



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



## **PROYECTO**

Desarrollo de una herramienta de evaluación y calificación de préstamos  
personales Open Market

## **AUTORA**

Lucía Daniela Saboundji

TIF presentado a la Facultad Ciencias Económicas de la  
Universidad de Buenos Aires para la Especialización en Dirección de Proyectos

## **Tutor de TIF**

Pablo Zarbo

## **Director de Posgrado**

Dr. Cesar H. Albornoz.

## CONTENIDO

---

Inicio del proyecto.....	6
1.0 Business Case .....	8
1.0 Objetivo y alcance del documento .....	8
1.2 Antecedentes.....	8
1.3 Identificación de la necesidad actual .....	9
1.4 Definición del objetivo.....	9
1.5 Presentación de la alternativa.....	10
1.6 Conceptos básicos .....	11
1.7 Análisis financiero.....	11
2.0 Visión, Misión y Objetivos .....	13
2.1 Valores .....	14
2.2 Relación de los valores con el proyecto.....	15
3.0 Acta de Constitución del proyecto .....	16
3.1 Introducción.....	16
3.2 Codificación de documentos.....	16
3.3 Definición del proyecto .....	17
3.3.1 Oportunidad de negocio .....	17
3.3.2 Objetivo del proyecto.....	17
3.4 Propósito del proyecto .....	18
3.5 Alcance del proyecto .....	18
3.6 Priorización de objetivos.....	19
3.7 Supuestos .....	20
3.8 Restricciones .....	21
3.9 Riesgos del proyecto .....	22
3.10 Objetivos del proyecto y Criterios de medición .....	22
3.11 Requisitos de aprobación del proyecto .....	23
3.12 Comunicaciones del proyecto .....	24
3.13 Presupuesto general.....	25
3.14 Cronograma de hitos .....	25
3.15 Interesados del proyecto.....	26
3.15.1 Lista de interesados.....	26
3.15.2 Estructura del proyecto.....	27
3.16 Sponsor.....	28
Plan de Gestión del proyecto .....	29

4.0	Gestión del alcance del proyecto.....	31
4.1	Introducción.....	31
4.2	Definición del alcance del proyecto.....	31
4.3	Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) .....	32
4.4	Diccionario de la EDT .....	32
4.5	Validación del alcance .....	33
5.0	Gestión del tiempo del proyecto .....	34
5.1	Introducción.....	34
5.2	Definir y secuenciar las actividades .....	34
5.3	Estimar los recursos .....	35
5.4	Estimar la duración de las actividades .....	35
5.5	Desarrollar el cronograma .....	35
5.6	Controlar el cronograma .....	36
6.0	Gestión de los costos del proyecto.....	37
6.1	Introducción.....	37
6.2	Estimar los costos.....	37
6.3	Definición de normas.....	37
6.4	Determinar el presupuesto.....	38
6.5	Controlar los costos .....	39
7.0	Gestión de los Riesgos del proyecto .....	40
7.1	Introducción.....	40
7.2	Metodología y periodicidad de ejecución .....	40
7.3	Definiciones de Probabilidad e Impacto de Riesgos .....	41
7.4	Matriz de Probabilidad - Impacto y tolerancia a los riesgos.....	42
7.5	Formatos del Registro de Riesgos.....	43
7.6	Seguimiento de los riesgos.....	44
7.7	Estructura de Desglose de Riesgos (RBS) .....	44
8.0	Gestión de la calidad del proyecto.....	45
8.1	Introducción.....	45
8.2	Política de calidad del proyecto .....	45
8.3	Aseguramiento de la calidad.....	45
8.4	Control de la calidad .....	47
8.5	Criterios de aceptación .....	48
9.0	Gestión de las comunicaciones del proyecto.....	49
9.1	Introducción.....	49

