



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS
ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN
DE PROYECTOS

IMPLEMENTACIÓN DE CARTERAS SOW CERO EN LA BANCA
DE NEGOCIOS DEL BANCO ABC –SUR

TESIS
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN
Y DIRECCIÓN DE PROYECTOS

AUTORES:

ARANIBAR BIANCO ROCIO MILAGROS
CORRALES SALINAS JOEL EMERSON
VILLA CAVIDES MARIA VICTORIA

ASESOR:

VÉLEZ PIEDRA JUAN MANUEL

Arequipa, Noviembre del 2014

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto consiste en la creación de nuevas carteras en la Banca de Negocios del Banco ABC región sur, carteras a las que se ha denominado “Carteras Sow Cero” incorporando las pautas y conceptos relacionados con la dirección de proyectos proporcionados por la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) Quinta Edición.

El proyecto será desarrollado en las ciudades de Arequipa y Cusco siendo la sede del Equipo de Dirección del Proyecto la ciudad de Arequipa. El proyecto contempla además la selección y capacitación de los funcionarios de negocios que se harán cargo de las carteras en la puesta en marcha así como la adaptación del inmueble asignado por el banco ABC y la dotación del mobiliario e instalaciones informáticas necesarias.

Se ha desarrollado en cuatro etapas: Gestión, Estudio y Análisis, Selección y Capacitación e Infraestructura. En cuanto a los principales entregables del producto se encuentran: Carteras definidas por georeferenciación, Funcionarios de Negocios Certificados, Oficinas diseñadas y remodeladas así como la habilitación del hardware y software.

El presupuesto asignado es de S/. 333,186.50, y deberá culminar en 25 semanas, ambos criterios no podrán ser excedidos.

Este proyecto constituye una alternativa innovadora a las anteriormente desarrolladas por la institución, no solo por el nicho encontrado, sino porque se aplicará los lineamientos establecidos en la Guía del PMBOK® lo que permitirá compatibilizar y adoptar las buenas prácticas de otras organizaciones y a la vez desarrollar un marco común para la gestión de proyectos que incremente las posibilidades de éxito del mismo.

Basándose en la expresado en la guía que a la letra indica” Buenas Practicas no significa que los conocimientos, habilidades y procesos descritos deban aplicarse siempre de la misma manera en todos los proyectos” y “para un proyecto determinado, el director del proyecto en colaboración con el equipo del proyecto tiene siempre la responsabilidad de determinar cuáles son los procesos adecuados, así como el grado de rigor adecuado para cada proceso”, el proyecto incidirá principalmente en los procesos de inicio y planificación y sentara las bases para el futuro desarrollo de los procesos de Ejecución, Monitoreo y Control y Cierre.

INDICE

	Pág.
RESUMEN EJECUTIVO.....	2
INDICE.....	3
GENERALIDADES.....	7
INTRODUCCIÓN	12
CAPITULO 1.....	14
1. CASO DE NEGOCIO.....	15
1.1. Descripción general de la empresa.....	15
1.1.1. Reseña Histórica de la empresa	15
1.1.2. Misión, visión y valores	15
1.1.3. Estructura Organizacional de la empresa	16
1.1.4. Unidad a ser evaluada: Banca de Negocios – Sur.....	17
1.2. Análisis del entorno.....	17
1.2.1. Panorama del sector financiero de la región.....	17
1.2.2. Análisis de crecimiento del mercado.....	18
1.2.3. Comparativo entre las empresas del sector.....	32
1.2.4. Análisis de las fuerzas competitivas del sector.....	33
1.3. Análisis interno	35
1.3.1. Definición del negocio	35
1.3.2. Unidades del negocio	35
1.3.3. Canales de distribución.....	36
1.3.4. Análisis financiero	36
1.3.5. Gestión de desarrollo humano	4;Error! Marcador no definido.
1.3.6. Fortalezas del Banco ABC.....	44
1.3.7. Debilidades del Banco ABC.....	44

1.3.8.	Productos ofrecidos por la Unidad de estudio – Banca de Negocios ABC	44
1.4.	Formulación de estrategias	46
1.4.1.	Matriz FODA.....	46
1.4.2.	Evaluación de factores externos (Matriz EFE)	49
1.4.3.	Evaluación de factores internos (Matriz EFI)	50
1.4.4.	Formulación de estrategias.....	51
1.4.5.	Análisis de estrategias	53
1.4.6.	Sustentación de estrategia seleccionada.....	55
1.5.	Plan de acción.....	56
1.5.1.	Objetivo de la Banca de Negocios¡Error! Marcador no definido.	56
1.5.2.	Definición y especificaciones del proyecto a realizar	56
1.5.3.	Medición del proyecto¡Error! Marcador no definido.	8
1.5.4.	Análisis de sencibilidad.....¡Error! Marcador no definido.	9
1.5.5.	Retorno de la inversión	62
CAPITULO 2.....	69	
2. INICIACIÓN DEL PROYECTO	¡Error! Marcador no definido.	0
2.1.	Acta de Constitución del Proyecto.....	70
2.2	Registro de Interesados	77
CAPITULO 3.....	82	
3. PLAN PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO	83	
3.1. Gestión del Alcance.....	83	
3.1.1.	Plan de gestión de Requisitos.....	83
3.1.2.	Matriz de Trazabilidad.....¡Error! Marcador no definido.	85
3.1.3.	Declaración del alcance	90
3.1.4.	Estructura de desglose del trabajo (EDT)	95

3.2. Gestión del Tiempo	96
3.2.1. Plan de gestión del cronograma	96
3.2.2. Hitos del Proyecto.....	98
3.2.3. Cronograma del proyecto.....	¡Error! Marcador no definido. 99
3.2.4. Ruta Crítica	103
3.2.5. Relación de Requerimientos de Recursos para el Proyecto	104
3.2.6. Estimación de tiempo de los entregables.....	113
3.3. Gestión de los Costos	¡Error! Marcador no definido. 133
3.3.1. Plan de gestión de costos	¡Error! Marcador no definido. 133
3.3.2. Presupuesto del proyecto	135
3.3.3. Línea base del proyecto.....	135
3.4. Gestión de Calidad	¡Error! Marcador no definido. 137
3.4.1. Plan de Gestión de la Calidad.....	137
3.5. Gestión de los Recursos Humanos	145
3.5.1. Plan de Recursos Humanos	145
3.5.2. Matriz RAM	¡Error! Marcador no definido. 163
3.6. Gestión de las Comunicaciones	164
3.6.1. Plan de Gestión de Comunicaciones	164
3.6.2. Modelo de informes de desempleo	¡Error! Marcador no definido. 169
3.7. Gestión de los Riesgos	175
3.7.1. Plan de Gestión de Riesgos.....	¡Error! Marcador no definido. 175
3.7.2. Plan de respuesta de riesgos.....	178
3.8. Gestión de las Adquisiciones	185
3.8.1. Plan de Gestión de Adquisiciones	185
3.8.2. Enunciado del trabajo	¡Error! Marcador no definido. 202
3.8.3. Criterios de Evaluación	208
3.8.4. Modelo de contrato	¡Error! Marcador no definido. 215

CAPITULO 4.....	222
4. CIERRE DEL PROYECTO	223
4.1. Lecciones Aprendidas.....	223
4.2. Acta de Cierre.....	227
CONCLUSIONES	229
RECOMENDACIONES.....	231
ANEXO 1: Diccionario de la EDT	232
ANEXO 2: Estimado de Costos por Recursos.....	252
ANEXO 3: Listas de verificación.....	265
GLOSARIO.....	286
BIBLIOGRAFÍA.....	¡Error! Marcador no definido.87

GENERALIDADES

Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos

La Guía del PMBOK® es el estándar de gestión de proyectos más difundido a nivel mundial, identifica fundamentos para la dirección de proyectos generalmente reconocidos como buenas practicas. “Generalmente reconocidos” significa que los conocimientos y practicas descritos son aplicables a la mayoría de proyectos, la mayoría de veces y que existe consenso sobre su valor y utilidad. “Buenas practicas” significa que la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas puede aumentar las posibilidades de éxito de una amplia variedad de proyectos, NO significa que el conocimiento descrito deba aplicarse siempre de la misma manera en todos los proyectos. La organización y/o el equipo de dirección del proyecto son los responsables de establecer lo que es apropiado para cada proyecto concreto. La guía del PMBOK® además proporciona y promueve un vocabulario común.

Proyectos y Dirección de Proyectos

Un Proyecto es un esfuerzo temporal (principio y final definido) que se lleva a cabo para crear un producto servicio o resultado único. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto, cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto.

La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación de los 47 procesos de la dirección de proyectos agrupados de manera lógica en 5 grupos de procesos

Dirigir un proyecto por lo general implica

- Identificar Requisitos
- Abordar las diversas necesidades , inquietudes y expectativas de los interesados según se planifica y desarrolla el proyecto
- Establecer y mantener una comunicación activa con los interesados
- Equilibrar las restricciones contrapuestas del proyecto que incluyen el alcance, la calidad, el cronograma, el presupuesto, los recursos y los riesgos.

Interesados

Un interesado es un individuo, grupo u organización que puede afectar, verse afectado o percibirse a sí mismo como afectado por una decisión actividad o resultado de un proyecto.

La identificación de los interesados es un proceso continuo a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto.

Son críticos para el éxito de un proyecto la identificación de los interesados, la comprensión del grado de su grado relativo de influencia en el proyecto y el equilibrio de sus demandas, necesidades y expectativas

Éxito del Proyecto

El éxito de un proyecto debe medirse en términos de completar el proyecto dentro de las restricciones de alcance, tiempo, costo, calidad, recursos y riesgos, tal y como se aprobó por los directores del proyecto conjuntamente con la dirección general.

Ciclo de vida del Proyecto

El ciclo de vida de un proyecto es la serie de fases por las que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su cierre .Las fases son generalmente secuenciales y sus nombres y números se determinan en función de las necesidades de gestión y control de la organización u organizaciones que participan en el proyecto, la naturaleza propia del proyecto y su área de aplicación.

Los enfoques de los ciclos de vida de los proyectos pueden variar continuamente desde enfoques predictivos u orientados al plan hasta enfoques adaptativos u orientados al cambio. En un ciclo de vida predictivo el producto y los entregables se definen al comienzo del proyecto y cualquier cambio en el alcance es cuidadosamente gestionado. En un ciclo de vida adaptativo, el producto se desarrolla tras múltiples iteraciones.

Si bien los proyectos varían en tamaño y complejidad todos los proyectos pueden configurarse dentro de la siguiente estructura genérica del ciclo de vida:

- Inicio del proyecto
- Organización y Preparación

- Ejecución del trabajo
- Cierre del proyecto

El ciclo de vida del proyecto es independiente del ciclo de vida del producto producido o modificado por el proyecto.

Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos

Los procesos de la dirección de proyectos se agrupan en cinco categorías conocidas como grupos de Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos:

- **Grupo de Procesos de Inicio.** Consta de aquellos procesos(2) realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto existente y obtiene la autorización para iniciar el proyecto o fase
- **Grupo de Procesos de Planificación.** Consta de aquellos procesos (24) requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción necesario para alcanzar los objetivos para cuyo logro se emprendió el proyecto.
- **Grupo de Procesos de Ejecución.** Consta de aquellos procesos(8) realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones del mismo
- **Grupo de Procesos de Seguimiento y Control.** Consta de aquellos procesos (11) requeridos para monitorear, analizar y regular el proceso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiere cambios y para iniciar los cambios correspondientes.
- **Grupo de Procesos de Cierre.** Consta de aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades través de todos los grupos de procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo.

Rol de las Áreas de Conocimiento

Los cuarenta y siete procesos de la dirección de proyectos se agrupan a su vez en diez áreas de conocimiento diferenciadas. Un área de conocimiento representa un conjunto completo de conceptos, términos y actividades que conforman un ámbito profesional, un ámbito de dirección de proyectos o un área de especialización.

La guía del PMBOK® define los aspectos importantes de cada una de las Áreas de Conocimiento y como estas se integran con los cinco Grupos de Procesos. Las Áreas de Conocimiento son:

- Gestión de la Integración
- Gestión del Alcance del Proyecto
- Gestión del Tiempo del Proyecto
- Gestión de los Costos del Proyecto
- Gestión de la Calidad del Proyecto
- Gestión de Recursos Humanos del Proyecto
- Gestión de las Comunicaciones del Proyecto
- Gestión de los Riesgos del Proyecto
- Gestión de las Adquisiciones del Proyecto
- Gestión de los Interesados del Proyecto

El Cuadro A-1 muestra la correspondencia entre los cuarenta y siete procesos de la dirección de proyectos dentro de los cinco Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos y las diez Áreas de Conocimiento.

CUADRO A-1 Correspondencia entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos

Área de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Iniciación	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Seguimiento y Control	Grupo de Procesos de Cierre
4. Gestión de la Integración del proyecto	4.1. Desarrollar el Acta de Constitución del proyecto	4.2. Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3. Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto	4.4. Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto. 4.5. Realizar el Control Integrado de Cambios.	4.6. Cerrar el Proyecto o Fase
5. Gestión del alcance del Proyecto		5.1. planificar la Gestión del Alcance 5.2. Recopilar Requisitos. 5.3. Definir el Alcance. 5.4. Crear la EDT		5.5. Validar el Alcance 5.6. Controlar el Alcance	
6. Gestión del Tiempo del Proyecto		6.1. Planificar la Gestión del Cronograma. 6.2. Definir las Actividades. 6.3. Secuenciar las Actividades. 6.4. Estimar los Recursos de las Actividades. 6.5. Estimar la Duración de las Actividades. 6.6. Desarrollar el Cronograma.		6.7. Controlar el Cronograma	
7. Gestión del Tiempo del Proyecto		7.1. Planificar la Gestión de los Costos 7.2. Estimar los Costos. 7.3. Determinar el Presupuesto.		7.4. Controlar los Costos.	
8. Gestión de la Calidad del Proyecto		8.1. Planificar la Gestión de la Calidad	8.2. Realizar el Aseguramiento de Calidad	8.3. Controlar la Calidad.	
9. Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto		9.1. Planificar la Gestión de los Recursos Humanos.	9.2. Adquirir el Equipo del Proyecto. 9.3. Desarrollar el Equipo del Proyecto. 9.4. Dirigir el Equipo del Proyecto.		
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10.1. Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2. Gestionar las comunicaciones.	10.3. Controlar las comunicaciones.	
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		11.1. Planificar la Gestión de los Riesgos. 11.2. Identificar los Riesgos. 11.3. Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos. 11.4. Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos. 11.5. Planificar la Respuesta a los Riesgos.		11.6. Controlar los Riesgos.	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		12.1. Planificar la Gestión de las Adquisiciones del Proyecto.	12.2. Efectuar las Adquisiciones.	12.3. Controlar las Adquisiciones.	12.4. Cerrar las Adquisiciones
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1. Identificar a los Interesados	13.2. Planificar la Gestión de los Interesados.	13.3. Gestionar la Participación de los Interesados.	13.4. Controlar la Participación de los Interesados.	

Fuente: Guía del PMBOK®- Quinta Edición

INTRODUCCIÓN

En el año 2011 en Arequipa se crea la quinta cartera de esta zona, denominada Cartera 36, un proyecto piloto que se lanza con la intención de captar a clientes nuevos para el Banco ABC, que mantuvieran las características de los Clientes de la Banca de Negocios (ventas declaradas entre los S/.1.5MM y los S/.18MM de soles anuales), pero que no contaban con funcionario asignado ni producto alguno en el Banco, este proyecto se desplegó con tres carteras en Lima una en Trujillo y una en Arequipa.

Si bien es cierto, se trataba de una idea atractiva, por que significaba para la Banca de Negocios crecer con clientes nuevos, tenía un gran defecto: el Funcionario de Negocios de esta cartera no contaba con una lista definida de clientes con quien trabajar, por lo que iniciaba su labor desde cero, consiguiendo listas, filtrándolas, y buscando clientes, contactándolos e iniciando un acercamiento comercial, que en muchos casos antes de dar frutos tardaba de 8 a 10 meses.

Normalmente el común denominador de los clientes captados por este tipo de cartera eran clientes que nunca habían trabajado con el Banco ABC o que no contaban con cuenta alguna en el Banco, por lo tanto captar a estos clientes e iniciar una relación comercial era más complicado.

Con la aplicación deficiente del proyecto piloto de "Cartera 36" hemos podido identificar que existen clientes dentro de la Banca de Negocios que actualmente no cuentan con productos activos (créditos) en el Banco ABC pero que si mantienen productos pasivos, que de alguna manera permiten evidenciar el movimiento de su negocio, además de ser clientes con importantes colocaciones de créditos en la competencia.

Estos clientes están ubicados en carteras tradicionales y no son atendidos, principalmente por que en algún momento tuvieron un inconveniente con el Banco, porque la competencia llego primero con ellos y los fidelizo o porque los funcionarios que actualmente tienen están completamente absorbidos por el resto de clientes de sus carteras con los que si trabajan regularmente. Por lo que estos clientes tienen un alto potencial de crecimiento muy atractivo para la Banca de Negocios.

El presente proyecto surge como resultado de la deficiencia del Proyecto de Carteras 36 vigente en el Banco ABC, en el que el problema definido es: La falta de información con la que cuentan los Funcionarios de Negocios de las misma, expresado principalmente en tener que iniciar su

labor desde procesos de marketing (búsqueda, filtrado y contactabilidad de clientes nuevos), gastando tiempo y recursos en una labor que no es netamente su core de negocios.

Lo que se busca con este proyecto, es definir una estrategia de trabajo, basada en las buenas practicas de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) que permita potencializar a aquellos clientes que forman parte de la Banca de Negocios pero que no cuentan con operación de crédito alguna con el Banco, es decir clientes SOW Cero, y de esta manera mejorar la participación de mercado del Banco en este segmento, logrando que se convierta en líder del mismo.

Capítulo 1

Caso de Negocios

1. CASO DE NEGOCIO

1.1 Descripción general de la empresa

1.1.1 Reseña Histórica de la empresa

BANCO ABC

Esta empresa, es reconocida como una de las instituciones financieras más sólidas y confiables del mercado peruano, con más de cien años de fundada, inició sus actividades adoptando una política crediticia inspirada en los principios que habrían de guiar su comportamiento institucional en el futuro. Después de sus primeros 50 años, y con el propósito de conseguir un mayor peso internacional, instala sucursales en Nassau y en Nueva York, hecho que convirtió al Banco ABC en el único Banco peruano presente en dos de las plazas financieras más importantes del mundo.

Durante los '90, esta institución desarrolla una interesante expansión, logrando presencia en todas las Regiones del Perú y también en países sudamericanos como Chile (como Banco de Inversión) y Bolivia (como Banco Comercial de Consumo).

Actualmente esta institución financiera cuenta con 375 Agencias en todo el Perú, mas de 1,800 cajeros automáticos, 5,400 Agentes ABC ,15,564 empleados y bancos corresponsales en todo el mundo, lo que lo convierte en el Banco peruano con la mayor cantidad de canales de atención.

1.1.2 Misión, visión y valores

- Misión

Promover el éxito de sus clientes con soluciones financieras adecuadas para sus necesidades, facilitando el desarrollo de sus colaboradores, generando valor para sus accionistas y apoyando el desarrollo sostenido del país.

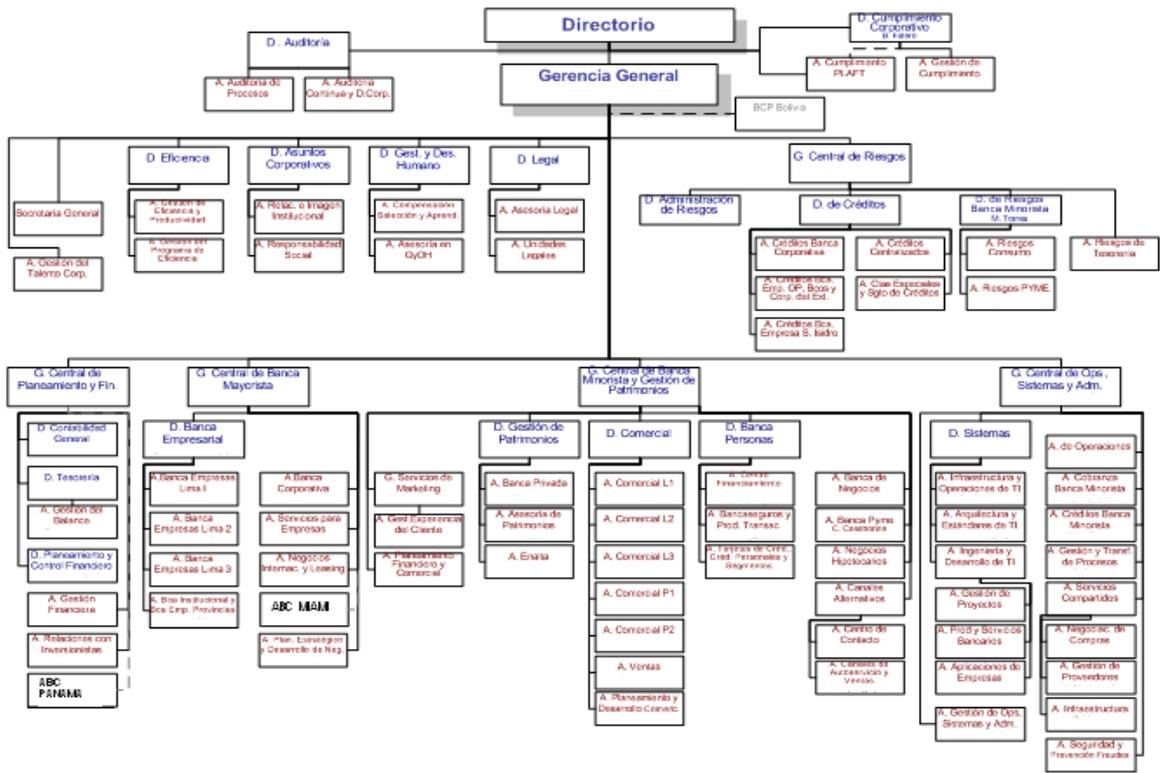
- Visión

Ser el Banco líder en todos los segmentos y productos que ofrecemos.

- **Valores**

- **Satisfacción del Cliente:** Ofrecer a sus clientes una experiencia de servicio positiva a través de sus productos, servicios, procesos y atención.
- **Pasión por las Metas:** Trabajar con compromiso y dedicación para exceder las metas y resultados propuestos, y lograr el desarrollo profesional.
- **Eficiencia:** Cuidar los recursos del Banco ABC como si fueran los propios.
- **Gestión del Riesgo:** Asumir el riesgo como elemento fundamental para el negocio y tomar la responsabilidad de conocerlo, dimensionarlo y gestionarlo.
- **Transparencia:** Actuar de manera abierta, honesta y transparente entre compañeros y con clientes, así mismo brindarles información confiable para establecer relaciones duraderas.
- **Disposición al Cambio:** Buscan tener una actitud positiva para promover y adoptar los cambios y mejores prácticas.
- **Disciplina:** Ser ordenado y estructurado para aplicar consistentemente los procesos y modelos de trabajo establecidos.

1.1.3 Estructura organizacional de la empresa



Fuente: Modificación Propia

1.1.4 Unidad a ser Evaluada: BANCA DE NEGOCIOS – SUR 1

La Banca de Negocios del Banco ABC, es una unidad que atiende a todos los clientes del ABC personas Naturales (con negocio) o Jurídicas, que declaran Ventas anuales superiores a los 1.5 Millones de Soles y no excedan los 18 Millones de soles al año. En el Perú se cuenta con 10 HUB (Equipo formado por aproximadamente 7 Funcionarios de Negocios y 10 Asistentes de Negocios, liderado por un Jefe de Grupo), 5 en Lima y 5 en provincias; en total se manejan 65 carteras (conjunto de clientes atendidos por un solo Funcionario de Negocios y su Asistente) de clientes, cada una con un potencial de 130 a 150 clientes aproximadamente.

El rol principal de cada Funcionario de Negocios es ser el primer contacto del Banco con los clientes de su cartera, asesorando efectiva y responsablemente a cada cliente, maximizando resultados comerciales y crediticios que permitan fortalecer la relación a largo plazo con el cliente. Adicionalmente, fomentan el desarrollo del Asistente de Negocios con quien trabajan en estrecha colaboración.

El Sur del Perú, está formado por dos grandes Hub's: El Hub Sur 1 donde encontramos a Arequipa, Tacna, Ilo y Moquegua, constituido por siete carteras de Negocios que manejan aproximadamente S/.168MM en saldos Activos (Créditos); y el Hub Sur 2 formado por Cusco, Juliaca y Puno, constituido por cuatro carteras de Negocios, también con un manejo promedio de S/.168MM en saldos Activos .

1.2 Análisis del Entorno

1.2.1 Panorama del Sector Financiero de la Región

Durante el 2014, se espera que la economía mundial siga recuperándose, pero a un ritmo lento. Estados Unidos ha empezado a reducir su estímulo monetario, caso contrario a la Unión Europea, la cual apunta a mantener y profundizar su política monetaria expansiva. China, por su parte, buscará apoyar su crecimiento en el consumo interno.

El precio de los commodities mineros podría tener una recuperación este año, ya que un posible incremento de la velocidad de rotación del dinero, considerando el significativo aumento de la masa monetaria de los países desarrollados, podría generar un brote inflacionario.

En el ámbito nacional, el crecimiento esperado del país para 2014 es de 4.1%, basado en el dinamismo de la demanda interna y en el incremento de las exportaciones por el inicio de la fase operativa de importantes proyectos mineros.

Según estimaciones de Aurum Consultoría y Mercado, la economía de la región Arequipa habría crecido en 10.2% en 2013, en términos reales. Para el 2014 este modelo establece un rango de crecimiento entre 8.2% y 13.2%. Se espera que sectores orientados a la demanda interna –como construcción y servicios– sigan liderando el crecimiento de la región.

El sector construcción es el sector que más ha crecido en los últimos cinco años, siendo aquel que más contribuyó al crecimiento de la región en dicho periodo. La productividad por empleado del sector construcción en la región Arequipa supera en más del doble a la productividad del sector a nivel nacional; y, entre 2007 y 2012, cerca de 25,000 personas empezaron a trabajar en este sector.

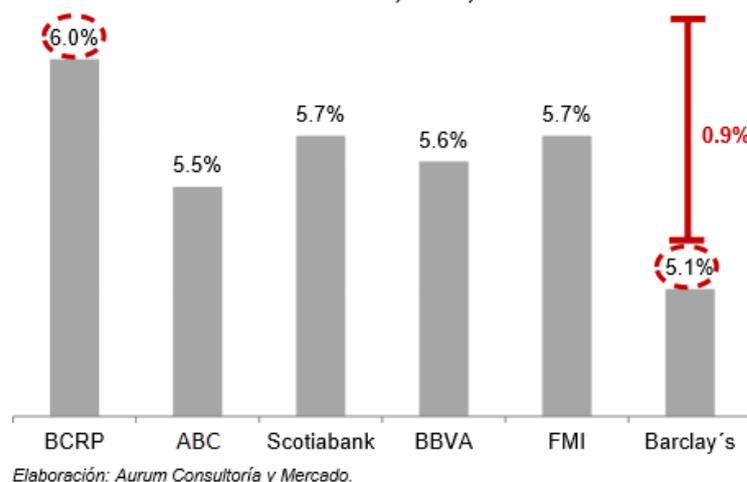
Al año 2020 se invertirán más de US\$ 8,000 millones en proyectos de inversión en la región, siendo los más importantes la ampliación de Cerro Verde y Majes-Siguas II, además del proyecto de hierro Pampa de Pongo, recientemente anunciado. Se espera que el canal moderno de retail siga creciendo con la incursión de nuevas tiendas de marcas como Wong, Cinépolis, entre otras. Tanto las perspectivas de los empresarios como del consumidor son favorables. Por el lado de los empresarios, alrededor del 50% de los gerentes encuestados está más optimista sobre la economía arequipeña que a inicios de 2013; un 46% piensa que su empresa realizará mayores inversiones que el año pasado y un 43% opina que su empresa contratará más personas que en 2013. Por el lado del consumidor, el 37% considera que su situación económica dentro de doce meses será mejor que la actual, un 55% opina que Arequipa está progresando, y un 52% cree que es un buen momento para iniciar o expandir un negocio. Es decir que se espera que se creen nuevas empresas lo que incrementaría la Banca Pequeña Empresa, conformada por microempresas nuevas y de poca trayectoria, sin embargo este crecimiento también afecta las actuales Pequeñas y medianas empresas que al crecer migran a la Banca de Negocios, y se convierten en un alto potencial de colocación de créditos para la Banca.

1.2.2 Análisis de crecimiento del mercado

Fuerzas Económicas

Perú se encuentra actualmente en un punto de inflexión. El país deberá encontrar nuevas sendas de crecimiento y enfocarse en mejorar su competitividad. El crecimiento que ha venido presentando como consecuencia del boom de los precios de los commodities podría haber llegado a su fin.

Proyecciones de crecimiento del Producto Bruto Interno, Perú, 2014

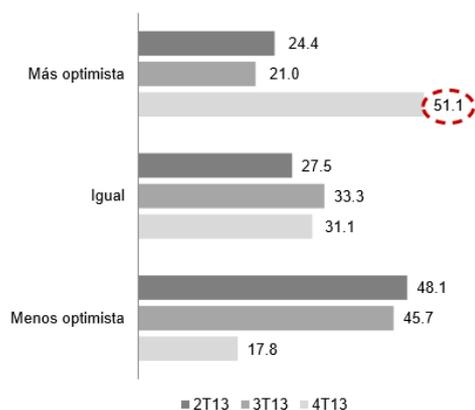


El Crecimiento esperado promedio de la economía peruana en el año 2014 es de 4.1% basándose en lo siguiente:

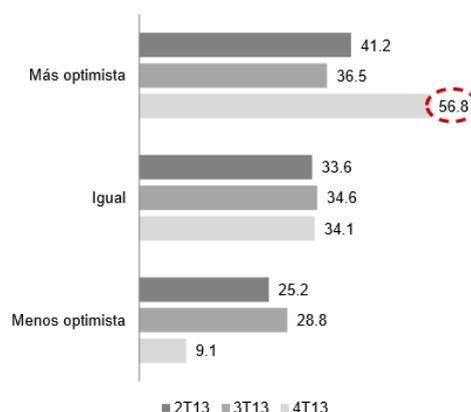
- El dinamismo de la demanda interna, que impulsará el crecimiento de los sectores, construcción, comercio y servicios.
- El impulso de obras públicas de infraestructura.
- Mayor dinamismo de las exportaciones producto del inicio de la fase operativa de importantes proyectos mineros.
- Mayor gasto del gobierno e incremento del salario de empleados públicos.

La encuesta a gerentes de finanzas (CFO) de las principales empresas del Perú, elaborada por Fuqua School of Business y Semana Económica, muestra un incremento significativo del optimismo en el cuarto trimestre del año pasado, tanto a nivel macro como micro.

¿Esta usted más o menos optimista sobre la economía de su país en comparación con el trimestre anterior?

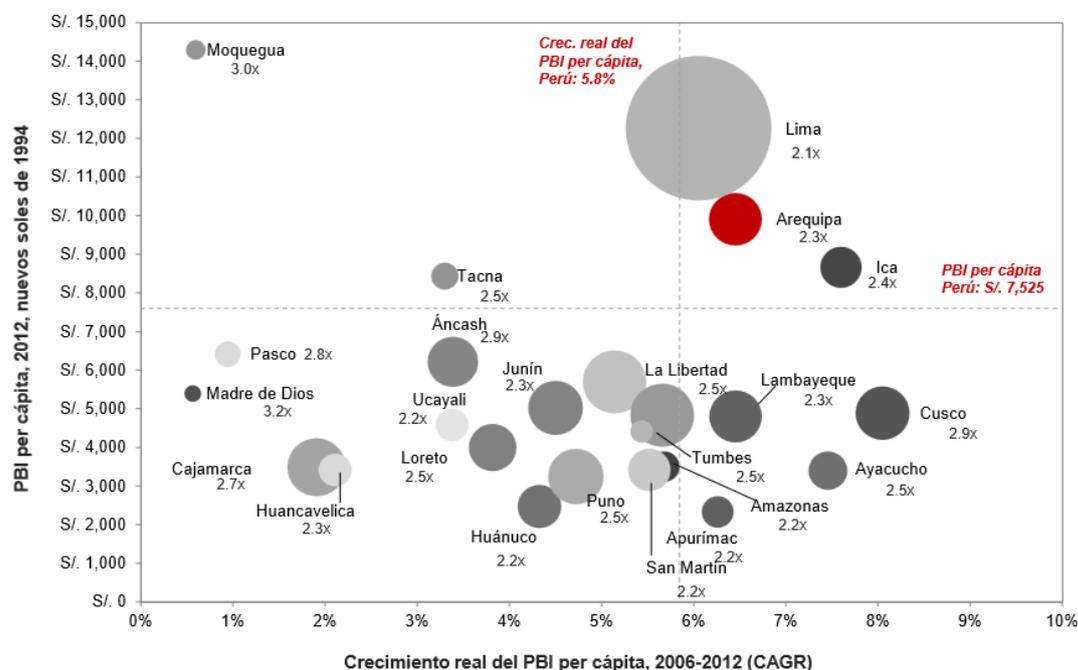


¿Esta usted más o menos optimista sobre las perspectivas financieras de su empresa en comparación con el trimestre anterior?



Fuente: Encuesta trimestral de Fuqua School of Business, Duke University elaborada en alianza con Semana Económica.

La economía arequipeña, una de las más dinámicas a nivel nacional, ha crecido a una tasa promedio compuesta anual (CAGR) real de 6.5% en el periodo 2006-2012.



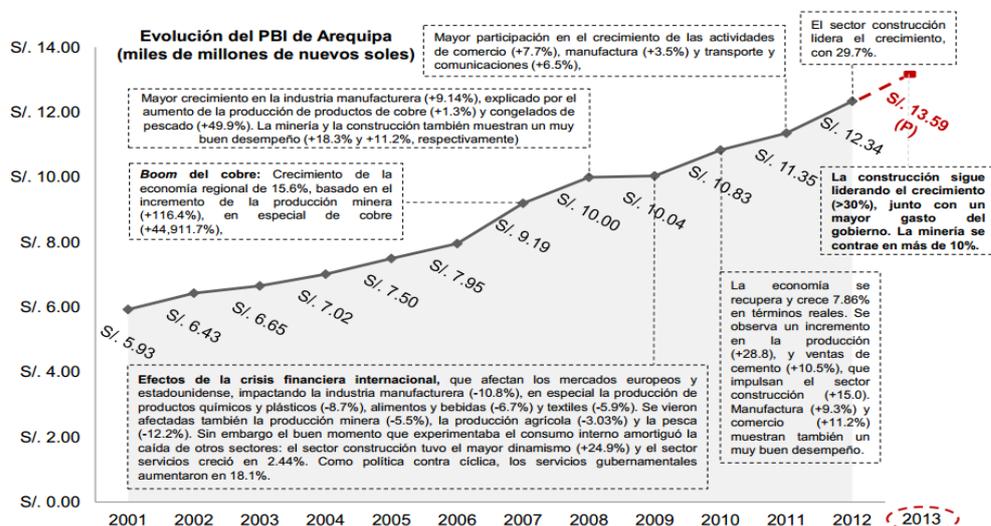
En la última década, Arequipa es el departamento que más ha contribuido al crecimiento de la economía peruana, después de Lima. Se espera que esta contribución sea aún mayor en los próximos años, dados los niveles de inversión que tendrá la región hasta el año 2020. El siguiente cuadro muestra que Arequipa ha participado en un 5.2% del total de crecimiento económico del País, y que su crecimiento real en el periodo 2008 – 2012 alcanzó el 23.4%, este crecimiento representa el 1.2% de contribución de la economía del departamento al crecimiento Nacional.

Departamentos con economías de mayor tamaño	Participación de la economía del departamento en la economía nacional durante el periodo		Crecimiento real de la economía del departamento durante el periodo		Contribución de la economía del departamento al crecimiento de la economía nacional durante el periodo	
	2002-2007	2008-2012	2002-2007	2008-2012	2002-2007	2008-2012
Áncash	3.7%	3.1%	18.6%	8.7%	0.7%	0.3%
Arequipa	5.1%	5.2%	43.0%	23.4%	2.2%	1.2%
Cajamarca	2.9%	2.3%	8.5%	14.9%	0.3%	0.4%
Cusco	2.2%	2.5%	66.9%	41.4%	1.3%	1.0%
Ica	2.4%	2.8%	51.0%	24.6%	1.2%	0.7%
Junín	3.1%	2.8%	28.3%	18.1%	0.9%	0.5%
La Libertad	4.2%	4.3%	48.3%	22.9%	2.0%	1.0%
Lima	46.1%	47.9%	40.4%	26.6%	18.5%	12.7%
Piura	3.7%	3.6%	42.6%	24.7%	1.5%	0.9%
Puno	2.1%	1.9%	23.1%	23.1%	0.5%	0.4%
Perú	100.0%	100.0%	36.8%	24.8%	29.1%*	19.1%*

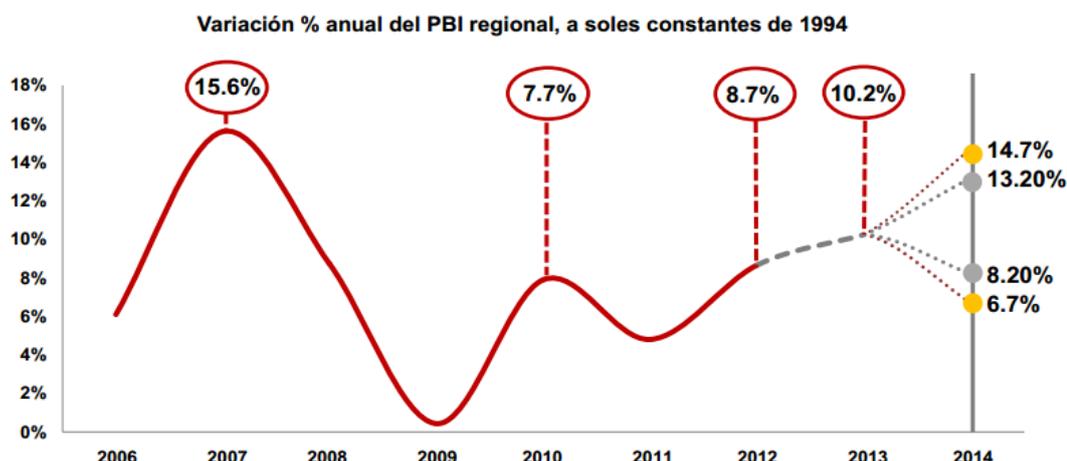
*Nota: Representa la contribución de los 10 departamentos con economías de mayor tamaño.
Elaboración: Aurum Consultoría y Mercado.

La economía arequipeña es la segunda economía más importante del país, concentrando, en el periodo 2008-2012, el 5.2% del PBI nacional. Entre los años 2002 y 2007, la economía experimentó un crecimiento real de 43%, y, entre 2008 y 2012, esta creció en 23.4%. Por su parte, en dichos periodos, la economía peruana creció en 36.8% y en 24.8%, respectivamente. En el periodo 2002-2007, el departamento de Arequipa contribuyó en 2.2 puntos porcentuales al crecimiento de 36.8% que tuvo el país, siendo este departamento el que más contribuyó después de Lima. En el periodo 2008-2012, Arequipa aportó 1.2 puntos porcentuales del crecimiento peruano de 24.8%.

El crecimiento de la economía de Arequipa en los últimos diez años ha sido sostenido, apoyándose en distintos sectores en diversos momentos. En 2013, los sectores que más habrían aportado al crecimiento de Arequipa son construcción, comercio y gasto del gobierno.



Según los estudios de Aurum Consultoría y Mercado se estimó que la economía arequipeña habría crecido en 10.2% en 2013 en términos reales. Este modelo pronostica, para el presente año 2014, un rango de crecimiento entre 8.2% y 13.2%.



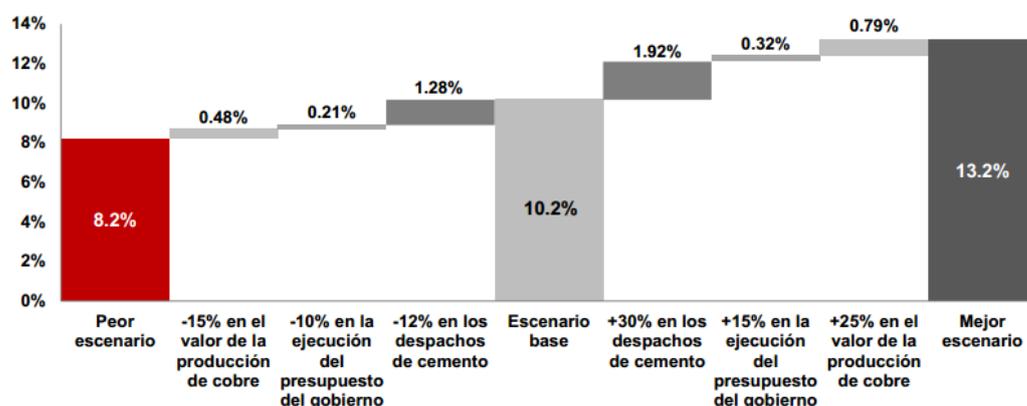
La estimación de la tasa de crecimiento del PBI para el año 2013 se basa en una disminución del valor de la producción regional de cobre de 15%, en un crecimiento de los despachos de cemento regionales de 30%, y en un aumento de la ejecución del gasto del gobierno regional de 10%.

Para esta proyección se utilizó un modelo econométrico estimado a través de mínimos cuadrados ordinarios, con data mensual desde enero de 2007 hasta septiembre de 2013.

La variable explicada corresponde a las diferencias entre las tasas de crecimiento del valor agregado mensual de la economía arequipeña.

Las variables explicativas, todas ellas estadísticamente significativas, son (i) variación mensual del valor de la producción de cobre de la región, (ii) variación mensual de la ejecución del gasto del gobierno regional y (iii) variación mensual de los despachos de cemento en la región. Las demás variables que explican el PBI son capturadas por el error de la regresión.

Una tasa de crecimiento de 13.2% para este año 2014, considerando únicamente tres variables significativas, implicaría un crecimiento de 25% en el valor de la producción de cobre, de 15% en la ejecución del presupuesto del gobierno, y de 30% en los despachos de cemento.



Por otra parte, un tasa de crecimiento de 8.2%, que representa el peor escenario considerando las variaciones extremas de las variables consideradas, implicaría una caída de 12% en los despachos de cemento, de 10% en la ejecución del gasto del gobierno regional y de 15% en el valor de la producción del cobre. No obstante, el modelo no captura completamente el efecto que estos cambios en las variables seleccionadas (positivos y negativos) tendrían en otras variables no consideradas directamente, como demanda interna, inversión privada, etc. Es por ello que a

estos escenarios extremos les asignamos +1.5% en el mejor escenario (para llegar a 14.7%), y de -1.5% en el peor escenario (para ubicarse en 6.7%).

La inflación en la ciudad de Arequipa en 2013 fue de 5.00%, ubicándose solo por debajo de la registrada por Cusco. La balanza comercial de la región fue positiva en US\$ 1,399 millones en 2013, y la dolarización de los créditos se mantuvo en cerca de 25%.

Arequipa	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Indicadores económicos						
Población	1,192,932	1,205,317	1,218,168	1,231,553	1,245,251	1,259,162
Producto Bruto Interno (miles de nuevos soles constantes)	9,995,135	10,038,408	10,832,088	11,352,718	12,336,720	-
PBI per cápita	8,378.63	8,328.44	8,892.11	9,218.21	9,907.01	-
Inflación	8.87%	-0.43%	4.80%	6.67%	3.41%	5.00%
Tipo de cambio 1/	3.11	2.88	2.82	2.70	2.55	2.78
Dolarización de créditos 2/	42.30%	32.27%	29.32%	26.70%	25.99%	26.18%
Balanza Comercial a valor FOB (miles de US\$) 3/	1,967,445	2,102,364	3,016,883	3,767,159	2,605,431	1,399,280
Exportaciones a valor FOB (miles de US\$) 3/	2,412,456	2,388,325	3,538,079	4,536,039	3,788,669	2,661,351
Importaciones a valor FOB (miles de US\$) 3/	445,011	285,961	521,196	768,880	1,183,238	1,262,071
Resultado de Ejecución del Presupuesto del Gobierno Regional (millones de nuevos soles) 4/				112.86	91.48	139.48
Recaudación tributaria como % del PBI	18.99%	14.22%	17.03%	24.70%	19.18%	-
Ingreso mensual promedio de la PEA ocupada (nuevos soles)	990	1,058	1,123	1,254	1,298	-
Tasa de desempleo	4.84%	6.11%	5.07%	5.17%	4.80%	-
Indicadores sociales						
Esperanza de vida al nacer	75.40	75.44	75.49	75.80	76.11	76.43
Tasa de mortalidad infantil	14.8	14.4	14.0	10.0	-	-
Índice de desnutrición crónica	-	-	12.3	9.0	7.3	-
Pobreza Extrema	4.29%	4.08%	-	-	-	-
Pobreza Monetaria	19.46%	21.00%	19.60%	10.9%-13.9%	13.05%	-
Población con seguro médico 5/	53.5%	57.8%	62.5%	65.0%	57.9%	-

Fuentes: Instituto Nacional de Estadística e Informática, Banco Central de Reserva del Perú, Gobierno Regional de Arequipa, Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria, Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

Notas:

1/ Tipo de cambio de casas de cambio de la ciudad de Arequipa, el dato del año 2013 es a septiembre.

2/ y 4/ Datos de 2013 a septiembre de 2013.

3/ Datos de 2013, de enero a septiembre de 2013.

5/ Incluye Seguro Social, Seguro Integral de Salud y Otros seguros (Entidad Prestadora de Salud, Seguro Privado de Salud, Seguro de las Fuerzas Armadas/Policiales, Seguro Universitario, Seguro Escolar Privado y Seguro Integral de Salud con Seguro Social de Salud).

El sector que más ha contribuido al crecimiento de Arequipa en el periodo 2008-2012 fue construcción, contribuyendo más de un tercio del crecimiento. En el periodo 2002-2007, manufactura fue el sector que más contribuyó, seguido por minería.

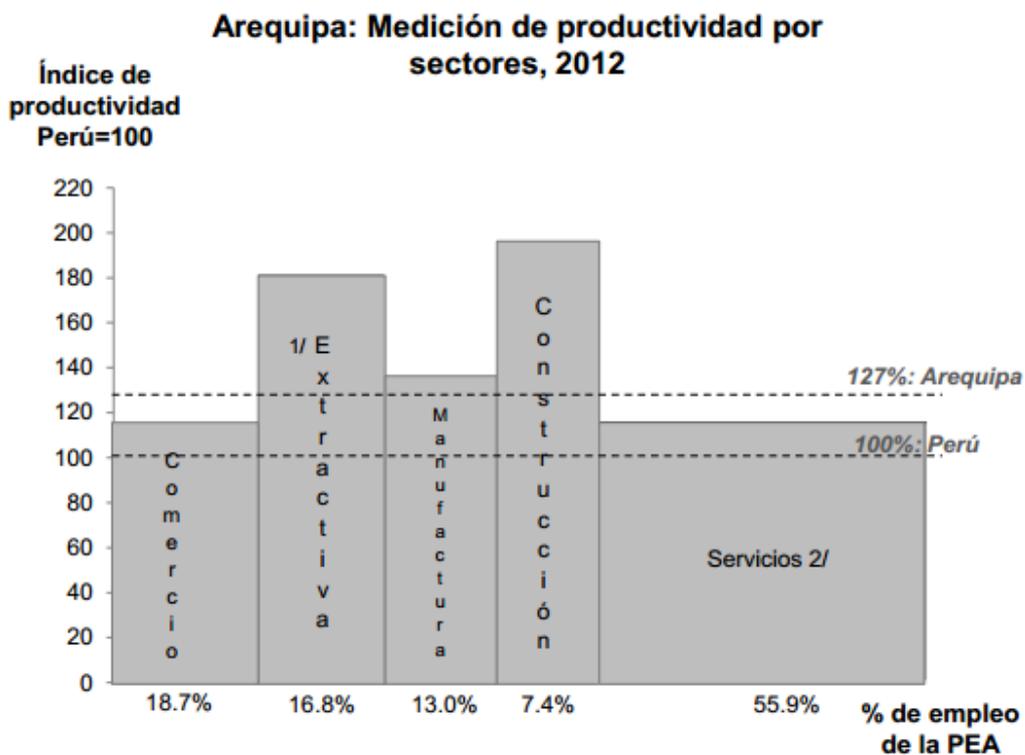
Sector económico	Participación del sector en la economía arequipeña durante el periodo		Crecimiento real del sector durante el periodo		Contribución del sector al crecimiento de la economía arequipeña durante el periodo	
	2002-2007	2008-2012	2002-2007	2008-2012	2002-2007	2008-2012
Agricultura, Caza y Silvicultura	14.7%	12.7%	43.7%	12.7%	5.3%	1.7%
Pesca	0.6%	0.4%	133.4%	-61.0%	0.4%	-0.4%
Minería	6.4%	9.9%	156.3%	-0.5%	7.8%	0.0%
Manufactura	20.4%	18.5%	70.0%	3.3%	9.9%	0.7%
Electricidad y Agua	1.9%	1.5%	4.3%	23.8%	0.4%	0.4%
Construcción	7.7%	11.1%	121.1%	102.7%	4.3%	8.7%
Comercio	15.4%	14.2%	31.3%	27.7%	4.4%	3.9%
Transporte y Comunicaciones	8.4%	8.5%	50.9%	25.0%	3.7%	2.1%
Restaurantes y Hoteles	2.8%	2.8%	38.5%	30.7%	0.9%	0.8%
Servicios Gubernamentales	4.3%	4.1%	47.9%	32.7%	1.4%	1.2%
Otros Servicios	17.3%	16.3%	29.6%	27.6%	4.6%	4.4%
PBI total Arequipa	100.0%	100.0%	43.0%	23.4%	43.0%	23.4%

Elaboración: Aurum Consultoría y Mercado.

El sector que tuvo una mayor participación en el PBI durante el periodo 2008-2012 fue manufactura, con 18.5%, seguido por otros servicios (16.3%) y comercio (14.2%). El sector que mostró un mayor crecimiento real entre los años 2002 y 2007 fue minería (156.3%), seguido de cerca por pesca (133.4%) y construcción (121.1%). Entre los años 2008 y 2012 el gran ganador fue construcción, registrando un crecimiento de 102.7%; muy por debajo se ubican los servicios gubernamentales, con 32.7%.

En el periodo 2002-2007, el sector que más contribuyó al crecimiento de 43% de la economía arequipeña fue manufactura, aportando 9.9 puntos porcentuales a dicho crecimiento. En el periodo 2008-2012, el sector que más contribuyó fue construcción, aportando más de un tercio del crecimiento (8.7 puntos porcentuales de un total de 23.4). Cabe indicar que parte de la producción/ingresos de las mineras de la región corresponden a manufactura (cátodos de cobre).

La productividad por empleado de Arequipa supera al promedio nacional en 27%. La construcción es la actividad líder dentro de la región, superando en más del doble a la productividad del sector a nivel nacional. La siguen el sector extractivo y la manufactura.



Los sectores más productivos de la región Arequipa son construcción y la industria extractiva, entendiendo productividad como el valor agregado generado por un determinado sector entre la población económicamente activa de dicho sector.

- Tomando como base (100) a la productividad de cada sector a nivel nacional, los cinco sectores en Arequipa considerados en el análisis (comercio, extractiva, manufactura, construcción y servicios) registran una productividad mayor que el promedio peruano.
- Servicios y comercio registran una productividad superior al promedio de dichos sectores a nivel nacional en cerca de 20%, mientras que las productividades de construcción y del sector extractivo son superiores al promedio nacional en más de 80%.

Las 15 empresas más grandes de la región tuvieron en 2012 ingresos conjuntos por más de S/. 9,708 millones, lo que representa 33% del PBI regional de 2012 a precios corrientes.

Nueve empresas arequipeñas se ubican dentro de las 500 empresas más grandes del país.

Ranking de las principales empresas de la región

Ranking Top (Arequipa)	Ranking Top (Nacional) 1/	Razón Social	Ingresos 2012 (sin IGV)	Sector
1	11	Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A.	S/. 5,611,086,674	Minería
2	120	Yura S.A.	S/. 816,437,330	Minerales no Metálicos
3	182	Food Markets S.A.C. (Rico Pollo)	S/. 556,580,000	Agroindustria y Ganadería
4	187	Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Arequipa S.A.	S/. 526,991,254	Intermediación Financiera
5	336	Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A.	S/. 312,893,000	Energía y Agua
6	440	Estilos S.R.L.	S/. 221,238,000	Comercializadoras
7	469	Concesionarios Autorizados S.A.C.	S/. 221,010,546	Automotriz
8	470	La Positiva Vida Seguros y Reaseguros S.A.	S/. 217,238,310	Intermediación Financiera
9	477	Michell y Cia. S.A.	S/. 205,242,000	Textiles
10	520	Empresa de Generación Eléctrica Arequipa S.A.	S/. 186,679,163	Energía y Agua
11	554	Financiera Créditos Arequipa S.A.	S/. 177,135,914	Intermediación Financiera
12	558	Automotriz Incamotors S.A.C.	S/. 175,581,000	Automotriz
13	570	Moran Distribuciones S.A.	S/. 172,825,516	Comercializadoras
14	648	Rico Pollo S.A.C.	S/. 160,486,000	Agroindustria y Ganadería
15	660	Universidad Nacional de San Agustín	S/. 153,041,580	Educación

1/ Ranking revisado con cifras al cierre de 2012. Fuente: Peru Top Publications S.A.C., Peru: The Top 10,000 Companies Ed. 2013.

Cabe resaltar que la mayoría de sectores son representados por alguna de las 15 empresas más grandes de la región, lo que sugeriría un cierto grado de diversificación de la economía arequipeña. No obstante, casi el 60% de los ingresos de las top 15 pertenece a Sociedad Minera Cerro Verde.

Por otra parte, las 15 principales empresas exportadoras de la región exportaron conjuntamente en 2013 US\$ 3,292 millones, lo que representa cerca del 30% del PBI arequipeño de 2012 a precios corrientes. Solo Cerro Verde y Michell figuran en ambos rankings.