9.2	Pautas para la comunicación en el proyecto.....	49
9.2.1	Pautas para las reuniones .....	49
9.2.2	Pauta para los correos electrónicos.....	50
9.2.3	Pautas para la documentación .....	50
9.3	Metodología de la comunicación.....	51
10.0	Gestión de los recursos humanos del proyecto .....	53
10.1	Introducción .....	53
10.2	Roles y responsabilidades .....	53
10.3	Estructura de desglose de la organización (OBS).....	54
11.0	Gestión de los Cambios del proyecto .....	56
11.1	Introducción .....	56
11.2	Roles en la gestión del cambio .....	56
11.3	Tipo de cambios .....	56
11.4	Proceso de solicitud de cambio .....	57
11.5	Plantilla de solicitud de cambio .....	58
	Líneas base del proyecto .....	59
12.0	Línea base de alcance .....	61
12.1	Introducción .....	61
12.2	Alcance del proyecto .....	61
12.2.1	Descripción del alcance del proyecto.....	61
12.2.2	Descripción del alcance del producto .....	62
12.3	Entregables principales .....	62
12.4	Estructura de Desglose del Trabajo.....	63
12.4.1	Visión árbol.....	63
12.4.2	Visión jerárquica .....	70
12.5	Diccionario de la EDT .....	71
13.0	Línea base de tiempos .....	75
13.1	Introducción .....	75
13.2	Línea base de tiempos .....	75
14.0	Línea base de costos .....	77
14.1	Introducción .....	77
14.2	Línea base de costos.....	77
14.3	Presupuesto .....	78
14.3.1	Presupuesto de alto nivel.....	78
14.3.2	Presupuesto detallado .....	79

14.4	Valor planificado de costos .....	83
	Otros Entregables del proyecto.....	84
15.0	Análisis de stakeholders.....	86
15.1	Introducción.....	86
15.2	Lista de stakeholders.....	86
15.3	Matriz de análisis de interesados.....	88
15.4	Estrategia de gestión de interesados.....	89
16.0	Registro de riesgos .....	91
16.1	Plan de respuesta a los riesgos.....	93
16.2	Log de Issues .....	94
	Solicitudes de cambio.....	95
17.1	Solicitud de Cambio N°1 .....	96
17.2	Solicitud de Cambio N°2.....	97
	Informes de estado .....	98
18.1	Informe Especial N°1 .....	99
18.2	Informe Especial N°2.....	102
18.3	Informe de Estado: Diciembre 2017.....	108
18.4	Reporte de Cierre: Mayo 2018.....	112
18.5	Registro de Aceptación.....	116
	Anexos del proyecto .....	119
19.0	Tiempos del Proyecto .....	120
19.1	Estimación por tres valores rama 1.5 EDT .....	120
19.2	Lista de actividades.....	120
20.0	Template de encuesta .....	125
21.0	Análisis de causas de problemas.....	126
21.1	Técnica “los 5 por qué”.....	126
21.2	Diagrama de Ishikawa (espina de pescado).....	126

## INICIO DEL PROYECTO

---

## REGISTRO DE CAMBIOS

---

Fecha	Versión	Descripción	Autor	Aprobado
14/05/2018	V1	Business Case	Lucía Saboundji	
14/05/2018	V1	Visión y misión	Lucía Saboundji	
24/08/2018	V1	Acta de constitución del proyecto	Lucía Saboundji	

## 1.0 BUSINESS CASE

---

### 1.0 OBJETIVO Y ALCANCE DEL DOCUMENTO

---

El presente documento detalla la situación actual de BBVA Francés y la situación futura a la cual se busca llegar con la realización de este proyecto. Se tratarán los siguientes puntos:

- Antecedentes
- Identificación de la Necesidad Actual
- Definición del Objetivo
- Presentación de la alternativa
- Conceptos básicos
- Análisis Financiero

### 1.2 ANTECEDENTES

---

La Argentina contemporánea está basada en un modelo económico consumista, en el cual la posesión de bienes para la satisfacción de las necesidades se traducen en la vida cotidiana de las personas. En este contexto BBVA Francés, grupo multinacional líder, ofrece servicios financieros a 50 millones de clientes en todo el mundo. Su modelo de hacer banca está basado en cuatro elementos claves que hacen que sea un banco diferente:

- Portfolio diversificado y equilibrado en término de geografías, negocios y segmentos, con posición de liderazgo en las franquicias en las que está presente.
- Negocio centrado en el cliente con sistemas de distribución líderes en eficiencia, apoyados en la innovación y la tecnología.
- Un modelo de gestión basado en la prudencia, la anticipación y la globalidad.
- Un modelo de rentabilidad ajustada a principios, que busca generar el máximo valor para el accionista.