Ranking de las principales empresas exportadoras de la región (FOB en miles de dólares)

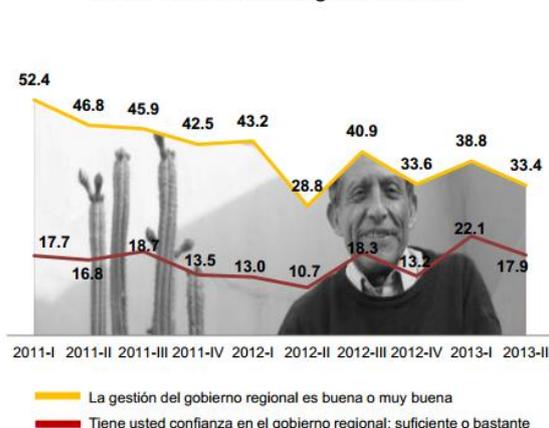
Ranking	Razón Social	Sectores	2012	2013	Var. % 2013-2012
1	Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A.	Cobre concentrados y min., cobre refinado, metales menores, petróleo derivado, químico, metal mecánico, varios (inc. joyería), agropecuario, textil siderometalúrgico, minería no metálica	1,682,242	1,565,488	-7%
2	Compañía de Minas Buenaventura S.A.A.	Oro	701,870.98	641,975	-9%
3	Consortio Minero S A Cormin	Cobre concentrados y min., plomo concentrado, cobre refinado, zinc concentrados y min, oro	244,383	193,195	-21%
4	Minera Laytaruma S.A.	Oro	183,078	144,759	-21%
5	Procesadora Sudamericana S.R.L	Oro	0.00	130,392	-
6	Compañía Minera Ares S.A.C.	Metales menores, plomo concentrados y min., siderometalúrgico	67,834	111,082	64%
7	Planta Centrominex S.A.C.	Oro	0.00	97,366	-
8	Corporación Aceros Arequipa S.A.	Siderometalúrgico, químico, metal-mecánico	76,084	85,322	12%
9	Michell y Cia. S.A.	Lanas	57,949	70,192	21%
10	Compañía Minera Caraveli S.A.C	Oro	64,187	60,066	-6%
11	Mega Gold Eirl	Oro	0.00	47,895	-
12	Minera Suyamarca Sac	Plomo concentrados y min.	178,689	41,268	-77%
13	Inkabor S.A.C.	Químico, textil	38,875	39,176	1%
14	Inca Tops S.A.A.	Lanas, textil	34,968	37,488	7%
15	J.E.D. Metales S.A.C.	Oro, plata refinada	46,384	27,277	-41%

Fuente: Comisión de Promoción del Perú para la exportación y el Turismo.

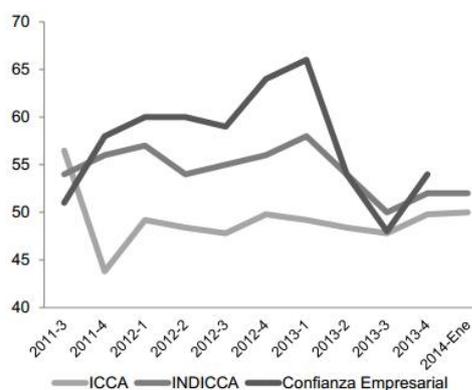
Fuerzas Políticas

La aceptación de la gestión y la confianza en el gobierno regional ha venido decreciendo desde 2011, lo cual genera una mayor incertidumbre respecto a las elecciones regionales del presente año. Por otra parte, la confianza del consumidor se recupera levemente.

Índices trimestrales de gobernabilidad



Índices de confianza

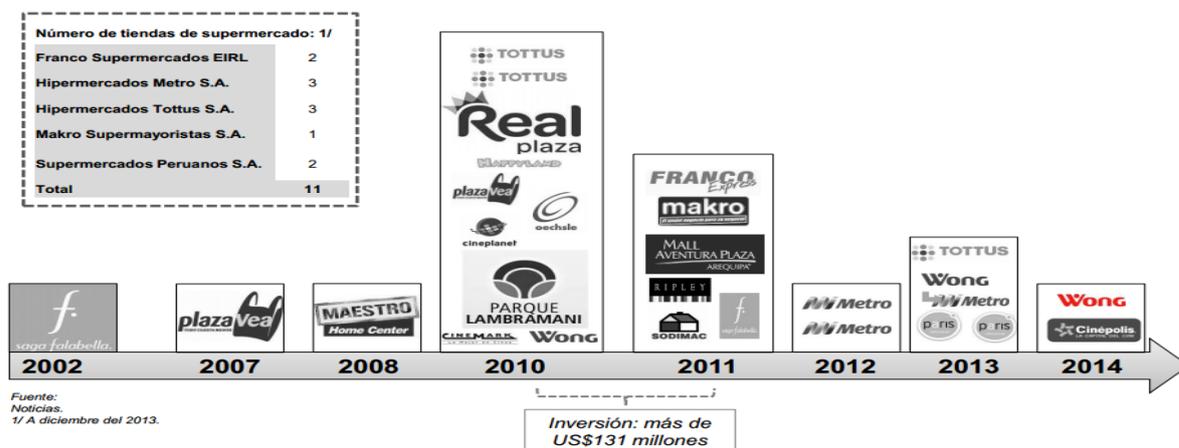


Fuerzas Sociales

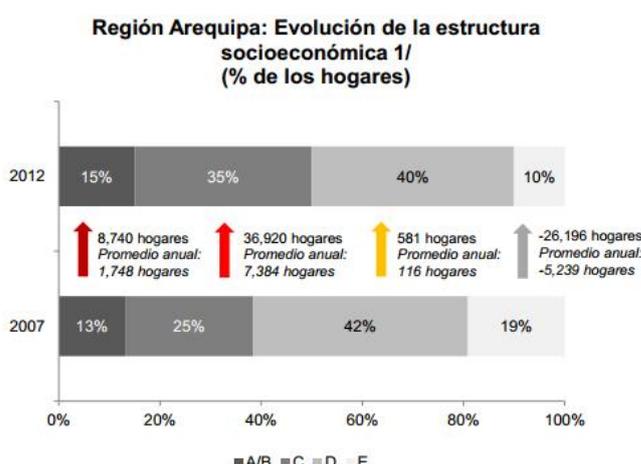
La confianza del consumidor, en Lima Metropolitana (INDICCA) y en la ciudad de Arequipa (ICCA), así como la confianza empresarial en Lima, registraron una importante caída en los

primeros tres trimestres del año pasado, para recuperarse ligeramente en el último trimestre. En el primer mes del año 2014, los índices de confianza del consumidor se mantienen prácticamente invariantes.

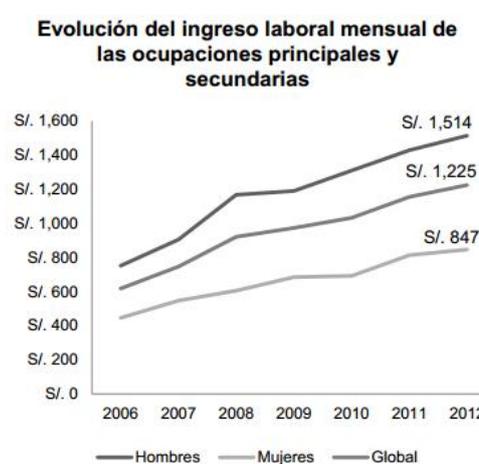
En la última década, el canal moderno de retail ha crecido significativamente en Arequipa, mejorando la competitividad del sector comercio. Para el año 2014 se espera la apertura de un nuevo local de Wong, así como la incursión de Cinépolis.



Entre 2007 y 2012, 8,740 hogares de la región Arequipa ingresaron al NSE A/B, con un promedio de 1,748 hogares por año. El NSE C, que fue el que más creció en el periodo, experimentó un ingreso de 36,920 hogares, con un promedio de 7,384 hogares por año



Nota: 1/ El número de hogares del 2012 se proyectó al 30 de junio de 2012, utilizando la tasa de crecimiento estimada de la población del 2007 al 30 de junio de 2012. Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática. Elaboración: Aurum Consultoría y Mercado.

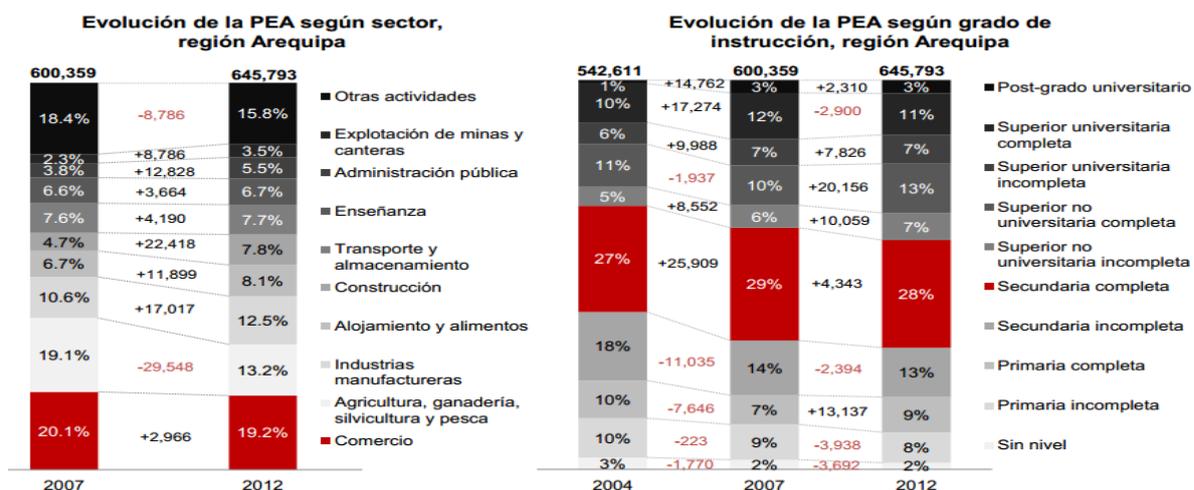


Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática. Elaboración: Aurum Consultoría y Mercado.

En los últimos seis años, los ingresos laborales mensuales promedio, de las ocupaciones principales y secundarias, se han duplicado en la región, tanto para hombres como para mujeres. La diferencia entre el ingreso promedio de los hombres y el de las mujeres es significativa (el ingreso de los hombres es mayor en 78%).

El 95.4% de las empresas arequipeñas son microempresas y los trabajadores de estas registran el menor ingreso mensual promedio (S/. 1,154), menos de la mitad del ingreso de los trabajadores de la mediana y gran empresa. Cerca del 25% de la PEA ocupada está subempleada.

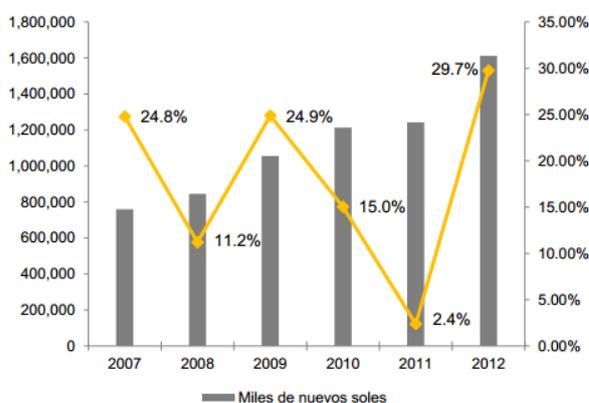
La PEA en Arequipa ha pasado de 542,611 personas, en 2004, a 645,793, en 2012. Entre 2007 y 2012, casi 30,000 personas dejaron de trabajar en el sector agrícola y ganadero, y 22,418 empezaron a hacerlo en el sector construcción.



En cuanto al grado de instrucción, entre 2004 y 2012, aproximadamente 17,000 personas obtuvieron un postgrado. En 2012 existen 14,370 personas más en la PEA con estudios universitarios que en 2004, y se ha reducido en más de 5,000 personas la PEA sin ningún nivel educativo.

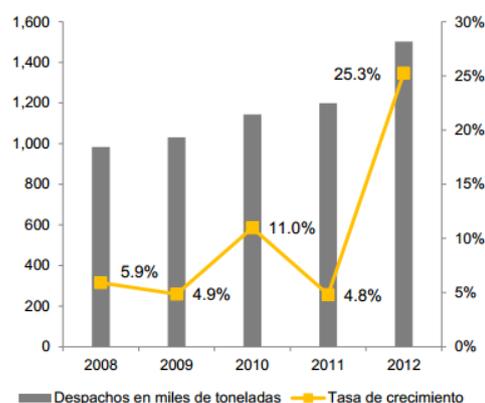
El sector construcción, que en 2012 creció 29.7%, se espera que en 2013 supere el 30% de crecimiento. De enero a septiembre de 2013, los despachos de cemento crecieron en más de 40% respecto a similar periodo del año 2012.

Región Arequipa: PBI sector Construcción (Miles de nuevos soles 1/)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.
1/ Valores a precios constantes de 1994

Región Arequipa: Despachos de cemento (Miles de toneladas)



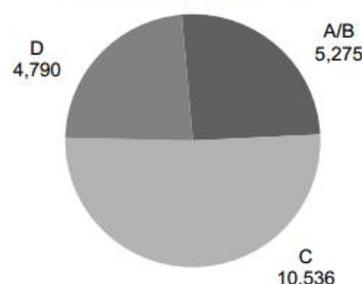
Fuente: Banco Central de Reserva del Perú.

En un estudio realizado en septiembre de 2013, Aurum Consultoría y Mercado estimó la demanda efectiva por viviendas por parte de los hogares de los NSE A/B, C y D de Arequipa Metropolitana. Esta demanda asciende a 20,832 viviendas.

NSE	Demanda potencial (Hogares)	Interés en comprar vivienda (Hogares)	Demanda efectiva* (Hogares)
A/B	35,968	13,908	5,275
C	79,902	25,463	10,536
D	92,455	12,934	4,790
TOTAL	208,325	52,305	20,832

Fuente : Aurum Consultoría y Mercado. Estudio del mercado inmobiliario en la ciudad de Arequipa, septiembre 2013.

Demanda efectiva, según nivel socioeconómico (número de hogares)



La demanda potencial por viviendas en la ciudad de Arequipa es de 35,968 hogares en el NSE A/B, 79,902 hogares en el NSE C y 92,455 hogares en el NSE D. El número de hogares que manifiestan interés en comprar una vivienda (casa o departamento) en los próximos tres años es 13,908 en el NSE A/B, 25,463 en el NSE C, y 12,934 en el NSE D.

La demanda total efectiva estimada es de 20,832 hogares, con 5,275 hogares en el NSE A/B, 10,536 hogares en el NSC C, y 4,790 hogares en el NSE D. Cabe recalcar que estos son hogares que manifiestan no sólo interés por adquirir una vivienda, sino que presentan las condiciones económicas necesarias para ello.

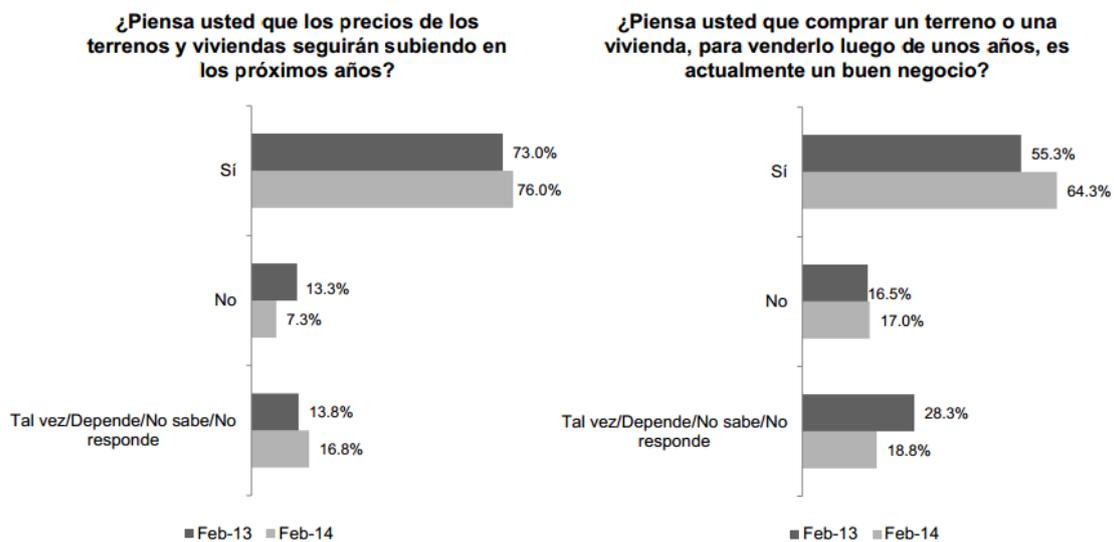
De total de hogares interesados en adquirir una vivienda en los próximos 3 años, de los NSE A/B, C y D de Arequipa Metropolitana, casi 70% está interesado en viviendas con precios entre US\$ 5,000 y US\$ 40,000.

Arequipa Metropolitana: Hogares con interés en comprar una vivienda; total estimado por rango de precios, según NSE					
	A/B	C	D	Total	
US\$ 5,000 – US\$ 20,000	960	4,390	7,136	12,626	
US\$ 20,001 – US\$ 30,000	2,398	8,780	2,676	13,976	68.1%
US\$ 30,001 – US\$ 40,000	3,837	3,511	1,784	9,017	
US\$ 40,001 – US\$ 60,000	960	2,633	1,337	4,959	
US\$ 60,001 – US\$ 80,000	1,438	3,073	0	4,509	24.1%
US\$ 80,001 – US\$ 100,000	1,438	1,757	0	3,154	
US\$ 100,001 – US\$ 150,000	1,918	878	0	2,704	
US\$ 150,001 – US\$ 200,000	960	0	0	900	7.7%
US\$ 200,001 – US\$ 300,000	0	438	0	450	
	41.3%	46.5%	44.8%		

Nota: Corresponde a los hogares de Arequipa Metropolitana (demanda potencial) que manifiestan interés en comprar una vivienda (casa o departamento) entre el momento de la encuesta y los siguientes tres años. El total de la submuestra es de 116 encuestados.

En el NSE A/B, el 41% de los hogares interesados en comprar una vivienda tiene interés en viviendas con precios en rangos superiores a US\$ 60,000. En el NSE C, el 46% de los hogares

está interesado en viviendas con precios entre US\$ 30,000 y US\$ 150,000. En el NSE D, menos de la mitad de los hogares con intención de compra (44.8%) tiene interés en viviendas con precios mayores a US\$ 20,000. Esta aproximación aún no considera la capacidad de pago manifestada por el hogar. A nivel ciudad (excluyendo el NSE E), el 68.1% de los hogares interesados en adquirir una vivienda prefiere viviendas con precios entre US\$ 5,000 y US\$ 40,000. Únicamente al 7.7% de los hogares interesados, cifra que representa un total aproximado de 4,000 hogares, le interesa viviendas con precios superiores a US\$ 100,000. A febrero de 2014, el 76% de los arequipeños piensa que los precios de los terrenos y viviendas seguirán subiendo en los próximos años, mientras que un 64% opina que comprar un terreno o una vivienda, para venderlo luego de unos años, es actualmente un buen negocio.



En comparación con el inicio de 2013, se observa un avance en la percepción de que comprar un terreno o vivienda como inversión es un buen negocio.

En los 14 proyectos de departamentos más importantes de Arequipa Metropolitana, a septiembre de 2013, las unidades que más se vendieron durante el tercer trimestre de 2013 fueron las valorizadas entre US\$ 35,700 y US\$ 71,400, con áreas entre 71 m² y 90 m².

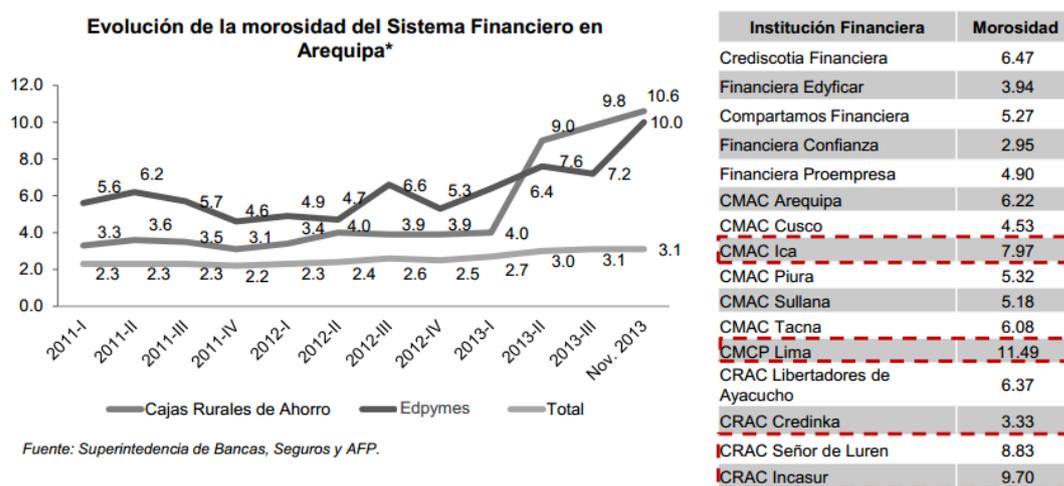
Catorce principales proyectos de departamentos en Arequipa Metropolitana, septiembre de 2013, por rango de precios (US\$)

	<= 35,700	35,700 – 71,400	71,400 – 107,100	107,100 – 142,800	142,800 – 178,500	178,500 – 214,200	214,200 – 249,900	249,900 – 285,600	285,600 – 392,900
Stock disponible (Sep 2013)	0	352	313	500	146	4	160	1	3
Ventas 3T 2013	2	123	45	21	4	1	1	0	2
Stock inicial (Jul 2013)	2	475	358	521	150	5	161	1	5
Ventas totales	120	1,144	137	84	14	4	19	1	17
Velocidad de venta del trimestre	0.7	41.0	15.0	7.0	1.3	0.3	0.3	0.0	0.7

Fuente : Aurum Consultoría y Mercado. Estudio del mercado inmobiliario en la ciudad de Arequipa, septiembre 2013.

A septiembre de 2013, los 14 proyectos de departamentos más importantes de la ciudad contaban con un stock de 1,479 unidades, mayoritariamente de la tipología de tres habitaciones. Esta tipología representó el 95% de las ventas totales del tercer trimestre de 2013, con una velocidad de venta de 63.7 unidades mensuales. La mayoría de las unidades disponibles eran ofrecidas a precios entre US\$ 107,100 y US\$ 142,800 (521 unidades). Sin embargo, las unidades que más se vendieron en el trimestre fueron las valorizadas entre US\$ 35,700 y US\$ 71,400, con áreas entre 71 m² y 90 m², y con valores de US\$ 773 por metro cuadrado, en promedio.

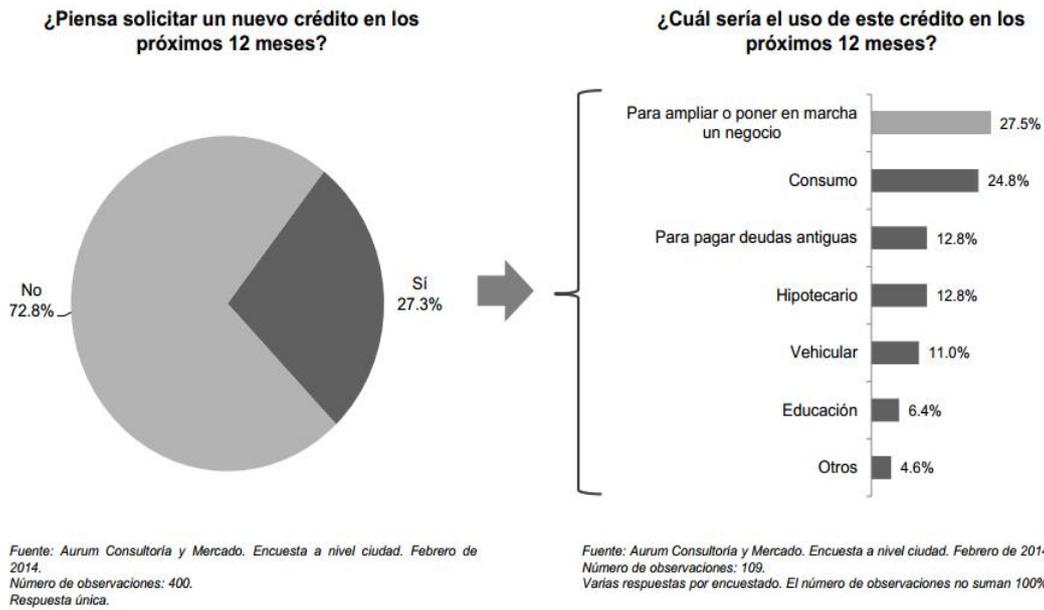
La morosidad de las instituciones micro financieras que operan en la región, en particular Cajas Rurales de Ahorro y Crédito, y Edpymes, ha aumentado significativamente durante el año 2013. Se espera que las fusiones y adquisiciones en el sector continúen en 2014.



La morosidad del sistema financiero en la región Arequipa se ha incrementado debido al aumento de la morosidad en las Edpymes y las CRAC. Este fenómeno es explicado por sobreendeudamiento de algunos segmentos urbanos del mercado micro financiero y, asimismo, por la leve desaceleración económica que experimentó el país en el tercer trimestre del año 2013, que afectó al sector de las MYPE.

De las instituciones micro financieras que operan en la región Arequipa, las que registran la mayor morosidad son CMCP Lima (11.49), CRAC Incasur (9.70), CRAC Señor de Luren (8.83) y CMAC Ica (7.97).

Más del 72% de arequipeños no piensa solicitar un crédito en los próximos 12 meses. Cerca del 30% de los que sí piensan solicitar un nuevo crédito lo usaría para ampliar o poner en marcha un negocio; un 25% lo destinaría a consumo; y un 13%, a pagar deudas antiguas.



1.2.3 Comparativo entre las empresas del sector

Los pesos de los indicadores corporativos han sido determinados según la importancia relativa definida por la Alta Gerencia del ABC.

Utilidad Neta

Comprende todos los ingresos generados por el Banco, menos los gastos e impuestos durante un periodo.

ROE

Mide la rentabilidad sobre el capital aportado por los accionistas en el banco. Se calcula dividiendo la Utilidad Neta entre el Patrimonio promedio del periodo. La meta ha sido definida comparándonos con el promedio del ROE de nuestros principales competidores.

Eficiencia

Se calcula dividiendo los gastos operativos (g. de personal, generales, impuestos, depreciación y amortización) entre los Ingresos (margen por intermediación, comisiones por servicios bancarios y ganancia por operaciones de cambio). A menor % obtenido, mejor el resultado.

Calidad de Cartera

Se calcula dividiendo la suma de la cartera atrasada, cartera refinanciada y cartera reestructurada entre el total de colocaciones. Cabe señalar que la cartera atrasada comprende los préstamos que se encuentran vencidos y en cobranza judicial.

La meta ha sido definida comparándonos con el promedio de los principales competidores. A menor % obtenido, mejor el resultado.

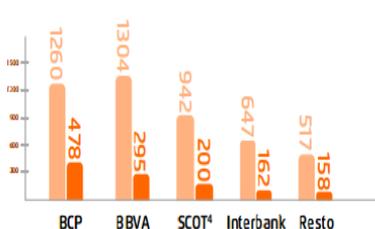
Participación en Colocaciones

Mide el porcentaje de participación que posee nuestro Banco sobre el total de préstamos colocados en el sistema financiero del país.

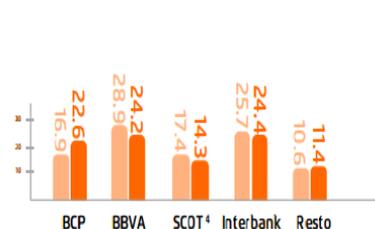
Participación en Depósitos Clave

Mide el porcentaje de participación que posee nuestro Banco respecto del total de depósitos a la vista (o cuentas corrientes), de ahorros y CTS que existen en el sistema financiero peruano.

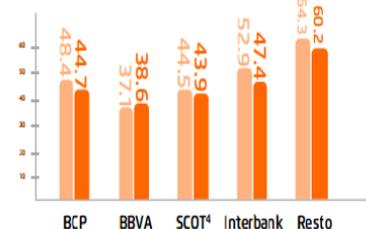
Utilidad Neta (S/. MM)



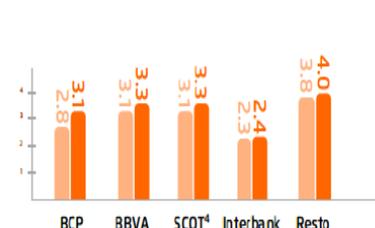
Retorno sobre Patrimonio (%)⁵



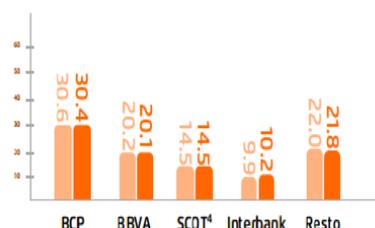
Eficiencia (%)⁶



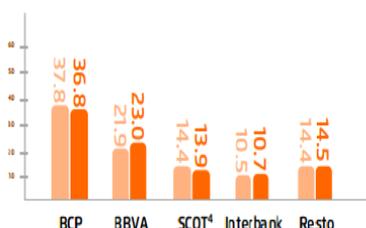
Calidad de Cartera⁷



Participación en Colocaciones (%)³



Participación en Depósitos Clave (%)³



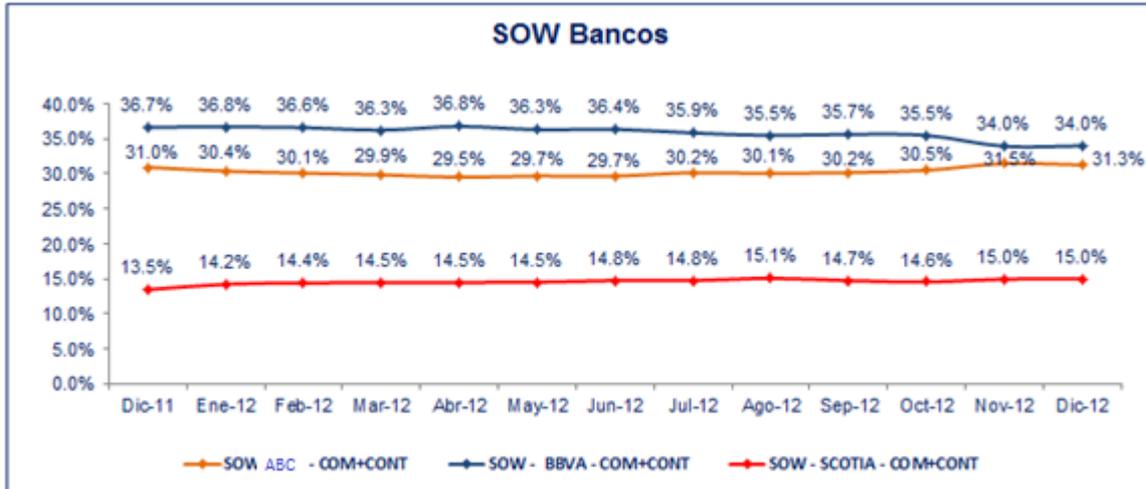
● A Dic. 13 ● A Mar. 14

Fuente: Consolidado BCP con información SBS

1.2.4 Análisis de las Fuerzas Competitivas del Sector

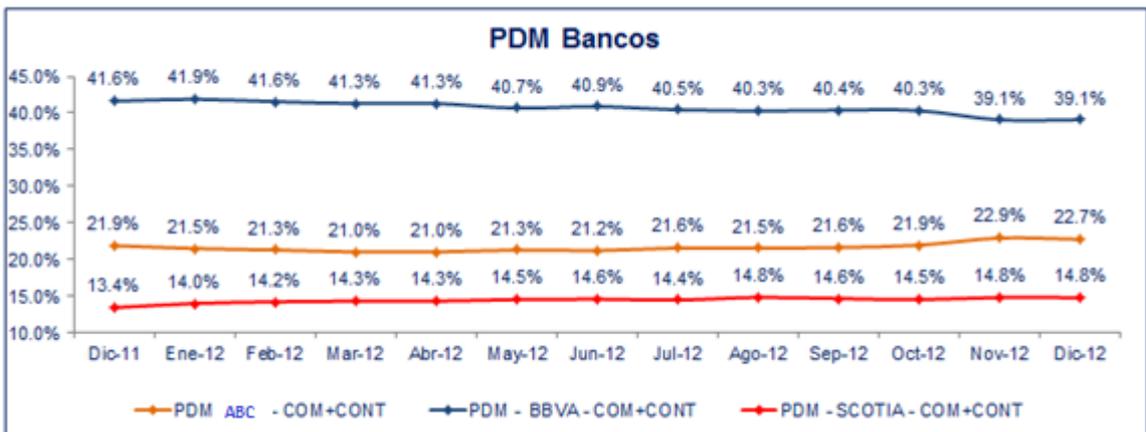
Al cierre del año 2012, la participación del banco ABC respecto al SOW (participación en saldos activos) estaba por debajo del BBVA y por encima del Scotiabank, esto debido principalmente a

que el BBVA tiene una mayor antigüedad y presencia en el mercado atendiendo a los clientes con características de la banca de negocios.



Fuente: Consolidado BCP con información SBS

Sin embargo, la misma información al cierre del año 2012 nos muestra que en participación de mercado del banco ABC está por encima del BBVA y de Scotiabank, esto debido a que en una diversidad de productos pasivos, el banco ABC sigue siendo considerado como la mejor opción y la más confiable.



Fuente: Consolidado BCP con información SBS

1.3 Análisis Interno

1.3.1 Descripción del Negocio

El Banco ABC es el banco comercial más antiguo del Perú, se encuentra autorizado por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs (SBS) para operar como banco múltiple. Forma parte de la primera corporación financiera internacional de capitales peruanos.

1.3.2 Unidades de Negocio ABC

Las unidades de negocio con que cuenta el ABC están orientadas a brindar servicios a sus clientes a través de:

Banca Mayorista

Compuesta por tres unidades de negocios, Banca Empresa, Banca Corporativa, y Banca Institucional, las cuales buscan brindar servicios a clientes corporativos a través de tres áreas que complementan las actividades, como son:

Finanzas Corporativas

Unidad especializada en actividades de banca de inversión y financiamiento para las grandes empresas.

Negocios Internacionales y Leasing

Realiza la gestión de negocios con las principales instituciones financieras del mundo, buscando las mejores condiciones para las operaciones con los clientes del Banco y ofrece servicios de comercio exterior, se especializa en el financiamiento de operaciones de mediano y largo plazo a empresas medianas, enfocada en el desarrollo del negocio de arrendamiento financiero.

Servicios para Empresas

Se dedica al desarrollo y comercialización de servicios transaccionales tales como recaudación, pagos, prestación de servicios de información y manejo de liquidez para clientes empresariales e institucionales.

Banca Minorista

Brinda servicios a personas y pequeñas empresas con ventas anuales inferiores a US\$6.7 millones, con el objetivo de establecer relaciones rentables de largo plazo con los clientes mediante estrategias orientadas a satisfacer las necesidades específicas de cada segmento. Para una mejor atención ha clasificado a sus clientes en:

Banca de Consumo

Atiende a cerca de 2.5 millones de clientes ofreciéndole productos crediticios como préstamos hipotecarios y tarjetas de crédito, además de productos de ahorro como fondos mutuos,

empleando una estrategia de venta cruzada de productos.

Banca Exclusiva

Administra a un selecto grupo de personas naturales que son claves para el Banco por el alto volumen de negocio activo y pasivo que generan.

Banca de Negocios

Atiende a clientes con ventas anuales entre US\$500mil y US\$6.7 millones y a aquellos que no califican para Banca Empresa

Banca Micro Empresa

Se enfoca en clientes con ventas anuales entre US\$8 mil y US\$500mil.

1.3.3 Canales de distribución

Tiene como objetivo continuar con la bancarización a través de la incorporación de segmentos actualmente no atendidos por el banco, como son los sectores socioeconómicos C y D.

Al 31 de diciembre de 2012, el Banco ABC contó con una red de 367 oficinas a nivel nacional y dos sucursales en el exterior, siendo la red privada más grande del sistema financiero en la cual trabajan 15,226 empleados (14,918 al cierre de 2011), contando además con una red de 1,800 cajeros automáticos en todo el Perú.

1.3.4 Análisis Financiero

1.3.4.1. Participación de Mercado

Al 31 de diciembre de 2012, el Banco se mantiene en primer lugar dentro del sistema bancario local en cuanto a captaciones, colocaciones y patrimonio, según se detalla:

Participación Sist. Bancario*	Banco ABC			
	2009	2010	2011	2012
Créditos Directos	33.4%	33.6%	33.0%	34.1%
Depósitos Totales	34.2%	36.3%	34.0%	37.7%
Patrimonio	32.8%	32.3%	32.4%	31.9%

* Incluye sucursales en el exterior

Fuente: SBS / Elaboración: Equilibrium

Con relación al total de las colocaciones directas, el Banco ha mantenido el liderazgo a lo largo de los últimos años en casi todos los tipos de crédito, a excepción de los créditos a microempresarios, medianas empresas y consumo revolvente, en donde ocupa el segundo lugar en colocaciones.

1.3.4.2. Rentabilidad

Al 31 de diciembre de 2012, la utilidad neta del Banco ABC alcanzó los S/.1,497.7 millones, la misma que si bien se incrementa en 4.1% en valores absolutos, retrocede a nivel relativo producto de las mayores provisiones por incobrabilidad de créditos y a los mayores gastos operativos, lo cual no pudo ser compensado con la mejora relativa en el margen financiero bruto. Complementando lo detallado en el párrafo anterior, al 31 de diciembre de 2012, el resultado financiero bruto del Banco mejora tanto en valores absolutos como relativos producto de los mayores ingresos financieros por créditos y valorización de inversiones, mientras que los gastos financieros se incrementaron principalmente por los intereses, por obligaciones con el público, la carga financiera por el fondeo con adeudados y la colocación de deuda en el mercado de capitales, a pesar de esto el crecimiento de los ingresos financieros fue mayor relativamente a los gastos financieros. De esta manera, el resultado financiero bruto alcanzó los S/.4,127.4 millones, +22.0% en relación al mismo periodo de 2011.

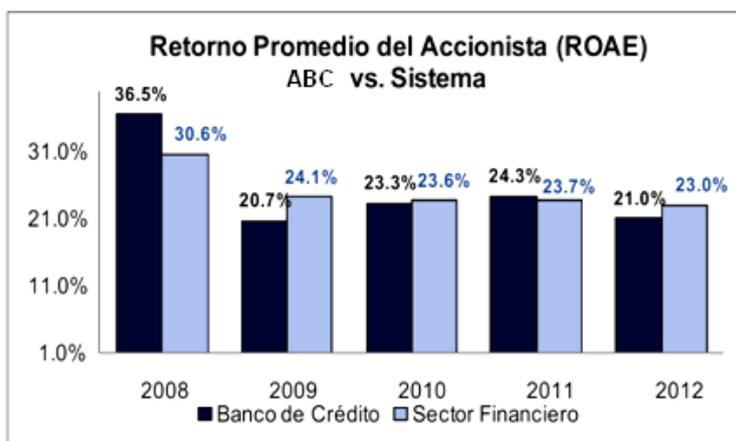
No obstante lo anterior, si bien la utilidad financiera neta se incrementa en 13.2%, el margen retrocede de 58% a 54.6% producto de las mayores provisiones por incobrabilidad de créditos, las mismas que se incrementaron en 60%, alcanzando los S/.1,013.1 millones.

A la fecha de análisis la carga operativa del Banco aumenta en 20.8%, dicho efecto también afectó el margen operacional que pasó de 39% a 37%, a pesar de los mayores ingresos netos por servicios financieros en términos absolutos.

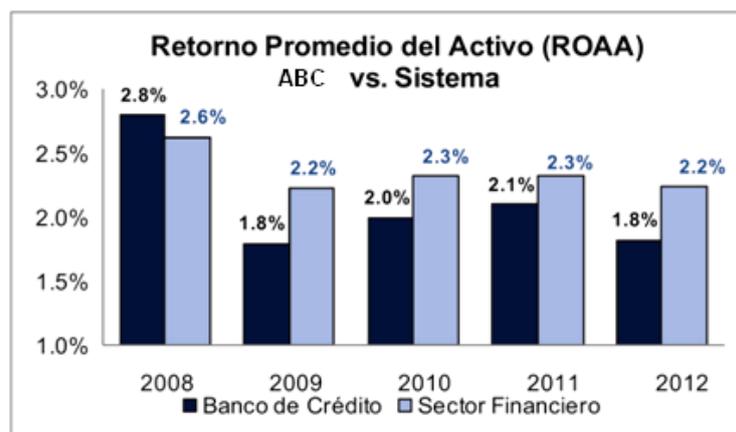
Es de señalar que a partir del 2009 el Banco empezó a poner énfasis en la mejora de sus niveles de eficiencia. Al respecto, el Plan de Negocios implementado toma en cuenta una reingeniería de ciertos procesos que se dieron principalmente en tres aspectos:

- a) Nuevo modelo de agencias
- b) Mejora del servicio post venta y manejo de la logística del efectivo y
- c) Mayor agilidad en los procesos de evaluación de créditos comerciales, hipotecarios y leasing.

Sin embargo, al 31 de diciembre de 2012, los márgenes de eficiencia sobre los ingresos financieros tuvieron ligeros aumentos, que se ubican por encima del promedio del sector (42.3% vs. 41.4% del sector) y por encima del 41.9% del 2011. Se debería esperar una mejora en dichos márgenes luego del aumento del número de personal y de las inversiones en activo fijo realizadas. A continuación se presentan los principales indicadores de rentabilidad del Banco.



Fuente: SBS, BCP / Elaboración: Equilibrium



Fuente: SBS, BCP / Elaboración: Equilibrium

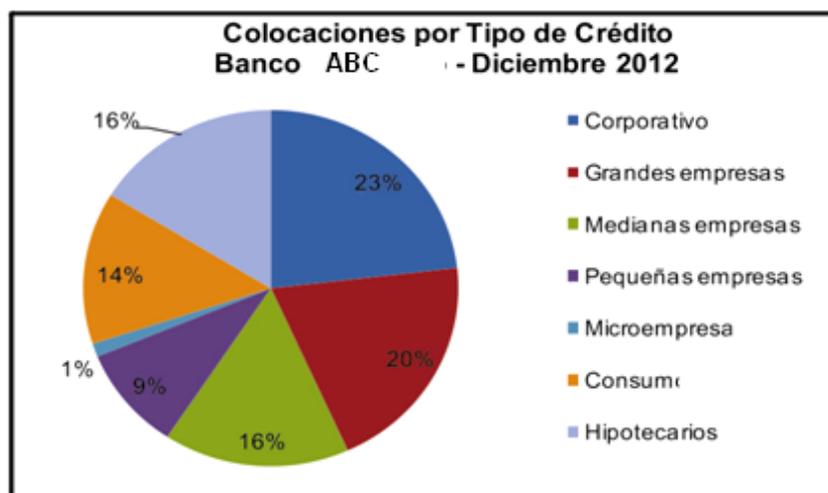
Activos

Al 31 de diciembre de 2012, los activos del Banco ABC totalizaron S/81,979.4 millones, nivel superior en 20.3% en relación al 2011. Esto último se sustenta principalmente en un incremento de 30.9% en sus fondos disponibles (fuertes incrementos de encaje legal y mayor posiciones en certificados de depósitos y bonos corporativos), seguido de un aumento de las colocaciones brutas (+15.8%), inversiones financieras permanentes a través de las ganancias en sus subsidiarias (+20%) y aumento del activo fijo neto con la compra e instalación de nuevas oficinas (+8%).

Estructura de los Activos	Banco ABC			
	2009	2010	2011	2012
Fondos Disponibles	33.8%	38.6%	32.9%	35.8%
Colocaciones Vigentes	60.6%	56.4%	62.5%	59.9%
Cartera Problema	1.2%	1.1%	1.3%	1.0%
Provisiones	1.7%	1.5%	1.8%	1.9%
Inversiones Permanentes	1.5%	1.8%	1.7%	1.7%
Activos Fijos	1.6%	1.4%	1.5%	1.4%

Fuente: SBS / Elaboración: Equilibrium

Por el lado de las colocaciones brutas, las mismas se incrementaron en 15.8% en relación al 2011, principalmente por la mayor dinámica en tarjetas de crédito, préstamos, créditos hipotecarios, arrendamiento financiero y operaciones de comercio exterior.



Fuente: SBS, BCP / Elaboración: Equilibrium

Según la clasificación de la cartera del Banco por tipo de crédito, el mayor volumen en cuanto a colocaciones corresponde a créditos corporativos y grandes empresas, en donde no solo mantiene el liderazgo, sino que entre ambos sustentan S/.21,604.1 millones del total de su colocaciones.

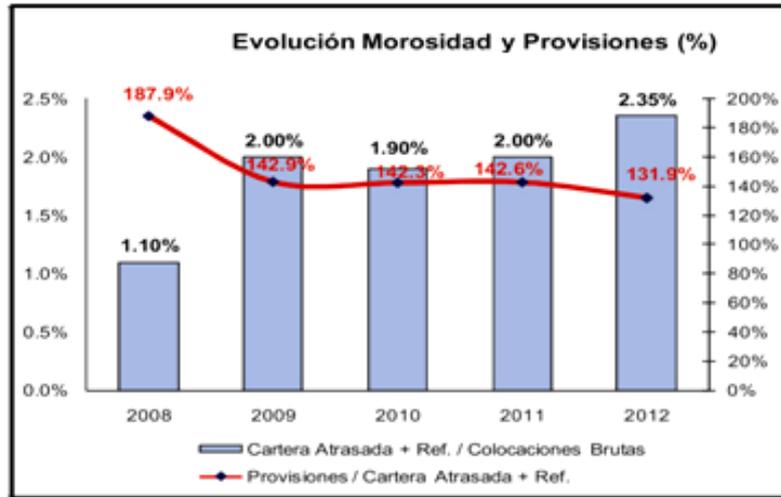
Es de mencionar igualmente que las colocaciones a microempresas son las de menor participación con S/.588.6 millones (1.2% del total de colocaciones del banco).

Calidad de Cartera

Con referencia al índice de morosidad (cartera atrasada/colocaciones brutas), hubo un aumento de 1.4% en el 2011, a 1.67% a diciembre de 2012; no obstante, se mantiene por debajo de la media del sector bancario (1.75%).

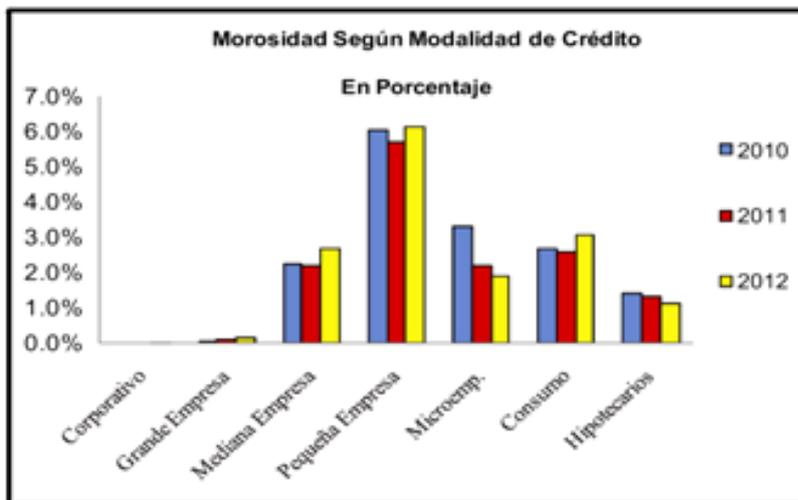
El ratio entre las provisiones y la cartera problema del Banco (atrasados y refinanciados), al 31 de diciembre de 2012, llegó a 131.9%, disminuyendo respecto a la cobertura registrada al cierre de 2011 (142.6%), encontrándose por debajo de la cobertura registrada por la media del sector (142.5%).

No obstante, el Banco mantiene todavía un nivel que es considerado adecuado.



Fuente: SBS, BCP / Elaboración: Equilibrium

Los préstamos a pequeñas empresas continúan siendo los que generan mayor morosidad (6.1%), principalmente por la modalidad de préstamos y arrendamiento financiero. Asimismo, los créditos de consumo registraron una morosidad de 3.1%, principalmente por la modalidad de tarjetas de crédito. En ambos tipos de crédito, el deterioro se encuentra por encima de la media del sector. Cabe indicar que al cierre de 2012, hubo un aumento en la morosidad en mediana empresa (de 2.2% a 2.7%) y en grande empresa (0.1% a 0.2%) en relación al 2011.

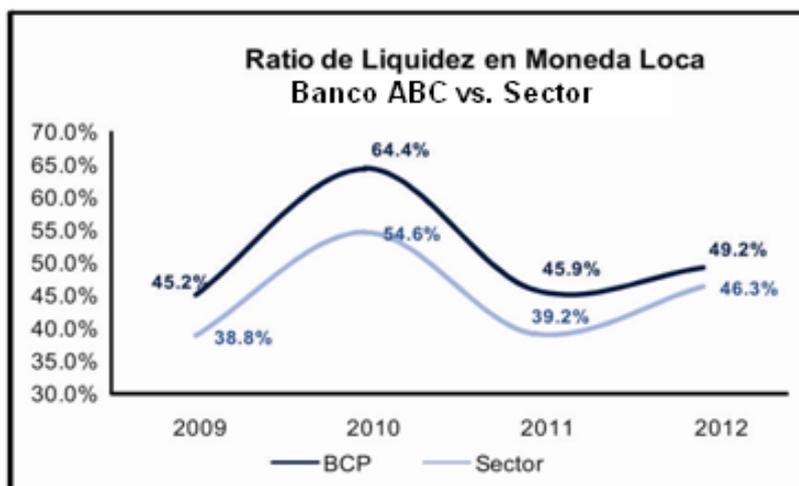


Fuente: BCP, SBS / Elaboración: Equilibrium

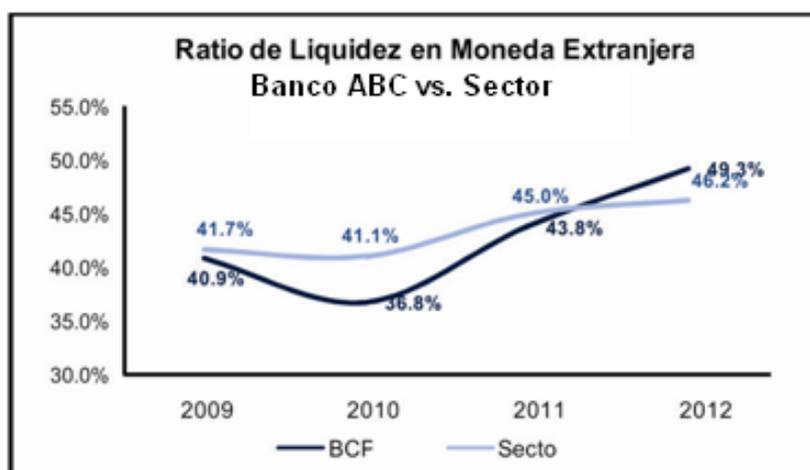
Al 31 de diciembre de 2012, el Banco realizó castigos de cartera por S/.638.4 millones (S/.403.3 millones en el mismo periodo de 2011), los mismos que corresponden principalmente a créditos de consumo y pequeñas empresas.

Liquidez

El Banco ABC mantiene una política de liquidez conservadora, registrando indicadores holgados con relación a los mínimos establecidos por la SBS de 8.0% en moneda nacional y 20.0% en moneda extranjera, según se muestra a continuación:



Fuente: BCP, SBS / Elaboración: Equilibrium



Fuente: BCP, SBS / Elaboración: Equilibrium

El Banco ABC realiza la administración del riesgo de liquidez a través del análisis de brechas (GAPS) en la gestión de activos y pasivos, realizando ejercicios de estrés a fin de determinar cualquier riesgo que pudiera originarse. Los desfases temporales en el flujo de caja para cumplir con las obligaciones diarias están sujetos a seguimiento del área de Tesorería realizándose además un control independiente por parte del área de Riesgos.

Calce de Operaciones

Ante un escenario de estrés que signifique un mayor requerimiento de liquidez en el corto plazo, el Banco ABC cuenta con un plan de contingencia respaldado principalmente por el saldo de

inversiones negociables y a vencimiento que mantiene, compuesto principalmente por Certificados de Depósito del BCRP, considerados de alta liquidez dada su rápida realización en cualquier momento.

El Banco ABC cuenta con exigentes parámetros internos para la administración del calce de sus operaciones, realizando un adecuado seguimiento de los vencimientos y fluctuaciones en las tasas de interés de los activos y pasivos, su impacto en el margen financiero y en el patrimonio ante escenarios de incrementos y disminución de tasas, a fin de determinar la estrategia a seguir respecto a la posición y riesgo dispuestos a asumir para obtener una mayor rentabilidad.

Al 31 de diciembre de 2012, el Banco ABC registra brechas negativas en el plazo de 0 a 30 días y en los tramos que van desde 30 días a un año. No obstante, el Banco mantiene inversiones financieras temporales consideradas altamente líquidas compuestas por certificados de depósitos del BCR, bonos soberanos y bonos del tesoro público peruano que mitigan dicho descalce negativo.

Solvencia

Al 31 de diciembre de 2012, la participación patrimonial del Banco ABC en el sistema financiero fue de 31.9%, manteniendo en el primer lugar con S/.7,141.3 millones. Asimismo, el capital social se reforzó durante el primer trimestre producto de la capitalización de S/.630.2 millones a cuenta de los resultados del 2011, a pesar de la reducción de S/.85 millones producto de la escisión patrimonial.

Fondeo

La principal fuente de fondeo del Banco proviene de los depósitos y obligaciones del público, los mismos que al 31 de diciembre de 2012 representaron el 65.8% de las fuentes de financiamiento. Cabe resaltar el incremento de 43.1% en los depósitos a plazo, comparado al cierre de 2011. De igual manera, es de señalar el importante aumento de depósitos a la vista y ahorro a diciembre de 2012 (+14%, en comparación a diciembre de 2011), registrando una base de depositantes de 4,333 mil personas, de los cuales el 96.7% son personas naturales.

Otra fuente de fondeo importante la constituyen sus emisiones de deuda (S/.9,171.2 millones, correspondiente al 11.2% de su fondeo), de las cuales aproximadamente el 76.8% corresponde a colocaciones realizadas en el exterior a través de su sucursal en Panamá.

Es de resaltar que a lo largo de los últimos años, el Banco ABC ha colocado en el mercado de capitales diversos instrumentos financieros como bonos subordinados, corporativos, arrendamiento financiero, hipotecarios, letras hipotecarias y certificados de depósito negociables con el propósito de atender sus operaciones

1.3.4.3. Estados Financieros

Estado de Resultados de la Unidad evaluada, la Banca de Negocios del ABC.

	Acum Dic. 12		Acum. Dic. 2011	Var. Real vs Ppto	
	Real	Ppto		Mes	Acum
Margen Activo	45,457	43,437	43,093	288	2,020
Margen Pasivo	15,349	15,375	12,545	9	-26
Margen por Intermediación	60,805	58,812	55,638	297	1,994
Provisión p. Colocaciones	-5,044	-8,430	-6,612	1,074	3,386
UTILIDAD FINANCIERA	55,761	50,382	49,026	1,371	5,380
Ingresos por Servicios Banc.	36,097	31,159	28,600	249	4,938
Operaciones de Cambio	13,078	12,318	7,476	349	761
Otros Ing. No Financ.	50	0	44	2	50
UTILIDAD BRUTA	104,987	93,859	85,146	1,971	11,128
Gastos de Personal	-9,431	-9,515	-10,313	-121	84
Gastos Generales	-2,515	-2,983	-2,166	-36	468
Deprec, Imptos y Otras Prov.	-747	-825	-549	7	78
Gastos de Sistemas	-1,454	-1,114	-945	-73	-339
Gastos de Otras Unidades	-15,953	-17,300	-11,531	-25	1,347
Gastos por Operaciones	-9,430	-10,712	-8,548	15	1,282
CONTRIBUCION	65,456	51,408	51,094	1,738	14,048
Gastos Asignados	-16,397	-16,378	-15,513	-118	-19
Impto. a la Renta	-14,261	-10,443	-10,373	-476	-3,818
UTILIDAD NETA	34,799	24,588	25,209	1,144	10,211
Colocaciones	774,774	723,925	635,163	80,871	50,849
Depósitos	727,058	721,593	650,909	41,828	5,465
Spread Activo	5.8%	5.8%	6.4%	0.0%	0.0%
Spread Pasivo	2.2%	2.2%	1.9%	-0.1%	0.0%

1.3.5 Gestión de Desarrollo Humano

Programa ABC

En el 2012 se lanzó el Programa Somos ABC cuyo objetivo es convertir a la institución en la mejor opción para trabajar en el país. Se entrevistó a casi 3,000 empleados para evaluar sus sugerencias y luego definir una propuesta de valor integral para empleados actuales y futuros.