La combinación de estos cuatro elementos genera tres fuentes de ventaja competitiva: recurrencia de resultados, solidez estructural y un modelo único de rentabilidad ajustada a principios.

### 1.3 IDENTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD ACTUAL

---

Anteriormente BBVA Francés tenía como objetivo disponibilizar las ofertas de sus productos financieros sólo a su cartera de clientes sin expandir esa posibilidad al mercado abierto u open market. Años atrás y debido a una nueva política del banco que tenía como objetivo transformarse hacia lo digital, se comenzaron a vender al mercado abierto tarjetas de crédito a través de su sitio público. De esta manera, se sumaron numerosos clientes nuevos al banco permitiendo poder ampliar la cartera minorista del mismo.

Gracias a esta exitosa experiencia y para continuar con la transformación digital del banco, se decidió profundizar la oferta de venta agregando la opción de préstamos personales -producto altamente adquirido por los actuales clientes a través del canal digital o homebanking<sup>1</sup>-.

Tomando como antecedentes los resultados obtenidos a través de la venta al open market de tarjetas de crédito y considerando que a mediados del 2017 la participación de las ventas digitales de préstamos personales rondaban el 30% sobre el total de las ventas banco, se decidió avanzar con este proyecto a fin de lograr resultados similares.

### 1.4 DEFINICIÓN DEL OBJETIVO

---

El proyecto consiste en la creación de un motor de evaluación de préstamos personales open market que permita acercar no sólo a nuevos prospectos al Banco sino que también permita asistir a aquellos clientes que tienen una

---

<sup>1</sup> El *homebanking* es el canal digital desde el cual pueden operar los clientes del banco.

oferta de marketing<sup>2</sup> vigente. Al igual que en el proceso de tarjetas de crédito, el cliente es derivado a la web pública del banco, ingresa los datos solicitados y el motor lo evalúa para darle una oferta de préstamo.

Mediante reuniones con las distintas áreas del banco y tratando de lograr un objetivo en concreto, se pudo determinar que el objetivo central del proyecto es: [Acaparar el mercado de préstamos personales siendo pioneros en sus ventas digitales al mercado abierto y aumentar dichas ventas.](#)

En el presente documento buscaremos analizar si la creación de un *motor de evaluación y calificación de préstamos personales Open Market*, PPOM de ahora en adelante, es compatible con dicho objetivo. Es importante destacar que las calificaciones realizadas a través de dicho motor serán consideradas ventas digitales pudiendo así alcanzar el máximo objetivo de la compañía: la transformación digital.

## 1.5 PRESENTACIÓN DE LA ALTERNATIVA

---

Con motivo de acompañar la estrategia del banco donde busca transformarse y migrar a sus clientes de lo analógico a lo digital, se presenta el proyecto PPOM. La propuesta de trabajo consiste en desarrollar un motor de evaluación y calificación de personas a través de una serie de datos que ingresan en una página web. Así se podrá concretar tanto el objetivo de innovación como el objetivo de aumento de ventas digitales.

Con la realización de este proyecto, se podrán obtener los siguientes beneficios:

- Aumentar la cartera de clientes del banco
- Aumentar la participación digital sobre las ventas totales del banco
- Bajar la carga de atención de las sucursales
- Digitalizar a los clientes

---

<sup>2</sup> Calificación de una persona en términos de los productos bancarios que puede adquirir. Esta oferta está conformada por los siguientes productos: tarjetas de crédito, préstamos personales y acuerdos en descubierto.

## 1.6 CONCEPTOS BÁSICOS

---

- El proceso de evaluación se hará a través de un motor de calificación Online el cual ya es utilizado para realizar las evaluaciones de tarjetas de crédito.
- Se definirá una política de calificación y evaluación que la realizará el área de riesgos minoristas.
- Se correrá un score de evaluación -también realizado por el área de riesgos minoristas-, para mejorar el universo de candidatos.
- Para calificar a los prospectos, se le solicitarán una serie de datos básicos que resultan necesarios para correr el motor.

## 1.7 ANÁLISIS FINANCIERO

---

A continuación, generamos un análisis financiero que busca reflejar los beneficios de implementar este sistema. Dicho análisis está basado en la proyección de los leads<sup>3</sup> que se estiman generar con esta herramienta y cuántos de éstos se transforman en ventas en concreto. A su vez, se tuvieron en cuenta los rangos mínimos (\$10.000), medios (\$50.000) y máximos (\$100.000) de préstamos que se pueden ofrecer por este motor para obtener el VAN del proyecto.