Clima laboral

Se alcanzó 73% de favorabilidad en la encuesta de clima laboral

Reclutamiento y selección

Se replantea el modelo de gestión en función de las necesidades de las diferentes unidades de negocio y considerando el mercado de potenciales candidatos de interés al Banco ABC y se continua con la aplicación del modelo de selección por competencias.

Gestión del bienestar

Como parte de una estrategia integral enfocada en el bienestar de los trabajadores se tiene

iniciativas que apuntan a mejorar su calidad de vida: exámenes médicos preventivos, créditos a tasas preferenciales, préstamos sin intereses para emergencias, *tickets* de tiempo libre, actividades de integración, comedores en sedes, además de otras facilidades específicas para cada puesto.

Talento

Se cuenta con una estrategia de desarrollo de liderazgo para gerentes y talentos que está siendo considerada por Center for Creative Leadership como una buena práctica en desarrollo de líderes de Latinoamérica.

1.3.6 Fortalezas del Banco ABC

- Liderazgo en el sistema peruano bancario.
- Sólida base de capital.
- Plana Gerencial profesional y experimentada.
- Entidad de amplia solvencia económica y financiera.

1.3.7 Debilidades del Banco ABC

- Riesgo devaluatorio asociado al nivel de dolarización de la cartera.
- Descalce de corto plazo, aunque mitigado con instrumentos financieros líquidos.
- Deterioro en la calidad de cartera de Banca Minorista acompañado de bajos niveles de cobertura.
- Riesgo de mercado asociado al nivel de inversiones podría deteriorar los márgenes.

1.3.8 Productos ofrecidos por la Unidad de Estudio – Banca de Negocios ABC

La Banca de Negocios del Banco ABC ofrece los siguientes productos:

Leasing: a través del cual el Banco ABC adquiere uno o más bienes de capital a solicitud del cliente. El cliente a cambio pagará cuotas periódicas durante un plazo determinado y a una tasa pactada. Al término del plazo, el cliente tendrá la opción de compra del activo por el valor residual.

Comercio Exterior: los productos que ofrecen el Banco ABC se pueden agrupar en las siguientes categorías.

- Medios de Pago: Carta de crédito de importación, carta de crédito de exportación, cobranza de importación, cobranzas de exportación, giros y transferencias al y del exterior, carta de crédito stand by.
- Líneas de Garantías: son líneas que ofrece el banco con el fin de hacer más fácil el acceso al crédito.
- Líneas de financiamiento post embarque: que se usan como alternativa a financiamientos directos.

Tesorería: se encarga de la venta de productos financieros con alta calidad de servicio mediante una asistencia técnica antes, durante y después de cada operación.

Servicios para Empresas: como son servicios de Información, servicios de pago, servicios de recaudación, servicios de manejo de liquidez, servicios de financiamiento.

Préstamos Comerciales y Cartas Fianzas: Los préstamos comerciales tienen la finalidad de financiar las diversas necesidades de las empresas como son capital de trabajo, inventarios, importaciones, exportaciones entre otros. Las cartas fianzas respaldan las operaciones de las empresas en el Perú y en el extranjero.

Gestión de Activos: productos relacionados con el mercado de capitales como son fondos mutuos, administración de portafolios, fideicomisos, comisiones de confianza, cuentas Escrow, custodia de valores, registro de acciones y sociedad agente de bolsa.

Las fortalezas y debilidades específicas de la Banca de negocios del Banco ABC serán desarrolladas y analizadas en el punto posterior, correspondiente a la Formulación de Estrategias.

1.4 Formulación de Estrategias

1.4.1 Matriz FODA

FORTALEZAS

- ***Gran potencial de clientes con productos pasivos es decir ahorros***

El Banco ABC cuenta con una base de datos importante, y en la Banca de Negocios se ha ubicado a un tipo de clientes que tienen productos pasivos como cuenta corrientes y de ahorros, y que manejan un porcentaje muy importante del total de su movimiento financiero a través de estas cuentas, sin embargo a pesar de tener esta importante gestión canalizada a través del Banco ABC, no se apoyan en el mismo para adquirir créditos y facilidades de financiamiento e inversión, sino que obtienen estos requerimientos de la competencia, es decir de otras instituciones financieras del mercado.

- ***Reconocimiento del ABC como Banco sólido, confiable y amplia experiencia***

Este reconocimiento otorga al ABC un posicionamiento importante en el mercado, que lo destaca como un Banco solido que brinda seguridad e inspira confianza. Importantes cualidades que le permiten sobresalir frente a la competencia.

- ***El profesionalismo de los trabajadores de la Banca de Negocios.***

Los trabajadores de la Banca de Negocios son profesionales que registran una importante trayectoria en el rubro financiero. Profesionales que son constantemente capacitados para ser reconocidos como asesores financieros.

- ***Productos y servicios altamente especializados para los clientes del segmento.***

La Banca de Negocios cuenta con una serie de productos tradicionales y electrónicos sumamente especializados, que buscan satisfacer las distintas necesidades de los clientes de este segmento.

- ***Bajos índices de morosidad.***

En líneas generales, la Banca de negocio maneja una cartera saludable de clientes, contando con menos del 2% del total de su cartera deteriorada.

DEBILIDADES

- ***Falta de estandarización en la aplicación del conocimiento.***

En la Banca de Negocios del ABC, se tienen Funcionarios y Asistentes que provienen de diferentes áreas, principalmente de la división comercial. Profesionales con años de experiencia que aplican diversos criterios al momento de ejecutar sus funciones, basados más en sus prácticas que siguiendo una metodología establecida.

- ***Procesos de evaluación crediticia lentos.***

El Banco ABC es el Banco con menor porcentaje de cartera deteriorada en el mercado, sin embargo esta posición le ha costado que se presenten otras debilidades, la más clara es que su proceso crediticio sea lento, por la complejidad del mismo, esto considerando los tiempos de evaluación de la competencia. Hoy en día existen dos canales de evaluación crediticia para la Banca de Negocios del ABC, el canal Centralizado y el Canal Descentralizado, que manejan tiempos máximos de 15 a 18 días útiles respectivamente.

- ***Falta de soporte de Marketing en la Banca de Negocios, destinado a satisfacer las necesidades específicas de este tipo de cliente.***

En el año 2012 la Banca de Negocios del ABC contaba con un apoyo externo de Marketing, principalmente dedicado a diseñar productos y servicios más especializados para la Banca de Negocios. Sin embargo no se contaba con una asesoría de marketing que estuviera inmerso dentro de la Banca, es decir que fuera capaz de conocer las necesidades de los Funcionarios y Asistentes de negocios, herramientas de marketing que les permitirán desarrollar su trabajo de una manera más eficiente.

- ***Participación de Mercado actual inferior a la esperada.***

La Banca de Negocios, es el único segmento de la Banca Minorista del ABC en la que este banco no es líder del mercado. En el año 2012 el SOW de la Banca de Negocios del ABC alcanzó indicadores de 31.3% colocándolo en el segundo lugar, después del BBVA que obtuvo 34% de SOW y en el tercer lugar se encuentra el Scotiabank en un 15% pero con una importante tendencia creciente que preocupa a las altas esferas gerenciales del ABC.

OPORTUNIDADES

- *Crecimiento esperado de la Región Sur del Perú.*
- *Importante crecimiento del Segmento de Banca Negocios*
- *Cambio en la percepción de las Empresas respecto a la adquisición de créditos para impulsar su crecimiento.*
- *Mayores inversiones privadas que incentiven el crecimiento de los clientes que forman parte de este segmento.*
- *Importantes proyectos mineros en desarrollo que generen requerimientos de servicios tercerizados a clientes de este segmento.*
- *Déficit de vivienda e infraestructura en la Región, que promueva el crecimiento del sector construcción.*

AMENAZAS

- *Fuente de Fondeo de la Competencia.*
- *Volatilidad del Tipo de Cambio.*
- *Alta disponibilidad de créditos en el mercado, por temas de competencia.*
- *Variaciones en la Tasa de Inflación.*
- *Cambios en Políticas Monetarias.*
- *Cambios en las Políticas Crediticias, provenientes principalmente de entidades reguladoras.*
- *Implementación o modificaciones en las tasa impositivas o impuestos.*

1.4.2 Evaluación de Factores Externos (Matriz EFE)

OPORTUNIDADES		Peso	Calificación	Peso Ponderado
1	Crecimiento esperado de la Región Sur del Perú.	13%	4	0.52
2	Importante crecimiento del Segmento de Banca Negocios.	10%	4	0.40
3	Cambio en la percepción de las Empresas respecto a la adquisición de créditos.	6%	4	0.24
4	Mayores inversiones privadas.	7%	3	0.21
5	Importantes proyectos mineros en desarrollo.	5%	3	0.15
6	Déficit de vivienda e infraestructura en la Región.	3%	3	0.09
7	Posibilidad de crecimiento en PDM.	11%	4	0.44
AMENAZAS				
1	Fuente de Fondo de la Competencia.	4%	2	0.08
2	Volatilidad del Tipo de Cambio.	5%	1	0.05
3	Alta disponibilidad de créditos en el mercado.	10%	1	0.1
4	Variaciones en la Tasa de Inflación.	5%	2	0.1
5	Cambios en Políticas Monetarias.	7%	1	0.07
6	Cambios en las Políticas Crediticias.	7%	1	0.07
7	Implementación o modificaciones en las tasa impositivas o impuestos.	7%	1	0.07
		100%	TOTAL	2.59

1	AMENAZA MAYOR
2	AMENAZA MENOR
3	OPORTUNIDAD MENOR
4	OPORTUNIDAD MAYOR

Evaluación Matriz EFE
Fuente: Elaboración Propia

De la matriz de evaluación de factores externos (EFE), se obtiene un peso ponderado de 2.59 lo que significa que la empresa se encuentra ubicada en un entorno favorable.

1.4.3 Evaluación de Factores Internos (Matriz EFI)

FORTALEZAS		Peso	Calificación	Peso Ponderado
1	Gran potencial de clientes con productos pasivos es decir ahorros.	15%	4	0.6
2	Reconocimiento del ABC como Banco sólido, confiable y amplia experiencia	15%	4	0.6
3	El profesionalismo de los trabajadores de la Banca de Negocios.	10%	4	0.4
4	Productos y servicios altamente especializados para los clientes del segmento.	10%	3	0.3
5	Bajos índices de morosidad.	10%	3	0.3
DEBILIDADES				
1	Falta de estandarización en la aplicación del conocimiento.	10%	2	0.2
2	Procesos de evaluación crediticia lentos.	15%	1	0.15
3	Falta de soporte de Marketing en la Banca de Negocios.	5%	2	0.1
4	Participación de Mercado actual inferior a la esperada.	10%	1	0.1
		100%	TOTAL	2.75

1 DEBILIDAD MAYOR
2 DEBILIDAD MENOR
3 FORTALEZA MENOR
4 FORTALEZA MAYOR

Evaluación Matriz EFI

Fuente: Elaboración Propia

De la matriz de evaluación de factores internos (EFI) se obtiene un peso ponderado de 2.75; por lo que podemos concluir que la empresa se encuentra ubicada en un entorno de fortaleza interna regular.

1.4.4 Formulación de Estrategias (MATRIZ FODA)

OPORTUNIDADES		AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento esperado de la Región Sur del Perú. - Importante crecimiento del Segmento de Banca Negocios. - Cambio en la percepción de las Empresas respecto a la adquisición de créditos. - Mayores inversiones privadas que incentiven el crecimiento de los clientes. - Importantes proyectos mineros en desarrollo. - Déficit de vivienda e infraestructura en la Región. - Posibilidad de crecimiento en PDM. 		<ul style="list-style-type: none"> - Fuente de Fondo de la Competencia. - Volatilidad del Tipo de Cambio. - Alta disponibilidad de créditos en el mercado. - Variaciones en la Tasa de Inflación. - Cambios en Políticas Monetarias. - Cambios en las Políticas Crediticias. - Implementación o modificaciones en las tasa impositivas o impuestos.
FORTALEZAS	OPCIONES:FO	OPCIONES:FA
<ul style="list-style-type: none"> - Gran potencial de clientes con productos pasivos es decir ahorros. - Reconocimiento del ABC como Banco sólido, confiable y amplia experiencia. - El profesionalismo de los trabajadores de la Banca de Negocios. - Productos y servicios altamente especializados para los clientes del segmento. - Bajos índices de morosidad. 	<p>Enfocarse en aquellos clientes de la Región que manejen sus operaciones financieras, a través de cuentas Pasivas en el Banco ABC, con los que no se tenga mayor PDM en productos activos.</p> <p>Crear productos más sofisticados para clientes relacionados a la minería y construcción.</p>	<p>Impulsar la adquisición de productos activos (créditos) en moneda nacional.</p> <p>Potencializar el profesionalismo de los trabajadores de la banca de Negocios, con la intención de que sean reconocidos como profesionales en el servicio financiero, con un mismo perfil de alta calidad.</p>

DEBILIDADES	OPCIONES:DO	OPCIONES:DA
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de estandarización en la aplicación del conocimiento - Procesos de evaluación crediticia lentos. - Falta de soporte de Marketing en la Banca de Negocios, destinado a satisfacer las necesidades específicas de este tipo de cliente. - Participación de Mercado actual inferior a la esperada. 	<p>Potenciar la relación comercial del ABC con aquellos clientes, que muestren una tendencia creciente en sus ingresos.</p>	<p>Involucrar a un equipo específico de Marketing dentro de la Banca de Negocios, que permitan incrementar la PDM.</p>

Fuente: Elaboración Propia

De todas las estrategias enlistadas anteriormente se escogieron las siguientes:

Estrategia A

Enfocarse en aquellos clientes de la Región que manejen sus operaciones financieras, a través de cuentas Pasivas en el Banco ABC, con los que no se tenga mayor PDM en productos activos.

Estrategia B

Potencializar el profesionalismo de los trabajadores de la banca de Negocios, con la intención de que sean reconocidos como profesionales en el servicio financiero, con un mismo perfil de alta calidad.

Estrategia C

Potenciar la relación comercial del ABC con aquellos clientes, que muestren una tendencia creciente en sus ingresos.

Estrategia D

Involucrar a un equipo específico de Marketing dentro de la Banca de Negocios, que permitan incrementar la PDM.

1.4.5 Análisis de Estrategias

Con la intención de determinar el atractivo relativo de las opciones estratégicas seleccionadas en el punto anterior, utilizamos la Matriz de Evaluación de Opciones, o también conocida como Matriz cuantitativa de planificación estratégica. Dicha matriz nos permitirá ubicar a aquella estrategia que obtenga el mayor puntaje, la misma que será reconocida como la Mejor Opción Estratégica a desarrollar.

	Calificación	Opción Estratégica A		Opción Estratégica B		Opción Estratégica C		Opción Estratégica D	
		Grado de Adecuación	Puntaje						
Oportunidades									
Crecimiento esperado de la Región Sur del Perú.	4	4	16	2	8	4	16	2	8
Importante crecimiento del Segmento de Banca Negocios.	4	4	16	2	8	4	16	3	12
Cambio en la percepción de las Empresas respecto a la adquisición de créditos.	4	3	12	3	12	3	12	2	8
Mayores inversiones privadas.	3	3	9	1	3	2	6	2	6
Importantes proyectos mineros en desarrollo.	3	2	6	1	3	2	6	2	6
Déficit de vivienda e infraestructura en la Región.	3	2	6	1	3	2	6	2	6
Posibilidad de crecimiento en PDM.	4	4	16	1	4	1	4	2	8
Amenazas									
Fuente de Fondo de la Competencia.	2	1	2	2	4	2	4	2	4

Volatilidad del Tipo de Cambio.	1	3	3	3	3	2	2	2	2
Alta disponibilidad de créditos en el mercado.	1	4	4	2	2	3	3	2	2
Variaciones en la Tasa de Inflación.	2	2	4	2	4	2	4	2	4
Cambios en Políticas Monetarias.	1	2	2	2	2	2	2	2	2
Cambios en las Políticas Crediticias.	1	2	2	2	2	2	2	2	2
Implementación o modificaciones en las tasa impositivas o impuestos.	1	2	2	2	2	2	2	2	2
Fortalezas									
Gran potencial de clientes con productos pasivos es decir ahorros.	4	4	16	1	4	3	12	3	12
Reconocimiento del ABC como Banco sólido, confiable y amplia experiencia	4	4	16	2	8	4	16	3	12
El profesionalismo de los trabajadores de la Banca de Negocios.	4	3	12	4	16	3	12	2	8
Productos y servicios altamente especializados para los clientes del segmento.	3	3	9	2	6	3	9	4	12
Bajos índices de morosidad.	3	3	9	0	0	2	6	2	6
Debilidades									
Falta de estandarización en la aplicación del conocimiento.	2	2	4	4	8	3	6	3	6

Procesos de evaluación crediticia lentos.	1	4	4	4	4	3	3	3	3
Falta de soporte de Marketing en la Banca de Negocios.	2	2	4	3	6	2	4	4	8
Participación de Mercado actual inferior a la esperada.	1	3	3	1	1	3	3	2	2
			177		113		156		141

1.4.6 Sustentación de Estrategia Seleccionada

Estrategia Seleccionada: A

Enfocarse en aquellos clientes de la Región que manejen sus operaciones financieras, a través de cuentas Pasivas en el Banco ABC, con los que no se tenga mayor PDM en productos activos.

Esta estrategia permitirá potencializar a aquellos clientes que forman parte de la Banca de Negocios pero que no cuentan con operación de crédito alguna con el Banco ABC, es decir clientes SOW Cero, y de esta manera mejorar la participación de mercado del Banco en este segmento, con la intención de que se convierta en líder del mismo.

Es importante resaltar que esta estrategia tiene un valor agregado importante que la diferencia del resto de estrategias ubicadas gracias al análisis FODA, y es que la estrategia A tiene un impacto sumamente importante en el cumplimiento del objetivo de la Banca de Negocios, que es convertirse en el Banco líder del Segmento, único segmento en el que el Banco ABC no lo es.

La estrategia A se convierte en la mejor alternativa a llevar a cabo, no sólo porque potencia las Fortalezas del Banco ABC y aprovecha las Oportunidades, sino también porque va total y plenamente alineada con los objetivos estratégicos de la Organización.

1.5 Plan de Acción

1.5.1 Objetivo de la Banca de Negocios

La Banca de Negocios del ABC tiene el objetivo de convertirse en Líder del Segmento, es decir conseguir la mayor PDM en aquellos clientes personas Naturales (con negocio) o Jurídicas, que declaren Ventas anuales superiores a los 1.5 Millones de Soles y que no excedan los 18 Millones de Soles al año. Esto considerando que existe 16.4% que lo separa del Banco líder, es así que a Diciembre del 2012 el banco que sobresale en el segmento con un 39.1% de PDM es el BBVA y el Banco ABC lo sigue con 22.7%. Hoy el Banco ABC espera lograr el liderazgo del segmento para el año 2015, el presente proyecto demostrara que si se hubieran tomado estas medidas en el año indicado (2013) para fines del 2014 el Banco ABC seria líder en la Banca de Negocios del sistema financiero peruano.

Este objetivo está relacionado con el objetivo general del Banco que es el de ser la mejor opción financiera del mercado peruano.

1.5.2 Definición y Especificaciones del Proyecto a realizar

La idea de proyecto surge a fines del año 2012, como resultado de la ubicación de una situación actual deficiente, las denominadas Carteras 36, creadas con la intención de captar a clientes nuevos para el Banco ABC, que mantuvieran el perfil de los Clientes de la Banca de Negocios (ventas declaradas superiores a los S/.1.5MM anuales), pero que no contaran con funcionario asignado ni producto alguno en el Banco; una idea interesante, porque significaba para la Banca de Negocios crecer con clientes nuevos, pero que tenía un gran defecto que la hacía totalmente ineficiente: el Funcionario de Negocios de esta cartera no contaba con una lista definida de clientes con quien trabajar, por lo que iniciaba su labor desde cero, consiguiendo listas, filtrándolas, y buscando clientes, contactándolos e indicando un acercamiento comercial, que en muchos casos antes de dar frutos tardaba de 8 a 10 meses, y hasta en algunos casos más tiempo. Manejada en la Banca de Negocios, con el mismo objetivo de convertirla en líder del segmento pero sin un plan de desarrollo que le permita ser altamente eficiente en el cumplimiento de dicho objetivo.

Contando con la estrategia seleccionada de: Enfocarse en aquellos clientes de la Región que manejen sus operaciones financieras, a través de cuentas Pasivas en el Banco ABC, con los que no se tenga mayor PDM en productos activos, es decir aquellos clientes, que se encuentran

fidelizados con la competencia, y que manejan sus operaciones de crédito con estos bancos, estamos hablando de los clientes que se encuentran en ese 16.4% que existe de diferencia entre el BBVA (actual Banco líder del segmento) y el Banco ABC.

El proyecto busca la Implementación de Carteras SOW Cero en la Banca de Negocios del Banco ABC- Sur, estamos hablando de los cliente con los que el Banco ABC no tiene mayor participación en sus actividades de crédito, pero que sin embargo utilizan al Banco ABC para su gestión comercial diaria, a través de productos pasivos, que reflejan parte de su movimiento comercial.

De esta forma el presente proyecto propone los lineamientos a seguir para efectivizar la forma de captar a estos clientes, con la intención de lograr el mayor impacto posible en pro del cumplimiento de los objetivos de la Banca de Negocios.

Plazo

El proyecto se desarrolla a partir del 01 de Julio del 2013, y tiene como plazo de desarrollo de 25 semanas dentro de los cuales debe completarse con el cierre del proyecto.

Inversión

El presente proyecto se desarrollara con una inversión de S/.333,186.48 (a TC 2.8 igual a US\$.118,995.17). Dentro del Plan de Gestión de Costos, podremos contar con un detalle específico del presupuesto y del desarrollo del mismo dentro del Proyecto de Tesis.

La presente inversión debe contemplar los recursos de trabajo, materiales y costos variables. No se incluirán aquellos recursos que por estructura del Banco ABC sean proporcionados directamente por el Centro de Costos Central de ABC o por su propio Centro de Costos.

Forma de Financiamiento

El presupuesto definido en el punto anterior, es adquirido a través del Centro de Costo de la Banca de Negocios del Banco ABC, central de fondos destinados para la manutención, proyectos e iniciativas de la Banca de Negocios, que vayan acorde con los objetivos de la misma, y que cuenten con la aprobación de las instancias superiores de la Banca de Negocios (Gerente de Banca y Gerente de División) en el periodo en curso.

1.5.3 Medición del Proyecto

El presente proyecto contara con tres parámetros de Medición, que permitirán definir el éxito del proyecto. Estos son:

Calidad de las listas Filtradas

La calidad de las listas filtradas estará definida por el cumplimiento de tres Filtros: Filtro SBS, Filtro Inforcorp y Filtro Interno. Como resultado de los mismos debe contarse con 300 clientes con mayor potencial, se estima que para lograr este número de clientes por lo menos será necesario filtrar a 500 clientes.

- **Filtro SBS:** Permiten revisar cual es la deuda actual e histórica (6 meses atrás) de cada cliente en el sistema financiero, descrita por entidad, además muestra el valor en garantías reales que respaldan dichos créditos. Finalmente brinda una clasificación que señala, cual es la situación financiera (según estados financieros) y el comportamiento crediticio del cliente. El presente proyecto solo tomara en cuenta a los clientes que cuenten con calificación Normal o CPP.

Normal	CPP	Deficiente	Dudoso	Pérdida
(a) Buena situación financiera y rentabilidad, con bajo nivel de endeudamiento patrimonial. El flujo de caja no es susceptible de un empeoramiento significativo; o,	(a) Buena situación financiera y de rentabilidad, con moderado endeudamiento patrimonial. El flujo de caja podría debilitarse dentro de 12 meses dado que es sumamente sensible a modificaciones de variables relevantes, o	a) Situación financiera débil, flujo de caja no permite atender sus obligaciones. La proyección del flujo de caja no muestra mejoría en el tiempo y presenta alta sensibilidad a modificaciones menores y previsibles de variables significativas. Tiene escasa capacidad de generar utilidades; o,	a) Flujo de caja insuficiente, no cubre sus obligaciones; situación financiera crítica y muy alto nivel de endeudamiento patrimonial. Se encuentra obligado a vender activos de importancia y tiene resultados negativos en el negocio; o,	a) Flujo de caja no alcanza a cubrir sus costos. Es factible presumir que también tendrá dificultades para cumplir eventuales acuerdos de reestructuración; se encuentra en estado de insolvencia decretada o está obligado a vender activos de importancia; o
(b) Cumple puntualmente con sus obligaciones	b) Atrasos ocasionales y reducidos en el pago de sus créditos que no exceden los 60 días.	b) Atrasos mayores a 60 días y que no excedan de 120 días.	b) Atrasos mayores a 120 días y que no excedan de 365 días.	b) Atrasos mayores a 365 días.

Clasificación SBS

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP

- **Filtro Infocorp:** Permiten revisar cual es la deuda actual e histórica (6 meses atrás) de cada cliente en el sistema financiero, detallada por entidad financiera, señala las garantías que mantiene el cliente, además de indicar si presenta protestos, o deuda con tesoro público (SUNAT), deudas con instituciones de Telecomunicaciones y brinda el

comportamiento registrado según cada deuda. Para que los clientes pasen este filtro no deben registrar información negativa relevante, es decir deuda morosa de más de 3 dígitos en soles.

- **Filtro Interno:** Permiten revisar toda la información histórica, en lo que a comportamiento e historial crediticio se refiere, de Personas Jurídicas, y sus representantes legales, registrada a lo largo de más de 20 años en los que el banco ABC está en el mercado, por lo que permitirá ubicar cualquier antecedente negativo que tenga que ver con las empresas y sus Gerentes. Para que los clientes pasen este filtro no deben registrar ningún tipo de información crediticia negativa activo es decir vigente, o información crediticia negativa histórica dentro de los últimos dos años.

Funcionarios Certificados

Esta medición será considerada exitosa, si el 100% de los Funcionarios de Negocios participantes del proceso de capacitación, son certificados. La certificación se obtendrá con una nota promedio mínima de aprobatoria de catorce (14).

Dicha certificación es un programa con nivel de Diplomado que será dictado por la Universidad Del Pacifico, con la que el Banco ABC mantiene un convenio de capacitación, este convenio permite que el Banco ABC en coordinación con la Universidad Del Pacifico, establezcan una curricula específica y diseñada especialmente para cumplir con el objetivo de capacitación deseado, que en el caso de la Certificación, es otorgar a los Funcionarios de Negocios el nivel de conocimientos necesarios para desarrollarse exitosamente.

Oficinas correctamente habilitadas

Esta medición permitirá que en términos de Costo, Tiempo y Calidad las Oficinas estén listas para la utilización de los Funcionarios de Negocios, habilitadas y desarrolladas bajo los lineamientos de Infraestructura del Banco ABC.

Las oficinas deberán contar con los recursos de Hardware y Software necesarios establecidos en el proyecto y deberán estar listos según cronograma.

1.5.4 Análisis de Sensibilidad

En el presente proyecto hemos ubicado tres posibles escenarios de impacto de riesgos que podrían afectar el proyecto.

Reacción de la Competencia

Es de esperarse que la competencia reaccione con estrategias de recuperación de mercado al visualizar que pierde progresivamente participación. Por esta razón hemos ubicado tres puntos resaltantes a considerar dentro del proyecto, que permitan que la tendencia creciente en SOW del Banco ABC, se mantenga constante en el tiempo.

- La etapa de ejecución, posterior al proyecto, deberá de desarrollarse de manera agresiva, probablemente a través de un proyecto complementario al presente, que busque captar a los clientes, en el menor plazo posible, con un estimado de dos meses de acción.
- La captación de cliente deberá de realizarse en base a Campañas de pre aprobación que generen desembolsos de manera directa, dichas campañas deberán ser dirigidas a los mejores clientes de las carteras SOW Cero en lo que a términos de Comportamiento Crediticio (Clasificación SBS) y colocación de deuda en el sistema financiero se refiera.
- Trimestralmente se lanzara una nueva Campaña de pre aprobación que permita captar nuevos clientes con el objetivo de iniciar una relación comercial, obteniendo información financiera que permita otorgar mayores productos que satisfagan necesidades específicas de cada cliente.

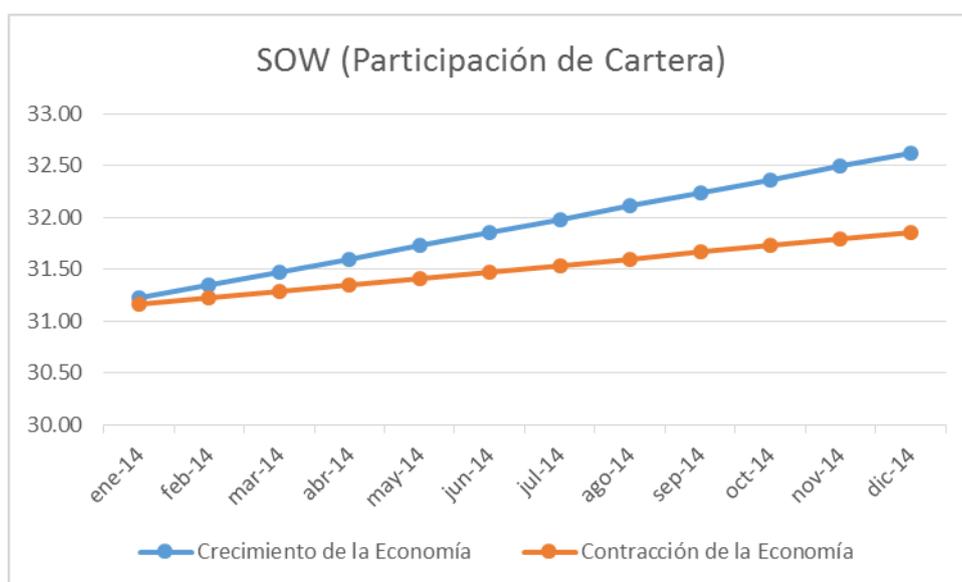
Contracción de la Economía

Este posible impacto de riesgos en la mayoría de los casos, es producto de la disminución de la inversión pública y privada en el país, que si bien es cierto en el escenario actual no se viene dando, no es ajeno a ocurrir, principalmente por la dependencia de la economía peruana con la actividad Minera, sector sensible a Factores Políticos, Ambientales, y principalmente Sociales que normalmente son responsables de retrasos y hasta desestimación de proyectos mineros.

Dentro de nuestro proyecto, este escenario podría generar una desaceleración en el crecimiento esperado, es decir que crezcamos menos en términos de Participación de Mercado (SOW) y de Colocaciones Activas (créditos) de lo que se requiere para considerar al proyecto exitoso.

Bajo este escenario el periodo en el que el Banco ABC lograría convertirse en líder del mercado (SOW) según la estimación adjunta sería a mediados del 2015 y no del 2014 como se espera con el proyecto.

La siguiente gráfica muestra la curva que seguiría el SOW de ocurrir una contracción económica de 2%, frente a la curva de PDM esperada si el proyecto se desarrolla en un escenario de crecimiento económico sostenido, como el que viene registrando el país en los últimos cuatro años. Se asume que esta contracción en la economía del 2%, generaría que el Banco ABC solo logre presentar un crecimiento anual de 2.4% y no el esperado de 4.8% anual.



Proyección de SOW

Fuente: Elaboración Propia

Sin embargo podemos comentar que este escenario es poco probable considerando que según el informe "**Perspectivas económicas globales**" publicado en el presente año por el Fondo Monetario Internacional, establece que el Producto Bruto Interno peruano subirá un **5,5 %** este año y que en el **2015** la economía peruana experimentará un aumento de un **5,8 %**.

1.5.5 Retorno de la Inversión

El despliegue del proyecto permitirá ubicar a 300 clientes potenciales, con colocaciones totales en el sistema financiero de alrededor de S/.210,000,000.00, es decir que si nos proponemos captar tan solo el 10% del total de esa colocación estamos hablando de un potencial de crecimiento de S/.21MM para las 3 carteras que desarrolla el proyecto.

Este 10% en lo que a Saldos Activos (créditos) se refiere, está representado por un potencial de créditos en la competencia de S/.21MM considerando que la mayor parte de clientes de esta Banca presentan en el sistema financiero un mínimo de S/.700M en créditos vigentes.

Tomando en cuenta los parámetros de rentabilidad de la Banca de Negocios del Banco ABC, el peor escenario será ganar en cada operación de crédito el 3% rentabilidad, en el supuesto que se logre el 100% de compra de esta colocación total de la competencia (S/.21MM), la rentabilidad obtenida total sería de S/.630M.

Sin embargo es irreal pensar que podemos trasladar el 100% de la deuda de la competencia, por lo que lo importante es definir cuál es el mínimo a trasladar para que mi proyecto será rentable. Considerando que nuestra inversión en el presente proyecto es de S/.333,186.48 debemos de lograr captar por lo menos el 53% del total de colocaciones objetivo, de la competencia.

CASO DE NEGOCIO					
PROYECTO	Implementación de Carteras SOW Cero en la Banca de Negocios del Banco ABC - Sur				
PREPARADO POR:	Milagros Aranibar Bianco	FECHA	03	12	12
REVISADO POR:	Javier Ichazo Deustua	FECHA	10	12	12
APROBADO POR:	Gianfranco Ferrari Prias	FECHA	20	12	12

IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO			
1. ÁREA	Banca de Negocios		
2. NOMBRE DEL PROYECTO	Implementación de Carteras SOW Cero en la Banca de Negocios del Banco ABC - Sur		
3. PATROCINADOR	Gianfranco Ferrari Prias- Gerente de División de Banca de Negocios y Negocios Inmobiliarios Javier Ichazo Deustua-Gerente de Banca de Negocios		
4. GERENTE PROPUESTO	Milagros Aranibar Bianco- Funcionario de Negocios		
5. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO			
Necesidad de la organización		Requerimiento de Cliente	
Oportunidad para aprovechar	X	Otro _____	
<p>El presente proyecto busca lograr el liderazgo del Banco ABC en el segmento Banca de Negocios a través de la formación de carteras SOW Cero, es decir carteras constituidas por clientes que ya tienen un acercamiento con el ABC a través de sus pasivos (ahorros) pero con una participación en productos activos (créditos) igual a cero, desarrollando una serie de pasos a seguir que permita lograr el objetivo de la manera más eficiente y en el menor plazo posible.</p>			

ALINEAMIENTO DEL PROYECTO	
6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA ORGANIZACIÓN	7. PROPÓSITO DEL PROYECTO
Ser el banco líder en todos los segmentos y productos que ofrece.	La implementación de la cartera SOW Cero permitiría al Banco ABC obtener el liderazgo en el único segmento en el que a la fecha ocupa un segundo lugar, la Banca de Negocios; y de esta manera permite al ABC cumplir su objetivo como organización.
CONTEXTO DEL PROYECTO	
8. SUPUESTOS	
	<ul style="list-style-type: none"> - Alto interés de la organización en el desarrollo del proyecto, priorizado por alto impacto del mismo frente al cumplimiento del objetivo de la Banca versus el costo del proyecto. - Importante crecimiento económico de la región sur, como mínimo hasta el término del periodo 2014.
9. RESTRICCIONES	
	<ul style="list-style-type: none"> - El producto debe cumplir los estándares de calidad del Banco ABC. - El proyecto debe cumplir las normas de Transparencia del ABC, en materia de la Prevención del Lavado de Activos y del financiamiento del Terrorismo (Norma 4400.004.01.14 puede ser revisada en el anexo 1). - El producto estará enmarcado y se desarrollará bajo el cumplimiento de las Normas SBS (Superintendencia de Banca y Seguros). - Los ambientes y herramientas de sistemas desarrollados por el presente proyecto, deberán registrarse por los estándares de Calidad en Infraestructura del Banco ABC (Norma 4076.704.01.01 puede ser revisada en el anexo 2).

<p>10. RIESGOS</p>
<ul style="list-style-type: none"> - En la competencia entre bancos podría ocasionar nuevas estrategias semejantes a la planteada en el proyecto, lo que generaría una menor tasa de crecimiento en la cartera. - Las fluctuaciones del dólar podría repercutir en un riesgo devaluatorio asociado al nivel de dolarización de la cartera, lo que podría afectar la Participación de Mercado alcanzada. - Variación en la Normatividad vigente de la SBS (Superintendencia de Banca y Seguros). - Cambio de Políticas de Estado fijadas por el BCR. - Posibles Fallas en el desarrollo de colocación de puntos de red para el correcto uso de los sistemas del Banco, que podrían desencadenar cambios en los proveedores del servicio incrementando el presupuesto.
<p>11. POSIBLES POLÉMICAS</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Reasignación de presupuesto por áreas que podría dejar sin presupuesto suficiente al proyecto. - Desvío de personal asignado inicialmente al proyecto hacia otras áreas de interés para el Banco ABC.
<p>12. ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN INVOLUCRADAS</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Área de Marketing - Área de Sistemas e Informática - Área de Recursos Humanos - Área de Finanzas - Área de Legal - Área de Banca de Negocios
<p>13. SOCIOS DEL PROYECTO / OTRAS ORGANIZACIONES PARTICIPANTES</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Banca de Negocios y Negocios Inmobiliarios. - Proveedores

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

14. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

Implementación de Carteras SOW Cero en la Banca de Negocios del Banco ABC- Sur, estamos hablando de los clientes con los que el Banco ABC no tiene mayor participación en sus actividades de crédito, pero que sin embargo utilizan al Banco ABC para su gestión comercial diaria, a través de productos pasivos, que reflejan parte de su movimiento comercial. De esta forma el presente proyecto propone los lineamientos a seguir para efectivizar la forma de captar a estos clientes, con la intención de lograr el mayor impacto posible en pro del cumplimiento del principal objetivo de la Banca de Negocios, conseguir el liderazgo del segmento.

15. ANÁLISIS DE VIABILIDAD

- Crecimiento esperado de la Región Sur del Perú. El presente proyecto espera que por lo menos se registre un crecimiento en el Producto Bruto Interno peruano de 5,5%, según lo señalado por el informe de "Perspectivas económicas globales" publicado por el Fondo Monetario Internacional.
- Importante crecimiento del Segmento de Banca Negocios (clientes con ventas anuales entre S/.1.5MM y S/.18MM). Se espera que por lo menos se registre un crecimiento anual de 6%.
- Cambio en la percepción de las Empresas respecto a la adquisición de créditos para impulsar su crecimiento, es decir que los empresarios reconozcan al crédito como la forma de inversión que les permita crecer de una manera más acelerada que la inversión propia que en muchos casos los descapitaliza.
- Como resultado del crecimiento regional, las mayores inversiones privadas que incentiven el crecimiento de los clientes que forman parte de este segmento.
- Importantes proyectos mineros en desarrollo que generen requerimientos de servicios tercerizados a clientes de este segmento.
- Déficit de vivienda e infraestructura en la Región, que promueva el crecimiento del sector construcción.
- Fuente de Fondeo de la Competencia, que afecta la rentabilidad de las colocaciones activas esperadas.

16. ANÁLISIS DE SOSTENIBILIDAD OPERACIONAL	
<ul style="list-style-type: none"> - Reacción de la competencia con el lanzamiento de proyectos semejantes. - Contracción del mercado que determine la adopción de políticas más estrictas por parte del ABC para este segmento. - Mayor crecimiento en participación de mercado al esperado como resultado de la fidelización de clientes nuevos. - Alta disponibilidad de créditos en el mercado, por temas de competencia. - Variaciones en la Tasa de Inflación. - Cambios en Políticas Monetarias. - Cambios en las Políticas Crediticias, provenientes principalmente de entidades reguladoras. - Implementación o modificaciones en las tasa impositivas o impuestos. - Volatilidad del Tipo de Cambio. 	
17. ALTERNATIVAS EVALUADAS	
ALTERNATIVA	RAZÓN PARA NO SER CONSIDERADA
<p>Estrategia B</p> <p>Potencializar el profesionalismo de los trabajadores de la banca de Negocios, con la intención de que sean reconocidos como profesionales en el servicio financiero, con un mismo perfil de alta calidad.</p>	<p>Esta estrategia permitiría mejorar el nivel de conocimiento de los Funcionarios de Negocio, sin embargo no garantizaría la mayor captación de negocios, o los generaría de una manera más lenta que la alternativa seleccionada.</p>
<p>Estrategia C</p> <p>Potenciar la relación comercial del ABC con aquellos clientes, que muestren una tendencia creciente en sus ingresos.</p>	<p>Con esta alternativa el Banco ABC sólo conseguiría crecer con los clientes que ya viene trabajando, es decir mantendría el crecimiento presentado en los dos últimos años, crecimiento insuficiente para lograr ser líderes del segmento. Esto debe darse de manera natural, es decir que el cliente para los que el Banco ABC es su primera opción, deben seguir siéndolo.</p>

<p>Estrategia D</p> <p>Involucrar a un equipo específico de Marketing dentro de la Banca de Negocios, que permitan incrementar la PDM.</p>	<p>Con esta alternativa nuevamente se potencializaría a los clientes que actualmente ya se trabajan en la Banca de Negocios, probablemente de una manera más organizada que la alternativa C, pero sobre los clientes en los que el Banco ABC ya tiene participación de mercado, no generando mayor crecimiento al de la estrategia seleccionada.</p>
---	---

Capítulo 2

INICIACIÓN DEL PROYECTO

2. INICIACIÓN DEL PROYECTO

2.1 ACTA DE CONSTITUCION DEL PROYECTO

ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO					
PROYECTO	Implementación de Carteras SOW cero en la Banca de Negocios Banco ABC Sur				
PREPARADA POR:	Milagros Aranibar – Gerente del Proyecto	FECHA	01	07	13
REVISADA POR:	Gianfranco Ferrari – Sponsor 1 – Comité Patrocinador (Gerencia de División de la Banca de Negocios y Negocios Inmobiliarios)	FECHA	02	07	13
APROBADA POR:	Javier Ichazo – Sponsor 2 – Comité Patrocinador (Gerencia de Banca de Negocios)	FECHA	03	07	13
REVISIÓN					
REVISIÓN	DESCRIPCIÓN (REALIZADA POR)	FECHA			
01	Generación del acta original completada	02	07	13	
02	Resolución de posibles observaciones	03	07	13	

BREVE DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO DEL PROYECTO
<p>El Banco ABC brinda productos y servicios, para dos tipos de clientes, Personas Naturales y Personas Jurídicas, las personas Jurídicas son divididas a través de cuatro Segmentos: Banca Corporativa, Banca Empresas, Banca de Negocios (Ventas superiores al S/.1.5MM y menor a S/.24MM) y Banca Pyme.</p> <p>El presente proyecto busca consolidar el liderazgo del Banco ABC en el segmento Banca de Negocios, a través de la formación de Carteras SOW Cero, es decir carteras constituidas por clientes que ya tiene un acercamiento previo a través de sus pasivos (ahorros) en el banco pero con una participación en productos activos (créditos) igual a cero.</p>

ALINEAMIENTO DEL PROYECTO	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA ORGANIZACIÓN	PROPÓSITO DEL PROYECTO
<p>Hacia el 2015 ser el banco líder en todos los segmentos y productos que ofrece.</p> <p>La SBS proporciona un informe anualizado que muestra la participación de mercado por segmento</p>	<p>La implementación de la cartera SOW Cero permitiría al Banco ABC obtener el liderazgo en el único segmento en el que a la fecha ocupa un segundo lugar, la “Banca de Negocios”; y de esta manera permite al ABC cumplir su objetivo de banco líder.</p>
OBJETIVOS DEL PROYECTO	
<ul style="list-style-type: none"> - Culminar el proyecto en el tiempo establecido de 25 semanas. - Cumplir con la elaboración de los entregables en cada una de las etapas del proyecto. - Cumplir el presupuesto estimado de S/. 333,186.48 incluyendo reservas de contingencia iguales al 10% del total del proyecto. - Cumplir con la política de calidad en Infraestructura de la empresa contratante (Banco ABC) mediante la aplicación de la metodología establecida en la norma 4076.704.01.01 	
JUSTIFICACION DEL PROYECTO	
<p>El Banco ABC cuenta con una participación de mercado del 22.7% a diciembre del 2012 frente al 39.1% del BBVA que mantiene la primera posición en el segmento Banca de Negocios.</p> <p>El presente proyecto busca brindar una alternativa al Banco ABC para que se convierta en líder del segmento.</p>	
INTERESADOS CLAVES	
<ul style="list-style-type: none"> - Banco ABC, Organización Ejecutora. - Gianfranco Ferrari Prias, miembro del Comité Patrocinador (Gerente de División de 	

Banca de Negocios y Negocios Inmobiliarios).

- Javier Ichazo Deustua, miembro del Comité Patrocinador - (Gerente de Banca de Negocios).
- Milagros Aranibar Bianco – Gerente del Proyecto.
- María Victoria Villa Cavides, miembro del Equipo de Dirección del Proyecto.
- Joel Corrales Salinas, miembro del Equipo de Dirección del Proyecto.
- Maritza Arias Izaguirre, Consultor de Marketing del Proyecto (Gerente de Marketing Banco ABC).
- Henry Aguinaga Elías, Consultor de Recursos Humanos del Proyecto (Gerente de Gestión del Recurso Humano Banco ABC).
- Richard Acosta Samanez, Consultor de Informática del Proyecto (Gerente de Sistemas e Informática Banco ABC).
- Personal de área de Marketing ABC Arequipa.
- Funcionarios de la Banca de Negocios ABC Arequipa
- Personal del área de Sistemas ABC Arequipa.
- Proveedores ABC.
- Personal Del área legal, leasing.
- Superintendencia de Banca y Seguros
- Clientes SOW cero de la región sur
- Entidades financieras competidoras
- Universidad del Pacífico

CRITERIOS DE ÉXITO DEL PROYECTO

- El alcance establecido es claro y conocido por el equipo de dirección del proyecto
- No sobrepasar el presupuesto establecido
- Cumplir con el tiempo establecido de 25 semanas como máximo
- Cumplir con los entregables del proyecto

REQUISITOS DE ALTO NIVEL		
DESCRIPCION	DUEÑO	CRITERIO DE ACEPTACION
El proyecto debe concluir indefectiblemente en Diciembre 2013	Comité Patrocinador	Entregables concluidos, aceptados y equipo operando.
El proyecto debe cumplir las normas de Transparencia ABC en materia de prevención de Lavado de Activos y del financiamiento del terrorismo	Comité Patrocinador	Cumplimiento de la normativa
El producto estará enmarcando y se desarrollara bajo el cumplimiento de las Normas SBS	Comité Patrocinador	Cumplimiento de la normativa
El proyecto debe garantizar que los funcionarios de negocios seleccionados cumplan con la certificación expedida por la universidad del Pacifico	Comité Patrocinador	Certificados emitidos por la Universidad del Pacifico
Los ambientes y herramientas de sistemas desarrollados por el presente proyecto a ser utilizados por las carteras SOW cero deberán regirse por los estándares de calidad en infraestructura ABC 4076.750.01.01	Comité Patrocinador	Sistema operando.
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO		
<p>El presente proyecto presenta cuatro etapas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión: Se elabora el Plan para la Dirección del Proyecto 2. Estudio y Análisis: comprende todas las acciones destinadas a definir las carteras de clientes. 3. Selección y Capacitación: con la finalidad de contar con el personal idóneo para desempeñarse como funcionario de negocios de las nuevas carteras creadas 4. Infraestructura: consiste en la habilitación de las instalaciones bajo los parámetros establecidos por la organización y dotarlos además de los recursos informáticos necesarios para la puesta en marcha. 		

SUPUESTOS			
<ul style="list-style-type: none"> - Alto interés de la organización en el desarrollo del proyecto, priorizado por alto impacto del mismo frente al cumplimiento del objetivo de la Banca versus el costo del proyecto. - Importante crecimiento económico de la región sur. 			
RESTRICCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> - El producto debe cumplir los estándares de calidad del Banco ABC. - El proyecto debe cumplir las normas de Transparencia del ABC, en materia de la Prevención del Lavado de Activos y del financiamiento del Terrorismo (Norma 4400.004.01) - El producto estará enmarcado y se desarrollará bajo el cumplimiento de las Normas SBS (Superintendencia de Banca y Seguros). - Los ambientes y herramientas de sistemas desarrollados por el presente proyecto, deberán regirse por los estándares de Calidad en Infraestructura del Banco - El Gerente de Proyecto propuesto cuenta con la experiencia y conocimiento adecuado para conducir exitosamente el proyecto. - Equipo del proyecto altamente capacitado y especializado. 			
RIESGOS			
<ul style="list-style-type: none"> - La mayor competencia entre bancos podría ocasionar nuevas estrategias semejantes a la planteada en el presente proyecto. - Las fluctuaciones del dólar podría repercutir en un riesgo devaluatorio asociado al nivel de dolarización de la cartera. - Variación en la Normatividad vigente de la SBS (Superintendencia de Banca y Seguros). - Cambio de Políticas de Estado fijadas por el BCR. - Cambios en la Coyuntura económica. - Posibles Fallas en el desarrollo de colocación de puntos de red para el correcto uso de los sistemas del Banco, que podrían determinar utilizar mayor tiempo que el previsto. 			
RESUMEN DEL CRONOGRAMA DE HITOS DEL PROYECTO			
<ul style="list-style-type: none"> - Inicio - Plan para la Dirección del Proyecto - Carteras definidas por geo-referenciación 	<ul style="list-style-type: none"> Comité Patrocinador Comité Patrocinador Gerente del Proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> 01.07.2013 20.08.2013 06.09.2013 	

- Funcionarios Certificados	Consultor RRHH	28.10.2013
- Oficinas habilitadas	Comité Patrocinador	31.10.2013
- Sistemas informáticos implementados	Consultor de Informática	13.12.2013
- Cierre	Comité Patrocinador	20.12.2013

RESUMEN DEL PRESUPUESTO ASIGNADO AL PROYECTO

Gestión	S/. 42,892.17
Estudio y Análisis	S/. 20,995.00
Selección	S/. 120,483.50
Infraestructura	S/. 118,707.95
Contingencias	S/ 30,307.86
TOTAL	S/. 333,186.50

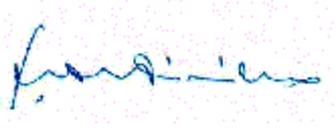
REQUISITOS DE APROBACIÓN DEL PROYECTO

Criterios de éxito	Procedimiento de Evaluación	Evaluador
El alcance establecido es claro y conocido por el equipo de dirección del proyecto	Retroalimentación, encuesta	Javier Ichazo – Gerente de Banca de Negocios
No sobrepasar el presupuesto establecido	Verificación de la cifra proyectada vs. la ejecutada	Roberto Cosaka- Asistente de Gerencia Banca de Negocios
Cumplir con el tiempo máximo establecido de 25 semanas.	Verificación de la fecha de finalización proyectada vs. la ejecutada	Javier Ichazo – Gerente de Banca de Negocios
Cumplir con los entregables del proyecto	Check list	Roberto Cosaka- Asistente de Gerencia Banca de Negocios

Aprobación del proyecto por

Gianfranco Ferrari Prias

Miembro del Comité Patrocinador

GERENTE DE PROYECTO ASIGNADO AL PROYECTO
Lic. Milagros Aranibar Bianco, Funcionario de Negocios
AUTORIDAD ASIGNADA
Capacidad para autorizar Contrataciones de Personal. Autonomía para aprobar bono de desempeño contemplado en el presupuesto. Acceso a la Información Histórica necesaria para la correcta creación de las Carteras. Autoridad para firmar contratos con terceros hasta por S/. 55,000
FIRMA DEL PATROCINADOR
NOMBRE: Gianfranco Ferrari 

2.2 Registro de Interesados

REGISTRO DE INTERESADOS						
PROYECTO	Implementación de Carteras SOW cero en la Banca de Negocios ABC Sur					
PREPARADO POR:	María Victoria Villa - Asistente A del Proyecto	FECHA	01	07	13	
REVISADO POR:	Milagros Aranibar - Gerente del Proyecto	FECHA	02	07	13	
APROBADO POR:	Javier Ichazo – Sponsor - Gerencia de Banca de Negocios	FECHA	03	07	13	

Nombres y Apellidos	Organización	Cargo	Información de contacto	Necesidad o Expectativa	Influencia					Requisito	Criterio de Aceptación
					I	P	E	S	C		
ABC	Organización Ejecutora	Organización	Organización	Liderar el segmento de la Banca de Negocios	F				F	Rentabilidad del proyecto así como el liderazgo en el segmento de la banca de negocios cumpliendo con todos los estándares establecidos.	Liderar el Ranking de colocaciones en el segmento Banca de Negocios brindado por la SBS
Gianfranco	ABC	Miembro del	gferrari@abc.com.pe	Ganar Participación de mercado Generando	F				F	Generar la rentabilidad esperada	El 60% de los clientes filtrados deberán contar con

Ferrari Prias		Comité Patrocinador. Gerente de División de Banca de Negocios y Negocios Inmobiliarios		Rentabilidad	A				A	en cada cartera y ganar la PDM necesaria para colocar a la banca de negocios del ABC en el primer lugar por encima de los otros bancos.	por lo menos un producto activo en el ABC.
Javier Icaza Deusto	ABC	Miembro del Comité Patrocinador. Gerente de Banca de Negocios	jichazo@abc.com.pe	Ganar Participación de Mercado y rentabilidad	F A			F A		Tener a los funcionarios correctamente capacitados para el manejo de las nuevas carteras, con disposición a alcanzar la meta en rentabilidad y velar por los estándares en calidad de atención.	Los funcionarios deberán lograr el 100% de las metas propuestas
Maritza Arias	ABC	Consultor de	marias@abc.com.pe	Obtener listas eficientemente			F			Obtener de su equipo las listas necesarias	Las carteras formadas contienen datos

Samanez		Marketing		filtradas			A			para dotar al proyecto una base de clientes adecuada.	actualizados mediante el uso de mínimo dos centrales de riesgo
Milagros Aranibar Bianco	ABC	Gerente del Proyecto	rocioranibar@abc.com.pe	Cumplir con los objetivos propuestos en términos de Tiempo, Costo y Calidad.	F A	F A	F B	F A	F A	Llevar a cabo el proyecto y hacerlo exitoso cumpliendo el plazo indicado y con el presupuesto asignado	Cumplir con la política de calidad de la empresa contratante (ABC) mediante la aplicación de la Normativa 4076.704.01.01. Mantenerse dentro del presupuesto asignado y respetar los tiempos según cronograma.
María Victoria Villa Cavides	ABC	Asistente A	mvilla@abc.com.pe	Cumplir con los obj. Propuestos en términos de Tiempo, Costo y Calidad.		F A	F A			Velar por que el proyecto se desarrolle lo más estrictamente alineado al acta de constitución.	Cumplir con la política de calidad de la empresa contratante (ABC) mediante la aplicación de la Normativa 4076.750.01.01. Mantenerse dentro del presupuesto asignado y respetar los tiempos según

Soporte Recursos Humanos -				correctamente las nuevas incorporaciones de personal		B				personal calificado y altamente preparado para desempeñarse en el puesto de Funcionario.	Funcionarios de Negocios
Proveedores de Servicios (terceros).	Varios	Varios	Varios	Cumplir con las expectativas del Contratista		F B	F B			Abastecer de forma adecuada los requerimientos para el desarrollo del proyecto.	Respetar el presupuesto y parámetros de contrato.

Influencia I: Inicio; P: Planificación; E: Ejecución; S: Supervisión y Control; C: Cierre F: Favorable; C: Contraria / A: Alta; R: Regular; B: Baja

Capítulo 3

PLAN PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO

3. PLAN PARA LA DIRECCION DEL PROYECTO

3.1 Gestión del Alcance

3.1.1 Plan de Gestión de Requisitos

NOMBRE DEL PROYECTO

Implementación de carteras SOW cero en la banca de negocios del banco ABC - Sur

ACTIVIDADES DE REQUISITOS:

- Los requisitos son sugeridos por los principales Interesados del proyecto, durante el proceso de iniciación y planificación del proyecto.
- Los requisitos serán descritos en la Matriz de Rastreabilidad de Requisitos.

ACTIVIDADES DE GESTIÓN DE CONFIGURACIÓN:

Para las actividades de cambio se realizará lo siguiente:

- Cualquiera de los interesados puede presentar la Solicitud de cambio, donde se detalla el porqué del cambio solicitado.
- El comité de control de cambios evaluará el impacto en el proyecto (a nivel de costos, tiempos y alcance) de las solicitudes de cambios presentadas, y reportará si estas son aprobadas o no al equipo del proyecto.
- Si el cambio ha sido aprobado, se implementará.
- Se hará un seguimiento del cambio, para ver los efectos positivos o negativos que tenga en el proyecto.

PROCESO DE PRIORIZACIÓN DE REQUISITOS:

La priorización de los requisitos se realizará en base a la Matriz de Rastreabilidad de Requisitos, de acuerdo al nivel de estabilidad y el grado de complejidad de cada requisito

documentado.

Este proceso será realizado por el equipo de proyecto durante la planificación del proyecto, y será aprobado por el Sponsor.

MÉTRICAS DEL PRODUCTO:

El grado de satisfacción debe estar alineado al cumplimiento de como mínimo el 80% del check list de calidad, caso contrario se realizará un seguimiento de las actividades y se tomarán las acciones correctivas necesarias.

ESTRUCTURA DE RASTREABILIDAD: DESCRIBIR LOS ATRIBUTOS DE REQUISITOS QUE SE CAPTURARÁN EN LA MATRIZ DE RASTREABILIDAD Y ESPECIFICAR CONTRA QUE OTROS DOCUMENTOS DE REQUISITOS DEL PROYECTO SE HARÁ LA RASTREABILIDAD.

En la Matriz de Rastreabilidad se documentará la siguiente información:

- Atributos de Requisitos, que incluye: código, descripción, Dueño, prioridad, versión, entregables que lo resuelven, rastreo, estado actual, criterio de aceptación.
- Rastreabilidad hacia:
 - o Necesidades, oportunidades, metas y objetivos del negocio.
 - o Objetivos del proyecto.
 - o Alcance del proyecto, entregables del WBS.
 - o Diseño del producto.
 - o Desarrollo del producto.
 - o Estrategia de prueba.
 - o Escenario de prueba.
 - o Requerimiento de alto nivel.

3.1.2 Matriz de Trazabilidad

ID	Descripción	Criterio de Aceptación	Dueño	Prioridad	Versión	EDT Entregables que lo resuelven	Actividad de control	Estado actual	Fecha Verificación
----	-------------	------------------------	-------	-----------	---------	----------------------------------	----------------------	---------------	--------------------

1. REQUISITOS DEL NEGOCIO (cumplir con las necesidades del negocio a nivel estratégico)											
1.1	Ser Líder del Segmento de Banca de Negocios	Participación de Mercado	CM	1	1	2.1. Estudio y Definición de carteras 3. Selección y Capacitación	Aprobación del comité patrocinador de los principales entregables	AC	17	12	13

1.2	El proyecto debe cumplir las normas de Transparencia del Banco ABC en materia de prevención de Lavado de Activos y del financiamiento del terrorismo	Cumplimiento de la Normativa	CM	1	1	2.1.1 Lista Filtrada de Clientes	Control de los resultados de las centrales de riesgo	AC	06	09	13
2. REQUISITOS DE DIRECCION DE PROYECTO											
2.1	Plan de Dirección de Proyectos basado en los conceptos de la guía del PMBOK®	Guía del PMBOK® quinta edición	GP	1	1	Entregables de Dirección de Proyectos	Aprobación del Plan de Dirección del Proyecto por el Comité Patrocinador	AC	20	08	13

ID	Descripción	Criterio de Aceptación	Dueño	Prioridad	Versión	EDT Entregables que lo resuelven	Rastreo	Estado actual	Fecha Verificación
----	-------------	------------------------	-------	-----------	---------	----------------------------------	---------	---------------	--------------------

3. REQUISITOS DE TRANSICION

3.1	Instalaciones según normativa de la institución	Norma 4076.704.01.01	GP	2	1.1	4.1 Implementación de Oficinas 4.2 Instalación de Recursos Informáticos	Aprobación del comité patrocinador	AC	31	10	13
3.2	Carteras con clientes del segmento objetivo	Filtros con dos centrales de riesgo externo (infocorp, SBS) y un filtro interno	A1	2	1.1	2.1. Estudio y definición de carteras	Aprobación del consultor de Marketing	AC	06	09	13

3.3	Profesionales calificados para hacerse cargo de las carteras	Aprobados por Universidad del Pacifico	GP	1	1.1	3.2 Funcionarios de negocios certificados	Aprobación del consultor de RRHH	AC	28	10	13
4. DEL PRODUCTO											
4.1 FUNCIONALES											
4.1.1	El producto estará enmarcando y se desarrollara bajo el cumplimiento de las Normas SBS	Normativa SBS	CP	1	1	2.1.1 Lista filtrada de clientes 2.1.2 Carteras definidas por georeferenciacion	Aprobación del consultor de Marketing	AC	06	09	13

4.2 NO FUNCIONALES (son propiedades, cualidades que el producto debe tener)

4.2.1	Carteras correctamente conformadas	Filtros con dos centrales de riesgo externo (infocorp, SBS) y un filtro interno	CM	1	1.1	2.1.1 Lista filtrada de clientes	Aprobación del consultor de Marketing	AC	06	09	13
4.2.2	Carteras según distribución geográfica	Evaluación del territorio	CM	1	1.1	2.1.2 Carteras definidas por georeferenciación	Aprobación del consultor de Marketing	AC	06	09	13
4.2.3	Funcionarios de negocios aprobados	Resultados emitidos Universidad del Pacífico	CRH	2	1	3.2 Funcionarios de Negocios Certificados	Aprobación del consultor de RRHH	AC	28	10	13

3.1.3 Declaración del Alcance

Nombre del Proyecto:	Implementación de Carteras SOW cero en la Banca de Negocios ABC Sur
Preparado por:	Milagros Aranibar Bianco- Gerente del Proyecto
Fecha:	11.07.2013
Descripción del producto:	Formación de Carteras SOW Cero, Asignadas a personal debidamente certificado, Sistemas adecuados operando e infraestructura para la atención.
Los criterios de aceptación del producto:	<ul style="list-style-type: none"> - Los puntos de red y los equipos de cómputo no deben presentar fallas durante las pruebas de usuario. - Los funcionarios deben ser capacitados por la Universidad del Pacifico. - Los módulos de atención al cliente deben cumplir con las características, formatos y estándares del ABC para la banca de negocios. - Las listas de clientes potenciales deben estar filtradas para asegurar que los clientes cumplan con el perfil necesario.
Entregables del Proyecto:	Una lista de entregables a nivel de resumen que será recibida por el cliente que deben estar terminados y cumplir a satisfacción los requerimientos que indiquen la terminación del proyecto.
<p style="text-align: center;">1.1</p> <p style="text-align: center;">Acta de Constitución del Proyecto</p>	<p>Documento que autoriza formalmente el proyecto, con el fin de documentar los requisitos iniciales que satisfacen las necesidades y expectativas de los interesados, otorgando al gerente de proyectos la autoridad para asignar los recursos de la organización a las actividades del proyecto, permitiendo alinear los objetivos estratégicos de la organización al propósito del proyecto de tal forma que los factores críticos de éxito se puedan definir.</p> <p>Proporciona un alcance general del presupuesto del proyecto, hitos y principales riesgos.</p>

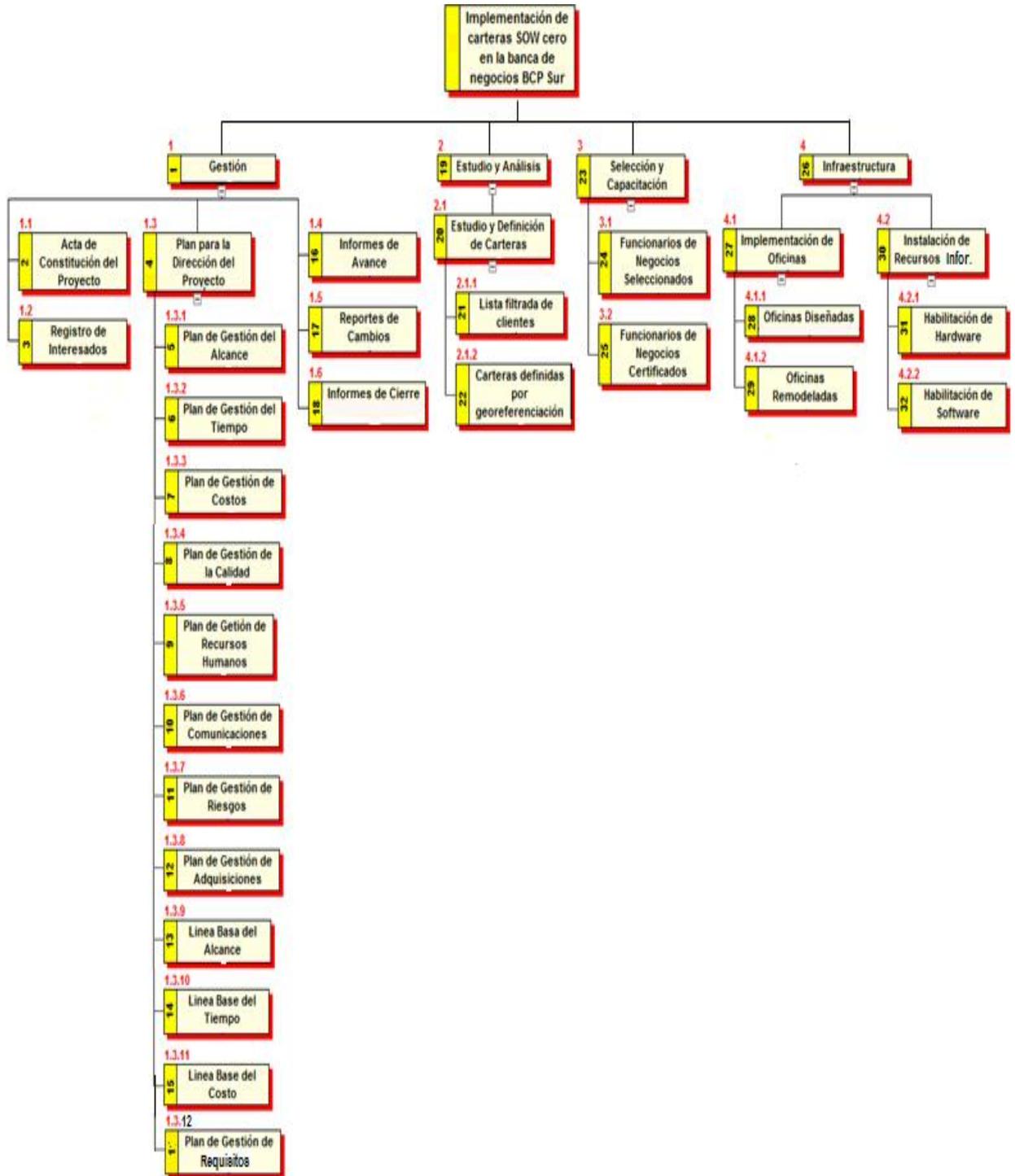
<p style="text-align: center;">1.2</p> <p style="text-align: center;">Registro de Interesados</p>	<p>Análisis de los interesados a fin de identificar sus necesidades, deseos y expectativas</p>
<p style="text-align: center;">1.3.12</p> <p style="text-align: center;">Plan de gestión de requisitos</p>	<p>Describe como se analizaran, documentaran y gestionaran los requisitos, permite al director del proyecto seleccionar la relación más eficaz de requisitos para el proyecto.</p>
<p style="text-align: center;">1.13.1</p> <p style="text-align: center;">Plan de Gestión del Alcance</p>	<p>Contiene los procedimientos para preparar el enunciado del Alcance del Proyecto; procedimientos para crear, mantener y aprobar la EDT y los procedimientos para verificar y aceptar formalmente los entregables</p>
<p style="text-align: center;">1.3.2</p> <p style="text-align: center;">Plan de Gestión del Tiempo</p>	<p>Contiene el procedimiento para preparar el cronograma, la política de cambios de cronograma y el cronograma de hitos .</p>
<p style="text-align: center;">1.3.3</p> <p style="text-align: center;">Plan de Gestión de Costos</p>	<p>Considera el procedimiento para preparar el presupuesto, para controlar los costos, rangos de variación permisible.</p>
<p style="text-align: center;">1.3.4</p> <p style="text-align: center;">Plan de Gestión de Calidad</p>	<p>Detalla la estructura organizacional y responsables de calidad así como los procedimientos de aseguramiento y control de calidad</p>
<p style="text-align: center;">1.3.5</p> <p style="text-align: center;">Plan de Gestión de Recursos Humanos</p>	<p>Contiene el procedimiento para la adquisición de personal, horarios de trabajo, criterios de liberación de personal, necesidad o no de entrenamiento, sistema de bonos y recompensas, todo lo anterior enmarcado por las regulaciones laborales vigentes</p>
<p style="text-align: center;">1.3.6</p> <p style="text-align: center;">Plan de Gestión de Comunicaciones</p>	<p>Desarrolla la matriz de distribución de información.</p>
<p style="text-align: center;">1.3.7</p> <p style="text-align: center;">Plan de Gestión de Riesgos</p>	<p>Contiene los riesgos identificados, la evaluación de probabilidad e impacto de los mismos, respuesta a los riesgos. Roles y responsabilidades, formato de informe y plan de seguimiento.</p>
<p style="text-align: center;">1.3.8</p> <p style="text-align: center;">Plan de Gestión de las Adquisiciones</p>	<p>Incluye el tipo y modelo de contrato, restricciones que afectan las adquisiciones, procedimientos para decidir hacer o comprar</p>

<p>1.3.9 Línea base del Alcance</p>	<p>Constituida por el Enunciado del Alcance del Proyecto, la EDT y el diccionario de la EDT, además contiene el procedimiento para su correcta administración</p>
<p>1.3.10 Línea base del Tiempo</p>	<p>Estipula fechas de inicio y fin aceptadas por el Equipo de Dirección del Proyecto, determinando el orden y secuencia de las actividades</p>
<p>1.3.11 Línea base del Costo</p>	<p>Expresado en la curva S que permite medir, supervisar y controlar el rendimiento de los costos.</p>
<p>1.4 Informes de Avance</p>	<p>Documentos que permiten monitorear periódicamente el correcto y oportuno desarrollo del proyecto.</p>
<p>1.5 Reportes de Cambio</p>	<p>Reporte que contiene las solicitudes de cambio, evaluarlas, aprobarlas con el fin de gestionar el cambio.</p>
<p>1.6 Informes de cierre</p>	<p>Documento que permite establecer los pasos a seguir para finalizar todas las actividades y verificar que se hayan completado correctamente, incluye lecciones aprendidas.</p>
<p>2.1.1 Lista filtrada de clientes</p>	<p>Conjunto de clientes obtenidos de las bases de datos ABC que mantiene el perfil SOW ABC igual a CERO con buena calificación en Centrales de Riesgo (SUNAT, SBS).</p>
<p>2.1.2 Carteras definidas por geo-referenciación.</p>	<p>Organización de las listas filtradas por ubicación geográfica</p>
<p>3.1 Funcionarios de Negocios Seleccionados</p>	<p>Funcionarios sobresalientes seleccionados por el área de Recursos Humanos en función de su desempeño en las evaluaciones a las que fueron sometidos</p>
<p>3.2 Funcionarios de Negocios Certificados</p>	<p>Funcionarios que concluyeron satisfactoriamente el curso Programa de Especialización en Banca, dictado por Universidad del Pacífico, logrando su certificación.</p>

<p>4.1.1 Oficinas diseñadas</p>	<p>Considera los planos de obra aprobado al cumplir todas las especificaciones establecidas por el ABC en materia de infraestructura.</p>
<p>4.1.2 Oficinas remodeladas</p>	<p>Infraestructura física adaptada según especificaciones del plano previamente aprobado</p>
<p>4.2.1 Habilitación de hardware</p>	<p>Contempla la implementación de equipos de cómputo en las oficinas remodeladas</p>
<p>4.2.2 Habilitación de software</p>	<p>Proceso por el cual se implementa de todos los programas necesarios a los equipos de cómputo a ser utilizados por los funcionarios de negocios de la nueva cartera</p>
<p>Exclusiones del Proyecto:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - No es parte del proyecto la medición de satisfacción de los clientes que se incluirán en las carteras SOW cero. - No es parte del proyecto, que una vez concluido este, se asegure la permanente capacitación de los funcionarios asignados a las carteras. - No es parte del proyecto medir la rentabilidad alcanzada posterior a concluido el proyecto. - No es parte del proyecto realizar las mediciones de la Participación de Mercado ganada.
<p>Restricciones del Proyecto:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El presupuesto del proyecto no debe exceder los S/. 333,186.48 - El proyecto debe concluir indefectiblemente en diciembre del 2013 - Los sistemas operativos De software deben funcionar como mínimo al 90% - Los aplicativos financieros deben estar instalados y operando al 100%. - La infraestructura respecto a módulos de atención deben contar con los colores representativos de la banca. - Se debe tener el 100% de las listas de clientes filtrados.

<i>Supuestos del Proyecto:</i>	<ul style="list-style-type: none">- Todos los integrantes deberán estar a disposición del proyecto según su intervención establecida en cronograma.- El presupuesto asignado no podrá ser reducido durante la ejecución del proyecto.- Se deberá respetar la “autoridad asignada” al gerente del proyecto.
---------------------------------------	--

3.1.4 Estructura de desglose del trabajo (EDT)



3.2 Gestión del Tiempo

3.2.1 Plan de Gestión del Cronograma

PLAN DE GESTIÓN DEL CRONOGRAMA					
PROYECTO	Implementación de Carteras SOW cero en la Banca de Negocios del Banco ABC - Sur				
PREPARADO POR:	Equipo del Proyecto	FECHA	16	07	13
REVISADO POR:	Milagros Aranibar Bianco Gerente del Proyecto	FECHA	17	07	13
APROBADO POR:	Gianfranco Ferrari – Sponsor 1 Javier Ichazo Deustua – Sponsor 2	FECHA	18	07	13
Persona(s) autorizada(s) a solicitar cambio en cronograma:					
Nombre	Cargo	Ubicación			
Gianfranco Ferrari	Sponsor 1- Gerencia de División	Lima			
Javier Ichazo Deustua	Sponsor 2- Gerencia de Banca de Negocios	Lima			
Milagros Aranibar	Gerente de Proyecto	Arequipa			
Persona(s) que aprueba(n) requerimiento de cambio de cronograma:					
Nombre	Cargo	Ubicación			
Milagros Aranibar Bianco	Gerente de Proyecto	Arequipa			
Razones aceptables para cambios en cronograma del Proyecto (por ejemplo, retrasos debido a entrega de materiales o disponibilidad de personal; clima; adelantar el cumplimiento debido a término					

de fase o proceso, etc.):

- Por retrasos presentados en las empresas tercerizadas para la entrega del material necesario para implementar los módulos de atención.
- Por fallas y/o retrasos presentados en los puntos de red necesarios para el correcto funcionamiento de las PC.
- Fallas en las configuraciones los aplicativos necesarios para la atención y/o colocación de productos.
- Cambios en las normativas de entidades reguladoras las cuales nos obliguen a utilizar criterios con diferentes parámetros de filtrado para nuestras listas de clientes potenciales.
- Adelantos en el cumplimiento de la entrega de las listas o en la habilitación de la infraestructura y/o sistemas necesarios antes de que los funcionarios cumplan a cabalidad con su capacitación.

Si alguna de estas razones genera una variación en el tiempo solo de las actividades pero no del tiempo total del proyecto, el cambio pasara a formar parte del plan de trabajo(cambio menor

Si se genera un aumento marcado, es decir superior a 19 días (esto considerando que 19 días corresponde al 10% del total del tiempo en el que se desarrolla el proyecto), en el plazo total del proyecto se deberá formalizar con la solicitud de cambio correspondiente para su análisis y aprobación.

Describir cómo calcular y reportar el impacto en el proyecto por el cambio en cronograma:

- Si se presentaran retrasos en la entrega de los materiales que son necesarios para la implementación de los módulos de atención esto nos generaría un retraso directo en el tiempo del proyecto por lo cual tendríamos que verificar el cronograma y comparar las fechas reales sobre las planificadas a fin de realizar los ajustes que no impliquen comprometer otras actividades.
- La falla en el funcionamiento de puntos de red, nos generaría un retraso tanto en el tiempo como en el costo del proyecto pues implicaría la agilización con mayor personal o en todo caso el mismo pero trabajando horas extras por lo que se debe mantener una continua información sobre el desempeño del trabajo.
- La posibles fallas en la configuración de aplicativos afectaría directamente la calidad del proyecto, en tanto, al momento de su uso con los clientes y operaciones, podrían mostrar deficiencias de conexión al servidor y/o no actualizarse, por lo que es necesario utilizar como

herramienta el MS Project versión 2010 en donde se verificara la información de las desviaciones a fin de decidir las medidas a tomar.

- Si la normativa vigente de las entidades reguladoras cambiara de afectando directamente la forma en que nuestros clientes objetivos deben ser tratados para atenderlos en el Banco ABC, afectaría directamente sobre la calidad y tiempo del proyecto por lo que posiblemente tendríamos que recurrir a mayor recurso humano aumentando nuestro costo pero salvando nuestra calidad y tiempo por lo que todo posible cambio debe informarse y documentarse

Describir cómo los cambios al cronograma serán administrados:

Cualquier requerimiento de modificación del cronograma será tratado de la siguiente manera:

- Solicitud formal vía correo electrónico o escrito por parte de alguno de los miembros del Equipo de Dirección de Proyecto.
- El solicitante debe presentar en reunión el caso explicando el impacto de la aceptación y la no aceptación.
- El Gerente del Proyecto aprueba de ser un cambio menor o hace llegar la solicitud de cambio al Comité de Cambios

3.2.2 Hitos del Proyecto

Inicio	Comité Patrocinador	01.07.2013
Plan para la Dirección del Proyecto	Comité Patrocinador	20.08.2013
Carteras definidas por geo-referenciación	Gerente del Proyecto	06.09.2013
Funcionarios Certificados	Consultor RRHH	28.10.2013
Oficinas habilitadas	Comité Patrocinador	31.10.2013
Sistemas informáticos implementados	Consultor de Informática	13.12.2013
Cierre	Comité Patrocinador	20.12.2013

3.2.3 Cronograma del Proyecto

NOMBRE DE TAREA	DURACIÓN	COMIENZO	FIN	PREDECESORAS
Proyecto	125 días	lun 01/07/13	vie 20/12/13	
INICIO	0 días	lun 01/07/13	lun 01/07/13	
Acta de Constitución del proyecto	3 días	lun 01/07/13	mié 03/07/13	
Reunión con Sponsor	1 día	lun 01/07/13	lun 01/07/13	
Elaborar el Acta de Constitución del Proyecto	1 día	mar 02/07/13	mar 02/07/13	4
Aprobar el Acta de Constitución del Proyecto.	1 día	mié 03/07/13	mié 03/07/13	5
Registro de Interesados	2 días	jue 04/07/13	vie 05/07/13	
Identificar los interesados	1 día	jue 04/07/13	jue 04/07/13	6
Documentar información relevante de los interesados	1 día	vie 05/07/13	vie 05/07/13	8
Plan de Gestión de Requisitos	3 días	lun 08/07/13	mié 10/07/13	
Recopilación de Requisitos	2 días	lun 08/07/13	mar 09/07/13	7,3
Validación de Requisitos	1 día	mié 10/07/13	mié 10/07/13	11
Plan de Gestión del Alcance	3 días	jue 11/07/13	lun 15/07/13	
Elaboración del plan de Gestión del Alcance, normas y criterios	1 día	jue 11/07/13	jue 11/07/13	12
Validación del plan de Gestión del Alcance	2 días	vie 12/07/13	lun 15/07/13	14
Plan de Gestión del Tiempo	3 días	mar 16/07/13	jue 18/07/13	
Analizar y determinar la duración de las actividades	1 día	mar 16/07/13	mar 16/07/13	13
Elaborar el Cronograma	1 día	mié 17/07/13	mié 17/07/13	17
Validar el plan de Gestión del tiempo	1 día	jue 18/07/13	jue 18/07/13	18
Plan de Gestión del Costo	3 días	vie 19/07/13	mar 23/07/13	
Estimar los Costos de las actividades	1 día	vie 19/07/13	vie 19/07/13	19
Determinar el Presupuesto	2 días	lun 22/07/13	mar 23/07/13	21
Plan de Gestión de Calidad	3 días	mié 24/07/13	vie 26/07/13	
Identificar los requisitos de Calidad	1 día	mié 24/07/13	mié 24/07/13	20
Identificar las Medidas de Control de Calidad	2 días	jue 25/07/13	vie 26/07/13	24
Plan de Gestión de Recursos Humanos	3 días	mar 30/07/13	jue 01/08/13	
Desarrollar el Plan de RRHH	3 días	mar 30/07/13	jue 01/08/13	25

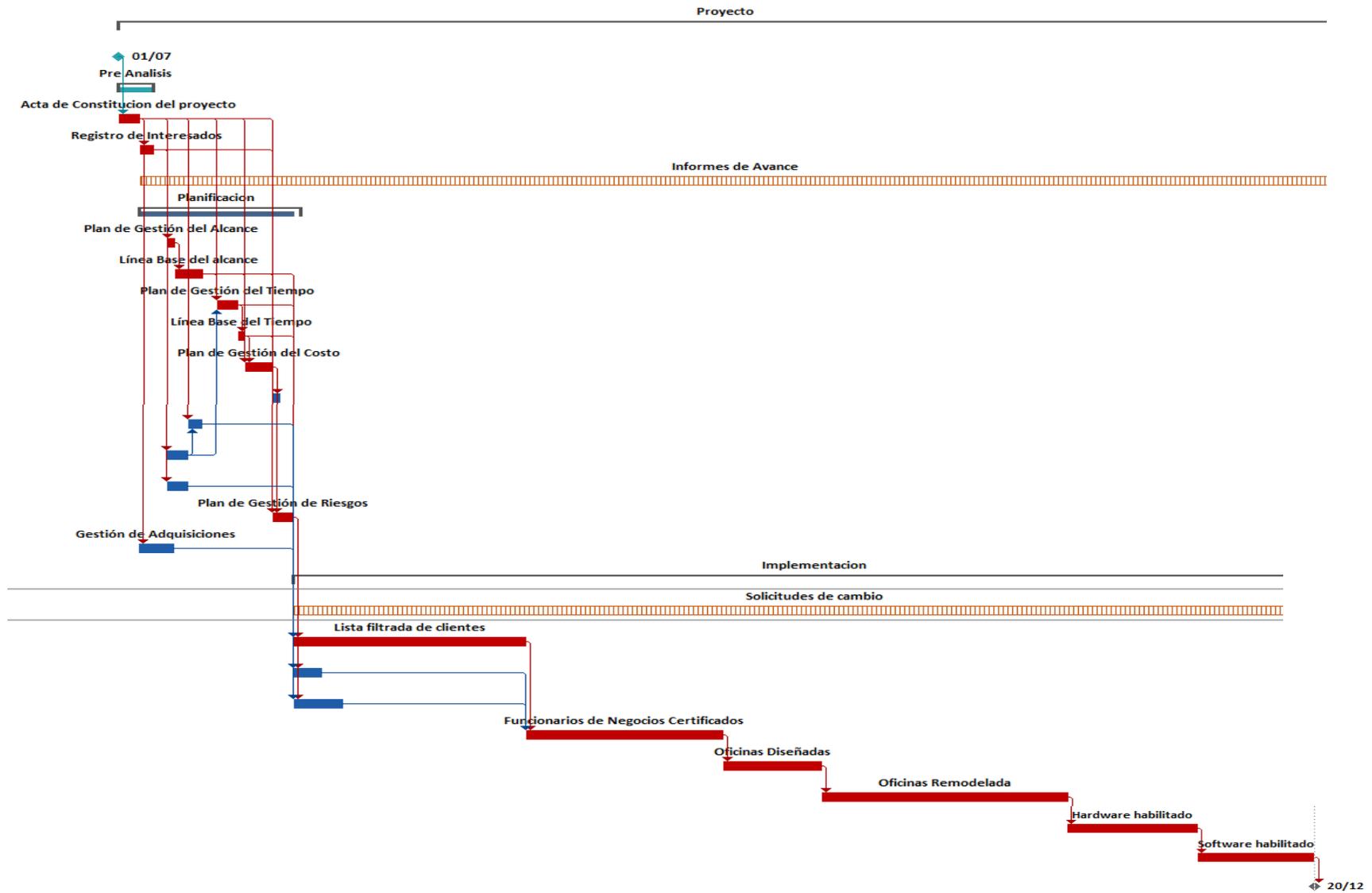
Plan de Gestión de las Comunicaciones	3 días	vie 02/08/13	mar 06/08/13	
Identificar a los interesados	1 día	vie 02/08/13	vie 02/08/13	27
Planificar las Comunicaciones	2 días	lun 05/08/13	mar 06/08/13	29
Plan de Gestión de Riesgos	3 días	mié 07/08/13	vie 09/08/13	
Identificar los Riesgos	1 día	mié 07/08/13	mié 07/08/13	30
Realizar el análisis cualitativo de riesgos	1 día	jue 08/08/13	jue 08/08/13	32
Planificar la respuesta a los Riesgos	1 día	vie 09/08/13	vie 09/08/13	33
Gestión de Adquisiciones	3 días	lun 12/08/13	mié 14/08/13	
Elaborar el Plan de Adquisiciones	1 día	lun 12/08/13	lun 12/08/13	34
Validar y adaptar los Formatos del ABC	2 días	mar 13/08/13	mié 14/08/13	36
Línea Base del Alcance	2 días	vie 16/08/13	lun 19/08/13	
Elaboración del enunciado del Alcance	1 día	vie 16/08/13	vie 16/08/13	37
Elaboración del EDT y diccionario	1 día	lun 19/08/13	lun 19/08/13	39
Línea Base del Tiempo	2 días	vie 16/08/13	lun 19/08/13	
Elaboración de la curva S	2 días	vie 16/08/13	lun 19/08/13	37
Línea Base del Costo	2 días	vie 16/08/13	lun 19/08/13	
Elaboración de la línea base del costo	2 días	vie 16/08/13	lun 19/08/13	37
Informes de Avances	1 día	mar 20/08/13	mar 20/08/13	
Elaboración de formatos para informes de avance	1 día	mar 20/08/13	mar 20/08/13	44
Reportes de Cambio	1 día	mar 20/08/13	mar 20/08/13	
Elaborar el formato de Solicitud de Cambio y parámetros de monitoreo	1 día	mar 20/08/13	mar 20/08/13	44
Informes de Cierre	1 día	mar 20/08/13	mar 20/08/13	
Elaborar los formatos de informes de Cierre	1 día	mar 20/08/13	mar 20/08/13	44
PLAN PARA LA DIRECCION DEL PROYECTO	0 días	mar 20/08/13	mar 20/08/13	49
Lista filtrada de clientes	11 días	mié 21/08/13	mié 04/09/13	
Revisión de cartera total SOW cero registrada en la base de datos del ABC	2 días	mié 21/08/13	jue 22/08/13	50
Evaluación uno a uno de los integrantes de la cartera SOW cero (centrales de riesgo y movimientos financieros)	7 días	vie 23/08/13	lun 02/09/13	53

Selección de clientes con el perfil apropiado para integrar la nueva cartera SOW cero	2 días	mar 03/09/13	mié 04/09/13	54
Carteras definidas por geo-referenciación	2 días	jue 05/09/13	vie 06/09/13	
Subdivisión de la nueva cartera SOW cero tomando en cuenta su distribución geográfica	2 días	jue 05/09/13	vie 06/09/13	55
CRITERIOS DEFINIDOS POR GEO-REFERENCIACION	0 días	vie 06/09/13	vie 06/09/13	56
Funcionarios de Negocios Seleccionados	5 días	lun 09/09/13	vie 13/09/13	
Preselección en base a curricular y el Perfil esperado	1 día	lun 09/09/13	lun 09/09/13	57,58
Evaluación psicológica y psicotécnica	1 día	mar 10/09/13	mar 10/09/13	60
Evaluación de conocimientos	1 día	mié 11/09/13	mié 11/09/13	61
Selección del personal	2 días	jue 12/09/13	vie 13/09/13	62
Funcionarios de Negocios Certificados	31 días	lun 16/09/13	lun 28/10/13	
Capacitación del personal seleccionado sobre unidad de negocio a administrar	2 días	lun 16/09/13	mar 17/09/13	63
Capacitación del personal seleccionado en Gestión de Ventas direccionado a Carteras SOW CERO	3 días	mié 18/09/13	vie 20/09/13	65
Capacitación del personal seleccionado en Normativa SBS	2 días	lun 23/09/13	mar 24/09/13	66
Capacitación del personal seleccionado en Cultura financiera	3 días	mié 25/09/13	vie 27/09/13	67
Capacitación del personal seleccionado en Prevención de Lavado de Activos	5 días	lun 30/09/13	vie 04/10/13	68
Taller para el personal seleccionado en conocimiento del Producto	4 días	lun 07/10/13	jue 10/10/13	69
Taller para el personal seleccionado de Análisis Financiero	4 días	vie 11/10/13	mié 16/10/13	70
Taller para el personal seleccionado en Ética ABC	4 días	jue 17/10/13	mar 22/10/13	71
Taller para el personal seleccionado de aplicativos ABC	4 días	mié 23/10/13	lun 28/10/13	72
FUNCIONARIOS CERTIFICADOS	0 días	lun 28/10/13	lun 28/10/13	64
Oficinas Diseñadas	10 días	lun 09/09/13	vie 20/09/13	
Evaluación de la infraestructura asignada	3 días	lun 09/09/13	mié 11/09/13	57
Diseño de la Oficina	7 días	jue 12/09/13	vie 20/09/13	76
Oficinas Remodelada	29 días	lun 23/09/13	jue 31/10/13	

Adecuación de la infraestructura según diseño	22 días	lun 23/09/13	mar 22/10/13	77
Implementación de Mobiliario	7 días	mié 23/10/13	jue 31/10/13	79
OFICINAS HABILITADAS	0 días	jue 31/10/13	jue 31/10/13	78
Hardware habilitado	15 días	lun 04/11/13	vie 22/11/13	
Cotización de proveedores de PC	3 días	lun 04/11/13	mié 06/11/13	79
Asignación de personal para instalación de equipos	2 días	jue 07/11/13	vie 08/11/13	83
Equipos de cómputo instalados y en funcionamiento	3 días	lun 11/11/13	mié 13/11/13	84
Puntos de Red y cableado completado	7 días	jue 14/11/13	vie 22/11/13	85
Software habilitado	15 días	lun 25/11/13	vie 13/12/13	
Instalación de Software	2 días	lun 25/11/13	mar 26/11/13	86
Pruebas en Vacío	3 días	mié 27/11/13	vie 29/11/13	88
Pruebas de usuario	5 días	lun 02/12/13	vie 06/12/13	89
Contingencia del Proyecto	5 días	lun 09/12/13	vie 13/12/13	90
SISTEMAS INFORMATICOS IMPLEMENTADOS	0 días	vie 13/12/13	vie 13/12/13	87
FIN	5 días	lun 16/12/13	vie 20/12/13	92

Cronograma del Proyecto
Fuente: Elaboración Propia

3.2.4 Ruta Crítica



3.2.5 Relación de Requerimiento de los Recursos para el Proyecto

Nombre del Proyecto:	Implementación de Carteras SOW cero en la Banca de Negocios ABC Sur						
Preparado por:	Milagros Aranibar Bianco, Gerente del Proyecto						
Fecha	18.07.2013						
Entregable	Actividad	Recurso	Cantidad	% asignación	Desde	Hasta	Observaciones
Acta de Constitución del Proyecto	- Reunión con Sponsor	- Gerente de División	1	100 %	01.07.2013	01.07.2013	
		- Gerente de Banca de Negocios	1	100 %			
		- Gerente de Proyecto	1	100 %			
	- Elaborar el Acta de Constitución del Proyecto	- Gerente de División	1	100 %	02.07.2013	02.07.2013	
		- Gerente de Banca de Negocios	1	100 %			
		- Gerente de Proyecto	1	100 %			
	- Aprobar el Acta de Constitución del Proyecto.	- Gerente de División	1	100 %	03.07.2013	03.07.2013	
		- Gerente de Banca de Negocios	1	100 %			
		- Gerente de Proyecto	1	100 %			

Registro de Interesados	- Identificar los interesados	- Gerente de Proyecto	1	100 %	04.07.2013	04.07.2013	
		- Equipo del Proyecto	1	100 %			
	- Documentar información relevante de los interesados	- Gerente de Proyecto	1	100 %	05.07.2013	05.07.2013	
		- Equipo del Proyecto	1	100 %			
Plan de Gestión de Requisitos	- Recopilación de Requisitos	- Gerente de Proyecto	1	100 %	08.07.2013	09.07.2013	
		- Equipo del Proyecto	1	100 %			
	- Validación de Requisitos	- Gerente de Proyecto	1	100 %	10.07.2013	10.07.2013	
		- Equipo del Proyecto	1	100 %			
Plan de Gestión del Alcance	- Elaboración del Plan de Gestión del Alcance, Normas y Criterios	- Gerente de Proyecto	1	100 %	11.07.2013	11.07.2013	
		- Equipo del Proyecto	1	100 %			
	- Validación del Plan de Gestión del alcance	- Gerente de Proyecto	1	100 %	12.07.2013	15.07.2013	
		- Equipo del Proyecto	1	100 %			
Plan de Gestión del Tiempo	- Analizar y Determinar la duración de las actividades	- Gerente de Proyecto	1	100 %	16.07.2013	16.07.2013	
		- Equipo del Proyecto	1	100 %			
	- Elaborar el Cronograma	- Gerente de Proyecto	1	100 %	17.07.2013	17.07.2013	
		- Equipo del Proyecto	1	100 %			
	- Validar el Plan de Gestión del Tiempo	- Gerente de Proyecto	1	100 %	18.07.2013	18.07.2013	
		- Equipo del Proyecto	1	100 %			

Plan de Gestión del Costo	- Estimar los Costos de las actividades	- Gerente de Proyecto - Equipo del Proyecto	1 1	100 % 100 %	19.07.2013	19.07.2013	
	- Determinar el Presupuesto	- Gerente de Proyecto - Equipo del Proyecto	1 1	100 % 100 %	22.07.2013	23.07.2013	
Plan de Gestión de Calidad	- Identificar los requisitos de Calidad	- Gerente de Proyecto - Equipo del Proyecto	1 1	100 % 100 %	24.07.2013	24.07.2013	
	- Identificar las Medidas de Control de Calidad	- Gerente de Proyecto - Equipo del Proyecto	1 1	100 % 100 %	25.07.2013	26.07.2013	
Plan de Gestión de Recursos Humanos	- Desarrollar el Plan de Recursos Humanos	- Gerente de Proyecto - Equipo del Proyecto	1 1	100 % 100 %	30.07.2013	01.08.2013	
Plan de Gestión de las Comunicaciones	- Identificar a los interesados	- Gerente de Proyecto - Equipo del Proyecto	1 1	100 % 100 %	02.08.2013	02.08.2013	
	- Planificar las Comunicaciones	- Gerente de Proyecto - Equipo del Proyecto	1 1	100 % 100 %	05.08.2013	06.08.2013	

Plan de Gestión de Riesgos	- Identificar los Riesgos	- Gerente de Proyecto	1	100 %	07.08.2013	07.08.2013	
		- Equipo del Proyecto	1	100 %			
	- Realizar el análisis cualitativo de riesgos	- Gerente de Proyecto	1	100 %	08.08.2013	08.08.2013	
		- Equipo del Proyecto	1	100 %			
	- Planificar la respuesta a los Riesgos	- Gerente de Proyecto	1	100 %	09.08.2013	09.08.2013	
		- Equipo del Proyecto	1	100 %			
Gestión de Adquisiciones	- Elaborar el Plan de Adquisiciones	- Gerente de Proyecto	1	100 %	12.08.2013	12.08.2013	
		- Equipo del Proyecto	1	100 %			
	- Validar y adaptar los Formatos del ABC	- Gerente de Proyecto	1	100 %	13.08.2013	14.08.2013	
		- Equipo del Proyecto	1	100 %			
Línea Base del Alcance	- Elaboración del Enunciado del Alcance	- Gerente de Proyecto	1	100 %	16.08.2013	16.08.2013	
		- Equipo del Proyecto	1	100 %			
	- Elaboración de la EDT y Diccionario	- Gerente de Proyecto	1	100 %	19.08.2013	19.08.2013	
		- Equipo del Proyecto	1	100 %			
Línea Base del Tiempo	- Elaboración de la Curva S	- Gerente de Proyecto		100 %	16.08.2013	19.08.2013	
		- Equipo del Proyecto		100 %			

Línea Base del Costo	- Elaboración de la Línea Base del Costo	- Gerente de Proyecto - Equipo del Proyecto	1	100 %	16.08.2013	19.08.2013	
			1	100 %			
Informes de Avances	- Elaboración de formatos para informes de avance	- Gerente de Proyecto - Equipo del Proyecto	1	100 %	20.08.2013	20.08.2013	
			1	100 %			
Reportes de Cambio	- Elaborar el formato de Solicitud de Cambio y Parámetros de Monitoreo	- Gerente de Proyecto - Equipo del Proyecto	1	100 %	20.08.2013	20.08.2013	
			1	100 %			
Informes de Cierre	- Elaborar los formatos de informes de Cierre	- Gerente de Proyecto - Equipo del Proyecto	1	100 %	20.08.2013	20.08.2013	
			1	100 %			
Lista filtrada de clientes	- Revisión de cartera total SOW cero registrada en la base de datos del ABC	- Computador con acceso a base de datos ABC. - Personal con experiencia en procesos proveniente del área de marketing	1	100 %	21.08.2013	22.08.2013	
			1	100 %			
	- Evaluación uno a uno de los integrantes de la cartera SOW cero (centrales de riesgo y movimientos financieros)	- Computador con acceso a base de datos ABC. - Personal con experiencia en procesos proveniente del área de marketing	1	100 %	23.08.2013	02.09.2013	
			1	100 %			

	- Selección de clientes con el perfil apropiado para integrar la nueva cartera SOW cero	- Computador con acceso a base de datos ABC. - Personal con experiencia en procesos proveniente del	1 1	100 % 100 %	03.09.2013	04.09.2013	
Carteras definidas por geo-referenciación	- Subdivisión de la nueva cartera SOW cero tomando en cuenta su distribución geográfica.	- Computador con acceso a base de datos ABC. - Personal con la pericia adecuada para la subdivisión.	1 1	100 % 100 %	05.09.2013	06.09.2013	
Funcionarios de Negocios Seleccionados	- Preselección en base a curricular y el Perfil esperado	- Empresa de Selección Proveedora	1	100 %	09.09.2013	09.09.2013	
	- Evaluación psicológica y psicotécnica	- Empresa de Selección Proveedora	1	100 %	10.09.2013	10.09.2013	
	- Evaluación de conocimientos	- Empresa de Selección Proveedora	1	100 %	11.09.2013	11.09.2013	
	- Selección del personal	- Empresa de Selección Proveedora	1	100 %	12.09.2013	13.09.2013	

Funcionarios de Negocios Certificados	- Capacitación del personal seleccionado sobre unidad de negocio a administrar	- Jefe de Grupo de la Banca de Negocios Sur 1	1	100%	16.09.2013	17.09.2013	
	- Capacitación del personal seleccionado en Gestión de Ventas direccionado a Carteras SOW CERO	- Universidad Pacifico	1	100 %	18.09.2013	20.09.2013	
		- Gerente de Ventas ABC.	1	100%			
	- Capacitación del personal seleccionado en Normativa SBS	- Universidad Pacifico	1	100 %	23.09.2013	24.09.2013	
	- Capacitación del personal seleccionado en Cultura financiera	- Universidad Pacifico	1	100 %	25.09.2013	27.09.2013	
		- Gerente de Cultura Organizacional ABC.	1	100 %			
- Capacitación del personal seleccionado en Prevención de Lavado de Activos	- Universidad Pacifico	1	100 %	30.09.2013	04.10.2013		
	- Sub-Gerente de Prevención ABC						
- Taller para el personal seleccionado en conocimiento del Producto	- Gerente de Marketing ABC	1	100 %	07.10.2013	10.10.2013		

	- Taller para el personal seleccionado de Análisis Financiero	- Universidad Pacifico	1	100 %	11.10.2013	16.10.2013	
	- Taller para el personal seleccionado en Ética ABC	- Gerente de Banca de Negocios ABC	1	100 %	17.10.2013	22.10.2013	
	- Taller para el personal seleccionado de aplicativos ABC	- Sub-Gerente de TI ABC	1	100 %	23.10.2013	28.10.2013	
Oficinas Diseñadas	- Evaluación de la infraestructura asignada	- Empresa proveedora	1	100 %	09.09.2013	11.09.2013	
	- Diseño de la Oficina	- Empresa proveedora	1	100 %	12.09.2013	20.09.2013	
Oficinas Remodelada	- Adecuación de la infraestructura según diseño	- Empresa proveedora	1	100 %	23.09.2013	22.10.2013	
	- Implementación de Mobiliario	- Empresa proveedora	1	100 %	23.10.2013	31.10.2013	

Hardware habilitado	- Cotización de proveedores de PC	- Empresa proveedora	1	100 %	04.11.2013	06.11.2013	
	- Asignación de personal para instalación de equipos	- Empresa proveedora	1	100 %	07.11.2013	08.11.2013	
	- Equipos de cómputo instalados y en funcionamiento	- Empresa proveedora	1	100 %	11.11.2013	13.11.2013	
	- Puntos de Red y cableado completado	- Empresa proveedora	1	100 %	14.11.2013	22.11.2013	
Software habilitado	- Instalación de Software	- Empresa proveedora	1	100 %	25.11.2013	26.11.2013	
	- Pruebas en Vacío	- Empresa proveedora	1	100 %	27.11.2013	29.11.2013	
	- Pruebas de usuario	- Empresa proveedora1	1	100%	02.12.2013	06.12.2013	
	- Contingencia del Proyecto	- Gerente del Proyecto	1	100 %	09.12.2013	13.01.2014	

3.2.6 Estimación de Tiempo de los Entregables

Nombre del Proyecto:		Implementación de Carteras SOW cero en la Banca de Negocios ABC Sur				
Preparado por:		Gerente del proyecto				
Fecha:		03.07.2013				
Nombre del entregable (WBS):		Acta de Constitución del Proyecto				
# Ítem	Descripción del trabajo	Fecha Inicio	duración requerido	Base de estimación (fuente y ratios)	Predecesoras	Comentarios sobre precedencias
1	Reunión con sponsor	01.07.13	1	información histórica		
2	Elaborar el Acta de Constitución del Proyecto	02.07.13	1	información histórica	4	
3	Aprobar el Acta de Constitución del Proyecto	03.07.13	1	información histórica	5	

Nombre del Proyecto:		Implementación de Carteras SOW cero en la Banca de Negocios ABC Sur				
Preparado por:		Gerente del proyecto				
Fecha:		05.07.2013				
Nombre del entregable (WBS):		Registro de Interesados				
# Ítem	Descripción del trabajo	Fecha Inicio	duración requerido	Base de estimación (fuente y ratios)	Predecesoras	Comentarios sobre precedencias
1	Identificar a los interesados	04.07.13	1	información histórica	6	
2	Documentar información relevante de los interesados	05.07.13	1	información histórica	8	

Nombre del Proyecto:		Implementación de Carteras SOW cero en la Banca de Negocios ABC Sur				
Preparado por:		Gerente del proyecto				
Fecha:		10.07.2013				
Nombre del entregable (WBS):		Plan de Gestión de Requisitos				
# Ítem	Descripción del trabajo	Fecha Inicio	Duración requerido	Base de estimación (fuente y ratios)	Predecesoras	Comentarios sobre precedencias
1	Recopilación de Requisitos	08.07.13	2	juicio de expertos	7,3	
2	Validación de Requisito	10.07.13	1	descomposición	11	

Nombre del Proyecto:		Implementación de Carteras SOW cero en la Banca de Negocios ABC Sur				
Preparado por:		Gerente del proyecto				
Fecha:		15.07.2013				
Nombre del entregable (WBS):		Plan de Gestión del Alcance				
# Ítem	Descripción del trabajo	Fecha Inicio	Duración Requerido	Base de estimación (fuente y ratios)	Predecesoras	Comentarios sobre precedencias
1	Elaboración del Plan de Gestión del Alcance, Normas y Criterios	11.07.13	1	juicio de expertos	12	
2	Validación del Plan de Gestión del Alcance	12.07.13	2	descomposición	14	

Nombre del Proyecto:		Implementación de Carteras SOW cero en la Banca de Negocios ABC Sur				
Preparado por:		Gerente del proyecto				
Fecha:		18.07.2013				
Nombre del entregable (WBS):		Plan de Gestión del Tiempo Plan de Gestión del Alcance				
# Ítem	Descripción del trabajo	Fecha Inicio	Duración requerido	Base de estimación (fuente y ratios)	Predecesoras	Comentarios sobre precedencias
1	Definir las actividades	16.07.13	1	Juicio de expertos	13	
2	Determinar la duración de las Actividades	17.07.13	1	Juicio de expertos	17	
3	Elaborar el cronograma	18.07.13	1	Plantillas	18	

Nombre del Proyecto:		Implementación de Carteras SOW cero en la Banca de Negocios ABC Sur				
Preparado por:		Gerente del proyecto				
Fecha:		23.07.2013				
Nombre del entregable (WBS):		Plan de Gestión del Costo				
# Ítem	Descripción del trabajo	Fecha Inicio	duración requerido	Base de estimación (fuente y ratios)	Predecesoras	Comentarios sobre precedencias
1	Estimar los costos de las Actividades	19.07.13	1	MS Project 2010	1.3.3.1	
2	Determinar el presupuesto	22.07.13	2	Suma de costos	1.3.3.2	

Nombre del Proyecto:		Implementación de Carteras SOW cero en la Banca de Negocios ABC Sur				
Preparado por:		Gerente del proyecto				
Fecha:		26.07.2013				
Nombre del entregable (WBS):		Plan de Gestión de Calidad				
# Ítem	Descripción del trabajo	Fecha Inicio	duración requerido	Base de estimación (fuente y ratios)	Predecesoras	Comentarios sobre precedencias
1	Identificar los requisitos de Calidad	24.07.13	1	Información histórica	20	
2	Identificar las medidas de control de calidad	25.07.13	2	Información histórica	24	

Nombre del Proyecto:		Implementación de Carteras SOW cero en la Banca de Negocios ABC Sur				
Preparado por:		Gerente del proyecto				
Fecha:		01.08.2013				
Nombre del entregable (WBS):		Plan de Gestión de Recursos Humanos				
# Ítem	Descripción del trabajo	Fecha Inicio	duración requerido	Base de estimación (fuente y ratios)	Predecesoras	Comentarios sobre precedencias
1	Desarrollar el plan de RRHH	30.07.13	3	Organigrama del proyecto y la organización	25	

Nombre del Proyecto:		Implementación de Carteras SOW cero en la Banca de Negocios ABC Sur				
Preparado por:		Gerente del proyecto				
Fecha:		06.08.2013				
Nombre del entregable (WBS):		Plan de Gestión de las Comunicaciones				
# Ítem	Descripción del trabajo	Fecha Inicio	Duración requerido	Base de estimación (fuente y ratios)	Predecesoras	Comentarios sobre precedencias
1	Identificar los interesados	02.08.13	1	Juicio de expertos	27	
2	Planificar la comunicación	05.08.13	2	activos de los procesos de la organización	29	

Nombre del Proyecto:		Implementación de Carteras SOW cero en la Banca de Negocios ABC Sur				
Preparado por:		Gerente del proyecto				
Fecha:		09.08.2013				
Nombre del entregable (WBS):		Plan de Gestión de Riesgos				
# Ítem	Descripción del trabajo	Fecha Inicio	duración requerido	Base de estimación (fuente y ratios)	Predecesoras	Comentarios sobre precedencias
1	Identificar los riesgos	07.08.13	1	Análisis de supuestos (RBS)	30	
2	Realizar el análisis cualitativo y cuantitativo de los riesgos	08.08.13	1	Revisiones de documentación	32	
3	Planificar la respuesta de los riesgos	09.08.13	1	Juicio de expertos	33	

Nombre del Proyecto:		Implementación de Carteras SOW cero en la Banca de Negocios ABC Sur				
Preparado por:		Gerente del proyecto				
Fecha:		14.08.2013				
Nombre del entregable (WBS):		Plan de Gestión de Adquisiciones				
# Ítem	Plan de Gestión del Alcance	Fecha Inicio	duración requerido	Base de estimación (fuente y ratios)	Predecesoras	Comentarios sobre precedencias
1	Elaborar el Plan de Adquisiciones	12.08.13	1	Plan de organización	34	
2	Validar y adaptar los Formatos	13.08.13	2	Plantillas establecidas	36	

Nombre del Proyecto:		Implementación de Carteras SOW cero en la Banca de Negocios ABC Sur				
Preparado por:		Gerente del proyecto				
Fecha:		19.08.2013				
Nombre del entregable (WBS):		Línea Base del Alcance				
# Ítem	Plan de Gestión del Alcance	Fecha Inicio	duración requerido	Base de estimación (fuente y ratios)	Predecesoras	Comentarios sobre precedencias
1	Elaboración del Enunciado del Alcance	16.08.13	1	Plan de organización	37	
2	Elaboración del EDT y Diccionario	19.08.13	1	Plan de organización	39	

Nombre del Proyecto:		Implementación de Carteras SOW cero en la Banca de Negocios ABC Sur				
Preparado por:		Gerente del proyecto				
Fecha:		19.08.2013				
Nombre del entregable (WBS):		Línea Base del Tiempo				
# Ítem	Plan de Gestión del Alcance	Fecha Inicio	duración requerido	Base de estimación (fuente y ratios)	Predecesoras	Comentarios sobre precedencias
1	Elaboración de la Curva S	16.07.13	2	Juicio de Expertos	37	

Nombre del Proyecto:		Implementación de Carteras SOW cero en la Banca de Negocios ABC Sur				
Preparado por:		Gerente del proyecto				
Fecha:		19.08.2013				
Nombre del entregable (WBS):		Línea Base del Costo				
# Ítem	Plan de Gestión del Alcance	Fecha Inicio	duración requerido	Base de estimación (fuente y ratios)	Predecesoras	Comentarios sobre precedencias
1	Elaboración de la Línea Base del Costo	16.07.13	2	Juicio de Expertos	37	