Para determinar la inversión inicial necesaria para llevar adelante este proyecto, se tomó como referencia el presupuesto estimado utilizado para desarrollar el motor de venta de tarjetas de crédito y se lo actualizó en función del dólar<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Venta potencial surgida de un motor de ventas digitales. Estos leads representan una intención de compra que luego deberá hacerse efectiva ya sea por una sucursal o por un call center.

<sup>4</sup> El presupuesto del motor de venta de tarjetas de crédito se realizó considerando un dólar a \$10. La actualización del mismo se realizó con el dólar del mes de mayo: \$24

FLUJO DE FONDOS: PPOM							
Año	0	1	2	3	4	5	Total
Inversión inicial	-\$82.876.800						
Leads		1.000	2.500	4.000	4.500	5.500	17.500
Ventas efectivas		500	2.000	3.000	4.000	4.500	14.000
Valor mínimo de ventas		\$5.000.000	\$20.000.000	\$30.000.000	\$40.000.000	\$45.000.000	\$140.000.000
Valor promedio de ventas		\$25.000.000	\$100.000.000	\$150.000.000	\$200.000.000	\$225.000.000	\$700.000.000
Valor máximo de ventas		\$50.000.000	\$200.000.000	\$300.000.000	\$400.000.000	\$450.000.000	\$1.400.000.000
Impuesto Ganancias sobre la media		\$8.750.000	\$35.000.000	\$52.500.000	\$70.000.000	\$78.750.000	\$245.000.000
Resultado Despues de Impuesto		\$16.250.000	\$65.000.000	\$97.500.000	\$130.000.000	\$146.250.000	\$455.000.000
INVERSION	-\$82.876.800						
FF NETO DE LA INVERSIÓN	-\$82.876.800	\$16.250.000	\$65.000.000	\$97.500.000	\$130.000.000	\$146.250.000	

Teniendo en cuenta los valores financieros del presente análisis, se determina la aceptación del proyecto como consecuencia de:

- Obtener un VAN positivo
- Obtener una TIR mayor al costo de capital
- Recuperar la inversión en tan sólo 2 años y medio

<b>VAN</b>	<b>\$249.834.348</b>
<b>TIR</b>	<b>66%</b>
<b>Recupero de la inversión Corriente</b>	<b>2 años y 6 meses</b>

El costo de capital (8.94%) se calculó teniendo en cuenta la siguiente información:

- Tasa libre de riesgo: Se tuvo en cuenta el valor de los bonos USA por 1 mes -al mes de Mayo 2018.<sup>5</sup>
- Betas de la industria: Se tuvo en cuenta la información obtenida de Betas Damodaran en español.
- Rentabilidad del mercado: Se tuvo en cuenta el rendimiento anual de las acciones al mes de mayo 2018.<sup>6</sup>
- Riesgo país: Se tuvo en cuenta la información del mes de mayo 2018.<sup>7</sup>

<sup>5</sup> <https://www.portfoliopersonal.com/Cotizaciones/Tasas>

<sup>6</sup> [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/histretSP.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/histretSP.html)

## 2.0 VISION, MISIÓN Y OBJETIVOS

---

En el presente documento hablaremos de la visión, misión, objetivo y valores del Grupo BBVA y se hará una relación de los mismos con el proyecto “Desarrollo de una herramienta de evaluación y calificación de préstamos personales Open Market”.

La **visión** del Grupo BBVA se resume en una simple frase: “**Trabajamos por un futuro mejor para las personas**” y, por ello, nos comprometemos a dar siempre las mejores soluciones a nuestros clientes, buscando la mayor rentabilidad para nuestros accionistas y progreso para la sociedad. Para hacer realidad esta visión, la cultura corporativa del banco se basa en 3 pilares:

- **Principios:** Dan coherencia a todo lo que se hace, se dice y se piensa como equipo y como Grupo.
- **Innovación:** La apuesta por la tecnología y la innovación, ayuda al Grupo a transformarse digitalmente para hacer frente a las exigencias de hoy y del futuro.
- **Personas:** Son las que marcan y marcarán la verdadera diferencia.