Nombre del Proyecto:		Implementación de Carteras SOW cero en la Banca de Negocios ABC Sur				
Preparado por:		Gerente del proyecto				
Fecha:		20.08.2013				
Nombre del entregable (WBS):		Informes de avance				
# Ítem	Descripción del trabajo	Fecha Inicio	duración requerido	Base de estimación (fuente y ratios)	Predecesoras	Comentarios sobre precedencias
1	Elaboración de Formatos para Informes de Avance	20.08.13	1	plantillas establecidas	44	

Nombre del Proyecto:		Implementación de Carteras SOW cero en la Banca de Negocios ABC Sur				
Preparado por:		Gerente del proyecto				
Fecha:		20.08.2013				
Nombre del entregable (WBS):		Reportes de Cambios				
# Ítem	Descripción del trabajo	Fecha Inicio	duración requerido	Base de estimación (fuente y ratios)	Predecesoras	Comentarios sobre precedencias
1	Elaborar el formato de solicitud de cambios y Parámetros de Monitoreo	20.08.13	1	Adecuación de plantilla establecida	44	

Nombre del Proyecto:		Implementación de Carteras SOW cero en la Banca de Negocios ABC Sur				
Preparado por:		Gerente del proyecto				
Fecha:		20.08.2013				
Nombre del entregable (WBS):		Informes de cierre				
# Ítem	Descripción del trabajo	Fecha Inicio	duración requerido	Base de estimación (fuente y ratios)	Predecesoras	Comentarios sobre precedencias
1	Elaboración del formato de informes de cierre	20.08.13	1	juicio de expertos	44	

Nombre del Proyecto:		Implementación de Carteras SOW cero en la Banca de Negocios ABC Sur				
Preparado por:		Consultor de Marketing				
Fecha:		04.09.2013				
Nombre del entregable (WBS):		Lista filtrada de clientes				
# Ítem	Descripción del trabajo	Fecha Inicio	duración requerido	Base de estimación (fuente y ratios)	Predecesoras	Comentarios sobre precedencias
1	Revisión de cartera total SOW cero registrada en la base de datos	21.08.13	2	Base de datos ABC	30	
2	Evaluación uno a uno de los integrantes de la cartera SOW cero	23.08.13	7	Base de centrales de riesgo	53	
3	Selección de clientes con el perfil Adecuado	03.09.13	2	Juicio de expertos	54	

Nombre del Proyecto:		Implementación de Carteras SOW cero en la Banca de Negocios ABC Sur				
Preparado por:		Consultor de Marketing				
Fecha:		06.09.2013				
Nombre del entregable (WBS):		Carteras definidas por geo-referenciacion				
# Ítem	Descripción del trabajo	Fecha Inicio	Duración requerido	Base de estimación (fuente y ratios)	Predecesoras	Comentarios sobre precedencias
1	Subdivisión de la nueva cartera SOW cero tomando en cuenta su distribución geográfica perfil esperado cero referenciación	05.09.13	2	Activos de los procesos de la organización	55	

Nombre del Proyecto:		Implementación de Carteras SOW cero en la Banca de Negocios ABC Sur				
Preparado por:		Consultor de Recursos Humanos				
Fecha:		13.09.2013				
Nombre del entregable (WBS):		Funcionarios de Negocios seleccionados				
# Ítem	Descripción del trabajo	Fecha Inicio	Duración requerido	Base de estimación (fuente y ratios)	Predecesoras	Comentarios sobre precedencias
1	Preselección en base a curricular	09.09.13	1	juicio de expertos	57	
2	Evolución psicológica y psicotécnica	10.09.13	1	juicio de expertos	60	
3	Evaluación de conocimientos	11.09.13	1	juicio de expertos	61	
4	Selección del personal según perfil esperado	12.09.13	2	juicio de expertos	62	

Nombre del Proyecto:		Implementación de Carteras SOW cero en la Banca de Negocios ABC Sur				
Preparado por:		Consultor de Recursos Humanos				
Fecha:		28.10.2013				
Nombre del entregable (WBS):		Funcionarios de Negocios certificados				
# Ítem	Descripción del trabajo	Fecha Inicio	duración requerido	Base de estimación (fuente y ratios)	Predecesoras	Comentarios sobre precedencias
1	Capacitación del personal seleccionado sobre la unidad de negocio a administrar	16.09.13	2	Juicio de Expertos	63	
2	Capacitación del personal seleccionado en gestión de ventas direccionado a cartera SOW cero	18.09.13	3	Criterio de calificación U. Pacífico	65	
3	Capacitación del personal seleccionado en normativa SBS	23.09.13	2	Criterio de calificación U. Pacífico	66	
4	Capacitación del personal seleccionado en cultura financiera	25.09.13	3	Criterio de calificación U. Pacífico	67	
5	Capacitación del personal seleccionado en prevención de lavado de activos	30.09.13	5	Criterio de calificación U. Pacífico	68	

6	Taller para el personal seleccionado en conocimiento del producto	07.10.13	4	Juicio de expertos	69	
7	Taller para el personal seleccionado en Análisis financiero	11.10.13	4	Juicio de expertos	70	
8	Taller para el personal seleccionado en ética ABC	17.10.13	4	Juicio de expertos	71	
9	Taller para el personal seleccionado en aplicativo ABC	23.10.13	4	Juicio de expertos	72	

Nombre del Proyecto:		Implementación de Carteras SOW cero en la Banca de Negocios ABC Sur				
Preparado por:		Gerente del proyecto				
Fecha:		20.09.2013				
Nombre del entregable (WBS):		Oficinas diseñadas				
# Ítem	Descripción del trabajo	Fecha Inicio	duración requerido	Base de estimación (fuente y ratios)	Predecesoras	Comentarios sobre precedencias
1	Evaluación de la infraestructura	09.09.13	3	Juicio de expertos	57	
2	Diseño de la oficina	12.09.13	7	Según especificaciones de la Institución	76	

Nombre del Proyecto:		Implementación de Carteras SOW cero en la Banca de Negocios ABC Sur				
Preparado por:		Gerente del proyecto				
Fecha:		31.08.2013				
Nombre del entregable (WBS):		Oficinas remodeladas				
# Ítem	Descripción del trabajo	Fecha Inicio	duración requerido	Base de estimación (fuente y ratios)	Predecesoras	Comentarios sobre precedencias
1	Adecuación de la infraestructura al diseño	23.09.13	22	Según estándares de la institución	77	
2	Implementación del mobiliario	23.10.13	7	Según estándares de la institución	79	

Nombre del Proyecto:		Implementación de Carteras SOW cero en la Banca de Negocios ABC Sur				
Preparado por:		Consultor de Informática				
Fecha:		22.11.2013				
Nombre del entregable (WBS):		Habilitación de Hardware				
# Ítem	Descripción del trabajo	Fecha Inicio	duración requerido	Base de estimación (fuente y ratios)	Predecesoras	Comentarios sobre precedencias
1	Cotización de Proveedores para compra de computadoras	04.11.13	3	Juicio de expertos	79	
2	Asignación de personal para instalación de equipos	07.11.13	2	Juicio de expertos	83	
3	Equipos de cómputo instalados y en funcionamiento	11.11.13	3	Juicio de expertos	84	
4	Punto de red y cableado completado	14.11.13	7	Juicio de expertos	85	

Nombre del Proyecto:		Implementación de Carteras SOW cero en la Banca de Negocios ABC Sur				
Preparado por:		Consultor de Informática				
Fecha:		13.12.2013				
Nombre del entregable (WBS):		Habilitación de Software				
# Ítem	Descripción del trabajo	Fecha Inicio	Duración requerido	Base de estimación (fuente y ratios)	Precedencia	Comentarios sobre precedencias
1	Instalación de software	25.11.13	2	Pericia de expertos	86	
2	Pruebas en vacío	27.11.13	3	Establecido en estándares ABC	88	
3	Pruebas de usuario	02.12.13	5	Establecido en estándares ABC	89	
4	Contingencia del proyecto	09.12.13	5	Activos de los procesos de la organización	90	

3.3 Gestión de los Costos

3.3.1 Plan de Gestión de Costos

PLAN DE GESTIÓN DEL COSTO DEL PROYECTO					
PROYECTO	Implementación de Carteras SOW cero en la Banca de Negocios ABC Sur				
PREPARADO POR:	Equipo de Dirección del Proyecto	FECHA	19	07	2013
REVISADO POR:	Milagros Aranibar – Gerente del Proyecto	FECHA	22	07	2013
APROBADO POR:	Javier Ichazo – Sponsor 2 (Gerencia de Banca de Negocios)	FECHA	23	07	2013
<i>Persona(s) autorizada(s) a solicitar cambios en el costo:</i>					
Nombre	Cargo	Ubicación			
Milagros Aranibar	Gerente del Proyecto	Arequipa			
<i>Persona(s) que aprueba(n) requerimientos de cambios en costos:</i>					
Nombre	Cargo	Ubicación			
Gianfranco Ferrari	Sponsor 1 (Gerente de División de Banca de Negocios y Negocios Inmobiliarios)	Oficina La Molina - LIMA			
Javier Ichazo	Sponsor 2 (Gerente de Banca de Negocios)	Oficina La Molina - LIMA			
Razones aceptables para cambios en el Costo del Proyecto					
<ul style="list-style-type: none"> - Escenario en el que el personal seleccionado para el puesto de Funcionario de Negocio de Carteras SOW CERO, no cumplan con los estándares del perfil que debe alcanzarse al culminar la respectiva capacitación, lo que nos llevaría a contratar nuevo personal. - Complicaciones físicas para la instalación de Puntos de Red en la Implementación de Oficinas, lo que demandaría mayores plazos (horas/hombre y recursos electrónico) de revisión de posibles ubicaciones de nuevos puntos de red. 					

Reacción anticipada de la Competencia – En el entregable de Estudio y Análisis

Calculo Personal Adicional para reducir tiempo	Calculo del costo adicional por nuevo personal	Definir el Rol de cada Personal Adicional	Supervisar su desempeño
--	--	---	-------------------------

Personal seleccionado FFNN de Carteras SOW CERO no cumplan con el perfil.

Revisión de Personal en lista de espera según ranking	Proceso de Capacitación para personal nuevo	Revisión de resultados
---	---	------------------------

Complicaciones físicas para la instalación de Puntos de Red en la Implementación de Oficinas

Incremento de horas de trabajo de personal	Adquisición de más recursos electrónicos	Modificación de ubicaciones de dichos puntos	Verificación de su correcto funcionamiento
--	--	--	--

Describir como serán administrados los cambios en el costo:

- Toda solicitud de cambio será presentada únicamente por el Gerente del Proyecto, bajo el formato establecido de Solicitud de Cambio.
- La solicitud de cambio deberá ser presentada en un plazo no mayor a 5 días a partir de que se detecte el motivo del cambio.
- La solicitud contara con la resolución a detalle del escenario que se ha detectado como posible riesgo para el proyecto.
- La solicitud deberá contar con un anexo que detalle la propuesta económica de dicho cambio.
- La revisión de dicha solicitud se efectuara en un plazo no mayor a dos días, a fin de controlar correctamente el impacto de dicho escenario.
- Finalmente la aprobación del cambio contara con dos conformidades la de Javier Icaza Gerente de Banca de Negocios y Gianfranco Ferrari Gerente de División de Banca de Negocios y Negocios Inmobiliarios.

3.3.2 Presupuesto del proyecto

Se adjunta detalle del presupuesto por entregable, es importante señalar que el monto indicado como costo Total de S/.303,078.62 debe agregársele el 10% por concepto de Contingencias, con lo que obtenemos el **Presupuesto Total de S/.333,386.48**.

Adicionalmente se considera el monto por concepto por **Reservas de Gestión**, según las políticas internas de la organización, (Norma de Costo 158.58.4.02) las cuales determinan que todo monto adicional no detallados, requieren un análisis de impacto en el momento en el cual se produzca el incidente dentro del proyecto, ya que el presupuesto del Area es variable.

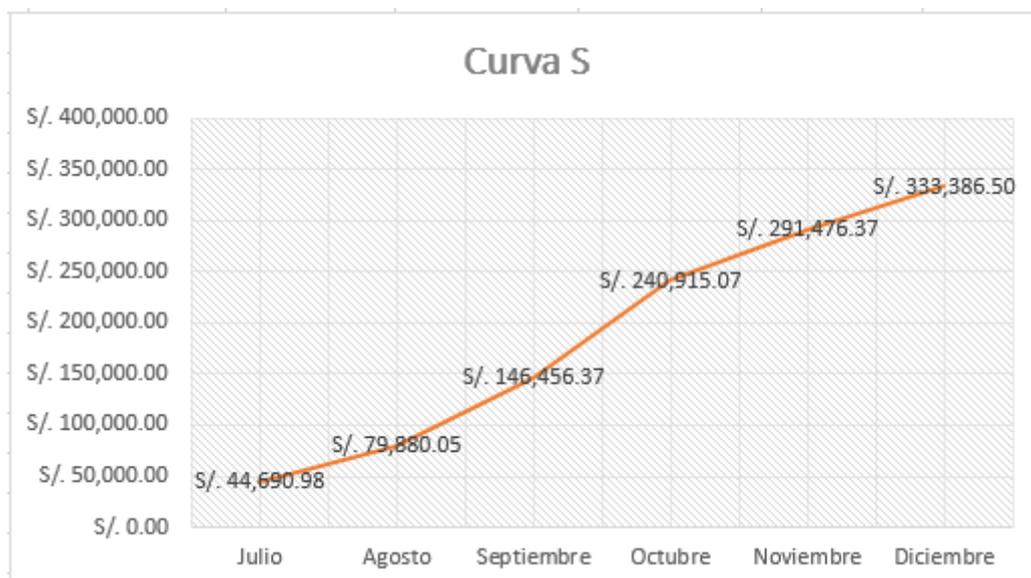
Nombre de tarea	Duración	Costo fijo	Acumulación	Costo total	Porcentaje
Proyecto	125 días	S/. 0.00	Prorrateo	S/. 303,078.62	100%
GESTIÓN				S/. 42,892.17	14%
Acta de Constitución del proyecto	3 días	S/. 1,050.00	Prorrateo	S/. 2,819.59	
Registro de Interesados	2 días	S/. 1,050.00	Prorrateo	S/. 2,344.59	
Plan de Gestión de Requisitos	3 días	S/. 1,050.00	Prorrateo	S/. 1,862.50	
Plan de Gestión del Alcance	3 días	S/. 1,050.00	Prorrateo	S/. 2,819.59	
Plan de Gestión del Tiempo	3 días	S/. 1,050.00	Prorrateo	S/. 2,819.59	
Plan de Gestión del Costo	3 días	S/. 1,050.00	Prorrateo	S/. 2,819.59	
Plan de Gestión de Calidad	3 días	S/. 1,050.00	Prorrateo	S/. 3,019.59	
Plan de Gestión de Recursos Humanos	3 días	S/. 1,050.00	Prorrateo	S/. 4,819.59	
Plan de Gestión de las Comunicaciones	3 días	S/. 1,050.00	Prorrateo	S/. 2,819.59	
Plan de Gestión de Riesgos	3 días	S/. 1,050.00	Prorrateo	S/. 2,819.59	
Gestión de Adquisiciones	3 días	S/. 1,050.00	Prorrateo	S/. 2,819.59	
Línea Base del Alcance	2 días	S/. 1,050.00	Prorrateo	S/. 2,000.00	
Línea Base del Tiempo	2 días	S/. 1,050.00	Prorrateo	S/. 1,750.00	
Línea Base del Costo	2 días	S/. 1,050.00	Prorrateo	S/. 1,750.00	
Informes de Avances	1 día	S/. 1,050.00	Prorrateo	S/. 1,869.59	
Reportes de Cambio	1 día	S/. 1,050.00	Prorrateo	S/. 1,869.59	
Informes de Cierre	1 día	S/. 1,050.00	Prorrateo	S/. 1,869.59	
ESTUDIO Y ANALISIS				S/. 20,995.00	7%
Lista filtrada de clientes	11 días	S/. 1,050.00	Prorrateo	S/. 17,735.00	
Carteras definidas por geo-referenciación	2 días	S/. 1,050.00	Prorrateo	S/. 3,260.00	

SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN				S/. 120,483.50	40%
Funcionarios de Negocios Seleccionados	5 días	S/. 1,050.00	Prorrateo	S/. 1,851.00	
Funcionarios de Negocios Certificados	31 días	S/. 20,000.00	Prorrateo	S/. 118,632.50	
INFRAESTRUCTURA				S/. 118,707.95	39%
Oficinas Diseñadas	10 días	S/. 801.32	Prorrateo	S/. 8,839.72	
Oficinas Remodelada	29 días	S/. 5,000.00	Prorrateo	S/. 20,276.80	
Hardware habilitado	15 días	S/. 4,000.00	Prorrateo	S/. 17,269.23	
Software habilitado	15 días	S/. 13,500.00	Prorrateo	S/. 72,322.20	

3.3.3 Línea Base del Proyecto

Se generó el diagrama para medición del costo, el mismo fue creado en base a los datos obtenidos del costeo realizado en Proyecto.

	3er trimestre			4º trimestre		
jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
	S/. 20,384.77	S/. 33,587.40	S/. 63,948.44	S/. 92,769.40	S/. 49,678.49	S/. 40,710.14



3.4 Gestión de la Calidad

3.4.1 Plan de Gestión de la Calidad

Plan de Gestión de la Calidad					
PROYECTO:	Implementación de Carteras SOW cero en la Banca de Negocios ABC Sur				
GERENTE:	Milagros Aranibar Bianco				
PREPARADO POR:	Asistente de Proyecto B – Joel Corrales	FECHA	24	07	13
REVISADO POR:	Gerente del proyecto	FECHA	26	07	13
APROBADO POR:	Comité Patrocinador	FECHA	26	07	13

POLÍTICA DE CALIDAD DEL PROYECTO

CONTROL DE LA CALIDAD

- Satisfacer los requisitos a través de la misión del ABC: “Servir al Cliente”. Además de ofrecer un banco simple, dedicado, flexible y accesible, para estrechar un vínculo de permanente confianza y fidelidad con el cliente.
- El control de calidad se ejecutara revisando los entregables para ver si están conformes a lo planificado en el proyecto o no.
- Los resultados de estas mediciones se consolidarán y se enviarán al proceso de aseguramiento de calidad.
- Para los defectos detectados se tratará de detectar también las causas raíces de los defectos para eliminar las fuentes del error, los resultados y conclusiones se formalizarán como solicitudes de cambio y/o acciones correctivas y preventivas.

ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

- Se programaran auditorias para el aseguramiento de la calidad, monitoreando continuamente la performance del trabajo, los resultados del control de calidad, y sobre todo las métricas.
- Se debe buscar tempranamente cualquier necesidad de auditoria de procesos, o de mejora de procesos.

- Los resultados se formalizarán como solicitudes de cambio y/o acciones correctivas y preventivas.
- Se verificará que dichas solicitudes de cambio, y/o acciones correctivas y preventivas se hayan ejecutado y hayan sido efectivas.

MEJORAMIENTO CONTINUO

Cada vez que se deba realizar una mejora para asegurar la calidad el comité seguirá los siguientes pasos:

1. Delimitar el proceso
2. Determinar la oportunidad de mejora
3. Tomar información sobre el proceso
4. Analizar la información levantada
5. Definir las acciones correctivas para mejorar el proceso
6. Aplicar las acciones correctivas
7. Verificar si las acciones correctivas han sido efectivas
8. Estandarizar las mejoras logradas para hacerlas parte del proceso
9. Documentar

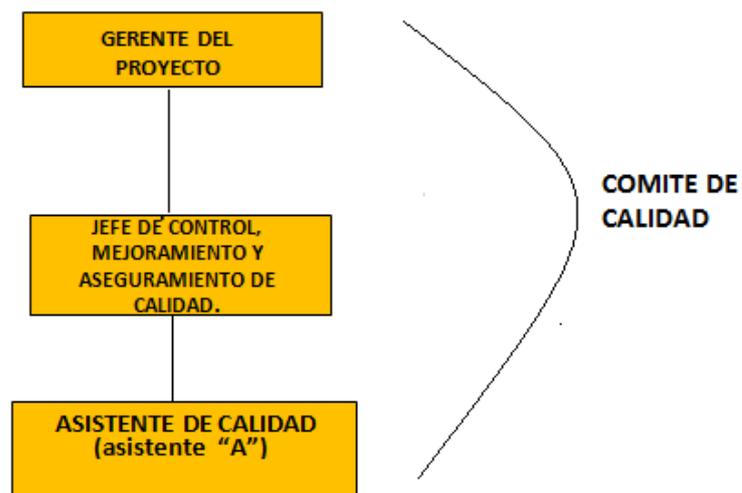
II. LÍNEA BASE DE CALIDAD DEL PROYECTO								
CATEGORIA	NOMBRE DE INDICADOR	METRICA	OBJETIVO	RANGO			FRECUENCIA Y MOMENTO DE MEDICION	FRECUENCIA Y MOMENTO DE REPORTE
				Verde	Amarillo	Rojo		
Lista filtrada de clientes SOW cero	Conforme a parámetros	% de clientes cero	100%	100% a 80%	79% a 50%	< 49%	Diaria	Semanal
Personal aprobado y certificado	Desempeño	TCPI	1	<1	< 0.8	>1	Semanal	Semanal
	Presupuesto actual x presupuesto final proyectado	CPI	1	1 a 0.9	>0.70 <0.8	<0.7 >0.3	Semanal	Mensual
Oficinas remodeladas	Conforme a formato	% de incidencias en remodelado	0 %	0 a 20%	21% a 50%	51% a 100%	Semanal	Semanal
Cronograma	Índice de cumplimiento de cronograma	SPI	100%	100% a 80%	79% a 50%	< a 49%	Mensual	Mensual
Grado de calidad	Sin incidencia	N° de defectos y observaciones	0	0 a 10	11 a 14	>14	Semanal	Semanal

III.- MATRIZ DE ACTIVIDADES DE CALIDAD			
Paquete de Trabajo	Estándar o norma de calidad aplicable	Actividades de Prevención	Actividades de Control
ACTA DE CONSTITUCION DEL PROYECTO	Estándar según guía del PMBOK®	Revisión de estándar	Aprobación por Comité Patrocinador-check list
REGISTRO DE INTERESADOS	Estándar según guía del PMBOK®	Revisión de estándar	Aprobación por Comité Patrocinador
PLAN DE GESTION DE REQUISITOS	Estándar según guía del PMBOK®	Revisión de estándar	Aprobación por Comité Patrocinador
PLAN DE GESTION DEL ALCANCE	Según Visión 2013 del ABC	Revisión de estándar	Aprobación por Comité Patrocinador-check list
PLAN DE GESTION DEL TIEMPO	Estándar según guía del PMBOK®	Revisión de modelos de formatos	Aprobación por Comité Patrocinador-check list
PLAN DE GESTION DE COSTOS	Estándar según guía del PMBOK®	Revisión de modelos de formatos	Aprobación por Comité Patrocinador
PLAN DE GESTION DE CALIDAD	Políticas 2013de calidad del ABC	Revisión de estándar	Aprobación por Comité Patrocinador-check list
PLAN DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS	Estándar ABC 1.10.3	Verificación de estándar	Aprobación por el Gerente de Proyecto-check list
PLAN DE GESTION DE COMUNICACIONES	Estándar ABC 1.3.211	Verificación de estándar	Aprobación por el Gerente de Proyecto

PLAN DE GESTION DE RIESGOS	Estándar según guía del PMBOK®	Revisión de estándar	Check list- control de indicadores
PLAN DE GESTION DE ADQUISICIONES	Estándar ABC 1.10.3	Verificación de estándar	Aprobación por Comité Patrocinador
LINEA BASE DEL ALCANCE	Estándar según guía del PMBOK®	Revisión de modelos de formatos	Aprobación por Comité Patrocinador
LINEA BASE DEL TIEMPO	Estándar según guía del PMBOK®	Revisión de modelos de formatos	Aprobación por Comité Patrocinador
LINEA BASE DEL COSTO	Estándar ABC 1.10.3	Verificación de estándar	Aprobación por Comité Patrocinador
INFORMES DE AVANCES	Formato propuesto por el ABC 1.12	Revisión de modelos de formatos	Control de indicadores
REPORTES DE CAMBIO	Formato propuesto por el ABC 1.13	Revisión de modelos de formatos	Revisión/Aprobación por Comité Patrocinador
INFORMES DE CIERRE	Formato propuesto por el ABC 1.14	Revisión de modelos de formatos	Revisión/Aprobación por Comité Patrocinador
LISTA FILTRADA DE CLIENTES	Según criterios 2013 del ABC para el tipo de segmento	Revisión de normativa vigente	Check list- control de indicadores
CARTERAS DEFINIDAS POR GEOREFERENCIACIÓN	Según criterios 2013 del ABC establecidos para el tipo de segmento	Revisión de normativa ABC	Check list- control de indicadores
FUNCIONARIOS DE NEGOCIOS SELECCIONADOS	Según estándar 2013 de Conocimientos económico financieros	Revisión de evaluaciones de conocimiento y aptitudes	Aprobación por el Gerente de Proyecto-check list
FUNCIONARIOS DE	Según Cultura 2013 del	Revisión del desempeño	Aprobación por el

NEGOCIOS CERTIFICADOS	ABC	según notas exigidas en capacitación	Gerente de Proyecto-check list
OFICINAS DISEÑADAS	Estándar de acuerdo al modelo "V. Lean" ABC	Revisión de modelos de formatos	Aprobación por el Gerente de Proyecto-check list
OFICINAS REMODELADAS	Estándar de acuerdo al Modelo "V. Lean" ABC	Revisión de modelos de formatos	Aprobación por el Gerente de Proyecto-check list
HABILITACIÓN DE HARDWARE	Estándar de Control/Formato 1.2.31 ABC	Revisión de modelos de formatos	Check list- control de indicadores
HABILITACIÓN DE SOFTWARE	Estándar de Control/Formato 1.2.3 ABC	Revisión de modelos de formatos	Check list- control de indicadores

IV. ORGANIGRAMA PARA LA CALIDAD DEL PROYECTO



V. ROLES PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD	
ROL NO 1: GERENTE DEL PROYECTO	<p><i>Objetivos del rol:</i></p> <p>Responsable final por la calidad del proyecto</p>
	<p><i>Funciones del rol:</i></p> <p>Revisar y aprobar acciones para controlar, mejorar y asegurar la calidad del proyecto.</p> <p>Verificar periódicamente las mediciones de control de calidad.</p>
	<p><i>Niveles de autoridad:</i></p> <p>Renegociar contratos apoyados en el área legal del banco ABC (El área legal no se considera recurso dentro del proyecto)</p> <p>Aprobar los entregables presentados</p>
	<p><i>Reporta a:</i> Comité Patrocinador</p>
	<p><i>Supervisa a:</i> Jefe de Control, Mejoramiento y Aseguramiento del proyecto</p>
	<p><i>Requisitos de conocimientos:</i></p> <p>Políticas y estándares del ABC, Misión y Visión, Gestión en General y de calidad.</p>
	<p><i>Requisitos de habilidades:</i></p> <p>Liderazgo, Comunicación, Negociación, Motivación, y Solución de Conflictos</p>
	<p><i>Requisitos de experiencia:</i></p> <p>5 años de experiencia como mínimo en funciones similares</p>
	<p><i>Requisito Adicional:</i></p> <p>Ser PMP.</p>

	<p><i>Funciones del rol:</i></p> <p>Gestionar la calidad</p>
	<p><i>Funciones del rol:</i></p> <p>Auditar los requisitos de calidad y los resultados y las medidas de control de calidad.</p> <p>Monitorear la ejecución de actividades de control de calidad</p>

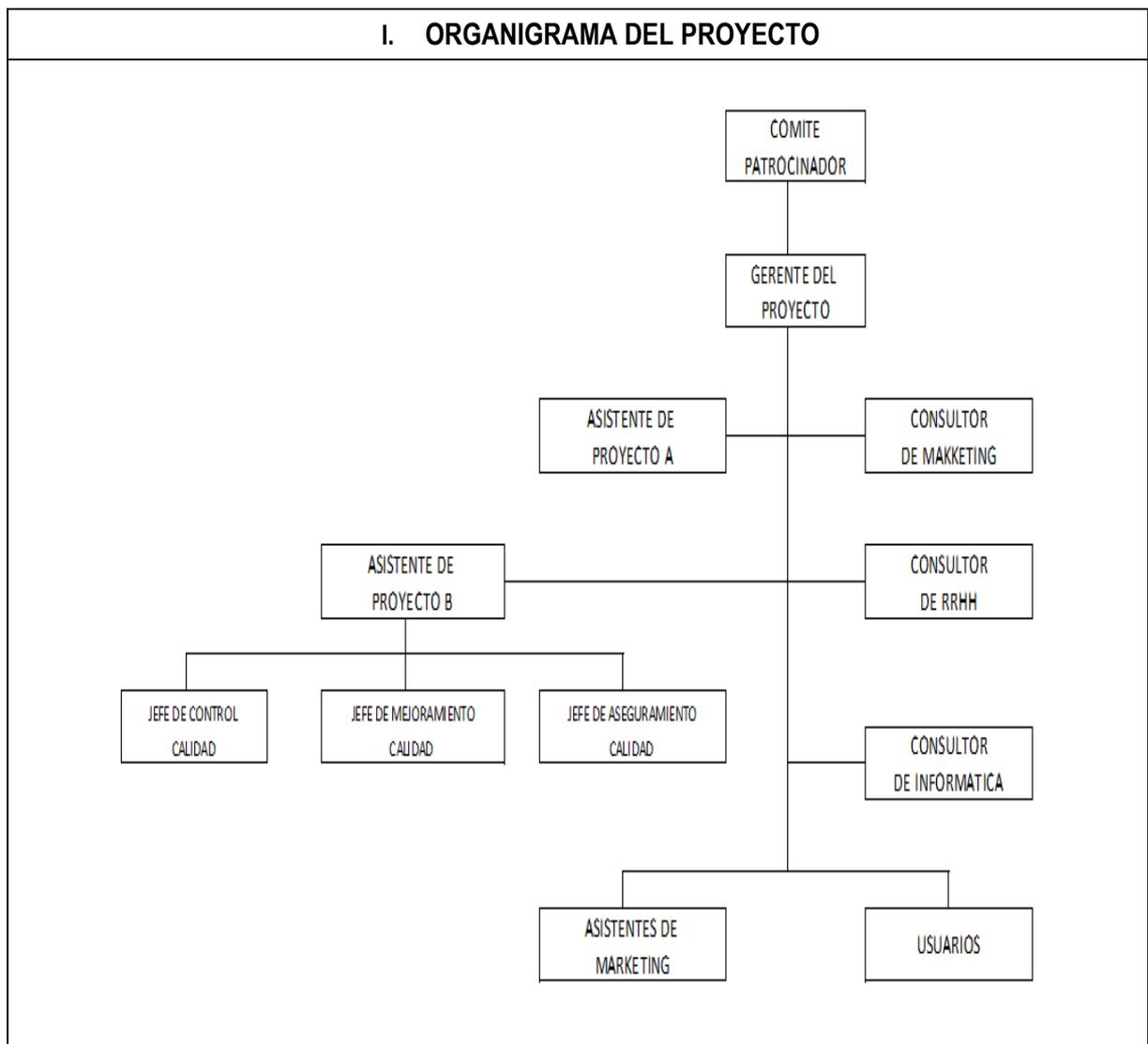
ROL NO 2 JEFE DE CONTROL, MEJORAMIENTO Y ASEGURAMIENTO DE CALIDAD.	<i>Niveles de autoridad:</i> Exigir cumplimiento de entregables al equipo de proyecto
	<i>Reporta a:</i> Comité Patrocinador
	<i>Supervisa a:</i> Equipo de Proyecto
	<i>Requisitos de conocimientos:</i> Políticas y estándares del ABC, Misión y Visión, Administración y dirección de proyectos
	<i>Requisitos de habilidades:</i> Liderazgo, Comunicación, Negociación, Motivación, y Solución de Conflictos
	<i>Requisitos de experiencia:</i> 3 años de experiencia como mínimo en la Banca de Negocios

ROL NO 3: ASISTENTE DE CALIDAD (asistente "A")	<i>Objetivos del rol:</i> Gestionar los entregables con la calidad requerida y según estándares. Identificar los requisitos de calidad para el proyecto y sus entregables. Documentar la manera en la que se gestionara la manera en la que se gestionara el cumplimiento de requisitos de calidad.
	<i>Funciones del rol:</i> Recomendar los cambios necesarios para garantizar la calidad del proyecto. Encargado de las listas de verificación (check list).
	<i>Niveles de autoridad:</i> Aplicar los recursos que se le han asignado
	<i>Reporta a:</i> Jefe de control, mejoramiento y aseguramiento de calidad.
	<i>Coordinar con:</i> Asistentes de marketing
	<i>Requisitos de conocimientos:</i> Gestión de Proyectos según sus entregables asignados
	<i>Requisitos de habilidades:</i> Específicas según los entregables
	<i>Requisitos de experiencia:</i> Específicas según los entregables

3.5 Gestión de los Recursos Humanos

3.5.1 Plan de Recursos Humanos

Plan de Gestión de Recursos Humanos						
PROYECTO:	Implementación de Carteras SOW cero en la Banca de Negocios Banco ABC Sur					
GERENTE:	Lic. Milagros Aranibar Bianco					
PREPARADO POR:	Asistentes A y B	FECHA	30	07	13	
REVISADO POR:	Gerente del proyecto	FECHA	31	07	13	
APROBADO POR:	Comité Patrocinador	FECHA	01	08	13	



II.- DESCRIPCION DE ROLES	
NOMBRE DEL ROL	COMITÉ PATROCINADOR
OBJETIVOS DEL ROL:	
Velar por el pleno desarrollo y funcionamiento del proyecto	
RESPONSABILIDADES:	
<ul style="list-style-type: none"> - Aprobar el Acta de Constitución - Aprobar el Plan para la Dirección del Proyecto. - Aprobar el cierre del proyecto. 	
FUNCIONES:	
<ul style="list-style-type: none"> - Brindar los recursos necesarios para la ejecución del proyecto. - Mantenerse informado del avance del proyecto. - Aportar conocimiento y experiencia durante el desarrollo del proyecto. - Mantener una actitud de apoyo al proyecto. 	
NIVELES DE AUTORIDAD:	
Alta, el comité tiene completa autonomía para aprobar el inicio de las actividades del proyecto, aprobar cambios y definir el cierre del proyecto	
Reporta a:	Gerente General banco ABC
REQUISITOS DEL ROL:	
CONOCIMIENTOS:	Profesional en Administración Economía y/o finanzas. Alta especialización en Banca y proyectos de inversión
HABILIDADES:	Gran apertura, analítico con habilidades de negociación y comunicación
EXPERIENCIA:	Experiencia en proyectos similares ya desarrollados por el ABC
OTROS:	Debe contar con la disponibilidad de tiempo para participar en las reuniones programadas

II.- DESCRIPCION DE ROLES	
NOMBRE DEL ROL	GERENTE DEL PROYECTO
OBJETIVOS DEL ROL:	
Liderar el equipo de dirección del proyecto para lograr los objetivos del proyecto	
RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> - Dirigir el equipo para alcanzar los objetivos del proyecto. - Planificación del proyecto en todos sus aspectos, identificando las actividades a realizar, los recursos, los plazos y los costes previstos - Dirigir y coordinar los recursos empleados en el proyecto - Adopción de medidas correctivas pertinentes - Proporcionar informes precisos y oportunos sobre las métricas del proyecto al Comité Patrocinador. 	
FUNCIONES	
<p>Elaborar el Plan para la Dirección del Proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaborar el enunciado del alcance - Elaborar el EDT y el diccionario del EDT - Elaborar el cronograma - Elaborar el presupuesto - Identificar las medidas de control de calidad - Desarrollar el plan de recursos humanos - Planificar las comunicaciones - Identificar los riesgos y planificar las respuestas a los mismos - Elaborar las líneas base. <p>Revisar los informes parciales y elaborar los informes de avance para elevarlos al Comité Patrocinador.</p> <p>Responder a las solicitudes e inquietudes del comité patrocinador</p> <p>Revisar las solicitudes de cambio y elevarlas al comité de juzgar procedente</p> <p>Evaluar los informes parciales de cierre</p> <p>Dar conformidad a las oficinas remodeladas</p> <p>Elaborar el informe Final</p>	

Crear una cultura de equipo dinámico y cohesivo, mantener altamente motivado a su equipo.
NIVELES DE AUTORIDAD:
<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para autorizar contratación de personal - Autonomía para aprobar bonos por cumplimiento dentro de los marcos del presupuesto - Acceso a la información Histórica del ABC necesaria para la correcta creación de carteras - Autoridad para firmar contratos con terceros hasta por S/. 55,000.00

Reporta a:	Comité Patrocinador
REQUISITOS DEL ROL:	
CONOCIMIENTOS:	Profesional en Administración, Economía y/o Finanzas, Especialización en proyectos, PMP
HABILIDADES:	Liderazgo, comunicación efectiva, alto entendimiento del sistema, asertividad, motivador, tolerancia a la ambigüedad, orientación hacia el logro, empoderamiento.
EXPERIENCIA:	Experiencia de 3 años como Funcionario del banco, experiencia como miembro del equipo de dirección en proyectos similares no menor a dos años
OTROS:	

II.- DESCRIPCION DE ROLES	
NOMBRE DEL ROL	Asistente de Proyecto A
OBJETIVOS DEL ROL:	
Apoyar y coordinar las acciones encaminadas a alcanzar los objetivos del proyecto, brindando todo tipo de soporte a la gestión del Gerente del Proyecto.	
RESPONSABILIDADES:	
<ul style="list-style-type: none"> - Participar en la elaboración del Plan para la dirección del proyecto. - Presentar informes de avance semanal al Gerente del proyecto del entregable Estudio y 	

<p>Análisis de Carteras</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presentar informes parciales de cierre 	
FUNCIONES:	
<ul style="list-style-type: none"> - Participar activamente en la elaboración del alcance, cronograma, presupuesto, elección de la forma de comunicación idónea y en la elaboración de la lista de riesgos. - Monitorear y elevar los avances de la lista filtrada de clientes a la gerencia del proyecto - Monitorear y elevar los avances de la elaboración de listas por georeferenciación a la gerencia del proyecto. 	
NIVELES DE AUTORIDAD:	
<p>Media, toda decisión que conlleve un impacto en alguno de los aspectos del proyecto debe ser consultada y aprobada únicamente por el Gerente de Proyecto. Excepto en aquellas en las que el Asistente A es responsable (Entregables de Estudio y Análisis)</p>	
Reporta a:	Gerente del proyecto
REQUISITOS DEL ROL:	
CONOCIMIENTOS:	<p>Profesional en Administración y/o Marketing. Especialización en Proyectos y Marketing</p>
HABILIDADES:	<p>Ética, proactividad, iniciativa, dinamismo, responsabilidad, capacidad de análisis, tolerancia, capacidad de trabajo en equipo</p>
EXPERIENCIA:	<p>Experiencia mínima de dos años en proyectos similares como miembro del equipo de Dirección de proyectos, experiencia en proyectos de creación de nuevas carteras en banca.</p>
OTROS:	<p>Condiciones de salud y físicas óptimas para posible desplazamiento a la ciudad de Cusco</p>

II.- DESCRIPCION DE ROLES	
NOMBRE DEL ROL	Asistente de Proyecto B
OBJETIVOS DEL ROL:	
Apoyar y coordinar acciones encaminadas a alcanzar los objetivos del proyecto	
RESPONSABILIDADES:	
<ul style="list-style-type: none"> - Participar en la elaboración del Plan para la Dirección del Proyecto. - Presentar informes de avance semanales al Gerente del proyecto de los entregables de habilitación de hardware y software. - Coordinar las acciones de calidad del proyecto - Presentar informes parciales de cierre 	
FUNCIONES:	
<ul style="list-style-type: none"> - Participar activamente en la elaboración del alcance, cronograma, presupuesto, elección de la forma de comunicación idónea y en la elaboración de la lista de riesgos. - Monitorear y elevar los avances a la gerencia del proyecto de la habilitación del hardware y software 	
NIVELES DE AUTORIDAD:	
Media, es responsable del equipo de calidad y tiene a su cargo el personal necesario para el desarrollo del entregable, habilitación del hardware y software.	
Reporta a:	Gerente del Proyecto
REQUISITOS DEL ROL:	
CONOCIMIENTOS:	Profesional de Sistemas e Informática, especialista en gestión de calidad y amplios conocimientos en gestión de proyectos
HABILIDADES:	Ética, proactividad, iniciativa, dinamismo, responsabilidad, capacidad de análisis, tolerancia, capacidad de trabajo en equipo
EXPERIENCIA:	Experiencia mínima de dos años en proyectos similares como miembro del equipo de Dirección. Experiencia como gestor de calidad mínima de un año.

OTROS:	Condiciones de salud y físicas óptimas para desplazamiento a la ciudad de Cusco
---------------	---

II.- DESCRIPCION DE ROLES	
NOMBRE DEL ROL	CONSULTOR DE MARKETING
OBETIVOS DEL ROL:	
Validar los resultados obtenidos por las asistentes de Marketing del proyecto	
RESPONSABILIDADES:	
<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar la calidad de la información de los reportes de los asistentes de Marketing (Listas filtradas y carteras constituidas) 	
FUNCIONES:	
<ul style="list-style-type: none"> - Revisar las listas filtradas y realizar las observaciones pertinentes - Revisar la aplicación de los criterios de geo-referenciacion - Revisar las carteras finales 	
NIVELES DE AUTORIDAD:	
Media, brinda las recomendaciones en cuanto a la elaboración adecuada de las carteras SOW cero al Gerente de Proyecto	
Reporta a:	Gerente de Proyecto
REQUISITOS DEL ROL:	
CONOCIMIENTOS:	Profesional en Marketing y/o Administración, alta especialización en Marketing
HABILIDADES:	Espíritu crítico, facilidad de trabajo en equipo e influenciador
EXPERIENCIA:	Funcionario de Marketing con mínimo tres años de experiencia en Banca. Experiencia en creación de carteras del rubro mínimo de un año.
OTROS:	

II.- DESCRIPCION DE ROLES	
NOMBRE DEL ROL	CONSULTOR DE RECURSOS HUMANOS
OBETIVOS DEL ROL:	
Validar los resultados obtenidos por los profesionales e instituciones que evaluaron a los profesionales aprobados para desempeñarse como Funcionarios de Negocios	
RESPONSABILIDADES:	
<ul style="list-style-type: none"> - Proporcionar la lista de personal seleccionado, aprobado y certificado a desempeñarse como Funcionarios de Negocios según el perfil solicitado por el Gerente del Proyecto. 	
FUNCIONES:	
<ul style="list-style-type: none"> - Revisar los curricular preseleccionados - Revisar los resultados de la evaluación psicológica psicotécnica y de conocimientos del personal preseleccionado. - Revisar los resultados de los procesos de capacitación brindados por la Universidad Pacifico y la Sede central del banco. - Presentar un informe con el ranking de candidatos y emitir sus recomendaciones al respecto. 	
NIVELES DE AUTORIDAD:	
Media, selecciona el personal idóneo a contratar para desempeñarse como Funcionarios de Negocios.	
Reporta a:	Gerente del Proyecto
REQUISITOS DEL ROL:	
CONOCIMIENTOS:	Profesional en administración del Recurso Humano, especialización en selección de personal
HABILIDADES:	Detallista, observador, analítico
EXPERIENCIA:	Experiencia liderando procesos de selección de personal mínima de 3 años
OTROS:	

II.- DESCRIPCION DE ROLES	
NOMBRE DEL ROL	CONSULTOR DE INFORMATICA
OBETIVOS DEL ROL:	
Verificar la correcta habilitación del Hardware y Software	
RESPONSABILIDADES:	
Evaluar la instalación del Software y Hardware por parte del personal contratado para dicho trabajo.	
FUNCIONES:	
<ul style="list-style-type: none"> - Inspeccionar la instalación de las PC - Inspeccionar la instalación de los puntos de red y cableado - Realizar pruebas en vacío - Guiar y supervisar las pruebas de usuario 	
NIVELES DE AUTORIDAD:	
Media, brinda su opinión sobre el desempeño de los equipos informáticos al Gerente de Proyecto.	
Reporta a:	Gerente del Proyecto
REQUISITOS DEL ROL:	
CONOCIMIENTOS:	Ingeniería Informática Y/o Sistemas
HABILIDADES:	Analítico, detallista, capacitador
EXPERIENCIA:	Experiencia en instalación y adecuación de equipos informáticos en el banco mínima de tres años
OTROS:	

II.- DESCRIPCION DE ROLES	
NOMBRE DEL ROL	JEFE DE CONTROL DE CALIDAD
OBJETIVOS DEL ROL:	
Supervisará que los principales entregables cumplan con los estándares definidos para el proyecto	
RESPONSABILIDADES:	
Mantiene el registro de los Check list Mantiene los protocolos de Control de Calidad.	
FUNCIONES:	
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar evaluación a través de los Check List - Realizar las pruebas de usuario asignadas 	
NIVELES DE AUTORIDAD:	
Baja, no cuenta con personal a cargo.	
Reporta a:	ASISTENTE DE PROYECTO B
REQUISITOS DEL ROL:	
CONOCIMIENTOS:	Especialización en temas de calidad, normas Iso
HABILIDADES:	Comunicación, facilidad para trabajo en equipo y bajo presión, apertura al cambio
EXPERIENCIA:	Mínima de dos años como miembro de equipos de calidad en instituciones financieras
OTROS:	

II.- DESCRIPCION DE ROLES	
NOMBRE DEL ROL	JEFE DE MEJORA CONTINUA
OBJETIVOS DEL ROL:	
Seleccionar y/o identificar oportunidades de mejora; seleccionar el problema que ha surgido de la evaluación que ha realizado el equipo de calidad.	
RESPONSABILIDADES:	
<ul style="list-style-type: none"> - Responsable de identificar las oportunidades de mejora - Responsable del registro de oportunidades 	
FUNCIONES:	
<ul style="list-style-type: none"> - Asignar la responsabilidad de mejoras - Hacer seguimiento a las mejoras - Liderar la mejora de procesos 	
NIVELES DE AUTORIDAD:	
Baja, no cuenta con personal a cargo.	
Reporta a:	ASISTENTE DE PROYECTO B
REQUISITOS DEL ROL:	
CONOCIMIENTOS:	Especialización en temas de calidad, normas Iso
HABILIDADES:	Comunicación, facilidad para trabajo en equipo y bajo presión, apertura al cambio
EXPERIENCIA:	Mínima de dos años como miembro de equipos de calidad en instituciones financieras
OTROS:	

II.- DESCRIPCION DE ROLES	
NOMBRE DEL ROL	JEFE DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD
OBJETIVOS DEL ROL:	
Evaluar los procesos o actividades, identificarlas oportunidades de mejora, planear y diseñar cambios, introducir y documentar los cambios y verificar que la actividad o proceso se realiza de acuerdo a la documentación formal existente	
RESPONSABILIDADES:	
<ul style="list-style-type: none"> - Programar Auditorías - Revisión de procesos y cumplimiento de procedimientos 	
FUNCIONES:	
<ul style="list-style-type: none"> - Llevar a cabo las auditorías - Informar acerca del cumplimiento de los procesos y procedimientos según la planificación 	
NIVELES DE AUTORIDAD:	
Baja, no cuenta con personal a cargo.	
Reporta a:	ASISTENTE DE PROYECTO B
REQUISITOS DEL ROL:	
CONOCIMIENTOS:	Especialización en temas de calidad, normas Iso
HABILIDADES:	Comunicación, facilidad para trabajo en equipo y bajo presión, apertura al cambio
EXPERIENCIA:	Mínima de dos años como miembro de equipos de calidad en instituciones financieras
OTROS:	

II.- DESCRIPCION DE ROLES	
NOMBRE DEL ROL	Asistentes de Marketing
OBETIVOS DEL ROL:	
Realizar el estudio y la definición de las carteras Sow cero	
RESPONSABILIDADES:	
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar el filtrado de clientes - Crear las carteras Sow cero según las especificaciones del equipo del proyecto 	
FUNCIONES:	
<ul style="list-style-type: none"> - Selección de los clientes con el perfil solicitado de las carteras ya existentes en el banco. - Evaluación de la lista resultante del punto anterior (centrales de riesgo). - Generar el listado final de clientes - Subdividir el listado generado en el punto anterior en sub-listados según georeferenciación 	
NIVELES DE AUTORIDAD:	
Baja, presentará informes del avance y a solicitud al Asistente del proyecto A y al Consultor de Marketing.	
Reporta a:	GERENTE DEL PROYECTO
REQUISITOS DEL ROL:	
CONOCIMIENTOS:	Marketing, manejo de programas informáticos básicos y de especialidad del Banco ABC.
HABILIDADES:	Dinámico, ágil, capacidad de trabajar en equipo
EXPERIENCIA:	Experiencia en búsquedas y filtros en centrales de riesgo y propias de la institución mínima de tres años
OTROS:	

II.- DESCRIPCION DE ROLES	
NOMBRE DEL ROL	FUNCIONARIOS DE NEGOCIOS-USUARIOS
OBJETIVOS DEL ROL:	
Comprender y ejecutar a detalle las tareas encomendadas por el Gerente del Proyecto	
RESPONSABILIDADES:	
<ul style="list-style-type: none"> - Aprobar las diferentes pruebas realizadas - Familiarizarse con el uso de los recursos informáticos necesarios para el desarrollo de sus futuras funciones 	
FUNCIONES:	
<ul style="list-style-type: none"> - Participar activamente y aprobar la capacitación en gestión de ventas, normativa SBS, cultura financiera, lavado de activos - Participar activamente y aprobar los talleres de conocimiento del producto, análisis financiero, ética ABC y aplicativos ABC - Realizar las pruebas de usuario asignadas 	
NIVELES DE AUTORIDAD:	
No aplica	
Reporta a:	GERENTE DEL PROYECTO
REQUISITOS DEL ROL:	
CONOCIMIENTOS:	Profesionales en Administración, marketing y Ventas. Especialidad en Banca
HABILIDADES:	Comunicación, facilidad para trabajo en equipo y bajo presión, apertura al cambio
EXPERIENCIA:	Experiencia mínima de tres años como asesor de negocio en banca
OTROS:	Certificación de la Universidad del Pacífico.

III.- CUADRO DE ADQUISICIONES DEL PERSONAL DEL PROYECTO								
Rol	Tipo de Adquisición	Fuente de Adquisición	Modalidad de Adquisición	Local de trabajo asignado	Fecha Inicio reclutamiento	Fecha requerida disponibilidad	Costo de reclutamiento	Apoyo de área RRHH
Comité Patrocinador	Pre asignado	Interna	Parcial	Oficina del proyecto Arequipa	26.06.13	01.07.13		Si
Comité de Cambios	Preasignado	Interna	Parcial	Oficina del proyecto Arequipa				
GerenteDel proyecto	Preasignado	Interna	Parcial	Oficina del proyecto Arequipa	26.06.13	01.07.13	No aplica	Si
Asistente Proy A	Negociación interna	Interna	Permanente	Oficina del proyecto Arequipa	26.06.13 28.06.13	01.07.13	No aplica	Si
Asistente Proy B	Negociación interna	Interna	Permanente	Oficina del proyecto Arequipa	26.06.13	01.07.13 01.07.13	No aplica	Si
Consultor Marketing	Negociación interna	Interna	Parcial	Oficina del proyecto Arequipa	19.08.13	21.08.13	No aplica	Si
Consultor RRHH	Negociación interna	Interna	Parcial	Oficina del proyecto Arequipa	05.09.13	09.09.13	No aplica	Si
Consultor Informática	Negociación interna	Interna	Parcial	Oficina del proyecto Arequipa	30.10.13	04.11.13	No aplica	Si
Asistentes Marketing	Negociación interna	Interna	Parcial	Oficina del proyecto Arequipa	19.08.13	21.08.13	No aplica	Si

Funcionarios Negocios	Negociación interna y/o contratación	Interna y/o Externa	Permanente	Oficina del proyecto Arequipa	06.09.13	09.09.13	FALTA	Si
--------------------------	--	---------------------	------------	----------------------------------	----------	----------	-------	----

IV.- CRITERIOS DE LIBERACIÓN DEL PERSONAL DEL PROYECTO			
Rol	Criterios de Liberación	¿Cómo?	Destino de asignación
Comité Patrocinador	Cierre del Proyecto		Regresa al área de origen
Gerente de Proyecto	Cierre del Proyecto	Comunicación escrita del comité patrocinador para su liberación	Otro proyecto
Asistente de Proyecto A	Cierre del Proyecto	Comunicación del Gerente del Proyecto	Otro proyecto
Asistente de Proyecto B	Cierre del Proyecto	Comunicación del Gerente del Proyecto	Otro proyecto
Consultor de Marketing	Al término de la definición de carteras SOW cero	Comunicación del Gerente del Proyecto	Regresa al área de origen
Consultor de RRHH	Al entregar la lista de personal aprobada	Comunicación del Gerente del Proyecto	Regresa al área de origen
Consultor de Informática	Recursos informáticos en funcionamiento	Comunicación del Gerente del Proyecto	Regresa al área de origen
Asistentes de Marketing	Carteras SOW cero definidas	Comunicación del Gerente del Proyecto	Regresa al área de origen
Funcionarios de negocios	Cierre del Proyecto	Comunicación del Gerente del Proyecto	Área Operativa del banco

V.-CAPACITACIÓN, ENTRENAMIENTO, MENTORING REQUERIDO					
Los miembros del equipo de dirección del proyecto participarán de los talleres de liderazgo impartidos por el Banco ABC. Los nuevos funcionarios de negocios a reclutarse serán capacitados por la Universidad del Pacífico.					
VI.- SISTEMA DE RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSAS					
Los miembros del equipo de dirección del Proyecto participarán del bono de desempeño contemplado en el presupuesto por el cumplimiento de tres parámetros a ser evaluados el 18 de diciembre del 2013. Los parámetros contemplan 100% de tareas asignadas libres de desfase, mínimo el 95% de lo establecido en las métricas de calidad y 95% de los entregables de responsabilidad deben cumplirse dentro del presupuesto asignado.					
VII.- CUMPLIMIENTO DE REGULACIONES, PACTOS, Y POLÍTICAS					
Cumplimiento de regulaciones de la SBS, reglamento interno del trabajo del banco ABC, código de ética ABC y las regulaciones legales en aspectos de seguridad y fraudes.					
VIII.- REQUERIMIENTOS DE SEGURIDAD					
<p>Se cumplen con las políticas de Salud y Seguridad del banco ABC siendo el equipo del proyecto trabajadores del mismo, cuentan con un seguro médico; además el Banco ABC cuenta con una central de Alarmas y comunicaciones propia para evitar robos.</p> <p>Se cuenta también con planes de evacuación en caso de incendios y terremotos</p> <p>El servicio de seguridad el Banco ABC realiza visitas periódicas a sus dependencias, impartiendo charlas, actualizando las brigadas de defensa Civil y efectuando simulacros de evacuación.</p> <p>El código de ética del banco ABC contempla dentro de los temas de conducta comercial la no utilización de información privilegiada para realizar las transacciones en beneficio personal y la importancia de la confidencialidad de la información.</p>					

DESARROLLO DEL EQUIPO DEL PROYECTO					
PROYECTO	Implementación de Carteras SOW cero en la Banca de Negocios ABC Sur				
PREPARADO POR:	Asistente A y B	FECHA	18	07	13
REVISADO POR:	Gerente del proyecto	FECHA	20	07	13

APROBADO POR:	Comité Patrocinador	FECHA	22	07	13
<p style="text-align: center;">Acciones a tomar para mejorar las habilidades y competencias del equipo del proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="304 383 1310 421">- Gerente y Asistentes del Proyecto(Ay B) Taller de liderazgo Banco ABC <li data-bbox="304 506 1302 600">- Asistente del Proyecto A Curso programada por el área de marketing del Banco ABC <li data-bbox="304 685 1342 779">- Asistente del Proyecto B Curso programado por el área de Informática del Banco ABC 					
<p>Como parte del desarrollo de personal se considerará el siguiente lineamiento en la sucesión o reemplazo de cargos en el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="304 981 1246 1070">- El Asistente del Proyecto A reemplazara al Gerente del Proyecto en caso de ausencia temporal de este. 					
<p>Formas de reconocimientos y recompensas que se aplican en el proyecto</p> <p>Los miembros del equipo del proyecto dispondrán de una semana libre remunerada de cumplirse la fecha de cierre inicial del proyecto según cronograma y participaran del bono de cumplimiento según política del Banco ABC</p>					
<p>Actividades en apoyo a la integración del equipo de proyecto</p> <p>Se ha programado 2 almuerzos de integración y una cena al cierre del proyecto</p>					

3.5.2 Matriz RAM

WBS	Rol 1 COMITÉ PATROCINADOR	Rol 2 GERENTE DEL PROYECTO	Rol 3 ASISTENTE DEL PROYECTO A	Rol 4 ASISTENTE DEL PROYECTO B	Rol 5 CONSULTOR DE MARKETING	Rol 6 CONSULTOR DE RR.HH.	Rol 7 CONSULTOR DE INFORMÁTICA	Rol 8 ASISTENTE DE MARKETING	Rol 8 USUARIOS (FFNN)
PLAN GESTIÓN DEL ALCANCE	A	R	P	P	I	I	I	I	
ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO	A	R	P	P	I	I	I	I	
REGISTRO DE INTERESADOS	A	R	P	P	I	I	I	I	
PLAN GESTIÓN DE REQUISITOS	A	R	P	P	I	I	I	I	
PLAN GESTIÓN DEL ALCANCE	A	R	P	P	I	I	I	I	
PLAN DE GESTIÓN DEL TIEMPO	A	R	P	P	I	I	I	I	
PLAN DE GESTIÓN DEL COSTO	A	R	P	P	I	I	I	I	
PLAN DE GESTIÓN DE CALIDAD	A	R	P	P	I	I	I	I	
PLAN DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	A	R	P	P	I	P	I	I	
PLAN DE GESTIÓN DE COMUNICACIÓN	A	R	P	P	I	I	I	I	
PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS	A	R	P	P	I	I	I	I	
LINEA BASE DEL ALCANCE	A	R	P	P	I	I	I	I	
LINEA BASE DEL TIEMPO	A	R	P	P	I	I	I	I	
LINEA BASE DEL COSTO	A	R	P	P	I	I	I	I	
INFORMES DE AVANCE	A	R	P	P	I	I	I	I	
REPORTES DE CAMBIO	A	R	P	P	I	I	I	I	
INFORMES DE CIERRE	A	R	P	P	I	I	I	I	
LISTA FILTRADA DE CLIENTES	A	F	R	P	O	I	I	P	I
CARTERAS DEFINIDAS POR GEO-REFERENCIACI	A	F	R	P	O	I	I	P	I
FUNCIONARIOS DE NEGOCIOS SELECCIONADOS	A	O	I	I	I	R	I	I	P
FUNCIONARIOS DE NEGOCIOS CERTIFICADOS	A	O	I	I	I	R	I	I	P
OFICINAS DISEÑADAS	A	R	I	I			I		I
OFICINAS REMODELADAS	A	R	I	I			I		I
HABILITACIÓN DE HARDWARE	A	O	P	R	I	I	O	I	I
HABILITACIÓN DE SOFTWARE	A	O	P	R	I	I	O	I	I

R = Responsable

P = Participa

I = Informado

V = Verificación requerida

O = Opinión requerida

A = Autoriza

F = Firma requerida

3.6 Gestión de las Comunicaciones

3.6.1 Plan de Gestión de Comunicaciones

Información Requerida	Responsable de elaborarlo	Público Objetivo	Método de comunicación a utilizar	Descripción de la Comunicación	Frecuencia
Acta Constitución del Proyecto	Gerente del Proyecto	Gerentes Funcionales y Equipo de Direc. del Proyecto	Escrito formal	Plantilla de Acta de Constitución del Proyecto	Inicio del proyecto
Enunciado del alcance del proyecto	Gerente de Proyecto	Comité Patrocinador	Escrito formal	Formato establecido	Antes del inicio del Proyecto
		Equipo del Proyecto	Reunión de coordinación		

Información Requerida	Responsable de elaborarlo	Público Objetivo	Método de comunicación a utilizar	Descripción de la Comunicación	Frecuencia
Plan para la Dirección del Proyecto	Gerente de Proyecto	Comité Patrocinador Equipo del Proyecto.	Incluido en la documentación del Proyecto Reunión	Plan desarrollado según modelo conteniendo a detalle planes auxiliares y líneas base	Inicio del proyecto y cuando haya actualizaciones
Solicitud de Cambios	Gerente de Proyecto	Comité de Cambios	Escrito formal	Formato Solicitud de Cambios.	Cada vez que se genere una solicitud.