Principios



Innovación



Personas

La **misión** de BBVA es poner al alcance de todos las oportunidades de esta nueva era. Es por esto que el eslogan de la compañía es: *Creando oportunidades*.

**BBVA** Creando Oportunidades

Por su parte, el **objetivo** de la compañía es

---

<sup>7</sup><http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=2&desde=01/01/2013&hasta=31/12/2013&pag=9>

ser el banco que ofrece la mejor experiencia en el cliente. En síntesis, en BBVA se trabaja por un futuro mejor para las personas, entregando productos y servicios financieros a sus clientes, de manera sencilla y responsable.

## 2.1 VALORES

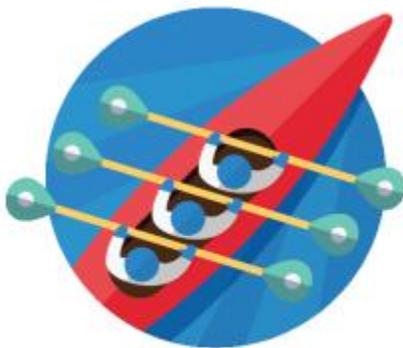
---

Uno de los valores del grupo es “**Pensamos en grande**”. Para poder lograr este valor, se necesitan llevar adelante ciertos comportamientos, entre los cuales podemos mencionar:

- Somos ambiciosos: Nos planteamos retos ambiciosos y aspiracionales para tener un verdadero impacto en la vida de las personas
- Rompemos moldes: Cuestionamos todo lo que hacemos para plantearnos nuevas formas de hacer las cosas, innovando y testando nuevas ideas que nos permitan aprender
- Sorprendemos al cliente: Buscamos la excelencia en todo lo que hacemos para sorprender a nuestros clientes creando experiencias únicas y soluciones que superen sus expectativas



**Pensamos en grande**



**Somos un solo equipo**

Otro de los valores del grupo está relacionado con los equipos de trabajo y la manera en que estos trabaja. Este valor es “**Somos un solo equipo**” y tiene como principales comportamientos los siguientes:

- Estoy comprometido: Me comprometo con mi rol y mis objetivos y me siento empoderado y plenamente responsable de lograrlos, trabajando con pasión e ilusión.
- Confío en el otro: Confío desde el primer momento en los demás, y trabajo con generosidad colaborando y rompiendo silos entre áreas y barreras jerárquicas

- Soy BBVA: Me siento dueño de BBVA: asumo los objetivos del banco como propios y hago todo lo que está en mi mano para conseguirlos y hacer realidad nuestro Propósito

## 2.2 RELACIÓN DE LOS VALORES CON EL PROYECTO

---

Anteriormente se enumeraron los valores del Grupo BBVA y sus principales comportamientos. En este apartado, se buscará relacionar estos valores con el proyecto motor de evaluación y calificación de préstamos personales Open Market.

El proyecto del motor de préstamos personales open market, está estrechamente relacionado con los valores y principios del Grupo ya que su foco principal es trabajar para mejorar el futuro de las personas a través de la entrega de productos y servicios sencillos. Este proyecto se caracteriza por ser sumamente ambicioso y disruptivo ya que con el desarrollo de este motor, el banco se convertiría en líder en estas iniciativas marcando la diferencia con la competencia. Por otro lado, para poder lograr este proyecto, se necesita de la colaboración comprometida de distintas áreas del banco dado que cada una tiene que llevar adelante una parte del motor para alcanzar el todo. De esta manera podemos determinar que llevar adelante este proyecto está relacionado a los valores del grupo por los siguientes motivos:

- **Pensamos en grande** debido a la ambición del proyecto para tener un verdadero impacto en la vida de las personas.
- **Somos un solo equipo** debido al compromiso que se necesita de cada una de las personas que integran el equipo de trabajo y porque es necesario poder confiar en el otro desde el primer momento.

## 3.0 ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

---

### 3.1 INTRODUCCIÓN

---

El presente documento describe el Acta de Constitución del proyecto Creación de un *motor de evaluación y calificación de préstamos personales Open Market*, como inicio de un proyecto organizacional que busca no sólo acercar a nuevos prospectos al Banco sino que también busca asistir a aquellos clientes que tienen una oferta de marketing vigente.