Información Requerida	Responsable de elaborarlo	Público Objetivo	Método de comunicación a utilizar	Descripción de la Comunicación	Frecuencia
Aprobación Solicitud de Cambios	Comité de Cambios	Comité Patrocinador. Gerente de Proyecto.	Escrito formal	Descripción detallada del cambio autorizado y los motivos de aprobación.	Cada vez que se genere una solicitud.
Cronograma del Proyecto.	Gerente de Proyecto	Equipo del proyecto	e-mail	Hitos del Proyecto Diagrama de Gantt	Inicio del proyecto y cuando haya actualizaciones
		Comité Patrocinador	Escrito formal	Tiempo de las actividades	
Calendario de Recursos	Gerente de Proyecto	Consultor de Recursos Humanos Asistente A	e-mail	Calendario de Recursos Parcial (Personal) Calendario de Recursos Parcial.	Inicio del proyecto y cuando haya actualizaciones

Información Requerida (Requerimiento específico de información que necesita el interesado, tiempo, costos, etc. NO es el medio de información, es lo que necesita)	Responsable de elaborarlo (Rol en el equipo de proyecto que se encarga de preparar la información)	Público Objetivo (Interesados del proyecto a los cuales se debe hacer llegar la información)	Método de comunicación a utilizar (escrito, email, reuniones, presentación, etc.)	Descripción de la Comunicación (Contenido, formato, etc.)	Frecuencia (Mensual, quincenal, semanal, etc.)
Registro de Riesgos	Gerente de Proyecto	Comité Patrocinador Equipo de Dirección el Gerente de Logística. Asesor Legal Proyecto	Escrito formal	Lista de riesgos identificados. Plantilla de registro de riesgos. Lista de respuesta de riesgos	Inicio del Proyecto y cuando haya actualizaciones

Presupuesto Projectado	Gerente de Proyecto	Comité Patrocinador	Escrito formal	Presupuesto Comparativo con el costo real y el valor ganado, incluyendo la proyección del ETC.	Inicio del Proyecto y cuando haya actualizaciones
------------------------	---------------------	---------------------	----------------	--	---

Información Requerida	Responsable de elaborarlo	Público Objetivo	Método de comunicación a utilizar	Descripción de la Comunicación	Frecuencia
Acciones correctivas y preventivas recomendadas	Gerente de Proyecto	Consultor de Marketing Equipo del proyecto	e-mail	Lista de acciones recomendadas con detalle de cada una. Plantilla de acciones correctivas y preventivas.	Inicio del proyecto y cuando haya actualizaciones
Acciones correctivas y preventivas implementadas	Gerente de Proyecto	Consultor de Recursos Humanos Asistente A	e-mail	Lista de acciones implementadas. Plantilla de acciones implementadas.	Posterior a la implementación de alguna acción
Contrato de Proveedores	Gerente de Proyecto	Consultor de Informática Asistente B	Escrito formal	Contrato de Proveedores	Inicio del Proyecto

Información Requerida	Responsable de elaborarlo	Público Objetivo	Método de comunicación a utilizar	Descripción de la Comunicación	Frecuencia
Conformidades de trabajos de proveedores	Gerente de Proyecto	Proveedores	Escrito formal	Formato de conformidad de trabajos de proveedores.	En cada hito del proyecto.
Informe de Estado de Proyecto para la Alta Gerencia	Gerente de Proyecto	Comité Patrocinador	Presentación Escrito según formato. e-mail	Reporte comparativo del costo proyectado con el costo real. Indicadores de gestión.	Mensual
Informe de Estado de Proyecto para el Equipo de Proyecto	Gerente Proyecto	Comité Patrocinador Equipo del proyecto	Presentación Según Formato.	Avances semanales Comparativo del avance semanal real con el proyectado Porcentaje de avance real versus el proyectado.	Semanal

Información Requerida	Responsable de elaborarlo	Público Objetivo)	Método de comunicación a utilizar	Descripción de la Comunicación	Frecuencia
Informe de rendimiento en base al valor ganado para el Equipo.	Gerente Proyecto	Comité Patrocinador Equipo del proyecto	e-mail	Indicadores de porcentajes del valor ganado.	Semanal
Informe de rendimiento en base al valor ganado para la Alta Gerencia	Gerente Proyecto	Comité Patrocinador	Reunión, Escrito formal	Rendimiento del valor ganado. Porcentaje del valor ganado con respecto al real.	Mensual

Información Requerida	Responsable de elaborarlo	Público Objetivo	Método de comunicación a utilizar	Descripción de la Comunicación	Frecuencia
Informe de avance de trabajo	Asistente A Asistente B	Comité Patrocinador Equipo del proyecto	Escrito. Email.	Avance del trabajo según formato Situación de los requisitos. Porcentaje de Cumplimiento por Actividad.	Quincenal
Agenda de Reuniones	Gerente de Proyecto	Comité Patrocinador Equipo del proyecto Asistente A	e-mail	Incidencias del proyecto Acuerdo de actas anteriores. Avances del proyecto. Cambios solicitados que requieran aprobación del cliente.	Quincenal

3.6.2 Modelo de Informes de Desempeño

Para la Gerencia

INFORME DE ESTADO DEL PROYECTO CÓDIGO 001- 002				
PREPARADO POR:		FECHA		
REVISADO POR:		FECHA		
RESUMEN DE ESTADO				
DESCRIPCION GENERAL DEL PROYECTO				
TAREA	% TERMINADO	FECHA DE VENCIMIENTO	ADMINISTRADOR	NOTAS
INFORMACION GENERAL SOBRE EL PRESUPUESTO				
CATEGORÍA	GASTADO	% DEL TOTAL	SEGÚN PROGRAMACION	NOTAS
HISTORIAL DE RIESGOS Y PROBLEMAS				
PROBLEMA	ASIGNADA		FECHA	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES				

Para el Equipo del Proyecto

INFORME DE ESTADO DEL PROYECTO			
Nombre del Proyecto		Período de Reporte	
		Desde:	Hasta:
Descripción del Proyecto			
Gerente de Proyecto	Teléfono	Email	Fax
Preguntas Claves		Explicación (Si la respuesta es SI)	
1. ¿Ha cambiado el alcance del proyecto?		<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> No
2. ¿Tendremos retrasos con la fecha de entrega?		<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> No
3. ¿Ha tenido el equipo restricciones con los recursos?		<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> No
4. ¿Existen No Conformidades que requieran atención de la Gerencia?		<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> No
Métricas del Proyecto			
Métrica	Número	Porcentaje	
Tareas Completadas	[n de NN]	[X%]	
Tareas en Progreso	[n de NN]	[X%]	
Tiempo transcurrido	[n de NN semanas]	[X%]	
Tiempo restante	[n de NN semanas]	[X%]	
Resumen del Estado del Proyecto			
Seleccionar una opción que indique el estado del proyecto con respecto a:	Último Periodo de Reporte [DD/MM/AAAA]	Este Periodo de Reporte [DD/MM/AAAA]	
1. Estado General del Proyecto	<input type="checkbox"/> Rojo <input type="checkbox"/> Amarillo <input type="checkbox"/> Verde	<input type="checkbox"/> Rojo <input type="checkbox"/> Amarillo <input type="checkbox"/> Verde	
2. Cronograma	<input type="checkbox"/> Rojo <input type="checkbox"/> Amarillo <input type="checkbox"/> Verde	<input type="checkbox"/> Rojo <input type="checkbox"/> Amarillo <input type="checkbox"/> Verde	
3. Presupuesto (Inversión, horas totales)	<input type="checkbox"/> Rojo <input type="checkbox"/> Amarillo <input type="checkbox"/> Verde	<input type="checkbox"/> Rojo <input type="checkbox"/> Amarillo <input type="checkbox"/> Verde	
4. Alcance	<input type="checkbox"/> Rojo <input type="checkbox"/> Amarillo <input type="checkbox"/> Verde	<input type="checkbox"/> Rojo <input type="checkbox"/> Amarillo <input type="checkbox"/> Verde	
5. Calidad	<input type="checkbox"/> Rojo <input type="checkbox"/> Amarillo <input type="checkbox"/> Verde	<input type="checkbox"/> Rojo <input type="checkbox"/> Amarillo <input type="checkbox"/> Verde	

Leyenda					
	Rojo	El proyecto tiene riesgos significativos con respecto a la línea base de costos, cronograma, o entregables. El estado actual requiere una intervención y participación inmediata de la Gerencia.			
	Amarillo	El proyecto tiene un riesgo potencial con respecto a la línea base de costos, cronograma, o entregables. El Gerente del Proyecto gestionará los riesgos en conformidad a lo establecido en el Plan de Gestión de Riesgos.			
	Verde	El proyecto no tiene riesgos significativos con respecto a la línea base de costos, cronograma, o entregables.			
Desempeño del Producto y/o Servicio					
Estándar de Desempeño		Satisface	Excede	Inferior	Explicación
Hitos Planificados y Alcanzados					
Hito		Fecha Original	Fecha Revisada	Fecha Actual	
Hitos Planificados y No Alcanzados					
Hito		Fecha Original	Fecha Revisada	Efecto/Plan	
Gestión de Riesgos					
Eventos de Mayor Riesgo		Alto/Medio/Bajo	Mitigación del Riesgo		
COSTOS					
Ítem del Proyecto		Reportado a la Fecha	NOTA		
Estimación inicial de costes del proyecto					

TIEMPO		
Ítem del Proyecto	Reportado a la Fecha	
Fechas de inicio y término inicialmente planificadas		Fecha línea base:
Últimas fechas de inicio y término reportadas		Fecha línea base:
Estimación actual de fechas de inicio y término		Fecha línea base:
Explicación de la desviación entre las últimas fechas reportadas y las actuales		
Porcentaje estimado de avance de proyecto		
LOGROS		
Ítem del Proyecto	Reportado a la Fecha	
Logros alcanzado durante el periodo de reporte		
Logros planificados para el siguiente periodo de reporte		
Hitos: Información General		
Hitos del Proyecto	FECHA	% avance
Riesgos: Información General		
Factor de Riesgo	Mitigación	
CAMBIOS		

INFORMES DE CUMPLIMIENTO SEMANAL

Para el Equipo del Proyecto

TÍTULO DEL PROYECTO		FECHA DE INFORME	INTEGRANTES
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE LA SEMANA ACTUAL			
Entregables	Ubicación en el servidor de versiones	Responsable (sólo uno)	Avance (%)
Desarrollo de Análisis del Proyecto:			
Desarrollo de Análisis del Proyecto:			
Control de Calidad:			
Desarrollo de Análisis del Proyecto:			
Implementación del Caso de uso de reporte:			
Control de Calidad:			
Cronograma: Actualización de Actividades del Cronograma			
Informe de Rendimiento			
RIESGOS			
Riesgo		Plan de Respuesta	
ASISTENCIA A REUNIONES			
Fecha de Reunión	Asistentes (iniciales)	Ausentes (Iniciales)	
OBSERVACIONES			
FIRMA DEL GERENTE DEL PROYECTO		FIRMA DEL APROBADOR	

Para la Gerencia

INFORME DE RENDIMIENTO DEL PROYECTO

Resumen del proyecto				
Fecha del Proyecto	Nombre del proyecto		Preparado por:	
[Seleccionar la fecha]	[Proyecto]			
Resumen de estado				
Descripción general del proyecto				
Entregable	% terminado	Fecha de vencimiento	Administrador	Notas
Información general sobre el presupuesto				
Categoría	Costo incurrido	% del total	¿Según programación?	Notas
Incidentes inesperados				
Detalle		Responsable	Fecha	
Consecuencias negativas				
Conclusiones/Recomendaciones				

3.7 Gestión de los Riesgos

3.7.1 Plan de Gestión de Riesgos

PLAN DE GESTIÓN DEL RIESGO					
PROYECTO	Implementación de Carteras SOW cero en la Banca de Negocios ABC Sur				
PREPARADO POR:	Gerente del Proyecto	FECHA	07	08	2013
REVISADO POR:	Sponsor 1	FECHA	07	08	2013
APROBADO POR:	Comité Patrocinador	FECHA	09	08	2013
Descripción de la metodología de gestión del riesgo a ser usada:					
Alcances Basado en los estudios y buenas prácticas desarrolladas por el PMI, que nos ofrece un conjunto de estándares globales que asegura la gestión exitosa del proyecto, desarrollados en la guía del PMBOK® 5TA Edición 2013. <ol style="list-style-type: none">1) El plan de respuesta a los riesgos será aprobado por el Gerente del Proyecto antes de la ejecución.2) Se realizaran reuniones donde el equipo del proyecto estará a cargo de la identificación, priorización y seguimiento de riesgos.3) Dado el ámbito del posible riesgo así como también del impacto, se asignara a la persona idónea dentro del equipo del proyecto, la cual será responsable de realizar el seguimiento controlar las consecuencias y documentar.4) Se realizara un análisis cualitativo de todos aquellos supuestos definidos en nuestra Acta de Constitución.					
Herramientas Para identificar riesgos: <ol style="list-style-type: none">1) Evaluación de Probabilidad e Impacto de los Riesgos2) Matriz de Probabilidad e Impacto3) Evaluación de la Calidad de los Datos sobre Riesgos4) Categorización de Riesgos5) Evaluación de la Urgencia de los Riesgos					

Para priorizar riesgos:

- Análisis cualitativo de riesgos
- Juicio de expertos

Plan de respuesta a los riesgos:

- Se usaran las estrategias para amenazas (Evitar, transferir, mitigar y aceptar) y para oportunidades (Explotar, compartir, mejorar y aceptar).
- Para cuantificar la probabilidad e impacto de los riesgos identificados, se utilizarán la Matriz de probabilidad e impacto

Fuentes de Datos

- 1) Toda aquella información adicional y/o especializada que se puede conseguir en el Entorno.
- 2) Lecciones aprendidas de proyectos anteriores que guarden relación y/o similitud.
- 3) Recomendaciones de analistas expertos de la organización en análisis de riesgos
- 4) Normativas vigentes de entidades reguladoras.

Roles y responsabilidades:

El **Gerente del Proyecto** es el encargado del plan de respuesta de los riesgos así como de crear y de mantener actualizado el plan de gestión de riesgos. Además, deberá revisar y vigilar proactivamente el estado de todos los riesgos del proyecto, recabando la información necesaria del equipo de proyecto, y volcarlos a un registro común de todo el proyecto. También debe mantener informado al Comité Patrocinador del estado de riesgos del proyecto en las reuniones de seguimiento.

El **Asistente del Proyecto A** es responsable de realizar el proceso de gestión de riesgos en la parte de alcance de la que es responsable, y hacer una puesta en común al inicio del proyecto con el Gerente del proyecto. Durante el proyecto debe llevar a cabo la monitorización y control de los riesgos de los que es responsable, mandar las actualizaciones de su registro al Gerente de proyecto.

El **Asistente del Proyecto B** Presentar informes de los posibles riesgos y/o eventualidades que se presenten semanalmente al Gerente del proyecto de los entregables así como de la habilitación de hardware y software.

Los miembros del **Equipo de Proyecto** deben revisar los riesgos en las reuniones de seguimiento conjuntamente con el Gerente del proyecto, deben llevar a cabo aquellos planes de respuesta de los que sean responsables, e informar al Comité Patrocinador de posibles riesgos que detecten relacionados con el proyecto, así como colaborar en el proceso de gestión de los mismos cuando se considere necesario y así se acuerde mutuamente.

El Comité Patrocinador (Sponsor 1 y 2) deberá revisar los riesgos siempre que por su importancia así se requiera, y aprobarán aquellos planes de respuesta propuestos por el gerente del proyecto de riesgos de Alto Impacto en el proyecto.

3.7.2 Plan de Respuesta de Riesgos



PLAN DE RESPUESTA A LOS RIESGOS

Nombre del Proyecto:		Implementación de Carteras SOW cero en la banca de negocios ABC										
Preparado por:												
Fecha:		07/12/2013										
				Grado del impacto	Probabilidad de Ocurrencia	Número de prioridad de riesgo	Dueño	Respuesta		Nuevo grado del impacto	Nueva probabilidad de ocurrencia	Nuevo número de prioridad del riesgo
RBS	Causa	evento incierto	Impacto	A	B	AxB		Estrategia Acción	Entregable	C	D	CxD
1. RIESGOS TECNICOS												
1.1 Requisitos												
	Desactualización de base de datos de clientes Región Sur propia	Podría producirse una georeferenciación incorrecta	Generando mayor reproceso, lo que incrementa el tiempo y costo.	0.9	0.7	0.63	Asistente de proyecto A	Mitigar: uso de por lo menos tres fuentes (significa una base de datos adicional, en este caso SUNAT). Incorporar al proyecto contacto directo con clientes.	Procedimiento de filtrado mejorado con la nueva base de datos.	0.5	0.4	0.2
1.2 Tecnología												

1.2.1	Mayor tiempo en la habilitación de puntos de red	Podría extender los plazos del proyecto en sus últimas etapas de implementación de oficinas	ocasionaría que se deba contratar y/o recurrir a personal adicional con conocimiento especializado en la solución de este tipo de problemas	0.9	0.4	0.36	Asistente de proyecto B	Aceptar: Se desarrollara una estrategia de aceptación activa, en la que se considerara el 10% del costo total de la actividad "Habilitación de Hardware" como parte de contingencias del proyecto.	Corrección de los puntos de red. Nuevas pruebas de funcionamiento.	0.4	0.4	0.16
1.3 Complejidad e Interfaces												
1.3.1												
1.4 Desempeño y Fiabilidad												
1.4.1												
1.5 Calidad												
1.5.1	Pruebas de calidad deficientes	Complicaría la concatenación de los procesos dentro del proyecto al generar reproceso de corrección	Incremento del número de procesos que necesitan verificación y corrección	0.8	0.5	0.4	Asistente de proyecto B	Mitigar: deberán implementarse sistemas de supervisión minuciosa, antes de la conclusión de cada proceso, verificando cada paso desarrollado por medio de un check list	Check list de supervisiones satisfactorios	0.5	0.4	0.2

2 EXTERNOS												
2.1 Normativa												
2.1.1	Variación favorable de las políticas SBS	Se podría filtrar una mayor cantidad de clientes utilizando criterios de riesgo crediticio más amplios	MAYOR NUMERO DE CLIENTES POR CARTERA	0.7	0.3	0.21	Asistente de proyecto A	Aceptar: se tendrá la voluntad de tomar ventaja de este escenario.	Información de clientes con mejores condiciones.	0.5	0.3	0.15
2.1.2	Variación desfavorable de políticas antilavado	Restringiría incluir en la listas de cartera a determinados clientes por tener características particulares	Reducción de clientes por cartera	0.9	0.1	0.09	Asistente de proyecto A	Aceptar: desarrollar una estrategia de aceptación pasiva, es decir, no generara una acción	Información de clientes que pertenecen a los sectores sensibles.	0.9	0.1	0.09
2.1.3	Restricciones de la normativa SBS en cuanto a límites de crédito por entidad bancaria	Limitaría el acceso a determinados clientes, ya que estos se encuentran con una posición deudora al límite de lo permitido según normativas de riesgo crediticio	Reducción de las carteras	0.9	0.6	0.54	Asistente de proyecto A	explotar: incluyendo en las listas de filtrado de manera específica los montos aproximados de endeudamiento	Información adicional por cliente que indique si se puede realizar compras de deuda	0.6	0.6	0.36
2.2 Contingencia Social												
2.2.1												
2.3 Mercado												

2.3.1	CRECIMIENTO DE LA ECONOMIA	LOS CLIENTES BUSCARIAN NUEVAS OPCIONES DE INVERSION	MAYOR NUMERO DE CLIENTES POR CARTERA	0.6	0.2	0.12	Consultor de MKT	explotar: incluir nuevos clientes en la formación de carteras	Ampliación del número de clientes por cartera	0.7	0.2	0.14
2.3.2	Lanzamiento de un proyecto similar por parte de la competencia	Entraría en competencia y conflicto directo con nuestro proyecto, con la probabilidad de accionar a clientes crediticiamente lo cual los dejaría fuera de nuestros parámetros de filtrado	Reducción del número de clientes que conformarían las carteras	0.4	0.2	0.08	Consultor de MKT	Mitigar: Frente a la reacción de la competencia, se deberá realizar de manera inmediata una reunión del Equipo del Proyecto a fin de determinar las posibles acciones de respuesta frente a cada escenario. Las conclusiones resultado de dichas sesiones deberán ser aprobadas por el Comité Patrocinador.	Lista de nuevas acciones estratégicas a seguir a fin de no poner en riesgo el proyecto	0.7	0.3	0.21
2.4 Cliente												
2.4.1	Desconfianza en entidades bancarias competidoras por mala experiencia reciente	Clientes que eviten el contacto con entidades bancarias lo cual dificultaría el proceso de filtrado y	Datos desactualizados y clientes inubicables para corroborarlos	0.8	0.5	0.4	Consultor de MKT	Mitigar: Establecer posibles filtros adicionales en coordinación con	filtros adicionales establecidos para el contacto de clientes	0.7	0.4	0.28

		actualización de datos							el asesor de marketing, con la finalidad de no desvirtuar la información de las listas				
2.5 Clima/Entorno Natural													
2.5.1	Desastre natural que conlleve alteración del rumbo económico de futuros clientes	Variación en los criterios de aceptación para ser parte de las listas de las nuevas carteras	Listas disminuidas y/o con margen de error elevado	0.9	0.2	0.18	Asistente de proyecto A	Mitigar: contacto directo con clientes, actualizando información en tiempo real	Autorización para la nueva modalidad de recabar información	0.7	0.3	0.21	
3. ORGANIZACIONAL													
3.1 Dependencias del Proyecto													
3.1.1													
3.2 Recursos													
3.2.1	Los recursos humanos seleccionados superen las expectativas	Garantizaría que el personal esté listo a tiempo y sin complicaciones	Personal altamente calificado que garantiza el éxito del proyecto y calidad del mismo	0.2	0.3	0.06	Consultor de RRHH	Mejorar: Se trabajara con los mejores profesionales a fin de que las capacitaciones logren potenciar las capacidades de los Funcionarios.	Calificativos adquiridos por los profesionales y reconocimiento especial	0.3	0.3	0.09	
3.3 Financiamiento													

3.3.1	Implementación de nuevas políticas y procedimientos para la asignación de presupuestos por áreas de interés.	Podría haber un reajuste en el presupuesto el cual afectaría el avance programado del proyecto	el tiempo del proyecto se atendería por más allá de lo planificado	0.6	0.4	0.24	Gerente de proyecto	Mitigar: se debe comprometer al comité patrocinador a no realizar ninguna modificación en el presupuesto a pesar de la variación de políticas	Contrato de compromiso que garantice el correcto avance de lo planificado y presupuestado	0.5	0.3	0.15
3.4 Priorización												
3.4.1												
4. DIRECCION DEL PROYECTO												
4.1 Estimación												
4.1.1	Sobre valoración de costos de las actividades	Costos por debajo del estimado	Ahorro en el presupuesto general del proyecto	0.8	0.2	0.16	Gerente del Proyecto	Explotar: se debe buscar permanentemente una reducción del costo estimado con la condición de que esta acción no ponga en riesgo la calidad	Lista de adquisiciones y gastos llevar con control exacto y según presupuesto establecido	0.5	0.1	0.05
4.2 Planeamiento												
4.2.1	Asignación errónea de funciones a los miembros del equipo del proyecto	complicaciones en la calidad y/o en el costo y tiempo	Se originarían reproceso repercutiendo en la optimización de los recursos	0.8	0.4	0.32	Consultor de RRHH	Mitigar: se debe de coordinar con el consultor en RRHH las características	Check list de características aplicables al equipo y puesto	0.5	0.3	0.15

								más adecuadas según las funciones a fin de evitar percances				
4.3 Control												
4.3.1	Reuniones programadas y no ejecutadas	información perdida y/o desvirtuada	Expectativas en los resultados se verían comprometidos al no tener la información adecuada en el momento preciso.	0.9	0.6	0.54	Gerente de Proyecto	Mitigar: Debe existir por norma general ejecutar sin excepción todas las reuniones programadas	Acta de reuniones firmada por los asistentes visitada por el gerente de proyecto únicamente si asistieron como mínimo los principales involucrados	0.6	0.6	0.36
4.4 Comunicaciones												
4.4.1	Formatos usados en proyectos similares no se ajustan a necesidades del proyecto actual	Confusión en la información relevante	podría originar que se mal interpreten las instrucciones, requerimientos y/o modificaciones	0.7	0.7	0.49	Asistente de proyecto A	Mitigar: Debe existir una clara diferenciación entre los formatos a utilizar en el desarrollo del proyecto	Formatos diferenciados por color, tamaño y codificación no mayor a tres dígitos	0.5	0.3	0.15
4.4.2												

3.8 Gestión de las Adquisiciones

3.8.1 Plan de Gestión de Adquisiciones

PLAN DE GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES					
PROYECTO	Implementación de Carteras SOW cero en la banca de negocios ABC Sur				
PREPARADO POR:	Asistente B	FECHA	12	08	13
REVISADO POR:	Gerente del Proyecto	FECHA	13	08	13
APROBADO POR:	Comité Patrocinador	FECHA	14	08	13

PRODUCTOS/BIENES/SERVICIOS A SER ADQUIRIDOS				
PRODUCTO/BIEN/SERVICIO	TIPO CONTRATACIÓN	SUPUESTOS	RESTRICCIONES	LÍMITES
Material de Escritorio	Precio Fijo	Alta disponibilidad en el mercado	Mínimo tres cotizaciones	Incluye gastos de entrega
Equipos de Cómputo y equipos multifuncionales	Precio Fijo	Equipos se encuentran disponibles en el mercado	Marca HP	Incluye instalación, capacitación de uso y pruebas de funcionamiento
Software y licencias de sistemas	Precio Fijo	De fácil disponibilidad en el mercado	Por política ABC licencias originales	Incluye instalación y pruebas de funcionamiento

Aplicativos Internos	Precio Fijo	Acceso inmediato a solicitud	Según necesidad establecida	Incluye instalación y pruebas de funcionamiento
Acceso a centrales de riesgo	Precio Fijo	Acceso inmediato a solicitud	No mayor a 400 consultas por central	Infocorp y SUNAT
Insumos para instalación informática	Precio Fijo	Insumos de alta disponibilidad en el mercado	Según especificaciones	Incluye garantía de uso mínimo 1 año
Servicio de capacitación	Precio Fijo	La universidad a contratar tiene experiencia en capacitación de funcionarios del Banco ABC	Según norma del Banco ABC por especialidad la Universidad debe ser U. Pacífico	Incluye certificación
Implementación de oficinas	Costo Reembolsable	Se cuenta con más de dos opciones en lista de proveedores	Monto no mayor a S/. 106,400.00	Incluye las instalaciones eléctricas
RECURSOS PARA LAS ADQUISICIONES				
PRODUCTO/BIEN/SERVICIO	ROL/CARGO		FUNCION/RESPONSABILIDAD	
Material de Escritorio	Asistente A		Verificar lista de proveedores, enviar solicitudes de cotización, enviar orden compra, recepción bajo especificaciones de orden, enviar factura a central de pagos	

Equipos de Cómputo y equipos multifuncionales	Asistente B	Verificar lista de proveedores, enviar solicitudes de cotización, enviar orden compra, recepción bajo especificaciones de orden, enviar factura a central de pagos
Software y licencias de sistemas	Asistente B	Verificar lista de proveedores, enviar solicitudes de cotización, enviar orden compra, recepción bajo especificaciones de orden, enviar factura a central de pagos
Aplicativos Internos	Asistente B	Verificar funcionamiento adecuado y firmar formato de aceptación
Acceso a centrales de riesgo	Asistente A	Verificar funcionamiento adecuado y firmar formato de aceptación
Insumos para instalación informática	Asistente B	Verificar lista de proveedores, enviar solicitudes de cotización, enviar orden compra, recepción bajo especificaciones de orden, enviar factura a central de pagos
Servicios de Consultoría	Gerente del Proyecto	Brindar los alcances de su participación, firmar el formato interno de comprobación de tareas
Servicio de capacitación	Gerente del Proyecto	Verificar el listado de cursos, verificar la valoración para la certificación, firmar el formato de conformidad interno
Implementación de oficinas	Gerente del Proyecto	Verificar lista de proveedores, enviar solicitudes de cotización con especificaciones requeridas según la organización, informar ganador a área de contrataciones para la firma respectiva

PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN DE ADQUISICIONES

EN EL PROYECTO

El Equipo del proyecto aspira a mantener una gestión transparente y ética en la relación que mantiene con sus proveedores, libre de favoritismos e influencias que dañen su reputación y resten valor a la organización contratista; por ello considera que la integridad y honestidad del personal serán la principal garantía de la referida gestión.

Como se ha manifestado en párrafos anteriores dentro de las restricciones del proyecto en el tema de adquisiciones, la institución contratante estableció que solo se podrá trabajar con proveedores inscritos en la relación que se adjunta en el anexo I

A continuación se enumeran los Principios Generales así como las Prácticas y Conductas que deberán guiar el comportamiento del personal en relación con los proveedores:

a) Principios Generales

- **La integridad de las personas es la principal garantía de una gestión transparente**

En concordancia con el Código de Ética de la entidad contratista se busca que la integridad y honestidad sea la principal garantía para un manejo transparente, imparcial y honesto de sus relaciones con proveedores.

- **La primera y más importante regla de conducta en esta materia debe ser el uso del sentido común y la conciencia propia**

La ética no reside ni se establece por disposiciones o reglamentos, sino que es anterior y más amplia que éstos. Se espera que el personal a cargo de las adquisiciones sea capaz de aplicar su sentido común y el criterio de su conciencia a la hora de determinar lo que debe o no hacerse en sus relaciones con proveedores.

- **La buena reputación está basada en percepciones**

La percepción de un manejo ordenado, imparcial y honesto de las relaciones con proveedores es tan importante como la gestión en sí misma.

La reputación es un valor intangible que se acrecienta o disminuye según se perciba por terceros. Una gestión puede ser íntegra y honesta, pero si las

formas, usos y condiciones en que se ejerce no reflejan ante terceros esos valores, su percepción puede verse afectada.

b) Prácticas y conductas en la relación con proveedores

- **Conflictos de Interés**

Ningún colaborador de proyecto o su cónyuge puede ser proveedor directo o ser socio de una empresa proveedora.

- **Selección de Proveedores, Acuerdos y Contratos.**

Los procesos de selección de proveedores deben realizarse con la debida diligencia, de modo que se garantice la objetividad y transparencia en el proceso de compras, tomando en consideración los siguientes lineamientos.

- Se deberá evaluar previamente a los potenciales proveedores de modo de asegurar la evaluación de la reputación e integridad de los futuros proveedores
- Se deberá promover la igualdad de oportunidades a todos los proveedores para que oferten sus productos y/o servicios en los proceso de compra
- La evaluación de las propuestas de los proveedores deberá hacerse en base a la comparación de variables homogéneas previamente definidas, de modo que fomenten la objetividad en la toma de decisiones.

c) Procedimientos de las adquisiciones en el Proyecto

Se seguirán todos los procedimientos establecidos por la institución y detallados en la sección posterior, respetando la autonomía conferida al Gerente de Proyecto y registrada en el Acta de Constitución del mismo en cuanto a su autoridad y autonomía para adquisiciones hasta US\$20,000.00

EN LA ORGANIZACIÓN

Criterios de Selección de Proveedores – PARA BIENES Y SERVICIOS

- a) Los procesos de selección de proveedores deben realizarse siguiendo rigurosamente las normas de transparencia del Banco ABC.

- b) Los modelos de contrato a ser usados serán los establecidos por el solicitante, pudiendo incluirse nuevas cláusulas según negociación de las partes.
- c) Los contratos deben contar con la conformidad respecto a los poderes de los firmantes de ambas partes.
- d) En aquellos casos en que se haya usado un texto adicional a solicitud de una de las partes, deberá este ser revisado por Asesoría Legal a fin de contar con la conformidad respectiva del texto.
- e) Todas las negociaciones con proveedores se deberán realizar solo dentro de las instalaciones oficiales del Banco o del proveedor, o mediante canales virtuales oficiales si fuese el caso.
- f) Se contratarán solamente proveedores registrados en la base de datos, reconocidos como Proveedores Autorizados. Para ser inscrito como proveedor Autorizado, la empresa a contratar deberá registrar un comportamiento financiero y comercial adecuado.
- g) En el caso de otorgarse adelantos de pago mayores a US\$ 50,000.00 dólares americanos, se presentará una Carta Fianza por parte del proveedor por el monto del adelanto.
- h) Todas las cartas fianzas presentadas por el proveedor deberán ser remitidas Vía Trámite Documentario a la Unidad de Garantías.
- i) Los concursos de precios se realizarán respetando los parámetros establecidos en la tabla de adjudicaciones.

TABLA DE PROCESO DE ADJUDICACION (REFERENCIAL)			
LIMITES (US\$)	PROCESO DE COMPRA _ TIPO DE CONVOCATORIA		CONSIDERACIONES
Hasta 1,000	Adjudicación Directa Simple		Solo si es una compra no repetitiva durante el año
De 1,001 Hasta 20,000	Adjudicación Directa con precios referenciales. Se solicita dos o más cotizaciones (oferta económica) a los proveedores seleccionados, ganando quien ofrezca menor precio. El comprador será responsable de guardar evidencia de las cotizaciones referenciales		
De 20,001 Hasta 250,000	Concurso de Precios Administrados Propios	Concurso a sobre cerrado. la adjudicación recaerá en el licitador que haga la proposición más ventajosa, teniendo en cuenta los criterios que se hayan establecido en las bases.	
De 20,001 a más	Concurso de Precios con Intermediación de una empresa especializada	Subasta inglesa descendente: Parte de un precio de reserva y consiste en que los postores vayan presentando precios descendentes, ganando quien ofrezca el precio menor. Considera un tiempo límite de duración de subasta.	Cuando las propuestas se encuentren estandarizadas y cuando los precios referenciales de los postores son parecidos. Cuando hay varios proveedores
		Subasta holandesa ascendente : Se inicia con un precio por debajo de la oferta menor (Aproximadamente 30%) y que el subastador va incrementando por etapas, siendo el ganador de la subasta el postor que acepta el precio primero.	Cuando las propuestas se encuentren estandarizadas y cuando los precios referenciales de los postores tienen una variación considerable. Cuando hay pocos proveedores.
		Concurso a sobre cerrado. la adjudicación recaerá en el licitador que haga la proposición más ventajosa, teniendo en cuenta los criterios que se hayan establecido en las bases.	Se utiliza cuando el bien o servicio a contratar es muy especializado y requiere una evaluación técnica, en donde el precio NO es la única variable a considerar.

la buena pro de manera directa.

- k) Las cotizaciones, los requerimientos de propuestas técnico-comerciales (RFP), estrategias de negociación, análisis de ahorro, bitácoras de decisión y demás evidencias sustentadoras de las decisiones de adjudicación, deberán ser guardadas para efectos de Auditoría Interna.
- l) Todo bien o servicio que no cuente con contrato de aprovisionamiento firmado, es susceptible de negociación por parte de la Gerencia de Área de Compras.
- m) La aprobación de los pedidos de compra se hará respetando las siguientes autonomías:

Monto de Aprobación de Pedidos	Responsable
hasta S/. 280.00	Comprador Transaccional
hasta S/. 28,000.00	Sub Gerencia Operativa de Compras
hasta S/.140,000.00	Gerencia de Gestión Operativa de Compras
Mayor a S/.140,000.00	Gerencia de Gestión de Proveedores

Criterios de Selección de Proveedores – PARA ACTIVOS FIJOS E INVERSIONES INTANGIBLES

- a) Los bienes del activo fijo, pueden ser de dos tipos:
 - **Activos definitivos**, son aquellos que se adquieren por una compra directa y que pueden ser utilizados desde el momento de su recepción. Serán dados de alta en el sistema con la entrega por parte del proveedor de la respectiva guía de remisión.
 - **Activos o intangibles en curso**, son aquellos desembolsos que son activables parcial o totalmente y conforman parte de un activo o intangible que se encuentra en fase de construcción o implementación. Serán dados de alta al momento en que se inicie su uso.

- b) El Proveedor entregará el bien de acuerdo a las condiciones del pedido de compra. Las facturas sólo serán canceladas, previa recepción del bien.
- c) En caso de ser un bien nuevo, la Sub Gerencia de Activo Fijo deberá determinar si el bien es activable o debe considerarse como gasto.
- d) El Proveedor entregará el bien, cumpliendo con todas las especificaciones de calidad, servicio, entrega y costos solicitados, en los casos de:

Activos Fijos:

- La Unidad de Almacén Centralizado, recibe del proveedor la Guías de Remisión y verifica que los bienes entregados estén conformes, según Pedido de Compra, y dando de alta en el sistema los bienes que cumplan con los estándares solicitados. La Unidad Solicitante pedirá al proveedor que le envíe la factura solo sobre los bienes liberados.
- En caso la Unidad beneficiaria reciba el bien directamente del proveedor sin que ingrese por el Almacén, deberá verificar que el bien cumpla con sus requerimientos y procederá a sellar la misma, luego el proveedor llevará la guía de remisión validada a la Unidad de Almacén Centralizado quien registrará en siga el ingreso de mercadería, teniendo como referencia el Pedido de Compra.
- Unidad Solicitante, recibe la guía de remisión debidamente sellada y firmada por la Unidad Beneficiaria o por el Almacén Central según el destino de los bienes, acompañada del respectivo pedido de compra y factura a nombre del Banco ABC entregadas por el proveedor. Enviará la documentación a la Sub Gerencia Contable de Compras para que proceda al registro contable.

Bienes Intangibles:

- La Gerencia de División de Sistemas y Organización (en caso de un software o un paquete a la medida), recibe el pedido de compra, factura y la guía de remisión a nombre del Banco ABC debidamente sellada y firmada por los funcionarios responsables del pedido. Todo bien intangible debe contar con su

respectiva licencia o guía de remisión, caso contrario deberá enviar un correo solicitando la recepción del bien en el sistema SIGA a la Unidad de Almacén Centralizado con la conformidad de la Gerencia de Área responsable.

- e) Las unidades comunicarán en forma inmediata a las diferentes unidades responsables, sobre cualquier movimiento de un bien asignado por los siguientes conceptos: traslados, robos, devoluciones o retiros provisionales para su reparación, consignando los siguientes datos: número de matrícula, número de serie (sí lo tuviera), descripción del bien y fecha del movimiento, con la finalidad de actualizar el control físico de los mismos en los sistemas del Banco:
- Gerencia de Compras y Gerencia de División de Sistemas y Organización: Equipos de cómputo, Licencias y Software
 - Unidad Parque Automotor: Unidades de transporte
 - Gerencia de Infraestructura de Telecomunicaciones: Equipos de telecomunicaciones
 - Sub Gerencia Activo fijo: Muebles, máquinas, equipos y maquinarias. Cabe mencionar que también debe estar copiada en todas las otras comunicaciones para realizar la actualización en el sistema.
- f) La recepción física del bien será efectuada por la Unidad de Almacén Centralizado, Unidad Solicitante/Unidad beneficiaria, quienes darán su conformidad y acreditarán la recepción de los bienes solicitados, verificando su buen estado y el cumplimiento de las especificaciones.

Condiciones de Pago

- a) Todo pago a proveedor debe estar sustentado con un comprobante de pago tales como: facturas, recibos por honorarios, boletas de venta, liquidación de compras, tickets o cintas emitidas por máquinas registradoras, recibos por servicios públicos y otros que contemple el reglamento de comprobantes de pago vigente.
- b) Los comprobantes de pago deben indicar el nombre del proveedor, N° de documento (N° de factura, de recibos por honorarios, de boleta de venta, de

liquidación de compra, de ticket, de cinta emitida, o de recibos por servicios públicos) y número de identidad (RUC, DNI, etc.), moneda, importe, fecha de emisión.

- c) La afectación del gasto producto de los pagos a proveedores debe ejecutarse en función al presupuesto asignado.
- d) Las vías de pago que se pueden utilizar son: Abono en cuenta, cheque de gerencia y pago en efectivo.
- e) La Gerencia de Contabilidad es la unidad especializada en aplicar las retenciones y detracciones sobre los comprobantes de pago según las condiciones tributarias de los proveedores.

Restricciones

- a) La Gerencia de Contabilidad compara los documentos recibidos por excepción los dos últimos días hábiles de cada mes, estos serán ingresados el primer día útil del mes siguiente.
- b) Los comprobantes de pago que serán imputados a un centro de costos de Unidades Negociadoras de Dirección Central - 111, deben ser remitidos a la Gerencia de Contabilidad para el registro y posterior pago. Todo documento menor a S/..700 que sea cargado a una sucursal será cargado en la misma agencia; para el caso de los recibos por honorarios se aplicará lo mencionado en el siguiente punto.
- c) Todos los recibos por Honorarios Profesionales serán registrados por la Gerencia de Contabilidad (independientemente del monto). Los encargados que reciban estos documentos deben remitir dicho documento de pago y todos los datos necesarios para la emisión de la "Planilla Electrónica" a la Gerencia de Contabilidad.
- d) Las facturas por flete o transporte de carga mayores a S/.400.00 están afectas a detracción y se enviarán a la Gerencia de Contabilidad para el registro y posterior pago.
- e) No se dará conformidad al comprobante de pago borroso, ilegible o que presente:
 - Enmendaduras.

- Mal estado o deterioro.
 - Errores en el monto en números o en letras.
 - Errores en número de RUC o razón social.
- f) Para registrar comprobantes de pago con Pedido de Compra, debe existir una “Entrada de Mercadería y/o “Aceptación de Servicio” en el Sistema de control.
- g) Los comprobantes de retención y detracción, serán remitidos, por la Sub Gerencia Administrativo de Pagos al domicilio fiscal SUNAT del proveedor, al día siguiente de efectuado el pago.
- h) Las Constancias de Abono serán entregadas al Acreedor según solicitud del mismo o del área que lo solicite.
- i) La Sub Gerencia Administrativo de Pagos realizara los pagos diariamente. Se incluirán los documentos registrados hasta el día anterior, en el caso de documentos que no cuentan con un pedido de Compra deberán contar con la aprobación de la unidad negociadora para proceder al pago.

Precauciones

- a) La Unidad Negociadora debe indicar la fecha de recepción en el mismo documento de pago (Sello y V°B° del Funcionario responsable).
- b) Las Unidades Negociadoras deben gestionar la apertura de una cuenta corriente o de ahorros a aquellos proveedores que presenten más de tres comprobantes de pago al año.
- c) Todos los documentos serán enviados a la Unidad de Archivo Central – Sección Digitalización Tener en cuenta no realizar anotaciones en éstos para evitar dañar la calidad de imagen.

Unidad Usuaría

- a) La unidad usuaria que solicita el bien y/o servicio es la misma que recibe el comprobante de pago.
- b) La unidad usuaria revisa el comprobante de pago verificando el nombre del proveedor, documento y número de identidad (RUC, DNI, etc.), moneda, importe y fecha de emisión.
- c) El funcionario con la autonomía correspondiente de unidad usuaria firma el comprobante de pago en señal de conformidad y envía los documentos a su supervisor.
- d) Recibe de las unidades usuarias los comprobantes de pago.
- e) En caso de no encontrar conforme el documento envía a la unidad usuaria para su regularización o pago.

Terminación del contrato por conveniencia

La unidad usuaria a su conveniencia puede en cualquier momento, dar por terminados los trabajos objeto de este contrato, total o parcialmente, mediante comunicación escrita al Contratista indicando los motivos de la terminación. Dicha terminación se efectuará en la forma y de acuerdo con la información que se dé en la comunicación y no perjudicará ningún reclamo anterior que el gerente de proyecto pudiera tener contra el Contratista.

Al recibir la mencionada comunicación, el Contratista inmediatamente discontinuará, a menos que la comunicación especifique lo contrario, todos los trabajos y los pedidos de materiales, facilidades o suministros relacionados con la parte del Contrato que se ha dado por terminado por conveniencia.

El gerente del proyecto a su juicio podrá reembolsar al Contratista todos los gastos subsiguientes que sean razonables y necesarios, efectuados después de la fecha en que se dé por terminado el Contrato. Estos gastos deberán ser previamente justificados por el Contratista.

Causas de terminación por falla

- a) En caso de evidente negligencia del Contratista en la ejecución de los trabajos, debido a la insuficiente mano de obra, falta de equipo, materiales, o fondos necesarios para cumplir con el programa de trabajo aprobado en su oportunidad para asegurar la conclusión de la obra en el plazo establecido en este

Contrato. Si ejecuta los trabajos en forma inadecuada, si interrumpe la continuación de la obra o si por otras causas no desarrolla el trabajo en forma aceptable y diligente.

La negligencia se comprobará con los dictámenes de la firma supervisora y del coordinador del proyecto y será calificada por la Dirección.

- b) Si el Contratista es declarado en quiebra.
- c) Si se le embarga el equipo, maquinaria, fondos, implementos o materiales que se usen en la obra o cualquier suma que deba pagársele por trabajo ejecutado, si el monto del embargo le impide cumplir con sus obligaciones contractuales.
- d) Si dentro del plazo que la Dirección le hubiera fijado, no presentase las cauciones o ampliaciones de las mismas a que está obligado conforme a este Contrato o a la ley.
- e) Si cometiera actos dolosos o culposos en perjuicio del Erario Público o en perjuicio de la ejecución de los trabajos contratados a juicio y calificación de la Dirección.
- f) Si dejara de cumplir con cualquiera de las obligaciones que contrae en este Contrato.
- g) Si el Contratista rehusara proseguir o dejara de ejecutar el trabajo parcial o totalmente con la diligencia necesaria para cumplir con el programa de trabajo aprobado y asegurar su terminación dentro del plazo establecido en este contrato o cualquier ampliación que se le conceda.

Cuando el Contratista incurra en falla, la Dirección concederá al Contratista y su fiador el término de Diez (10) días hábiles, para que acompañando las pruebas y documentación pertinentes, expresen lo que estimen procedente en defensa de sus intereses.

Vencido el término indicado, la Dirección resolverá, teniendo por desvanecido el cargo formulado, o en su caso proceder por su orden en la forma siguiente:

- Que el fiador se subrogue en los derechos y obligaciones del Contratista y prosiga con la ejecución del proyecto bajo las mismas condiciones establecidas en este contrato, para lo cual deberá subcontratar a uno o varios constructores individuales, debiendo contar con la aprobación previa y por escrito de la Dirección. El fiador tendrá un término de Diez (10) días hábiles para aceptar lo arriba establecido u optar por pagar el monto total de la caución de

Cumplimiento de Contrato y las cantidades que correspondan de las demás garantías rendidas por el Contratista.

- Rescindir el Contrato y consecuentemente cobrar al fiador el monto total de las cauciones de cumplimiento de Contrato y las cantidades que correspondan de las demás cauciones rendidas por el Contratista.

El Contratista podrá solicitar la rescisión o cancelación de este Contrato o suspender temporalmente los trabajos correspondientes sin responsabilidad alguna de su parte si la institución injustificadamente retrasara los pagos de las estimaciones mensuales, por un plazo de noventa (90) días o más, a partir de la fecha de su presentación a la Dirección, excepto cuando la falta de pago se debe a causas imputables al Contratista o que se encuentre atrasado en el cumplimiento de su programa de trabajo.

Vencido el plazo de noventa (90) días antes mencionados, el Contratista deberá comunicar por escrito a la Institución sus intenciones de suspender los trabajos, y si dentro del término de quince (15) días hábiles después de haber entregado dicho aviso a la Dirección, no le ha sido subsanada la falta de pago, El Contratista podrá solicitar la rescisión o cancelación del contrato.

La rescisión del contrato se efectuará sin más trámite judicial o administrativo, que la emisión de un Acuerdo del Poder Ejecutivo.

Una vez que éste firme el Acuerdo de Resolución por incumplimiento del Contratista, el gerente del proyecto exigirá por la vía de apremio el cumplimiento de la garantía que el Contratista haya rendido para garantizar el fiel cumplimiento del contrato.

Del Cierre de las Adquisiciones

- a) Se debe verificar que la totalidad del trabajo y de los entregables sean aceptables.
- b) Se debe verifica que no hayan reclamos pendientes y/o hojas de reclamación abiertas
- c) Actualizar registros a fin de reflejar los resultados finales y archivar dicha información ´para el uso futuro.
- d) Revisar el cumplimiento de cada contrato aplicable al proyecto globalmente.

- e) Verificar que cada fase haya sido cerrada según lo estipulado en el contrato.
- f) Verificar que los contratos no prescriban procedimientos específicos para el cierre del mismo.
- g) De haberse dado una finalización anticipada a alguno de los contratos, debe definirse si este fue de mutuo acuerdo, por incumplimiento o por conveniencia, procediendo a documentarlo y archivarlo.
- h) Los derechos y responsabilidades de las partes en caso de finalización anticipada deben incluirse en una cláusula de finalización.
- i) Si hubiera pagos pendientes, se registra el documento pendiente de pago en el aplicativo de control.

En el caso de encontrar pagos pendientes al cierre de las adquisiciones se procederá a:

- a) Registrar el pago en el aplicativo de control, teniendo en cuenta que cuando se presente un proveedor a cobrar un cheque emitido por el aplicativo de control, deberá ingresar primero al sistema general y con la transacción TRNF verificar que el canal emisor es el GAF, luego en aplicativo de control ir al reporte ZFIR0017 para revisar las facturas que conforman el monto del cheque solicitado, con este dato procederá a sellar las facturas para indicar que la misma ya fue pagada.
- b) Prepara y archiva en la oficina el documento pagado conjuntamente con su registro contable.
- c) En caso de cheques y/o efectivo, recibe del beneficiario o del representante del proveedor, el original de la copia del comprobante de pago.
- d) En caso sea el representante del proveedor, verifica la autenticidad de las firmas de los representantes legales de la empresa y tramita uno a uno los documentos.
- e) Ingresa al Terminal Financiero y ubica al beneficiario que figuran en la copia del comprobante de pago.
- f) Imprime el comprobante de caja (wincha térmica) y el comprobante del beneficiario, de existir en el sistema el pago solicitado. Entrega el comprobante de caja al Beneficiario o al representante del Ordenante a fin de llenar los datos personales y firmar.
- g) Solicita al Supervisor de Procesos Operativos un "Cheque TP propio Banco Multimoneda Cheque de Gerencia - SUVL-1407" en blanco para su emisión.
- h) Ingresa en el campo Nro. de Valorado el número del cheque impreso en el formato SUVL-1407.
- i) Ejecuta la operación, imprime el formato SUVL-1407 y verifica el correcto trámite. En caso la Solicitud indique más de un documento repetirá este procedimiento

desde el paso c.