El proyecto será llevado adelante por Lucía Saboundji, Project Manager -PM de ahora en adelante- de los proyectos de ventas digitales de la compañía.

### 3.2 CODIFICACIÓN DE DOCUMENTOS

---

Los documentos deberán codificarse de acuerdo al siguiente formato: **EXX-PPOM-EE-(\*\*\*\*)- VX**

Código	Descripción	Caracteres	Ejemplo
EXX	Número del entregable	3	E01
PPOM	Nombre del proyecto	4	PPOM
EEE	Categoría del entregable	3	IN: Gestión de la Integración del Proyecto
			AL: Gestión del Alcance del Proyecto
			TI: Gestión del Tiempo del Proyecto
			CO: Gestión de los Costos del Proyecto
			CA: Gestión de la Calidad del Proyecto
			CM: Gestión de las Comunicaciones del Proyecto
			RI: Gestión de los Riesgos del Proyecto
			ST: Gestión de los Stakeholders del Proyecto
			RH: Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto
			GG: General
			LBA: Línea base de alcance
			LCT: Línea base de tiempos
LBC: línea base de costos			

(****)	Descripción corta (Opc.)	Sin límite	(EDT)
vX	Versión del entregable	2	v1

### 3.3 DEFINICIÓN DEL PROYECTO

---

#### 3.3.1 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

---

El proyecto PPOM nace a partir de la necesidad del banco de poder ampliar las ofertas de sus productos financieros no sólo a su cartera de clientes sino también al mercado abierto u open market (OM). Años atrás y debido a una nueva política del banco que tenía como objetivo transformarse hacia lo digital, se comenzaron a vender al mercado abierto tarjetas de crédito a través de su sitio público. De esta manera, se sumaron numerosos clientes nuevos lo que le permitió al banco ampliar su cartera minorista.

Luego de un análisis de la rentabilidad del negocio y tomando como antecedentes los resultados obtenidos a través de la venta al open market de tarjetas de crédito, el director ejecutivo del área de Préstamos ha solicitado al área de Desarrollo de Negocios, el desarrollo de un proyecto para poder ofrecer préstamos personales al mercado abierto.

#### 3.3.2 OBJETIVO DEL PROYECTO

---

El proyecto consiste en la creación de un motor de evaluación de préstamos personales open market que permita acercar no sólo a nuevos prospectos al Banco sino que también permita asistir a aquellos clientes que tienen una oferta de marketing vigente. Por lo tanto, el objetivo central del proyecto es: Acaparar

el mercado de préstamos personales siendo pioneros en sus ventas digitales al mercado abierto y aumentar dichas ventas.

### 3.4 PROPÓSITO DEL PROYECTO

---

El propósito del siguiente proyecto se divide en dos puntos, a saber:

- Análisis y diseño del nuevo motor de préstamos personales OM.
- Desarrollo, testing e implementación del motor de préstamos personales OM.

### 3.5 ALCANCE DEL PROYECTO

---

El alcance del proyecto parte desde la definición funcional del proyecto, teniendo en cuenta cada uno de los requerimientos, hasta la puesta en producción del motor de préstamos personales OM. Dentro de las tareas que se llevarán a cabo se encuentran las siguientes:

- **Análisis y definiciones** funcionales de los requerimientos de las áreas de negocios.
- **Diseño** de la experiencia del usuario.
- **Diseño** de las pantallas del proceso y su correspondiente responsivo<sup>8</sup> para aparatos móviles.
- **Desarrollo del frontend**<sup>9</sup> del motor.
- **Desarrollo del backend**<sup>10</sup> del motor.

---

<sup>8</sup> El *responsivo* es un nuevo paradigma de diseño que permite adaptar un desarrollo web a diferentes dispositivos ya sean celulares o tablets.

<sup>9</sup> Se entiende por *frontend* al desarrollo de las pantallas del proceso las cuales permiten la interacción de los usuarios.

<sup>10</sup> Se entiende por *backend* al desarrollo de la lógica del proceso además de la interacción del código con las bases de datos.

- **Testing** del motor.
- Habilitación por parte del comité de nuevos productos.
- Habilitación por parte de las áreas de Seguridad Informática y Riesgos Operativo (Dictamen ER&CA<sup>11</sup>).
- Marketing y publicidad externa de la nueva herramienta para los clientes.