- j) Entrega al Supervisor el/los formato(s) SULV-1407, junto con el/los comprobante(s) de el/los beneficiario(s) y el original de la copia del comprobante de pago o la Solicitud para su respectiva firma.
- k) Recibo del Beneficiario o del representante del proveedor el/los comprobante(s) debidamente llenado(s) y firmado(s), retiene en su gavetero el/los comprobante(s) de liquidación y cheque de gerencia.

3.8.2 Enunciado del Trabajo

ENUNCIADO DEL TRABAJO					
Adquisición de equipo multifuncional					
PROYECTO	Implementación de Carteras SOW cero en la banca de negocios ABC Sur				
PREPARADO POR:	Asistente B	FECHA	12	08	13
REVISADO POR:	Gerente del Proyecto	FECHA	13	08	13
APROBADO POR:	Comité Patrocinador	FECHA	14	08	13

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO
<p>El presente proyecto busca identificar y desplegar la implementación de recursos del Banco ABC para captar clientes en el segmento Banca de Negocios, a través de la formación de Carteras SOW Cero, es decir carteras constituidas por clientes que ya tiene un acercamiento previo a través de sus pasivos (ahorros) en el banco pero con una participación en Productos Activos (créditos) igual a cero.</p> <p>Se realizarán análisis de base de datos durante dos meses en el presente proyecto y los equipos requeridos serán utilizados por los funcionarios y personal de dos módulos en horario de atención del banco</p>
ALCANCE DEL PRODUCTO/BIEN/SERVICIO A ADQUIRIR
<p>Equipo Multifuncional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procesador: Velocidad del procesador 800MHZ - Memoria: Ampliación de memoria 512MB Capacidad de memoria 256 MB - Función: Multifuncional - Copiado: Escalado de copia 25 a 400% Velocidad de copia hasta 30 cpm - Envío de Fax: Memoria de Fax hasta 250 paginas Velocidad de transmisión de Fax 3 seg por pagina - Escaneo: Velocidad de escaneo hasta 20 ipm blanco y negro y 14 ipm a color - Impresión: Tecnología de impresión Laser

<p>- Calidad de impresión en negro hasta 600ppm</p> <p style="padding-left: 40px;">Velocidad de impresiones en negro hasta 30 ppm</p> <p>- Red: Capacidad de red a través de Fast Ethernet 10/100/1000 incorporado</p> <p>- Multifunción: Funciones de impresión copia, escaneado y fax</p> <p>- Gestión de Soportes: Capacidad de salida hasta 250 hojas</p> <p>Entrada de manejo de papel estándar</p> <p style="padding-left: 40px;">Impresión a doble cara automática</p> <p style="padding-left: 40px;">Tamaños de soportes de impresión carta, oficio, ejecutivo y sobres</p> <p>Volumen mensual de páginas recomendado 1500 a 4000</p> <p>- Envío Digital: Panel de control de pantalla táctil, intuitiva de 3.5 pulgadas y pantalla gráfica a colores.</p> <p style="padding-left: 40px;">Botones inicial, cancelar, ayudas flechas izquierda y derecha, volver Luces LED indicadora</p>
--

REQUISITOS DE TIEMPO Y PRECIO

Emitida la orden de compra el tiempo de entrega máximo es 6 días

Precio referencial: US \$/ 1,400.00 (+/- 6%)

DESGLOSE DE TRABAJO DEL PRODUCTO/BIEN/SERVICIO A ADQUIRIR

REQUISITO	CRITERIO(S) DE ACEPTACIÓN	ENTREGABLE	FECHA		
Especificaciones Técnicas detalladas en el punto alcance del producto	Cumplimiento de las métricas establecidas en el punto alcance del producto bajo pruebas de control preestablecidas	Equipo Multifuncional	13	08	13
		Certificado de Soporte Técnico	13	08	13
		Manuales de funcionamiento	13	08	13
	El periodo de garantía se inicia luego de la aceptación de la instalación y pruebas de funcionamiento	Certificado de Garantía	14	08	13

ENUNCIADO DEL TRABAJO					
Contratación de servicios para habilitación de oficinas					
PROYECTO	Implementación de Carteras SOW cero en la banca de negocios ABC Sur				
PREPARADO POR:	Asistente A	FECHA	12	08	13
REVISADO POR:	Gerente del Proyecto	FECHA	13	08	13
APROBADO POR:	Comité Patrocinador	FECHA	14	08	13

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO
<p>El presente proyecto busca identificar y desplegar la implementación de recursos del Banco ABC para captar clientes en el segmento Banca de Negocios, a través de la formación de Carteras SOW Cero, es decir carteras constituidas por clientes que ya tiene un acercamiento previo a través de sus pasivos (ahorros) en el banco pero con una participación en Productos Activos (créditos) igual a cero.</p> <p>El proyecto contempla la habilitación de oficinas para la puesta en marcha, las mismas que deben cumplir con todas las especificaciones y normativas del Banco ABC</p>
ALCANCE DEL PRODUCTO/BIEN/SERVICIO A ADQUIRIR
<p>Contratación de un tercero para la habilitación de oficinas bajo las siguientes especificaciones:</p> <p><u>Trabajos Preliminares</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Remoción de mamparas de vidrio (con recuperación de vidrios; incluye desmontaje para almacenamiento en depósito) - Remoción de tabiques de placas de yeso tipo "Durlock" - Remoción de alfombras - Remoción de zócalos de madera en sectores a demoler y afectados por cambio de piso - Remoción de extinguidor de incendio con su respectivo soporte fijo en pared y traslado a lugar a definir en obra <p><u>Muros, tabiques, mamparas y aberturas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Provisión y montaje de dos mampara de vidrio con estructura de aluminio (tubos 50x50mm), hasta altura de cielorraso

- Provisión y montaje de tabiques de placas de yeso tipo "Durlock", con estructura de perfiles metálicos de chapa galvanizada cada 60cm, con aislación acústica de lana de vidrio, hasta altura de cielorraso
- Revestimiento de mampara de Duratex en Pasillo 3 con placa de yeso tipo "Durlock", hasta altura de cielorraso
- Provisión y colocación de PM01: puerta placa de 0,79x2, 10m, incluye herrajes y cerradura tipo pomo, ídem existentes (para mamparas de vidrio). Las puertas deben estar correctamente ajustadas, con bordes rectos y superficies cepilladas.
- Remoción y recolocación de PR01, PR02 y PR03: puerta placa de madera 0,79x2,10m (reutilizada) en mampara de vidrio

Pisos

- Provisión y colocación de piso laminado calidad y modelo indicado por el Banco ABC
- Reparaciones de la carpeta de base: relleno con mezcla de los huecos resultantes de demoliciones, de imperfecciones; eliminación de lomadas u ondulaciones.
- Provisión y colocación de terminal de aluminio anodizado
- Remoción y recolocación de terminal de aluminio anodizado existente
- Provisión y colocación de zócalos de madera según modelo existente.
- Colocación de tapas de chapa de aluminio para tomacorrientes en el piso, hechas sobre medida y fijadas al piso con tornillos, para 2 conjuntos de tomas
- Provisión y colocación de felpudo acrílico para acceso, negro y sin diseño, espesor 10mm. Dimensiones: 0,90x1, 20m (a verificar).

Cielorrasos

- Completar y/o reparar cielorraso existente en sectores afectados por demoliciones u otros desperfectos (reemplazo de placas y perfiles dañados)
- Realización de quiebres en cielorraso en sectores de demolición de tabiques

Pintura y terminaciones

- Pintura al látex con enduido de paredes y tabiques interiores (tabiques Durlock nuevos), hasta altura de cielorraso
- Pintura al látex de paredes y tabiques interiores (repintado paredes), hasta altura de cielorraso. Incluye reparaciones de la superficie.
- Pintura al látex de cielorraso existente, de sectores reparados y de quiebres del

cielorraso.

- Esmalte sintético semimate de aberturas de madera (nuevas y reutilizadas, incluye masillado y lijado para un óptimo acabado)
- Pintura de zócalos al esmalte sintético semimate, incluye masillado y lijado completo para un óptimo acabado (color idéntico al existente)
- Barnizado de zócalos con acabado semimate, incluye masillado de tornillos y lijado completo para un óptimo acabado
- Provisión y colocación de film esmerilado en vidrios (2 franjas llenas y 1 franja de cuadrados)

Instalación eléctrica (iluminación y otros)

- Reubicación de artefactos lumínicos.
- Reubicación de llaves y tomacorrientes (contabilizado por caja de conexión)
- Reubicación de carteles indicadores de salida de emergencia
- Provisión e instalación de toma común (placa de 1 módulo con 1 toma normal) (línea Vimar o Legrand)
- Adecuación de alimentación de artefactos lumínicos, con el fin de independizar el encendido. Incluye la instalación de llaves de embutir en perfilería de mampara, modelo similar al existente.
- Instalación de circuito alimentador para acondicionador de aire tipo split de 12.000 BTU, con su correspondiente circuito independiente en el tablero existente
- Provisión e instalación de conjunto de tomas eléctricas para estación de trabajo (placa de 4 módulos con 3 tomas para computadora tipo americano + 1 toma normal) (línea Vimar o Legrand) (modelo ídem existente). Incluye cableado. A ubicar en zona de copiado.
- Canalización de cableado de tomas en el piso con canaletas adecuadas (con separador de cables eléctricos y de señales débiles) fijadas al piso, para 2 conjuntos de tomas para estación de trabajo. Las tomas serán reubicados en mampara próxima.
- Provisión e instalación de conjunto de tomas de datos para estación de trabajo (placa de 4 puntos con 2 jacks RJ45 rojos para red + 1 jack RJ45 azul para teléfono) (modelo ídem existente). Incluye cableado.
- Provisión de planos detallados de situación actual y como built, indicando el etiquetado, de la red de datos y telefonía del sector intervenido

REQUISITOS DE TIEMPO Y PRECIO

La fecha de entrega estipulada está fijada para el 15 /10/2013

Precio referencial: \$ 34,500 (+/- 10%)

DESGLOSE DE TRABAJO DEL PRODUCTO/BIEN/SERVICIO A ADQUIRIR

REQUISITO	CRITERIO(s) DE ACEPTACIÓN	ENTREGABLE	FECHA		
Especificaciones Técnicas detalladas en el punto alcance	Diseño de oficinas	Planos de diseño de oficinas	20	9	13
	Cumplimiento de especificaciones técnicas según check list	Check list revisado	31	10	13
	Instalaciones eléctricas realizadas y en uso	Plano de Instalaciones	20	09	13
		Formato de pruebas de usuario	31	10	13
	Mobiliario según especificaciones señaladas en Check list	Check list revisado	31	10	13

3.8.3 Criterios de Evaluación

CRITERIOS DE EVALUACIÓN					
PROYECTO	Implementación de carteras SOW Cero en la Banca de Negocios ABC Sur				
PREPARADO POR:	Asistente B	FECHA	12	08	2013
REVISADO POR:	Gerente del Proyecto	FECHA	12	08	2013
APROBADO POR:	Comité Patrocinador	FECHA	14	08	2013

PROCESO DE ADQUISICIÓN (PRODUCTO/BIEN/SERVICIO A ADQUIRIR)
Adquisición de 2 Equipos Multifuncionales HP
PROVEEDOR: Macro Corp. S.A

CUADRO DE EVALUACIÓN TÉCNICA					
RELACIONADOS AL PROVEEDOR (AA% =A+B+C+D+E)					
CRITERIO	PESO	RANGOS	VALOR RANGO	TOTAL	ENTREGABLE Documento que certifica el grado de cumplimiento del criterio de evaluación
Acreditación Anual como proveedor del Banco ABC	(A)	Vigente y con capacidad de documentación actualizada	8	8	Certificado del Banco ABC Formulario con requisitos anexando documentación que lo sustente
		Vigente	6		
Representación HP	(B)	0 – 8 meses de emitida	2	2	Carta de Representación asignada por HP
		9-12 meses de emitida	1		
TOTAL AA				10	

RELACIONADOS A LAS COMPETENCIAS (BB%=F+G+H+I+J)					
CRITERIO	PESO	RANGOS	VALOR RANGO	TOTAL	ENTREGABLE Documento que certifica el grado de cumplimiento del criterio de evaluación
Disponibilidad del bien ofertado	(F)	1-5 días	3	2	Compromiso en solicitud de cotización
		6-10 días	2		
Garantía ofrecida	(G)	12 meses a +	3	3	Certificado de garantía
		6-12 meses	2		
		0-6 meses	0		
Velocidad de respuesta a problemas durante funcionamiento	(H)	Máx. 24 horas	4	4	Compromiso en solicitud de cotización
		Máx. 48 horas	3		
		+ de 48 horas	2		
TOTAL BB				9	

RELACIONADOS CON LA PROPUESTA (CC%=K+L+M+N+O)					
CRITERIO	PESO	RANGOS	VALOR RANGO	TOTAL	ENTREGABLE
Instalación por personal capacitado	(K)	Profesional	4	4	Credencial del responsable de la instalación
		Técnico	2		
Pruebas de usuario	(L)	A necesidad y no mayor a 24 horas	6	3	Carta compromiso
		4 horas	3		
		2 horas	1		
TOTAL CC				7	

$$\text{PUNTAJE TÉCNICO} = \text{TOTAL AA} + \text{TOTALBB} + \text{TOTAL CC}$$

$$\text{Puntaje Técnico} = 10+9+7$$

$$\text{Puntaje Técnico} = 26$$

CÁLCULO DEL PUNTAJE ECONÓMICO

Procedimiento para la evaluación económica del vendedor

$$P_y = 2 (\text{PMOE}) - (O_y/O_m) \times \text{PMOE}$$

$$P_y = 2 (10) - (7252/7106.4) \times 10$$

$$P_y = 20 - 10.2$$

$$P_y = 9.8$$

Donde:

P_y	=	?	Puntaje de la oferta económica del proveedor "y"
O_y	=	S/.7252.00	Oferta económica del proveedor "y"
O_m	=	S/.7106.40	Oferta económica de valor más bajo de todas.
PMOE	=	10	Puntaje Máximo de la Oferta Económica (Usualmente 100%).

CÁLCULO DEL PUNTAJE TOTAL

Procedimiento para la evaluación económica del vendedor

$$\text{PUNTAJE TOTAL} = \text{PUNTAJE TÉCNICO} \times \text{YY\%} + \text{PUNTAJE ECONÓMICO} \times \text{ZZ\%}$$

$$\text{PUNTAJE TOTAL} = 26(0.5) + 9.2(0.5)$$

$$\text{PUNTAJE TOTAL} = 13 + 4.6$$

$$\text{PUNTAJE TOTAL} = 17$$

$$\text{YY\%} + \text{ZZ\%} = 100\%$$

CRITERIOS DE EVALUACIÓN					
PROYECTO	Implementación de Carteras SOW cero en la banca de negocios ABC Sur				
PREPARADO POR:	Asistente B	FECHA	12	08	2013
REVISADO POR:	Gerente del Proyecto	FECHA	13	080	2013
APROBADO POR:	Comité Patrocinador	FECHA	14	08	2013

PROCESO DE ADQUISICIÓN (PRODUCTO/BIEN/SERVICIO A ADQUIRIR)
Contratación de un tercero para habilitación de oficinas
PROVEEDOR: Transforma S.A

CUADRO DE EVALUACIÓN TÉCNICA					
RELACIONADOS AL PROVEEDOR (AA% =A+B+C+D+E)					
CRITERIO	PESO	RANGOS	VALOR RANGO	TOTAL	ENTREGABLE
Acreditación Anual como proveedor del Banco ABC	(A)	Vigente y con capacidad de documentación actualizada	8	8	Certificado del Banco ABC Formulario con requisitos anexando documentación que lo sustente
		Vigente	6		
Experiencia en el rubro	(B)	10 años a +	2	2	Resumen de empresas y trabajos realizados
		0-9 años	1		
TOTAL AA				8	

RELACIONADOS CON LA PROPUESTA (CC%=K+L+M+N+O)					
CRITERIO	PESO	RANGOS	VALOR RANGO	TOTAL	ENTREGABLE
Personal asignado	(K)	A exclusividad	3	3	Registro de personal asignado
		Rotativo	2		
Reportes de avance	(L)	Interdiario	3	3	Carta compromiso
		semanal	2		
		Quincenal	1		
Pruebas de funcionamiento eléctrico	(M)	Cerro errores	4	4	Formato de control
		1 a más fallas	1		

CÁLCULO DEL PUNTAJE ECONÓMICO

$$P_y = 2 (PMOE) - (O_y/O_m) \times PMOE$$

$$P_y = 2 (10) - (34,500/33000) \times 10$$

$$P_y = 20 - 10.45$$

$$P_y = 9.55$$

Donde:

P_y	=	?	Puntaje de la oferta económica del proveedor "y"
O_y	=	US \$34,500	Oferta económica del proveedor "y"
O_m	=	US \$33,000	Oferta económica de valor más bajo de todas.
PMOE	=	10	Puntaje Máximo de la Oferta Económica (Usualmente 100%).

CÁLCULO DEL PUNTAJE TOTAL

$$\text{PUNTAJE TOTAL} = \text{PUNTAJE TÉCNICO} \times \text{YY\%} + \text{PUNTAJE ECONÓMICO} \times \text{ZZ\%}$$

$$\text{PUNTAJE TOTAL} = 26(0.6) + 9.55(0.4)$$

$$\text{PUNTAJE TOTAL} = 15.6 + 3.82$$

$$\text{PUNTAJE TOTAL} = 19.42$$

$$\text{YY\%} + \text{ZZ\%} = 100\%$$

BANCO ABC				ORDEN DE COMPRA N°		
Señor(es) Dirección Atención Fax						
				Fecha Emisión	Condición de Compra	
				Hora Emisión	Prioridad de Atención	
SIRVA(N)SE ATENDER EL SIGUIENTE PEDIDO						
Ítem	DESCRIPCION	COD.	CANTIDAD	VALOR U.	% DESCUENTOS	SUB-TOTAL
LOS PRECIOS INCLUYEN EL I.G.V.			Sub Total	Descuentos	I.G.V.	TOTAL
						S/.
Facturar a nombre de:					V°B° compras	
Razón Social: Dirección: R.U.C.: Teléfono – Fax: E-mail:						
*Nos reservamos el derecho de DEVOLVER la mercadería que NO este de acuerdo con nuestras especificaciones.						

3.8.4 Modelo de Contrato

CONTRATO DE PRESTACION DE SERVICIOS

Conste por el presente documento el contrato de Locación de Servicios que celebran de una parte la empresa:

....., con R.U.C. N° inscrita en la partida electrónica N° 22222227 del Registro de Personas Jurídicas de la Zona Registral N° IX – Sede Arequipa, con domicilio legal en, Distrito de, Provincia y Departamento de representada por el Sr., con D.N.I. N°, con poderes inscritos en el Asiento N° de la misma partida electrónica; en adelante **EL PROVEEDOR** y de la otra parte,

BANCO ABC., con RUC N° 20101147218 con domicilio en calle Ugarteche 880, Surco, Lima, debidamente representada por su Gerente General el señor José Luis Muñoz Rivera, con DNI N° 25678546 y por su apoderado el señor Cesar Antonio Norabuena Rossel, con DNI N° 456438707, según poderes inscritos en la Partida N° 11595556 del Registro de Personas Jurídicas de Lima; en adelante **EL CLIENTE** bajo los términos y según las condiciones siguientes:

PRIMERO.- ANTECEDENTES

- 1.1 **EL CLIENTE**, es una sociedad anónima, que opera como intermediador monetario negocio denominado BANCO, para lo cual cuenta con las licencias y permisos correspondientes.
- 1.2 **EL PROVEEDOR**, es una empresa especializada en brindar servicios de remodelación de ambientes físicos, para lo cual cuenta con arquitectos, decoradores, electricistas y diseñadores aptos para brindar un servicio de primer nivel.

SEGUNDO.- BASE LEGAL

La base legal que rige el presente contrato, la constituyen en general las normas legales del Código Civil y en especial los artículos 1755° al 1770° del Título IX: Prestación de Servicios, de

la Sección Segunda: Contratos Nominados, del Libro VII: Fuentes de las Obligaciones, del mismo cuerpo legal.

TERCERO.- OBJETO DEL CONTRATO

Por el presente contrato, EL PROVEEDOR como empresa altamente calificada y con amplia experiencia en la remodelación de oficinas, adecuara 2 ambientes físicos del Banco de crédito del Perú en sus sucursales de Arequipa y Cusco según sus especificaciones que son detalladas en el Anexo 1 del Contrato.

Por su parte, en contraprestación, EL CLIENTE se obliga a retribuir a EL PROVEEDOR de acuerdo a lo dispuesto en el presente documento.

CUARTO.- OBLIGACIONES DE LAS PARTES.

4.1 - Obligaciones del PROVEEDOR

4.1.1. Desarrollar El SERVICIO en las instalaciones que el CLIENTE oportunamente señale y en los locales que el PROVEEDOR, tiene habilitados para este fin:

- Sede Arequipa: Calle Jerusalén 101- Cercado
- Sede Cusco: Wanchaq 318 - Cercado

4.1.2. Se deberá realizar el SERVICIO de acuerdo a los requerimientos técnicos solicitados y observando las condiciones que la tecnología y operación demanda, los mismos que se encuentran en el Anexo 1 del presente contrato.

4.1.3. A recibir los documentos del CLIENTE y trabajará en los formularios, documentos y registros manuales respectivos, con la finalidad de cumplir con el servicio de control.

4.1.4. A permitir que EL CLIENTE visite las instalaciones en remodelación previa coordinación con EL PROVEEDOR.

4.1.5. EL PROVEEDOR deberá actuar en nombre propio en las relaciones comerciales que se originen a propósito del presente contrato.

- 4.1.6. A desarrollar el SERVICIO con su propio personal, fijándoles sus remuneraciones, sistemas de trabajo, y horarios, quedando establecido que entre el CLIENTE y el referido personal, no existe en virtud del presente contrato ningún tipo de relación laboral o jurídica.
- 4.1.7. A proporcionar los informes que les sean solicitados por EL CLIENTE, y deberá llenar correctamente los formatos y todo cuanto documento es
- 4.1.8. Proporcionar a EL CLIENTE cuando éste lo vea conveniente la nómina de las personas y profesionales que tienen a su cargo y del proceso productivo del SERVICIO.
- 4.1.9. Responder por las acciones y resultados de la prestación de SERVICIOS frente a auditores externos o internos y/o las autoridades civiles o penales correspondientes.

Al respecto, EL PROVEEDOR exonera desde ya al CLIENTE por cualquier hecho que se derive del ejercicio de su práctica profesional, reconociendo su exclusiva competencia en tales hechos, reconoce además que no existe vínculo alguno que no sea el del presente contrato.

- 4.1.10. Cumplir con las obligaciones derivadas de su condición de empleador, tales como el pago correspondiente a los sueldos y salarios, beneficios sociales y bonificaciones. Asimismo, efectuar el pago correspondiente a todas sus obligaciones tributarias y contribuciones sociales, seguros y otros que corresponda, EL CLIENTE no asumirá ningún costo, ni asumirá responsabilidad alguna respecto a las obligaciones del personal antes indicadas, las que son de exclusiva responsabilidad de EL PROVEEDOR.
- 4.1.11. Prestar el SERVICIO de manera eficiente y guardando las normas de ética y transparencia ABC según lo expresado en las base de inscripción para proveedores activos de la institución
- 4.1.12. EL PROVEEDOR no podrá colocar/usar su material publicitario dentro y fuera de las instalaciones del Banco salvo algunas excepciones, previa autorización del CLIENTE.

4.2 OBLIGACIONES DEL CLIENTE

- 4.2.1. EL CLIENTE, cancelará por concepto de honorarios(Montos sin IGV) como tarifa única, el mismo que será fraccionado en cuatro pagos, de 15% a 25% cada semana según el avance.

4.2.2. EL CLIENTE pagará al PROVEEDOR todas las facturas que sustenten los gastos realizados en el remodelamiento de las oficinas en un plazo máximo de 7 días luego de presentadas con el debido informe que lo sustente

QUINTO.- PLAZO DEL CONTRATO

- 5.1. El presente contrato tendrá un periodo de 90 días hábiles, a partir de la fecha de suscripción, concluye con la entrega del bien motivo del presente contrato con las características solicitadas.
- 5.2. Cualquier variación de cualquier parte del contrato será comunicada previamente con email o carta simple y teniendo la conformidad expresa de ambas partes.

SEXTO.- NATURALEZA DE LA RELACION CONTRACTUAL

Las partes dejan expresa constancia que la presente relación contractual no supone ningún tipo de subordinación de parte de EL CLIENTE y EL PROVEEDOR, sino única y exclusivamente una relación de naturaleza civil, conforme a lo señalado expresamente en el presente documento.

Lo antes señalado se aplica también respecto del personal o en general las personas que presten servicio al PROVEEDOR.

SEPTIMO.- CLAUSULA RESOLUTORIA EXPRESA

En caso de incumplimiento de cualquier disposición del presente contrato la parte afectada con el incumplimiento podrá resolver el presente contrato, para lo cual deberá notificar el incumplimiento a la otra parte por escrito, y otorgar 15 días para su subsanación, pudiendo resolver el contrato si concluido dicho plazo el incumplimiento no ha sido subsanado.

OCTAVO.- CONFIDENCIALIDAD

La información que EL CLIENTE brinde a EL PROVEEDOR es confidencial y deberá ser resguardada como tal por EL PROVEEDOR, tanto durante la vigencia del presente contrato

como después de su terminación, obligándose a no revelar a terceros, en forma onerosa o gratuita, o hacer pública, o utilizar de un modo distinto a los fines del contrato o difundir entre sus empleados y/o dependientes o contratados más allá de lo estrictamente necesario para tal fin, la información confidencial que le haya sido revelada por la otra parte en relación o con ocasión de las negociaciones habidas para la preparación del contrato o de la realización o ejecución del mismo, en especial la relación de destinatarios de sus comunicaciones, estados de cuenta, Tarjetas, sus nombres, domicilios y cualquier y toda otra información, para lo cual EL PROVEEDOR adoptará medidas estrictas sobre la seguridad de la información en su poder. Cualquier incumplimiento a esta obligación conllevará la resolución automática del presente contrato, de conformidad con lo establecido en el artículo 1430° del Código Civil, y EL PROVEEDOR deberá pagar a EL CLIENTE una indemnización por daños y perjuicios ascendente a los daños económicos y morales que se hubieren generados en su perjuicio, según determine y le comunique EL CLIENTE.

NOVENO.- NORMAS DE SEGURIDAD

EL PROVEEDOR se obliga a cumplir con las normas internas de seguridad que EL CLIENTE le indique oportunamente, por cualquier medio, ya sea escrito, electrónico, electromagnético, verbal o cualquier otro, durante la prestación de los servicios materia del presente contrato.

DECIMO.- NO DEPENDENCIA

EL PROVEEDOR no tiene condición de subordinada, ni existe vínculo laboral de ninguna índole con EL CLIENTE. Se trata de una empresa jurídica cuyos servicios se rigen por las normas del derecho civil, sin derecho a los beneficios laborales que tienen los trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada.

DECIMO PRIMERO.- DE LA ADMINISTRACION, FACTURACIÓN Y COBRANZA

11.1. Todo pago a proveedor debe estar sustentado con un comprobante de pago tales como: facturas, recibos por honorarios, boletas de venta, liquidación de compras, tickets o cintas emitidas por máquinas registradoras, recibos por servicios públicos y otros que contemple el reglamento de comprobantes de pago vigente.

- 11.2. Los comprobantes de pago deben indicar el nombre del proveedor, N° de documento (N° de factura, de recibos por honorarios, de boleta de venta, de liquidación de compra, de ticket, de cinta emitida, o de recibos por servicios públicos) y número de identidad (RUC, DNI, etc.), moneda, importe, fecha de emisión.
- 11.3. Las vías de pago que se pueden utilizar son: Abono en cuenta, cheque de gerencia y pago en efectivo.

DECIMO SEGUNDO.- RESOLUCION DE CONFLICTOS

Cualquier duda o diferencia que pudiera surgir entre las partes derivada del cumplimiento y/o interpretación del presente contrato será resuelta amistosamente, mediante consultas mutuas entre las partes quienes serán representados por los funcionarios designados para tal efecto. Las resoluciones y acuerdos que adopten para tal efecto dichos representantes serán tomadas bajo las reglas de la buena fe, no pudiendo exceder ni comprometer a sus representadas más allá de las facultades que le fueron asignadas.

DECIMO TERCERO.- ARBITRAJE

Sin perjuicio de lo establecido en el presente documento, en caso de duda, diferendo, desavenencia o controversia que pudiera derivarse de este contrato subsistiera, incluidas la de su interpretación, ejecución, nulidad o invalidez, serán resueltas mediante arbitraje de derecho, a cargo de un Tribunal Arbitral compuesto por tres (3) miembros que necesariamente deberán ser abogados colegiados, realizado conforme el Reglamento de Conciliación y Arbitraje Nacional e Internacional de la Cámara de Comercio de Lima.

- Cada una de las partes nombrará un árbitro, los cuales a su vez nombrarán al tercero quien ejercerá la presidencia del Tribunal Arbitral.
- El arbitraje se llevará a cabo en la ciudad de Lima y la duración del mismo no podrá exceder los cien (100) días hábiles, contados a partir de la fecha de instalación del Tribunal Arbitral hasta la expedición del laudo respectivo.

- El laudo del Tribunal Arbitral será definitivo e inapelable.
- Los gastos del proceso serán asumidos por la(s) parte(s) que no se vea(n) favorecida(s) con la decisión del Tribunal Arbitral.
- En caso de que alguna de las partes decidiera interponer recurso de anulación contra el laudo arbitral ante el Poder Judicial, deberá constituir previamente a favor de la parte contraria una Carta Fianza otorgada por un banco de primer orden con sede en Lima, equivalente a Cincuenta mil y 00/100 Dólares Americanos (US\$ 50,000.00), ejecutable en caso que dicho recurso, en fallo definitivo, no fuera declarado fundado. Dicha Carta Fianza deberá estar vigente durante el tiempo que dure el proceso promovido.

DECIMO CUARTO.- FIRMA DEL CONTRATO

Los funcionarios de ambas partes que, en su nombre y representación suscriben el presente declaran encontrarse debidamente facultados para obligar a sus representadas en los términos y condiciones que en él se estipulan.

DECIMO QUINTO.- TRIBUTOS

Lo concerniente a impuestos, serán por cuenta de cada parte integrante del presente contrato de acuerdo a lo mandado por ley.

DECIMO SEXTO.- ACEPTACION

Ambas partes reconocen haber leído el contrato, haberlo entendido y aceptan que sus términos y condiciones obligan a sus representadas.

En fé de lo cual se extiende en dos (2) ejemplares del mismo tenor y lo suscriben a los [] de 2013.

Capítulo 4

Cierre del Proyecto

4. CIERRE DEL PROYECTO

4.1 Lecciones Aprendidas

LECCIONES APRENDIDAS SOBRE DIRECCIÓN DEL PROYECTO				
Nro _____				
PROYECTO:	Implementacion de Carteras SOW Cero en la Banca de Negocios del Banco ABC - Sur			
GERENTE:	Milagros Aranibar Bianco			
PREPARADO POR:		FECHA		

DENOMINACIÓN PARA LA LECCIÓN APRENDIDA:									
GRUPO DE PROCESOS:	Inicio		Planeamiento		Ejecución		M/C		Cierre

18. PROCESO ESPECÍFICO DE LA GERENCIA DE PROYECTO
19. TÉCNICA/HERRAMIENTA EVALUADA
20. EVENTO OCURRIDO
21. RESULTADO O IMPACTO DEL EVENTO OCURRIDO
22. ACCIÓN O RESPUESTA EFECTUADA Y RESULTADO ESPERADO
23. RESULTADO OBTENIDO DE LA ACCIÓN O RESPUESTA EFECTUADA
24. LECCIÓN APRENDIDA

25. CÓMO Y DONDE PUEDE USARSE LO APRENDIDO A FUTURO EN ESTE PROYECTO

26. CÓMO Y DONDE PUEDE USARSE LO APRENDIDO A FUTURO EN OTROS PROYECTOS

27. QUIÉN(ES) DEBE(N) SER INFORMADO(S) SOBRE LA LECCIÓN APRENDIDA

<input type="checkbox"/>	Alta Dirección	<input type="checkbox"/>	G. Proyecto	<input type="checkbox"/>	Equipo	<input type="checkbox"/>	Organización	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Otro (indicar)	<input type="checkbox"/>						

28. CÓMO ESTA LECCIÓN APRENDIDA DEBERÍA SER DIFUNDIDA (marcar las que apliquen)

<input type="checkbox"/>	E-mail	<input type="checkbox"/>	Intranet / WebPage	<input type="checkbox"/>	Preguntas Frecuentes	<input type="checkbox"/>	CINFO	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Otro (indicar)	<input type="checkbox"/>						

RELACIÓN DE ANEXOS

ANEXO 1	
ANEXO 2	

CINFO: Centro de Información

LECCIONES APRENDIDAS SOBRE DESARROLLO DE PRODUCTO				
Nro _____				
PROYECTO:	Implementacion de Carteras SOW Cero en la Banca de Negocios del Banco ABC - Sur			
GERENTE:	Milagros Aranibar Bianco			
PREPARADO POR:		FECHA		

DENOMINACIÓN PARA LA LECCIÓN APRENDIDA:	
FASE DEL PROYECTO:	

1. PROCESO ESPECÍFICO PARA EL DESARROLLO O ELABORACIÓN DE UN PRODUCTO O UN ENTREGABLE
2. TÉCNICA/HERRAMIENTA/METODOLOGÍA EVALUADA
3. EVENTO OCURRIDO
4. RESULTADO O IMPACTO DEL EVENTO OCURRIDO
5. ACCIÓN O RESPUESTA EFECTUADA Y RESULTADO ESPERADO

6. RESULTADO OBTENIDO DE LA ACCIÓN O RESPUESTA EFECTUADA							
7. LECCIÓN APRENDIDA							
8. CÓMO Y DONDE PUEDE USARSE LO APRENDIDO A FUTURO EN ESTE PROYECTO							
9. CÓMO Y DONDE PUEDE USARSE LO APRENDIDO A FUTURO EN OTROS PROYECTOS							
10. QUIÉN(ES) DEBE(N) SER INFORMADO(S) SOBRE LA LECCIÓN APRENDIDA							
<input type="checkbox"/>	Alta Dirección	<input type="checkbox"/>	G. Proyecto	<input type="checkbox"/>	Equipo	<input type="checkbox"/>	Organización
<input type="checkbox"/>	Otro (indicar)	<input type="checkbox"/>					
11. CÓMO ESTA LECCIÓN APRENDIDA DEBERÍA SER DIFUNDIDA (marcar las que apliquen)							
<input type="checkbox"/>	E-mail	<input type="checkbox"/>	Intranet / WebPage	<input type="checkbox"/>	Preguntas Frecuentes	<input type="checkbox"/>	CINFO
<input type="checkbox"/>	Otro (indicar)	<input type="checkbox"/>					

RELACIÓN DE ANEXOS	
ANEXO 1	
ANEXO 2	

CINFO: Centro de Información

4.2 Acta de Cierre

Acta de Cierre

Nombre del Proyecto:

IMPLEMENTACION DE CARTERAS SOW CERO EN LA BANCA DE NEGOCIOS DEL BANCO
ABC – SUR

Fecha de inicio del proyecto

Fecha de cierre del proyecto

Entregables completados

-
-
-
-
-
-
-
-
-

Participantes en el Cierre

•
•
•
•
•
•

Evaluación del cumplimiento: Calificación

	Por mejorar	Regular	Bueno	Excelente
Comentarios:				

Firmas de aceptación del proyecto:

Jefe de Proyecto

Asistente

CONCLUSIONES

1. El proyecto responde a la necesidad de convertir al banco ABC en el líder del segmento de la Banca de Negocios.
2. El proyecto de la implementación de las carteras SOW cero en el banco ABC, está basado en los lineamientos de la guía del PMBOK®, la cual se constituye como la mejor alternativa para convertir al banco ABC en el banco líder del segmento.
3. Es fundamental identificar a los interesados del proyecto y conocer sus principales requerimientos, así como la evaluación de su impacto en el mismo, con el fin de evaluar los posibles riesgos que representan y establecer un plan de contingencia para mitigarlos.
4. Una buena definición del alcance del Proyecto es indispensable para el éxito del mismo, una pobre definición puede dar lugar a que los costos finales del Proyecto sean mayores, debido a los inevitables cambios que se necesitarán para lograr los objetivos del Proyecto.
5. La mayor concentración de costos se encuentra en los entregables del producto, representando el 85.8% del total del presupuesto.
6. Es de suma importancia que todo el equipo del proyecto este comprometido a desarrollar un "Trabajo de Calidad". Dicha iniciativa debe ser encabezada por el gerente de proyecto.
7. El Gerente del Proyecto debe conseguir un equipo en que los miembros estén enfocados y comprometidos con el Proyecto para cumplir las metas propuestas, de lo contrario sólo serán un grupo de personas con responsabilidades divididas y sin un objetivo común. Es imprescindible delimitar las funciones y responsabilidades así como el nivel de autoridad de cada miembro del equipo del proyecto.

8. La adecuada planificación permite contar con los productos y servicios necesarios para el desarrollo del proyecto en el tiempo previsto, respetando los procedimientos propios de la institución.
9. Los riesgos más importantes que afectarían el proyecto son las variaciones de normativas de entidades reguladoras externas así como la implementación de nuevas políticas y procedimientos que den prioridad a otro tipo de proyectos.
10. La implementación del proyecto de “cartera SOW cero” se dará inicialmente en el sur del país, con énfasis en la ciudad de Arequipa debido a que las condiciones económicas y perspectivas de crecimiento de la región sur resultan favorables y proporciona un escenario propicio para alcanzar las expectativas del banco ABC en cuanto a la captación de clientes SOW cero.

RECOMENDACIONES

1. Implementar una metodología de gestión de proyectos basada en los estándares de la guía del PMBOK® para la dirección de todos los proyectos del Banco ABC.
2. Se recomienda la utilización de tres centrales de riesgo para el filtrado de clientes a fin de obtener carteras con una calidad óptima.
3. Mantener el nivel de capacitación que a la fecha presenta el Banco ABC con la finalidad de garantizar que sus funcionarios de negocios sean reconocidos como los mejores profesionales del mercado.
4. Es recomendable actualizar permanentemente los aplicativos utilizados, especialmente aquellos propios del negocio bancario, los cuales permiten ofrecer una mejor atención, más rápida y precisa.
5. Se recomienda monitorear constantemente el proyecto ya que este se considerara un piloto en la zona sur del país, de tal forma que, al verificar el impacto y resultados que se tenga respecto a las expectativas del banco ABC, el proyecto podría replicarse bajo el mismo modelo en el resto del país, creando más carteras SOW cero a nivel nacional en todos los HUB de negocios del Banco ABC.

Anexo 1

DICCIONARIO DE LA EDT

DICCIONARIO DE LA EDT					
PROYECTO	Implementación de Carteras SOW cero en la Banca de Negocios ABC Sur				
PREPARADO POR:	María Victoria Villa Cavides (Asistente A)	FECHA	19	08	13
	Joel Corrales Salinas(Asistente B)				
REVISADO POR:	Milagros Aranibar Bianco, Gerente del proyecto	FECHA	19	08	13
APROBADO POR:	Javier Ichazo Deustua, miembro Comité Patrocinador, Gerente de Banca de negocios	FECHA	19	08	13

ID DEL ENTREGABLE	1.1	CUENTA DE CONTROL	GESTIÓN		
NOMBRE DEL ENTREGABLE	Acta de Constitución del Proyecto				
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO					
<p>Documento que autoriza formalmente el proyecto, con el fin de documentar los requisitos iniciales que satisfacen las necesidades y expectativas de los interesados, otorgando al gerente de proyectos la autoridad para asignar los recursos de la organización a las actividades del proyecto, permitiendo alinear los objetivos estratégicos de la organización al propósito del proyecto de tal forma que los factores críticos de éxito se puedan definir.</p> <p>Proporciona un alcance general del presupuesto del proyecto, hitos y principales riesgos.</p>					
HITOS			FECHA		
- Contar con la aprobación del Sponsor			01	07	2013
DURACIÓN	3 días	FECHA INICIO	01	07	2013
		FECHA FIN	03	07	2013
REQUISITOS A CUMPLIR					
- Debe contar con la firma del Patrocinador en señal de conformidad					

CRITERIOS DE ACEPTACIÓN DEL REQUISITO										
Debe contar al menos con un 80% de los requisitos señalados en el check list de calidad versión 2.3										
REFERENCIAS TÉCNICAS										
<ul style="list-style-type: none"> - Bases ABC. (Estrategias, objetivos, principios, etc.) - Plan estratégico de la Banca de Negocios. 										
ID DEL ENTREGABLE	1.2		CUENTA DE CONTROL				GESTIÓN			
NOMBRE DEL ENTREGABLE	Registro de Interesados									
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO										
Identificar a los interesados y documentar información relevante relativa a sus intereses participación e impacto en el éxito del proyecto										
HITOS							FECHA			
No corresponde para este tipo de proyecto										
DURACIÓN	2 días	FECHA INICIO	04	07	2013	FECHA FIN	05	07	2013	
REQUISITOS A CUMPLIR										
- Debe consignarse dirección electrónica										
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN DEL REQUISITO										
- Debe especificar a los Stakeholders										
REFERENCIAS TÉCNICAS										
- Bases ABC (formato de proyectos anteriores).										

ID DEL ENTREGABLE	1.3.12		CUENTA DE CONTROL				GESTIÓN			
NOMBRE DEL	Plan de Gestión de Requisitos									

ENTREGABLE									
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO									
Describir como se planificaran, seguirán y reportaran las actividades relacionados a los requisitos del proyecto.									
HITOS							FECHA		
No corresponde para este tipo de proyecto									
DURACIÓN	3 días	FECHA INICIO	08	07	2013	FECHA FIN	10	07	2013
REQUISITOS A CUMPLIR									
- Debe incluir los requisitos sugeridos por los principales stakeholders del proyecto									
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN DEL REQUISITO									
- Debe contar al menos con un 80% de los requisitos señalados en el check list de calidad versión 2.3									
REFERENCIAS TÉCNICAS									
- Bases ABC (formato de proyectos anteriores).									
ID DEL ENTREGABLE	1.3.1	CUENTA DE CONTROL	GESTIÓN						
NOMBRE DEL ENTREGABLE	Plan de Gestión del Alcance								
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO									
Documenta como se definirá, verificará y controlara el alcance del proyecto.									
HITOS							FECHA		
- No aplica									
DURACIÓN	3 días	FECHA INICIO	11	07	2013	FECHA FIN	15	07	2013
REQUISITOS A CUMPLIR									

<ul style="list-style-type: none"> - Contar con el Enunciado del Alcance correctamente elaborado. - Definir la EDT - Redactar el Diccionario de la EDT 									
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN DEL REQUISITO									
<ul style="list-style-type: none"> - Debe contar al menos con un 80% de los requisitos señalados en el check list de calidad versión 2.3 									
REFERENCIAS TÉCNICAS									
<ul style="list-style-type: none"> - Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. 									
ID DEL ENTREGABLE	1.3.2	CUENTA DE CONTROL				GESTIÓN			
NOMBRE DEL ENTREGABLE	Plan de Gestión del Tiempo								
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO									
Analizar el orden de las actividades, su duración y los requisitos de recursos, y las restricciones del cronograma.									
HITOS								FECHA	
<ul style="list-style-type: none"> - No corresponde para es te tipo de proyecto 									
DURACIÓN	3 días	FECHA INICIO	16	07	2013	FECHA FIN	18	07	2013
REQUISITOS A CUMPLIR									
<ul style="list-style-type: none"> - Identificar adecuadamente las actividades del proyecto, secuenciarlas e identificar el responsable de cada una. - Definir su duración, en base a antecedentes de procesos del ABC. - Realizar el cronograma. 									
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN DEL REQUISITO									
<ul style="list-style-type: none"> - Debe contar al menos con un 80% de los requisitos señalados en el check list de calidad versión 									

2.3
REFERENCIAS TÉCNICAS
- Base de datos ABC de proyectos, que permita identificar procesos similares a los desarrollados en el presente proyecto de tal manera que se fijen correctamente la duración de cada tarea.

ID DEL ENTREGABLE	1.3.3	CUENTA DE CONTROL	GESTIÓN						
NOMBRE DEL ENTREGABLE	Plan de Gestión del Costo								
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO									
Se realizara la estimación de costos por Analogía, la elaboración del presupuesto así como se desarrollara los procedimientos para controlar los costos									
HITOS							FECHA		
- No corresponde a este tipo de proyecto									
DURACIÓN	3 días	FECHA INICIO	19	07	2013	FECHA FIN	23	07	2013
REQUISITOS A CUMPLIR									
- Estimar los costos y definir el presupuesto.									
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN DEL REQUISITO									
- Debe mantenerse dentro de lo presupuestado.									
REFERENCIAS TÉCNICAS									
- Detalle de Recursos, a fin de identificar claramente los costos que estos implican.									
- Cotizaciones de servicios externos requeridos para el presente proyecto.									

ID DEL ENTREGABLE	1.3.4	CUENTA DE CONTROL	GESTIÓN						
NOMBRE DEL ENTREGABLE	Plan de Gestión de la Calidad								
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO									

Se identificará cuáles son los estándares de calidad de relevancia para el proyecto Se describe como se implementará la política de calidad, el aseguramiento de calidad, el control de calidad y el mejoramiento de procesos.									
HITOS							FECHA		
- No corresponde para este tipo de proyecto									
DURACIÓN	3 días	FECHA INICIO	24	07	2013	FECHA FIN	26	07	2013
REQUISITOS A CUMPLIR									
<ul style="list-style-type: none"> - Definir los Requisitos de calidad claramente, y acordes a los principios de calidad ABC. - Fijar las medidas de Control de Calidad. 									
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN DEL REQUISITO									
- Debe contar al menos con un 80% de los requisitos señalados en el check list de calidad versión 2.3									
REFERENCIAS TÉCNICAS									
- Manual de principios de Calidad ABC para productos y servicios.									

ID DEL ENTREGABLE	1.3.5	CUENTA DE CONTROL	GESTIÓN						
NOMBRE DEL ENTREGABLE	Plan de Gestión de Recursos Humanos								
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO									
Comprende el procedimiento de adquisiciones de personal, horario de trabajo, criterios de liberación del personal, necesidad de entrenamiento, sistemas de recompensas, todo ello enmarcado en las regulaciones laborales vigentes									
HITOS							FECHA		
- No aplica									
DURACIÓN	3 días	FECHA INICIO	30	07	2013	FECHA FIN	01	08	2013

REQUISITOS A CUMPLIR
- Debe ser aprobado por el Gerente de RRHH del ABC.
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN DEL REQUISITO
- Debe contar al menos con un 80% de los requisitos señalados en el check list de calidad versión 2.3
REFERENCIAS TÉCNICAS
- Manual de Políticas para trabajadores ABC, reglamento del ministerio de trabajo

ID DEL ENTREGABLE	1.3.6	CUENTA DE CONTROL	GESTIÓN						
NOMBRE DEL ENTREGABLE	Plan de Gestión de las Comunicaciones								
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO									
Proceso que busca determinar las necesidades de información de los interesados en el proyecto y para definir cómo abordar las comunicaciones.									
HITOS							FECHA		
DURACIÓN	3 días	FECHA INICIO	02	08	2013	FECHA FIN	06	08	2013
REQUISITOS A CUMPLIR									
- Se debe incluir a todos los interesados clave									
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN DEL REQUISITO									
- Debe contar al menos con un 80% de los requisitos señalados en el check list de calidad.									
REFERENCIAS TÉCNICAS									
Referencias o fuentes de documentación técnica referida al entregable									
- Objetivos estratégicos de la organización.									

ID DEL ENTREGABLE	1.3.7	CUENTA DE CONTROL	GESTIÓN						
NOMBRE DEL ENTREGABLE	Plan de Gestión de Riesgos								
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO									
Proceso por el cual se identifican y analizan los posibles riesgos del proyecto con el fin de aumentar la probabilidad e impacto de los posibles eventos positivos y disminuir la posibilidad e impacto de los posibles eventos adversos.									
HITOS							FECHA		
-									
DURACIÓN	3 días	FECHA INICIO	07	08	2013	FECHA FIN	09	08	2013
REQUISITOS A CUMPLIR									
<ul style="list-style-type: none"> - Identificar claramente todos los posibles riesgos a los que está inmerso el proyecto, en base a un análisis cualitativo. - Planificar las posibles alternativas de respuesta frente a dichos riesgos. 									
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN DEL REQUISITO									
<ul style="list-style-type: none"> - Debe contar al menos con un 80% de los requisitos señalados en el check list de calidad versión 2.3 									
REFERENCIAS TÉCNICAS									
<ul style="list-style-type: none"> - Informes de Entorno Económico. 									
ID DEL ENTREGABLE	1.3.8	CUENTA DE CONTROL	GESTIÓN						
NOMBRE DEL ENTREGABLE	Plan de Gestión de Adquisiciones								
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO									
Documentar las decisiones de compra especificando el enfoque, modalidades de contratación así como los criterios para dar por cerradas las adquisiciones									

HITOS							FECHA		
-									
DURACIÓN	3 días	FECHA INICIO	12	08	2013	FECHA FIN	14	08	2013
REQUISITOS A CUMPLIR									
- Debe incluir modelo de contrato tipo ABC y listado de proveedores autorizados ABC.									
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN DEL REQUISITO									
- Debe estar alineado con las Políticas de Calidad de Infraestructura del Banco ABC									
REFERENCIAS TÉCNICAS									
- Lista de Proveedores aprobados.									
ID DEL ENTREGABLE	1.3.9	CUENTA DE CONTROL				GESTIÓN			
NOMBRE DEL ENTREGABLE	Línea Base del Alcance								
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO									
La línea base del alcance del proyecto está constituida por el enunciado del alcance, la EDT y el diccionario de la EDT, se determinará en base a los objetivos y requisitos establecidos para el proyecto									
HITOS							FECHA		
-									
DURACIÓN	2 días	FECHA INICIO	16	08	2013	FECHA FIN	19	08	2013
REQUISITOS A CUMPLIR									
- La EDT debe desarrollarse en MS Project									
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN DEL REQUISITO									
- Debe contar al menos con un 80% de los requisitos señalados en el check list de calidad versión 2.3									

REFERENCIAS TÉCNICAS									
ID DEL ENTREGABLE	1.3.10		CUENTA DE CONTROL				GESTIÓN		
NOMBRE DEL ENTREGABLE	Línea Base del Tiempo								
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO									
La duración de las actividades será estimada en base a juicio de expertos y proyectos similares anteriores.									
HITOS							FECHA		
- No aplica									
DURACIÓN	2 días	FECHA INICIO	16	08	2013	FECHA FIN	19	08	2013
REQUISITOS A CUMPLIR									
El cronograma debe ser desarrollado en MS Project									
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN DEL REQUISITO									
. Debe estar alineada al cronograma del proyecto.									
REFERENCIAS TÉCNICAS									
-									

ID DEL ENTREGABLE	1.3.11		CUENTA DE CONTROL				GESTIÓN		
NOMBRE DEL ENTREGABLE	Línea Base del Costo								
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO									
Se estipula como se controlara el avance de los entregables y los costos incurridos.									
HITOS							FECHA		

- No aplica									
DURACIÓN	2 días	FECHA INICIO	16	08	2013	FECHA FIN	19	08	2013
REQUISITOS A CUMPLIR									
- La línea base del costo, debe estar expresada en términos de Costo acumulado (S/.) y tiempo (en días).									
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN DEL REQUISITO									
Debe cumplir con las fechas establecidas para cada entregable.									
REFERENCIAS TÉCNICAS									
ID DEL ENTREGABLE	1.4	CUENTA DE CONTROL				GESTIÓN			
NOMBRE DEL ENTREGABLE	Informes de avances								
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO									
Documentos que permiten monitorear periódicamente el correcto y oportuno desarrollo del proyecto, se procederá a elaborar plantilla tipo									
HITOS							FECHA		
- No aplica									
DURACIÓN	1 día	FECHA INICIO	20	08	2013	FECHA FIN	20	08	2013
REQUISITOS A CUMPLIR									
- Los informes de Avance deberán confirmar el cumplimiento de las actividades según cronogramas y detallado en formato tipo									
-									
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN DEL REQUISITO									
- Debe estar alineado a los avances establecidos en el cronograma.									
REFERENCIAS TÉCNICAS									

- Cronograma del proyecto.									
ID DEL ENTREGABLE		1.5		CUENTA DE CONTROL			GESTIÓN		
NOMBRE DEL ENTREGABLE		Reportes de cambio							
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO									
Proceso que consiste en revisar todas las solicitudes de cambio, evaluarlas, aprobarlas con el fin de gestionar el cambio.									
HITOS							FECHA		
- Parámetros de monitoreo para la gestión de Cambios.									
DURACIÓN	1 día	FECHA INICIO	20	08	2013	FECHA FIN	20	08	2013
REQUISITOS A CUMPLIR									
- Las solicitudes de cambio deben estar redactadas en base a los lineamientos de Formatos.									
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN DEL REQUISITO									
- Debe contar con sustento y justificación.									
REFERENCIAS TÉCNICAS									
- Norma Contratos y Formularios del ABC.									

ID DEL ENTREGABLE		1.6		CUENTA DE CONTROL			GESTIÓN		
NOMBRE DEL ENTREGABLE		Informes de cierre							
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO									
Documento que permite establecer los pasos a seguir para finalizar todas las actividades y verificar que se hayan completado correctamente.									
HITOS							FECHA		

- No aplica									
DURACIÓN	1 días	FECHA INICIO	20	08	2013	FECHA FIN	20	08	2013
REQUISITOS A CUMPLIR									
- Se deben incluir plantilla de lecciones aprendidas									
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN DEL REQUISITO									
- Debe contar al menos con un 80% de los requisitos señalados en el check list de calidad versión 2.3									
REFERENCIAS TÉCNICAS									
- Norma Contratos y Formularios del ABC.									

ID DEL ENTREGABLE	2.1.1	CUENTA DE CONTROL	ESTUDIO Y ANALISIS						
NOMBRE DEL ENTREGABLE	Lista Filtrada de Clientes								
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO									
Conjunto de clientes obtenidos de las bases de datos ABC de clientes Banca de Negocios, que mantiene el perfil SOW ABC igual a CERO es decir que no tienen operaciones activas (de crédito) en el ABC, que pasan por un proceso de filtro en las centrales de Riesgo (Infocorp y SBS), con la intención de sincerar la lista para que solo queden aquellos cliente que han registrado buen comportamiento en el sistema financiero.									
HITOS							FECHA		
- Lista con Filtros completos.									
DURACIÓN	11 días	FECHA INICIO	21	08	2013	FECHA FIN	04	09	2013
REQUISITOS A CUMPLIR									
- Las listas deberán estar compuestas por empresas que hayan pasado satisfactoriamente el sistema de filtros.									
- Deberán filtrarse tanto a la Persona Jurídica como a su Representante Legal.									