Por consecuencia queremos aclarar que nuestro proyecto NO incluye:

- Armado del equipo de desarrollo.
- Seguimiento de las ventas del motor de préstamos personales.
- Ajustes en el motor como consecuencia del feedback de los clientes ya que los mismos serán planteados en un próximo MVP<sup>12</sup>.

La duración estimada del proyecto será de **13 meses comenzando en Agosto 2017 y finalizando en Agosto 2018**, a partir de la aprobación del mismo por todas las áreas involucradas en el mismo.

### 3.6 PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS

---

De los factores que integran la triple restricción el orden de importancia acordado con el área solicitante del proyecto (Producto Préstamos) es *tiempo* en primer término, alcance en segundo lugar y costos como la opción de mayor variable.



<sup>11</sup> ER&CA o Engineering Risk & Corporate Assurance es un área del banco que se encarga de velar por las seguridad y la calidad de los productos que salen al mercado.

<sup>12</sup> MVP o Minimum Viable Product es un concepto de las metodologías ágiles que busca generar valor a través del desarrollo de un producto con las características mínimas necesarias para satisfacer las necesidades de los clientes.

Algunos de los motivos por los cuales se priorizaron los objetivos de esta manera son:

- La mayor restricción se encuentra en la variable *tiempo* ya que la fecha de salida del producto es crítica para poder lograr el gran objetivo de este proyecto que es acaparar el mercado siendo pioneros en las ventas digitales.
- Si bien el *alcance* debe estar completo para poder ofrecer préstamos personales al open market, el mismo puede desarrollarse en 2 instancias o MVPs para poder salir rápidamente al mercado. Luego en una segunda etapa se podrá perfeccionar dicho lanzamiento mejorando aún más la experiencia del cliente.
- Como el desarrollo de este motor es un proyecto interno de la compañía, y el mismo está apalancado en los objetivos estratégicos del banco en términos de transformación digital, no existe un límite *presupuestario* en concreto. El motivo de esto es que el mismo permitirá cumplir con numerosos objetivos financieros anuales, como por ejemplo aumento en el número de clientes o aumento en la participación de ventas digitales.

### 3.7 SUPUESTOS

---

En la planificación del proyecto se asumen que se cumplirán los siguientes supuestos:

- El proyecto se desarrollará utilizando **las mismas estructuras transaccionales que las que se utilizaron para desarrollar el motor de tarjetas de crédito Open Market.**
- El diseño de las pantallas del proceso se hará siguiendo los estándares de los anteriores proyectos de ventas digitales.
- El diseño de las pantallas se realizará primero en formato para dispositivos móviles y no en formato desktop para evitar retrabajo de parte del equipo técnico.

- El desarrollo del proyecto contará con testing tanto en la versión desktop como en la versión para dispositivos móviles.
- Las áreas de soporte brindarán casos de prueba para poder llevar adelante el testing del motor.
- Las campañas de marketing y publicidad se realizarán una vez se encuentre implementado el desarrollo para evitar posibles fallas.
- Se cuenta con el apoyo de los Sponsors los cuales se comprometen a estar presentes en las reuniones de seguimiento claves con las áreas de soporte.

### 3.8 RESTRICCIONES

---

En la planificación del proyecto se tendrán en cuenta ciertas restricciones las cuales afectan el alcance del mismo debido a que implican el cumplimiento mínimo de requisitos que deben respetar el proyecto. Las restricciones son:

- El tiempo del proyecto no deberá superar los **13 meses** desde su fecha de inicio.
- El proyecto deberá ser aprobado por el Comité de nuevos productos para poder lanzarlo al mercado.
- El proyecto deberá tener un dictamen ER&CA aprobado por las áreas de Seguridad Informática y Riesgo Operativo para poder ser lanzado al mercado.