CRITERIOS DE ACEPTACIÓN DEL REQUISITO									
- Verificación aleatoria de los datos en listas debe estar por lo menos al 90% chequeado por el consultor de marketing.									
REFERENCIAS TÉCNICAS									
- Bases de datos de las centrales de Riesgo, infocorp y SBS.									
- Base de datos de SUNAT (Consulta de RUC), para obtener los datos del representante legal de cada empresa y así también ser filtrado.									
ID DEL ENTREGABLE	2.1.2	CUENTA DE CONTROL				ESTUDIO Y ANALISIS			
NOMBRE DEL ENTREGABLE	Carteras definidas por Geo-referenciación								
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO									
Conjunto de clientes que pasaron los filtros, y que son agrupados según su ubicación geográfica, con la intención de que se les asigne un funcionario en la zona en común, de tal forma que pueda facilitarse la comunicación entre cliente y Funcionario.									
HITOS							FECHA		
- No aplica									
DURACIÓN	2 días	FECHA INICIO	05	09	2013	FECHA FIN	06	09	2013
REQUISITOS A CUMPLIR									
Deben contener un número equitativo de clientes asociados a una misma área geográfica.									
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN DEL REQUISITO									
Debe contar al menos con un 80% de los requisitos señalados en el check list de calidad versión 2.3									
REFERENCIAS TÉCNICAS									
- Base de datos de cada cliente, para determinar la ubicación exacta de su negocio.									

ID DEL ENTREGABLE	3.1	CUENTA DE CONTROL	SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN							
NOMBRE DEL ENTREGABLE	Funcionarios de Negocios seleccionados									
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO										
Conjunto de profesionales, que lograron pasar exitosamente el proceso de selección, demostrando a través de una serie de evaluaciones y dinámicas, que son los más idóneos para desempeñar dicho puesto.										
HITOS								FECHA		
- Lista de profesionales seleccionados para el cargo								13	09	2013
DURACIÓN	5 días	FECHA INICIO	09	09	2013	FECHA FIN	13	09	2013	
REQUISITOS A CUMPLIR										
- Los profesionales elegidos deben registrar calificación 100% NORMAL en SBS, y no registrar antecedentes negativos en el sistema financiero.										
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN DEL REQUISITO										
- Debe contar al menos con un 80% de los requisitos señalados en el check list de calidad versión 2.3										
REFERENCIAS TÉCNICAS										
- No aplica										

ID DEL ENTREGABLE	3.2	CUENTA DE CONTROL	SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN						
NOMBRE DEL ENTREGABLE	Funcionarios de Negocios certificados								
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO									
Resultado de una serie de capacitaciones en base a Cursos y Talleres que encierran programas tanto de conocimiento como de Ética y uso de aplicativos, que garantizan homogenizar el nivel de									

conocimientos de los profesionales en el ABC, para que estén aptos de desempeñar sus puestos correctamente.									
HITOS							FECHA		
- Certificación del Personal							28	10	2013
DURACIÓN	31 días	FECHA INICIO	16	09	2013	FECHA FIN	28	10	2013
REQUISITOS A CUMPLIR									
- Certificado emitido por Universidad Pacifico									
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN DEL REQUISITO									
- Certificado con nota aprobatoria la cual debe ser mayor a 14 sobre 20.									
REFERENCIAS TÉCNICAS									
- Programa de Especialización en Banca de la Universidad Pacifico del Perú.									

ID DEL ENTREGABLE	4.1.1	CUENTA DE CONTROL	INFRAESTRUCTURA						
NOMBRE DEL ENTREGABLE	Oficinas diseñadas								
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO									
Confección de Oficinas para nuevas carteras SOW CERO, a ser implementadas dentro de agencias actuales, que permitan se habiliten estos nuevos espacios.									
HITOS							FECHA		
-									
DURACIÓN	10 días	FECHA INICIO	09	09	2013	FECHA FIN	20	10	2013
REQUISITOS A CUMPLIR									
- El diseño de las oficinas deberá ser bajo los estándares de Infraestructura del ABC.									
- Se deberá considerar los lineamientos establecidos por Defensa Civil.									

CRITERIOS DE ACEPTACIÓN DEL REQUISITO
- Debe contar al menos con un 80% de los requisitos señalados en el check list de calidad versión 2.3
REFERENCIAS TÉCNICAS
- Bases de diseño del área de Calidad en Infraestructura ABC.

ID DEL ENTREGABLE	4.1.2	CUENTA DE CONTROL	INFRAESTRUCTURA						
NOMBRE DEL ENTREGABLE	Oficinas remodeladas								
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO									
Puesta en marcha de la remodelación de agencias para la formación de las oficinas de los nuevos funcionarios Carteras SOW CERO.									
HITOS							FECHA		
- Oficinas implementadas.							16	10	2013
DURACIÓN	29 días	FECHA INICIO	23	09	2013	FECHA FIN	31	10	2013
REQUISITOS A CUMPLIR									
- Las oficinas deberán desarrollarse bajo los estándares de Infraestructura del ABC.									
- Se deberá cumplir con los lineamientos establecidos por Defensa Civil.									
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN DEL REQUISITO									
- Debe contar al menos con un 80% de los requisitos señalados en el check list de calidad versión 2.3									
REFERENCIAS TÉCNICAS									
- Bases de diseño del área de Calidad en Infraestructura ABC.									
- Norma de Defensa Civil en materia de construcción.									

ID DEL ENTREGABLE	4.2.1	CUENTA DE CONTROL	INFRAESTRUCTURA						
NOMBRE DEL ENTREGABLE	Habilitación de hardware								
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO									
Proceso por el cual se dota de equipos de cómputo a las oficinas de cada Funcionario Nuevo, de manera tal que se habilitan puntos de Red y cableado completo para garantizar su correcto funcionamiento.									
HITOS							FECHA		
-									
DURACIÓN	15 días	FECHA INICIO	04	11	2013	FECHA FIN	22	12	2013
REQUISITOS A CUMPLIR									
- La habilitación de los equipos de cómputo en las oficinas deberán desarrollarse bajo los estándares de Infraestructura del ABC.									
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN DEL REQUISITO									
- Debe contar al menos con un 80% de los requisitos señalados en el check list de calidad versión 2.3									
REFERENCIAS TÉCNICAS									
- Normatividad de Calidad en Infraestructura ABC.									

ID DEL ENTREGABLE	4.2.2	CUENTA DE CONTROL	INFRAESTRUCTURA						
NOMBRE DEL ENTREGABLE	Habilitación de software								
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO									
Proceso por el cual se implementa de todos los programas de la Banca de Negocios en los equipos de cómputo de las oficinas de cada Funcionario Nuevo.									

HITOS							FECHA		
-									
DURACIÓN	15 días	FECHA INICIO	25	11	2013	FECHA FIN	13	12	2014
REQUISITOS A CUMPLIR									
- Todos los programas de la Banca de Negocios deberán encontrarse listos para su uso y ejecución.									
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN DEL REQUISITO									
- Debe contar al menos con un 80% de los requisitos señalados en el check list de calidad versión 2.3									
REFERENCIAS TÉCNICAS									
- Normatividad de Calidad en Sistemas – TI.									

Anexo 2

ESTIMADO DE COSTO POR RECURSOS

Nombre de tarea	Duración	Costo fijo	Acumulación de costos fijos	Costo total
Proyecto	125 días	S/. 0.00	Prorrateo	S/.333,386.50
MONTO DE RESERVA				S/.30,307.86
INICIO	0 días	S/. 0.00	Prorrateo	S/. 0.00
Acta de Constitución del proyecto	3 días	S/. 1,050.00	Prorrateo	S/. 2,819.59
<i>UTILE de E</i>				<i>S/. 176.47</i>
<i>MOBILIARIO</i>				<i>S/. 168.12</i>
Reunión con Sponsor	1 día	S/. 0.00	Prorrateo	S/. 475.00
<i>GERENTE DE PROYECTO</i>				<i>S/. 225.00</i>
<i>ASISTENTE A</i>				<i>S/. 125.00</i>
<i>ASISTENTE B</i>				<i>S/. 125.00</i>
Elaborar el Acta de Constitución del Proyecto	1 día	S/. 0.00	Prorrateo	S/. 475.00
<i>GERENTE DE PROYECTO</i>				<i>S/. 225.00</i>
<i>ASISTENTE A</i>				<i>S/. 125.00</i>
<i>ASISTENTE B</i>				<i>S/. 125.00</i>
Aprobar el Acta de Constitución del Proyecto.	1 día	S/. 0.00	Prorrateo	S/. 475.00
<i>GERENTE DE PROYECTO</i>				<i>S/. 225.00</i>
<i>ASISTENTE A</i>				<i>S/. 125.00</i>
<i>ASISTENTE B</i>				<i>S/. 125.00</i>
Registro de Interesados	2 días	S/. 1,050.00	Prorrateo	S/. 2,344.59
<i>UTILE de E</i>				<i>S/. 176.47</i>
<i>MOBILIARIO</i>				<i>S/. 168.12</i>
Identificar los interesados	1 día	S/. 0.00	Prorrateo	S/. 475.00

<i>GERENTE DE PROYECTO</i>				S/. 225.00
<i>ASISTENTE A</i>				S/. 125.00
<i>ASISTENTE B</i>				S/. 125.00
Documentar información relevante de los interesados	1 día	S/. 0.00	Prorratio	S/. 475.00
<i>GERENTE DE PROYECTO</i>				S/. 225.00
<i>ASISTENTE A</i>				S/. 125.00
<i>ASISTENTE B</i>				S/. 125.00
Plan de Gestión de Requisitos	3 días	S/. 1,050.00	Prorratio	S/. 1,862.50
Recopilación de Requisitos	2 días	S/. 0.00	Prorratio	S/. 700.00
<i>GERENTE DE PROYECTO</i>				S/. 450.00
<i>ASISTENTE A</i>				S/. 250.00
Validación de Requisitos	1 día	S/. 0.00	Prorratio	S/. 112.50
<i>GERENTE DE PROYECTO</i>				S/. 112.50
Plan de Gestión del Alcance	3 días	S/. 1,050.00	Prorratio	S/. 2,819.59
<i>MOBILIARIO</i>				S/. 168.12
<i>UTILE de E</i>				S/. 176.47
Elaboración del plan de Gestión del Alcance, normas y criterios	1 día	S/. 0.00	Prorratio	S/. 475.00
<i>GERENTE DE PROYECTO</i>				S/. 225.00
<i>ASISTENTE A</i>				S/. 125.00
<i>ASISTENTE B</i>				S/. 125.00
Validación del plan de Gestión del Alcance	2 días	S/. 0.00	Prorratio	S/. 950.00
<i>GERENTE DE PROYECTO</i>				S/. 450.00
<i>ASISTENTE A</i>				S/. 250.00
<i>ASISTENTE B</i>				S/. 250.00

Plan de Gestión del Tiempo	3 días	S/. 1,050.00	Prorratio	S/. 2,819.59
Analizar y determinar la duración de las actividades	1 día	S/. 0.00	Prorratio	S/. 475.00
<i>GERENTE DE PROYECTO</i>				<i>S/. 225.00</i>
<i>ASISTENTE A</i>				<i>S/. 125.00</i>
<i>ASISTENTE B</i>				<i>S/. 125.00</i>
Elaborar el Cronograma	1 día	S/. 0.00	Prorratio	S/. 475.00
<i>GERENTE DE PROYECTO</i>				<i>S/. 225.00</i>
<i>ASISTENTE A</i>				<i>S/. 125.00</i>
<i>ASISTENTE B</i>				<i>S/. 125.00</i>
Validar el plan de Gestión del tiempo	1 día	S/. 0.00	Prorratio	S/. 475.00
<i>GERENTE DE PROYECTO</i>				<i>S/. 225.00</i>
<i>ASISTENTE A</i>				<i>S/. 125.00</i>
<i>ASISTENTE B</i>				<i>S/. 125.00</i>
Plan de Gestión del Costo	3 días	S/. 1,050.00	Prorratio	S/. 2,819.59
Estimar los Costos de las actividades	1 día	S/. 0.00	Prorratio	S/. 475.00
<i>GERENTE DE PROYECTO</i>				<i>S/. 225.00</i>
<i>ASISTENTE A</i>				<i>S/. 125.00</i>
<i>ASISTENTE B</i>				<i>S/. 125.00</i>
Determinar el Presupuesto	2 días	S/. 0.00	Prorratio	S/. 950.00
<i>GERENTE DE PROYECTO</i>				<i>S/. 450.00</i>
<i>ASISTENTE A</i>				<i>S/. 250.00</i>
<i>ASISTENTE B</i>				<i>S/. 250.00</i>
Plan de Gestión de Calidad	3 días	S/. 1,050.00	Prorratio	S/. 3,019.59
Identificar los requisitos de Calidad	1 día	S/. 0.00	Prorratio	S/. 675.00
<i>GERENTE DE PROYECTO</i>				<i>S/. 225.00</i>

ASISTENTE A				S/. 125.00
ASISTENTE B				S/. 125.00
JEFE DE CONTROL MEJORAMIENTO Y ASEGURAMIENTO DE CALIDAD				S/. 200.00
Identificar las Medidas de Control de Calidad	2 días	S/. 0.00	Prorratio	S/. 950.00
GERENTE DE PROYECTO				S/. 450.00
ASISTENTE A				S/. 250.00
ASISTENTE B				S/. 250.00
Plan de Gestión de Recursos Humanos	3 días	S/. 1,050.00	Prorratio	S/. 2,819.59
Desarrollar el Plan de Recursos Humanos	3 días	S/. 0.00	Prorratio	S/. 1,425.00
GERENTE DE PROYECTO				S/. 675.00
ASISTENTE A				S/. 375.00
ASISTENTE B				S/. 375.00
MONTO DE RECOMPENSAS				S/. 2,000.00
Plan de Gestión de las Comunicaciones	3 días	S/. 1,050.00	Prorratio	S/. 2,819.59
Identificar a los interesados	1 día	S/. 0.00	Prorratio	S/. 475.00
Planificar las Comunicaciones	2 días	S/. 0.00	Prorratio	S/. 950.00
GERENTE DE PROYECTO				S/. 450.00
ASISTENTE A				S/. 250.00
ASISTENTE B				S/. 250.00
Plan de Gestión de Riesgos	3 días	S/. 1,050.00	Prorratio	S/. 2,819.59
Identificar los Riesgos	1 día	S/. 0.00	Prorratio	S/. 475.00
GERENTE DE PROYECTO				S/. 225.00
ASISTENTE A				S/. 125.00
ASISTENTE B				S/. 125.00
Realizar el análisis cualitativo de riesgos	1 día	S/. 0.00	Prorratio	S/. 475.00

<i>GERENTE DE PROYECTO</i>				S/. 225.00
<i>ASISTENTE A</i>				S/. 125.00
<i>ASISTENTE B</i>				S/. 125.00
Planificar la respuesta a los Riesgos	1 día	S/. 0.00	Prorrateo	S/. 475.00
<i>GERENTE DE PROYECTO</i>				S/. 225.00
<i>ASISTENTE A</i>				S/. 125.00
<i>ASISTENTE B</i>				S/. 125.00
Gestión de Adquisiciones	3 días	S/. 1,050.00	Prorrateo	S/. 2,819.59
Elaborar el Plan de Adquisiciones	1 día	S/. 0.00	Prorrateo	S/. 475.00
<i>GERENTE DE PROYECTO</i>				S/. 225.00
<i>ASISTENTE A</i>				S/. 125.00
<i>ASISTENTE B</i>				S/. 125.00
Validar y adaptar los Formatos del ABC	2 días	S/. 0.00	Prorrateo	S/. 950.00
<i>GERENTE DE PROYECTO</i>				S/. 450.00
<i>ASISTENTE A</i>				S/. 250.00
<i>ASISTENTE B</i>				S/. 250.00
Línea Base del Alcance	2 días	S/. 1,050.00	Prorrateo	S/. 2,000.00
Elaboración del enunciado del Alcance	1 día	S/. 0.00	Prorrateo	S/. 475.00
<i>GERENTE DE PROYECTO</i>				S/. 225.00
<i>ASISTENTE A</i>				S/. 125.00
<i>ASISTENTE B</i>				S/. 125.00
Elaboración del EDT y diccionario	1 día	S/. 0.00	Prorrateo	S/. 475.00
<i>GERENTE DE PROYECTO</i>				S/. 225.00
<i>ASISTENTE A</i>				S/. 125.00
<i>ASISTENTE B</i>				S/. 125.00
Línea Base del Tiempo	2 días	S/. 1,050.00	Prorrateo	S/. 1,750.00

Elaboración de la curva S	2 días	S/. 0.00	Prorrateo	S/. 700.00
<i>GERENTE DE PROYECTO</i>				S/. 450.00
<i>ASISTENTE A</i>				S/. 250.00
Línea Base del Costo	2 días	S/. 1,050.00	Prorrateo	S/. 1,750.00
Elaboración de la línea base del costo	2 días	S/. 0.00	Prorrateo	S/. 700.00
<i>GERENTE DE PROYECTO</i>				S/. 450.00
<i>ASISTENTE B</i>				S/. 250.00
Informes de Avances	1 día	S/. 1,050.00	Prorrateo	S/. 1,869.59
Elaboración de formatos para informes de avance	1 día	S/. 0.00	Prorrateo	S/. 475.00
<i>GERENTE DE PROYECTO</i>				S/. 225.00
<i>ASISTENTE A</i>				S/. 125.00
<i>ASISTENTE B</i>				S/. 125.00
Reportes de Cambio	1 día	S/. 1,050.00	Prorrateo	S/. 1,869.59
Elaborar el formato de Solicitud de Cambio y parámetros de monitoreo	1 día	S/. 0.00	Prorrateo	S/. 475.00
<i>GERENTE DE PROYECTO</i>				S/. 225.00
<i>ASISTENTE A</i>				S/. 125.00
<i>ASISTENTE B</i>				S/. 125.00
Informes de Cierre	1 día	S/. 1,050.00	Prorrateo	S/. 1,869.59
Elaborar los formatos de informes de Cierre	1 día	S/. 0.00	Prorrateo	S/. 475.00
<i>GERENTE DE PROYECTO</i>				S/. 225.00
<i>ASISTENTE A</i>				S/. 125.00
<i>ASISTENTE B</i>				S/. 125.00
PLAN PARA LA DIRECCION DEL PROYECTO	0 días	S/. 0.00	Prorrateo	S/. 0.00
Lista filtrada de clientes	11 días	S/. 1,050.00	Prorrateo	S/. 17,735.00

Revisión de cartera total SOW cero registrada en la base de datos del ABC	2 días	S/. 0.00	Prorrateso	S/. 2,570.00
Evaluación uno a uno de los integrantes de la cartera SOW cero (centrales de riesgo y movimientos financieros)	7 días	S/. 0.00	Prorrateso	S/. 8,995.00
Selección de clientes con el perfil apropiado para integrar la nueva cartera SOW cero	2 días	S/. 0.00	Prorrateso	S/. 2,320.00
Carteras definidas por geo-referenciación	2 días	S/. 1,050.00	Prorrateso	S/. 3,260.00
Subdivisión de la nueva cartera SOW cero tomando en cuenta su distribución geográfica	2 días	S/. 0.00	Prorrateso	S/. 2,210.00
<i>GERENTE DE PROYECTO</i>				<i>S/. 225.00</i>
<i>ASISTENTE A</i>				<i>S/. 250.00</i>
<i>CON. MKT</i>				<i>S/. 135.00</i>
<i>ASIST. MKT</i>				<i>S/. 1,600.00</i>
CRITERIOS DEFINIDOS POR GEO-REFERENCIACION	0 días	S/. 0.00	Prorrateso	S/. 0.00
Funcionarios de Negocios Seleccionados	5 días	S/. 1,050.00	Prorrateso	S/. 1,851.00
Preselección en base a curricular y el Perfil esperado	1 día	S/. 0.00	Prorrateso	S/. 153.00
<i>GERENTE DE PROYECTO</i>				<i>S/. 18.00</i>
<i>CON. RRHH</i>				<i>S/. 135.00</i>
Evaluación psicológica y psicotécnica	1 día	S/. 0.00	Prorrateso	S/. 153.00
<i>GERENTE DE PROYECTO</i>				<i>S/. 18.00</i>
<i>CON. RRHH</i>				<i>S/. 135.00</i>
Evaluación de conocimientos	1 día	S/. 0.00	Prorrateso	S/. 153.00
<i>GERENTE DE PROYECTO</i>				<i>S/. 18.00</i>
<i>CON. RRHH</i>				<i>S/. 135.00</i>

Selección del personal	2 días	S/. 0.00	Prorratio	S/. 342.00
<i>GERENTE DE PROYECTO</i>				S/. 72.00
<i>CON. RRHH</i>				S/. 270.00
Funcionarios de Negocios Certificados	31 días	S/. 20,000.00	Prorratio	S/. 118,632.50
Capacitación del personal seleccionado sobre unidad de negocio a administrar	2 días	S/. 0.00	Prorratio	S/. 6,015.00
<i>GERENTE DE PROYECTO</i>				S/. 360.00
<i>CON. RRHH</i>				S/. 135.00
<i>FFNN CERTIFICADO</i>				S/. 5,520.00
Capacitación del personal seleccionado en Gestión de Ventas direccionado a Carteras SOW CERO	3 días	S/. 0.00	Prorratio	S/. 9,022.50
<i>GERENTE DE PROYECTO</i>				S/. 540.00
<i>CON. RRHH</i>				S/. 202.50
<i>FFNN CERTIFICADO</i>				S/. 8,280.00
Capacitación del personal seleccionado en Normativa SBS	2 días	S/. 0.00	Prorratio	S/. 6,015.00
<i>GERENTE DE PROYECTO</i>				S/. 360.00
<i>CON. RRHH</i>				S/. 135.00
<i>FFNN CERTIFICADO</i>				S/. 5,520.00
Capacitación del personal seleccionado en Cultura financiera	3 días	S/. 0.00	Prorratio	S/. 9,022.50
<i>GERENTE DE PROYECTO</i>				S/. 540.00
<i>CON. RRHH</i>				S/. 202.50
<i>FFNN CERTIFICADO</i>				S/. 8,280.00
Capacitación del personal seleccionado en	5 días	S/. 0.00	Prorratio	S/. 15,037.50

Prevención de Lavado de Activos				
<i>GERENTE DE PROYECTO</i>				<i>S/. 900.00</i>
<i>CON. RRHH</i>				<i>S/. 337.50</i>
<i>FFNN CERTIFICADO</i>				<i>S/. 13,800.00</i>
Taller para el personal seleccionado en conocimiento del Producto	4 días	S/. 0.00	Prorrateo	S/. 12,030.00
<i>GERENTE DE PROYECTO</i>				<i>S/. 720.00</i>
<i>CON. RRHH</i>				<i>S/. 270.00</i>
<i>FFNN CERTIFICADO</i>				<i>S/. 11,040.00</i>
Taller para el personal seleccionado de Análisis Financiero	4 días	S/. 0.00	Prorrateo	S/. 12,030.00
<i>GERENTE DE PROYECTO</i>				<i>S/. 720.00</i>
<i>CON. RRHH</i>				<i>S/. 270.00</i>
<i>FFNN CERTIFICADO</i>				<i>S/. 11,040.00</i>
Taller para el personal seleccionado en Ética ABC	4 días	S/. 0.00	Prorrateo	S/. 12,030.00
<i>GERENTE DE PROYECTO</i>				<i>S/. 720.00</i>
<i>CON. RRHH</i>				<i>S/. 270.00</i>
<i>FFNN CERTIFICADO</i>				<i>S/. 11,040.00</i>
Taller para el personal seleccionado de aplicativos ABC	4 días	S/. 0.00	Prorrateo	S/. 12,030.00
<i>GERENTE DE PROYECTO</i>				<i>S/. 720.00</i>
<i>CON. RRHH</i>				<i>S/. 270.00</i>
<i>FFNN CERTIFICADO</i>				<i>S/. 11,040.00</i>
FUNCIONARIOS CERTIFICADOS	0 días	S/. 0.00	Prorrateo	S/. 0.00
Oficinas Diseñadas	10 días	S/. 801.32	Prorrateo	S/. 8,839.72
Evaluación de la infraestructura asignada	3 días	S/. 0.00	Prorrateo	S/. 1,425.00

<i>GERENTE DE PROYECTO</i>				<i>S/. 675.00</i>
<i>ASISTENTE A</i>				<i>S/. 375.00</i>
<i>ASISTENTE B</i>				<i>S/. 375.00</i>
Diseño de la Oficina	7 días	S/. 0.00	Prorratio	S/. 3,325.00
<i>GERENTE DE PROYECTO</i>				<i>S/. 1,575.00</i>
<i>ASISTENTE A</i>				<i>S/. 875.00</i>
<i>ASISTENTE B</i>				<i>S/. 875.00</i>
Oficinas Remodelada	29 días	S/. 5,000.00	Prorratio	S/. 20,276.80
Adecuación de la infraestructura según diseño	22 días	S/. 0.00	Prorratio	S/. 6,600.00
<i>GERENTE DE PROYECTO</i>				<i>S/. 1,980.00</i>
<i>ASISTENTE B</i>				<i>S/. 1,650.00</i>
<i>CON. MKT</i>				<i>S/. 2,970.00</i>
Implementación de Mobiliario	7 días	S/. 0.00	Prorratio	S/. 2,100.00
<i>GERENTE DE PROYECTO</i>				<i>S/. 630.00</i>
<i>ASISTENTE B</i>				<i>S/. 525.00</i>
<i>CON. MKT</i>				<i>S/. 945.00</i>
OFICINAS HABILITADAS	0 días	S/. 0.00	Prorratio	S/. 0.00
Hardware habilitado	15 días	S/. 4,000.00	Prorratio	S/. 17,269.23
Cotización de proveedores de PC	3 días	S/. 0.00	Prorratio	S/. 2,850.00
<i>GERENTE DE PROYECTO</i>				<i>S/. 270.00</i>
<i>ASISTENTE B</i>				<i>S/. 375.00</i>
<i>CON. INFOR</i>				<i>S/. 405.00</i>
<i>P. INFORM.</i>				<i>S/. 1,800.00</i>
Asignación de personal para instalación de equipos	2 días	S/. 0.00	Prorratio	S/. 1,900.00

<i>GERENTE DE PROYECTO</i>				<i>S/. 180.00</i>
<i>ASISTENTE B</i>				<i>S/. 250.00</i>
<i>CON. INFOR</i>				<i>S/. 270.00</i>
<i>P. INFORM.</i>				<i>S/. 1,200.00</i>
Equipos de cómputo instalados y en funcionamiento	3 días	S/. 0.00	Prorratio	S/. 2,850.00
<i>GERENTE DE PROYECTO</i>				<i>S/. 270.00</i>
<i>ASISTENTE B</i>				<i>S/. 375.00</i>
<i>CON. INFOR</i>				<i>S/. 405.00</i>
<i>P. INFORM.</i>				<i>S/. 1,800.00</i>
Puntos de Red y cableado completado	7 días	S/. 0.00	Prorratio	S/. 5,178.95
<i>GERENTE DE PROYECTO</i>				<i>S/. 47.25</i>
<i>ASISTENTE B</i>				<i>S/. 875.00</i>
<i>CON. INFOR</i>				<i>S/. 56.70</i>
<i>P. INFORM.</i>				<i>S/. 4,200.00</i>
Software habilitado	15 días	S/. 13,500.00	Prorratio	S/. 72,322.20
Instalación de Software	2 días	S/. 0.00	Prorratio	S/. 13,077.00
<i>GERENTE DE PROYECTO</i>				<i>S/. 225.00</i>
<i>ASISTENTE B</i>				<i>S/. 125.00</i>
<i>CON. INFOR</i>				<i>S/. 270.00</i>
<i>P. INFORM.</i>				<i>S/. 1,200.00</i>
<i>HARDWARE</i>				<i>S/. 11,257.00</i>
Pruebas en Vacío	3 días	S/. 0.00	Prorratio	S/. 13,987.00
<i>GERENTE DE PROYECTO</i>				<i>S/. 337.50</i>
<i>ASISTENTE B</i>				<i>S/. 187.50</i>
<i>CON. INFOR</i>				<i>S/. 405.00</i>

<i>P. INFORM.</i>				<i>S/. 1,800.00</i>
<i>HARDWARE</i>				<i>S/. 11,257.00</i>
Pruebas de usuario	5 días	<i>S/. 0.00</i>	Prorrateo	<i>S/. 15,807.00</i>
<i>GERENTE DE PROYECTO</i>				<i>S/. 562.50</i>
<i>ASISTENTE B</i>				<i>S/. 312.50</i>
<i>CON. INFOR</i>				<i>S/. 675.00</i>
<i>P. INFORM.</i>				<i>S/. 3,000.00</i>
<i>HARDWARE</i>				<i>S/. 11,257.00</i>
Contingencia del Proyecto	5 días	<i>S/. 0.00</i>	Prorrateo	<i>S/. 15,807.00</i>
<i>GERENTE DE PROYECTO</i>				<i>S/. 562.50</i>
<i>ASISTENTE B</i>				<i>S/. 312.50</i>
<i>CON. INFOR</i>				<i>S/. 675.00</i>
<i>P. INFORM.</i>				<i>S/. 3,000.00</i>
<i>HARDWARE</i>				<i>S/. 11,257.00</i>
SISTEMAS INFORMATICOS IMPLEMENTADOS	0 días	-	Prorrateo	-
FIN	5 días	-	Prorrateo	-

Estimación de Costos
Fuente: Elaboración Propia

Anexo 3

LISTAS DE VERIFICACIÓN

LISTA DE VERIFICACIÓN					
ENTREGABLE	Entregable 1 ACTA DE CONSTITUCION DEL PROYECTO				
PROYECTO	Implementación de Carteras SOW cero en la Banca de Negocios ABC Sur				
PREPARADO POR:	Gerente del proyecto	FECHA	01	07	13
REVISADO POR:	Sponsor 1	FECHA	01	07	13
APROBADO POR:	Comité Patrocinador	FECHA	03	07	13

Puntos de control (Características o requerimientos del producto que deben ser cumplidos)	Conforme	Observado	Comentarios (Descripción de lo observado)
<p>1. Verificar que se haya cumplido con la correcta elaboración y presentación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con una descripción del proyecto - Especifica los objetivos estratégicos de la organización - Indica el propósito del proyecto - Enumera los objetivos del proyecto - Muestra los factores críticos de éxito - Señala cuales son los requerimientos de alto nivel - Señala las fases de ejecución (en el caso en que se realice por fases) - Muestra los entregables del proyecto - Detalla los interesados clave - Señala los riesgos asociados al proyecto - Los hitos están redactados como acción de aprobar un entregable - Contiene un detalle del presupuesto - Contiene los requerimientos de aprobación 			

<ul style="list-style-type: none"> - Especifica el nombre del Gerente de Proyecto - Llevarla firma del comité Patrocinador 			
<p>2. Verificar características técnicas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presentación en no más de 5 hojas - El tamaño de las hojas para la presentación deberán ser papel bond A4 - El formato de letra deberá ser Calibri 12 - El acta del proyecto deberá ser en formato 11.5.2 establecido por la institución. 			

LISTA DE VERIFICACIÓN					
ENTREGABLE	Entregable 3 PLAN DE GESTION DE REQUISITOS				
PROYECTO	Implementación de Carteras SOW cero en la Banca de Negocios ABC Sur				
PREPARADO POR:	Gerente del proyecto	FECHA	08	07	13
REVISADO POR:	Sponsor 1	FECHA	10	07	13
APROBADO POR:	Comité Patrocinador	FECHA	10	07	13

Puntos de control (Características o requerimientos del producto que deben ser cumplidos)	Conforme	Observado	Comentarios (Descripción de lo observado)
<p>1. Verificar el contenido</p> <ul style="list-style-type: none"> - actividades de requisitos. - Muestra las actividades de gestión de la configuración. - Describe como se priorizaran los requisitos - Hace referencia a las métricas del producto 			
<p>2. Verificar características técnicas</p> <ul style="list-style-type: none"> - El tamaño de las hojas para la presentación deberán ser papel bond A4 - El formato de letra deberá ser Calibri 12 - El documento deberá ser presentado en formato 11.5.2 establecido por la institución. 			

LISTA DE VERIFICACIÓN					
ENTREGABLE	Entregable 4 PLAN DE GESTION DEL ALCANCE				
PROYECTO	Implementación de Carteras SOW cero en la Banca de Negocios ABC Sur				
PREPARADO POR:	Gerente del proyecto	FECHA	11	07	13
REVISADO POR:	Sponsor 1	FECHA	12	07	13
APROBADO POR:	Comité Patrocinador	FECHA	15	07	13

Puntos de control (Características o requerimientos del producto que deben ser cumplidos)	Conforme	Observado	Comentarios (Descripción de lo observado)
<p>1. Verificar el contenido</p> <ul style="list-style-type: none"> - Muestra las especificaciones del producto según la planificación. - Muestra los criterios de aceptación del producto según la planificación. - Contiene en detalle los entregables del proyecto - Se encuentran descritos uno a uno los entregables - Enumera las posibles exclusiones del proyecto - Enumera las restricciones del proyecto - Enumera los supuestos del proyecto según la planeación 			
<p>2. Verificar características técnicas</p> <ul style="list-style-type: none"> - El tamaño de las hojas para la presentación deberán ser papel bond A4 - El formato de letra deberá ser Calibri 12 - El documento deberá ser presentado en formato 11.5.2 establecido por la institución. 			

LISTA DE VERIFICACIÓN					
ENTREGABLE	Entregable 5 PLAN DE GESTION DEL TIEMPO				
PROYECTO	Implementación de Carteras SOW cero en la Banca de Negocios ABC Sur				
PREPARADO POR:	Gerente del proyecto	FECHA	16	07	13
REVISADO POR:	Sponsor 1	FECHA	16	07	13
APROBADO POR:	Comité Patrocinador	FECHA	18	07	13

Puntos de control (Características o requerimientos del producto que deben ser cumplidos)	Conforme	Observado	Comentarios (Descripción de lo observado)
<p>1. Verificar el contenido</p> <ul style="list-style-type: none"> - Detalla las personas autorizadas a aprobar cambios en el cronograma - Detalla la personas autorizadas a solicitar cambios en el cronograma - Especifica las razones aceptables para el cambio en el cronograma - Muestra la descripción de cómo calcular el impacto de cambios en el proyecto - Describe como reportar el impacto de cambios en el proyecto - Describe las especificaciones bajo las cuales serán administrados los cambios en el proyecto 			
<p>2. Verificar características técnicas</p> <ul style="list-style-type: none"> - El tamaño de las hojas para la presentación deberán ser papel bond A4 - El formato de letra deberá ser Calibri 12 - El documento deberá ser presentado en formato 11.5.2 establecido por la institución 			

LISTA DE VERIFICACIÓN					
ENTREGABLE	Entregable 7 PLAN DE GESTION DE LA CALIDAD				
PROYECTO	Implementación de Carteras SOW cero en la Banca de Negocios ABC Sur				
PREPARADO POR:	Gerente del proyecto	FECHA	24	07	13
REVISADO POR:	Sponsor 1	FECHA	26	07	13
APROBADO POR:	Comité Patrocinador	FECHA	26	07	13

Puntos de control (Características o requerimientos del producto que deben ser cumplidos)	Conforme	Observado	Comentarios (Descripción de lo observado)
<p>1. Verificar el contenido</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hace referencia a la política de calidad del proyecto - Especifica los parámetros de control de calidad - Especifica los parámetros de aseguramiento de la calidad - Indica los pasos a seguir para lograr el mejoramiento continua - Presenta la línea base de calidad del proyecto - Detalla la matriz de actividades de calidad - Presentación del organigrama para la calidad del proyecto - Detalla los roles para la gestión de la calidad 			
<p>2. Verificar características técnicas</p> <ul style="list-style-type: none"> - El tamaño de las hojas para la presentación deberán ser papel bond A4 - El formato de letra deberá ser Calibri 11 - El documento deberá ser presentado en formato 11.5.2 establecido por la institución 			

LISTA DE VERIFICACIÓN

ENTREGABLE	Entregable 8 PLAN DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS				
PROYECTO	Implementación de Carteras SOW cero en la Banca de Negocios ABC Sur				
PREPARADO POR:	Gerente del proyecto	FECHA	30	07	13
REVISADO POR:	Sponsor 1	FECHA	01	08	13
APROBADO POR:	Comité Patrocinador	FECHA	01	08	13

Puntos de control (Características o requerimientos del producto que deben ser cumplidos)	Conforme	Observado	Comentarios (Descripción de lo observado)
<p>1. Verificar el contenido</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presenta el organigrama del proyecto - Presenta una matriz con la descripción de roles donde a su vez se detallara: <ul style="list-style-type: none"> ../ Nombre del rol ../ Objetivo del rol ../ Responsabilidades ../ Funciones ../ Niveles de autoridad ../ Requisitos del rol - Presenta un cuadro de adquisiciones de personal - Presenta claramente los criterios de liberación del personal 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<p>2. Verificar características técnicas</p> <ul style="list-style-type: none"> - El tamaño de las hojas para la presentación deberán ser papel bond A4 - El formato de letra deberá ser Calibri 12 - El documento deberá ser presentado en formato 11.5.2 establecido por la institución 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

LISTA DE VERIFICACIÓN					
ENTREGABLE	Entregable 9 PLAN DE GESTION DE COMUNICACIONES				
PROYECTO	Implementación de Carteras SOW cero en la Banca de Negocios ABC Sur				
PREPARADO POR:	Gerente del proyecto	FECHA	02	08	13
REVISADO POR:	Sponsor 1	FECHA	02	08	13
APROBADO POR:	Comité Patrocinador	FECHA	06	08	13

Puntos de control (Características o requerimientos del producto que deben ser cumplidos)	Conforme	Observado	Comentarios (Descripción de lo observado)
<p>1. Verificar condiciones de la comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se mantienen registros para proporcionar evidencia de la conformidad de la comunicación según un procedimiento documentado. - Se ha definido la estructura de la organización - Se encuentran definidas las diferentes responsabilidades y autoridades - Se ha identificado al personal responsable de la toma de decisiones sobre la aprobación - Respecto a los responsables; se han definido controles Para su: <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación. 2. Tiempo de respuesta a la comunicación. - La comunicación debe ser: <ol style="list-style-type: none"> 1. Legible. 2. Identificable. 3. Recuperable. 			

LISTA DE VERIFICACIÓN					
ENTREGABLE	Entregable 10 PLAN DE GESTION DE RIESGOS				
PROYECTO	Implementación de Carteras SOW cero en la Banca de Negocios ABC Sur				
PREPARADO POR:	Gerente del proyecto	FECHA	07	08	13
REVISADO POR:	Sponsor 1	FECHA	07	08	13
APROBADO POR:	Comité Patrocinador	FECHA	09	08	13

Puntos de control (Características o requerimientos del producto que deben ser cumplidos)	Conforme	Observado	Comentarios (Descripción de lo observado)
<p>1. Monitorear los riesgos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Discutir sobre algún cambio en las variables que podrían afectar el éxito del proyecto. - Discutir sobre algún cambio en el contexto social, político y económico, que podría repercutir en la vulnerabilidad al cambio del proyecto. - Discutir sobre algún cambio en el contexto de aplicación que podría afectar a los participantes o a las actividades del proyecto. - Describir cómo se han modificado el enfoque y/o las actividades del proyecto para abordar los cambios que se puedan identificar. - Actualizar los riesgos y supuestos, en particular aquellos relacionados con los riesgos de mercado y competencia, en base a algún cambio en el contexto. - Verificar los cambios que podrían darse en la normativa regulatoria vigente. - Monitorear los posibles cambios que afectarían el cronograma 			

<ul style="list-style-type: none"> - Monitorear los posibles cambios que afectarían el presupuesto - Monitorear la capacitación de los funcionarios - Supervisar el diseño de las oficinas - Monitorear la implementación de oficinas - Realizar actividades de control en cada entregable a fin de monitorear los avances según lo planificado. 			
---	--	--	--

LISTA DE VERIFICACIÓN					
ENTREGABLE	Entregable 17 INFORMES DE CIERRE				
PROYECTO	Implementación de Carteras SOW cero en la Banca de Negocios ABC Sur				
PREPARADO POR:	Gerente del proyecto	FECHA	20	08	13
REVISADO POR:	Sponsor 1	FECHA	20	08	13
APROBADO POR:	Comité Patrocinador	FECHA	20	08	13

Puntos de control (Características o requerimientos del producto que deben ser cumplidos)	Conforme	Observado	Comentarios (Descripción de lo observado)
1. Verificar condiciones de servicio <ul style="list-style-type: none"> - Presenta los datos generales del proyecto - Indica las principales metas - Indica los principales problemas o limitaciones en la ejecución - Indica el nombre de quienes lo elaboran 			
2. Verificar características técnicas del diseño <ul style="list-style-type: none"> - El tamaño de las hojas para la presentación deberán ser papel bond A4 - El formato de letra deberá ser Calibri 11 - El documento deberá ser presentado en formato establecido por la institución 			

LISTA DE VERIFICACIÓN					
ENTREGABLE	Entregable 18 LISTA FILTRADA DE CLIENTES				
PROYECTO	Implementación de Carteras SOW cero en la Banca de Negocios ABC Sur				
PREPARADO POR:	Consultor de Marketing	FECHA	21	08	13
REVISADO POR:	Gerente del proyecto	FECHA	04	09	13
APROBADO POR:	Comité Patrocinador	FECHA	04	09	13

Puntos de control (Características o requerimientos del producto que deben ser cumplidos)	Conforme	Observado	Comentarios (Descripción de lo observado)
<p>1. Verificar parámetros del segmento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Clientes con ventas declaradas mayores al millón y medio de dólares - Clientes con deudas en el sistema financiero mayor a 250 mil dólares - Clientes que no estén reportados negativamente en las centrales de riesgo - Los clientes pueden presentar grados de informalidad - Clientes que no pertenezcan a sectores restringidos por el ABC como casas de cambio y casinos - Clientes que no estén vinculados a actividades ilícitas - Clientes que no estén políticamente expuestos 			
<p>2. Verificar características técnicas del diseño</p> <ul style="list-style-type: none"> - El tamaño de las hojas para la presentación deberán ser papel bond A4 - El formato de letra deberá ser Calibri 11 - El documento deberá ser presentado en formato establecido por la institución 			

LISTA DE VERIFICACIÓN					
ENTREGABLE	Entregable 19 CARTERAS DEFINIDAS POR GEOREFERENCIACIÓN				
PROYECTO	Implementación de Carteras SOW cero en la Banca de Negocios ABC Sur				
PREPARADO POR:	Consultor de M	FECHA	05	09	13
REVISADO POR:	Gerente del Proyecto	FECHA	05	09	13
APROBADO POR:	Comité Patrocinador	FECHA	06	09	13

Puntos de control (Características o requerimientos del producto que deben ser cumplidos)	Conforme	Observado	Comentarios (Descripción de lo observado)
<p>1. Verificar condiciones de asignación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cada funcionario contara con una lista compuesta por un rango de clientes entre 100 y 130 - Lo clientes de cada cartera deberán estar agrupados por los distritos en que se encuentra el negocio - Los clientes deberán estar mapeados por zonas según el rubro 			
<p>2. Verificar características técnicas</p> <ul style="list-style-type: none"> - El tamaño de las hojas para la presentación deberán ser papel bond A4 - El formato de letra deberá ser Calibri 11 - El documento deberá ser presentado en formato establecido por la institución 			

LISTA DE VERIFICACIÓN					
ENTREGABLE	Entregable 20 FUNCIONARIOS DE NEGOCIOS SELECCIONADOS				
PROYECTO	Implementación de Carteras SOW cero en la Banca de Negocios ABC Sur				
PREPARADO POR:	Consultor de Recursos Humanos	FECHA	09	09	13
REVISADO POR:	Gerente del Proyecto	FECHA	09	09	13
APROBADO POR:	Comité Patrocinador	FECHA	13	09	13

Puntos de control (Características o requerimientos del producto que deben ser cumplidos)	Conforme	Observado	Comentarios (Descripción de lo observado)
<p>1. Verificar condiciones de conocimiento y aptitudes</p> <ul style="list-style-type: none"> - El personal propuesto para los puestos deberán pasar exámenes psicotécnicos - El personal propuesto deberá pasar por exámenes psicológicos - El personal a ser capacitado deberá cumplir con conocimientos básicos de finanzas. - El personal a ser capacitado deberá demostrar conocimientos de la cultura del ABC - El personal a ser capacitado deberá evidenciar conocimiento de las políticas anti lavado - El personal a ser capacitado deberá demostrar conocimientos básicos de las normativas regulatorias del sistema financiero - El personal a ser capacitado deberá pasar exámenes de conocimientos de productos básicos del sistema financiero - Las evaluaciones deben tener notas mayores a 14 para ser consideradas aprobatorias 			

LISTA DE VERIFICACIÓN					
ENTREGABLE	Entregable 21 FUNCIONARIOS DE NEGOCIOS CERTIFICADOS				
PROYECTO	Implementación de Carteras SOW cero en la Banca de Negocios ABC Sur				
PREPARADO POR:	Consultor de Recursos Humanos	FECHA	16	09	13
REVISADO POR:	Gerente del Proyecto	FECHA	16	09	13
APROBADO POR:	Comité Patrocinador	FECHA	28	10	13

Puntos de control (Características o requerimientos del producto que deben ser cumplidos)	Conforme	Observado	Comentarios (Descripción de lo observado)
<p>1. Verificar condiciones de servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> - El personal deberá demostrar conocimiento comprobado de la cultura organizacional del ABC - El personal deberá haber superado aprobatoriamente el PEB - El personal deberá haber aprobado con nota mayor a 14 las capacitaciones proporcionadas por los diferentes especialistas del ABC 			

LISTA DE VERIFICACIÓN					
ENTREGABLE	Entregable 22 OFICINAS DISEÑADAS				
PROYECTO	Implementación de Carteras SOW cero en la Banca de Negocios ABC Sur				
PREPARADO POR:	Gerente del proyecto	FECHA	09	09	13
REVISADO POR:	Sponsor 1	FECHA	09	09	13
APROBADO POR:	Comité Patrocinador	FECHA	20	09	13

Puntos de control (Características o requerimientos del producto que deben ser cumplidos)	Conforme	Observado	Comentarios (Descripción de lo observado)
<p>1. Verificar condiciones de diseño</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se han determinado como elementos de entrada del diseño los requisitos reglamentarios aplicables por el ABC. - Se cuenta con la Aprobación de Modelo. - Está establecida una metodología que asegure la comunicación al ABC de cualquier cambio en el diseño - Se mantienen registros. - Se han definido los colores que le corresponden a la banca. - Se han definido los formatos y mobiliario que le corresponde a la banca - Se han definido las medidas y/o estándares que le corresponden a la banca 			
<p>2. Verificar características técnicas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cumple con el tipo de formato establecido para la banca de negocios. - Los colores y medidas fueron definidos y señalados. 			

LISTA DE VERIFICACIÓN						
ENTREGABLE	Entregable 23 OFICINAS REMODELADAS					
PROYECTO	Implementación de Carteras SOW cero en la Banca de Negocios ABC Sur					
PREPARADO POR:	Gerente del proyecto	FECHA	23	09	13	
REVISADO POR:	Sponsor 1	FECHA	23	09	13	
APROBADO POR:	Comité Patrocinador	FECHA	31	10	13	
Puntos de control (Características o requerimientos del producto que deben ser cumplidos)		Conforme	Observado	Comentarios (Descripción de lo observado)		
1. Verificar condiciones de implementación <ul style="list-style-type: none"> - Están establecidos los estándares y parámetros de remodelación según el diseño - Los controles aseguran que los productos que el proveedor adquirirá cumplen los requisitos especificados según el diseño. - El control de los proveedores incluye: <ul style="list-style-type: none"> ../ Selección y evaluación. ../ Re-evaluación. - Se mantienen registros de las actividades. - Están implementadas las actividades de verificación de estándares del ABC. - Se mantiene registro de la verificación de recepción de los productos comprados 						
2. Verificar características técnicas <ul style="list-style-type: none"> - Colores definidos por el ABC para el tipo de banca - Medidas definidas por el ABC para el tipo de 						

banca			
- Formato de oficina según lineamientos establecidos por el ABC			

LISTA DE VERIFICACIÓN					
ENTREGABLE	Entregable 24 HABILITACIÓN DE HARDWARE				
PROYECTO	Implementación de Carteras SOW cero en la Banca de Negocios ABC Sur				
PREPARADO POR:	Consultor de Informática	FECHA	04	11	13
REVISADO POR:	Gerente del proyecto	FECHA	04	11	13
APROBADO POR:	Comité Patrocinador	FECHA	22	11	13

Puntos de control (Características o requerimientos del producto que deben ser cumplidos)	Conforme	Observado	Comentarios (Descripción de lo observado)
<p>1. Verificar condiciones de servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existen medidas para prevenir que los sistemas computacionales y las instalaciones eléctricas, telefónicas y de datos tengan contacto con el agua. - Análisis de los suministros de energía, comunicaciones y procesamiento de los datos. - Prevención de interrupciones y falta permanente del suministro de energía eléctrica para el funcionamiento de los sistemas computacionales. - Continuidad del suministro de la energía eléctrica, - Protección contra las variaciones de voltaje, así como el uso de reguladores de corriente, contactos aterrizados, supresores de picos y sistemas no-breaks 			

<ul style="list-style-type: none"> - Análisis del cableado, construcciones y adaptaciones eléctricas, contactos, sistema de tierra física y demás instalaciones eléctricas internas - Acceso a las instalaciones de las áreas de cómputo. - Realizar inventarios de hardware, equipos y periféricos asociados. - Evaluar la configuración del equipo de cómputo (hardware). - Evaluar el rendimiento y uso del sistema computacional y sus periféricos asociados. 			
<p>2. Verificar características técnicas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Computadoras, suministros y recursos electrónicos asociados todos bajo los estándares utilizados por el ABC 			

LISTA DE VERIFICACIÓN					
ENTREGABLE	Entregable 25 HABILITACIÓN DE SOFTWARE				
PROYECTO	Implementación de Carteras SOW cero en la Banca de Negocios ABC Sur				
PREPARADO POR:	Consultor de Informática	FECHA	25	11	13
REVISADO POR:	Gerente del proyecto	FECHA	25	11	13
APROBADO POR:	Comité Patrocinador	FECHA	13	12	13

Puntos de control (Características o requerimientos del producto que deben ser cumplidos)	Conforme	Observado	Comentarios (Descripción de lo observado)
<p>1. Verificar condiciones de servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar inventarios de software, paqueterías y 			

<p>desarrollos empresariales.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluar las licencias, contratos, permisos y usos de los sistemas computacionales. - Evaluar el rendimiento y uso del software de los sistemas computacionales. - Verificar que la instalación de software, paqueterías y sistemas desarrollados en la empresa sea la adecuada para cubrir las necesidades de esta última. - Evaluar la totalidad, veracidad y confiabilidad de la captura de información. - Evaluar la existencia, difusión, aplicación y uso del plan contra contingencias en los sistemas. - Evaluar la aplicación de simulacros, así como del plan contra contingencias durante la ocurrencia de siniestros en los sistemas. - Auditoría de la prevención de actos premeditados que afecten el funcionamiento de los sistemas de computo - Protección contra los actos ilegales en contra de los sistemas, activos informáticos e información. - Uso de contraseñas. - Uso de sistemas de encriptación. - Uso de vacunas y buscadores de virus. 			
<p>2. Verificar características técnicas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programas instalados y licencias actualizadas bajo los estándares utilizados por el ABC 			

ACCIONES PREVENTIVAS Y CORRECTIVAS					
PROYECTO	Desplazamiento de línea eléctrica de alta tensión área a subterránea				
PREPARADO POR:	Equipo de Dirección del Proyecto	FECHA	17	07	2013
REVISADO POR:	Gerente del Proyecto	FECHA	19	07	2013
APROBADO POR:	Comité Patrocinador	FECHA	22	07	2013

ACCIONES PREVENTIVAS RECOMENDADAS

- Verificación de las listas de posibles clientes con los FFNN a los que pertenecían inicialmente, es decir conciliar con cada funcionario anterior si mantiene algún tipo de relación con estos clientes ubicados como SOW CERO que este expresada en una posible operación activa próxima a ser planteada para su respectiva evaluación. A fin de evitar discontinuidad en la relación que se vea expresada en el perjuicio de esta posible operación.

- Verificación de reportes de evaluación anteriores de los clientes ubicados como SOW CERO, a fin de revisar posibles alertas que nos impidan trabajar con dichos clientes, de esta manera evitar que formen parte de las listas finales de clientes (producto del proyecto).

- Monitorear constantemente el comportamiento de la competencia para con los clientes ubicados en las listas a fin de tomar acciones correctivas frente a posibles reacciones que cambien el escenario ya analizado.

ACCIONES CORRECTIVAS RECOMENDADAS

- El tratamiento inmediato de observaciones o insatisfacciones por parte del Comité Patrocinador, y adoptar medidas que garanticen que dichas observaciones no se repitan.
- Adoptar acciones que aseguren el correcto aprendizaje de los Funcionarios seleccionados, de no responder a estas, se deberá proceder con acciones de reemplazo de los mismos.

GLOSARIO

- **SOW:** Share of Wallet o Participación de Cartera.
- **NSE:** Nuevo Sector Económico.
- **CRAC:** Caja Rural de Ahorro y Crédito.
- **CMAC:** Caja Municipal de Ahorro y Crédito.
- **GAPS:** Gestión de Activos y Pasivos.
- **EFE:** Evaluación de factores externos.
- **EFI:** Evaluación de factores internos.
- **HUB** Equipo de Funcionarios con sus respectivos asistentes y que se encuentran liderados por un jefe de grupo.
- **PDM:** Participación De Mercado.
- **SBS:** Superintendencia de Banca Seguros y AFP.
- **Banca de Negocios:** Segmento bancario que atiende a clientes con negocios que poseen ingresos declarados por encima a 1.5 millones de soles anuales y hasta los 8 millones anuales.
- **Carteras de clientes:** Conjunto de clientes con características similares que son agrupados para su atención, por la similitud entre sí.
- **Normas de transparencia:** Políticas preventivas establecidas por una determinada entidad y supervisadas por un ente regulador, las cuales procuran poner en clara evidencia la proveniencia y circulación de capitales.
- **Lavado de activos:** Conjunto de operaciones que consisten en hacer que los fondos o activos obtenidos a través de actividades ilícitas aparezcan como el fruto de actividades lícitas y circulen sin problema en el sistema financiero.
- **Geo referenciación:** Forma de agrupar a los clientes que desarrollan sus actividades en una misma zona geográfica de una ciudad o sus alrededores.
- **Certificación de funcionarios:** Funcionarios que han concluido satisfactoriamente un determinado proceso de capacitación, el cual les permitirá desarrollar de la manera más adecuada sus funciones.
- **Centrales de riesgo:** Entidades de carácter privado especializadas en el almacenamiento de datos acerca del comportamiento de pago en las obligaciones de las personas naturales o jurídicas.
- **Saldo Pasivo:** Ingresos provenientes de los productos de ahorro que los clientes de una institución bancaria poseen.
- **Saldo Activo:** Ingresos provenientes de los productos crediticios que los clientes de una institución bancaria poseen.

BIBLIOGRAFIA

- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (2012), Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (guía del PMBOK®) 5Ta edición.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (2008), Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (guía del PMBOK®) 4Ta edición.
- EQUILIBRIUM CLASIFICADORA DE RIESGO(2012),Informe de Clasificación, Noviembre del 2012 , Lima
- KOTLER PHILIP Y KELLER KEVIN (2006), Dirección de Marketing.12a ed.Naucalpan de Juarez, Mexico.
- FRED R. DAVIS (1997),Conceptos de Administración Estratégica ,Prentice-Halle Hispanoamérica, México
- AURUM CONSULTORÍA Y MERCADO (2014), Informe Prespectivas Económicas 2014, Región Arequipa.
- FONDO MONETARIO INTERNACIONAL (2014), Perspectivas Económicas Globales.
- VILLAR VICTOR(2011), Cuaderno de ejercicios.