### 3.9 RIESGOS DEL PROYECTO

---

En esta etapa del proyecto, se detectan ciertos riesgos, que luego deberán ser analizados en profundidad a medida que avance el proyecto. Algunos de los riesgos que pueden afectar el rendimiento del proyecto son:

- Diseño de pantallas inconsistente: Nuevo look & feel corporativo que implica cambios en otros procesos de ventas digitales.
- Cambios en el alcance: El Comité de nuevos productos detecta puntos de dolor que imposibilitan la salida del producto con el alcance definido.
- Nuevas medidas de seguridad: Las áreas de Seguridad Informática y Riesgos Operativos detectan puntos de dolor que permiten ataques de hacking y fuga de información de nuestros clientes.
- Los casos de prueba no se consiguen a tiempo imposibilitando el testing del motor.
- Los casos de prueba no son consistentes con lo que se requiere probar.
- Inestabilidad del ambiente de desarrollo.
- Nueva normativa del BCRA que implica cambios en el alcance del proyecto.

### 3.10 OBJETIVOS DEL PROYECTO Y CRITERIOS DE MEDICIÓN

---

A continuación, se listan los objetivos y el criterio de medición del proyecto.

- Cumplir con el cronograma pactado con el área solicitante con una variación en tiempo del 10%.
- Generar un motor de evaluación y calificación de préstamos personales Open Market.
- Cumplir con el presupuesto asignado para el proyecto de: \$83.000.000

Concepto	Objetivo	Criterio de éxito
<b>Alcance</b>	Cumplir con la elaboración del motor de evaluación y calificación de préstamos personales Open Market.	Aprobación de todos los entregables por el área solicitante del proyecto: <i>Producto Préstamos</i>
<b>Tiempo</b>	Cumplir con el cronograma pactado con el área solicitante con una variación en tiempo del 10%.	Finalizar el proyecto en el tiempo estimado inicialmente ( <b>13 meses</b> ) o menos.
<b>Costos</b>	Cumplir con el presupuesto que se estimará del proyecto con una variación de hasta 10%.	No excederse del presupuesto estimado del proyecto en más del 10%.

### 3.11 REQUISITOS DE APROBACIÓN DEL PROYECTO

El proyecto será exitoso, si se logra desarrollar el motor de evaluación y calificación en el tiempo estimado, permitiendo que cualquier ingresante a la web pueda conocer la oferta de préstamo personal que tiene el banco para ofrecerles. Quienes decidirán la aprobación del proyecto son los sponsors del mismo, es decir los directores ejecutivos del área de Producto Préstamo y Desarrollo de Negocios. La puesta en producción del desarrollo será el entregable final.

En relación con la aprobación de cambios y uso de reserva de gerencia, en el presente documento se deja constancia que con la aprobación del Director de Producto Préstamos y del Director de Desarrollo de Negocios, tanto los cambios como la autorización del uso de las reservas de gerencia se consideran aprobadas.

La directora del proyecto tiene las siguientes responsabilidades:

- Involucrar a todas las áreas de soporte para trabajar de manera organizada y conjunta.
- Participar activamente en todas las fases del proyecto.
- Convocar y participar en las reuniones de seguimiento del proyecto.
- Proporcionar al equipo de desarrollo el detalle de requerimientos para cumplir en tiempo y forma el proyecto.

- Velar por el cumplimiento de los objetivos propuestos en el proyecto.
- Establecer hitos de control del proyecto.
- Convocar a los Sponsors del Proyecto, cuando existan cambios que impacten la ejecución del mismo.
- Entregar el producto en los plazos establecidos cumpliendo con los objetivos definidos.
- Gestionar riesgos y problemas.
- Entregar la documentación actualizada del proyecto.

### 3.12 COMUNICACIONES DEL PROYECTO

---

Las reuniones de avance del proyecto se realizarán con representantes de todas las áreas involucradas además de los directores de Producto Préstamos y Desarrollo de Negocios. Estas reuniones se programarán cada 15 días y se llevarán a cabo por la mañana. En las mismas, cada área de soporte deberá presentar el avance de sus entregables en función de la etapa del proyecto en que se encuentren y se analizarán junto con los sponsors.

Las reuniones se llevarán a cabo en forma presencial y luego la PM será encargada de tomar nota para la elaboración de la correspondiente minuta. Se establece el correo electrónico como canal oficial de comunicación y al repositorio Drive Corporativo como bitácora para contener la documentación del proyecto.

### 3.13 PRESUPUESTO GENERAL

---

A continuación, se presenta el presupuesto estimado de alto nivel del proyecto. El mismo ha sido elaborado mediante estimación bottom up usando como referencia el valor de la hora hombre de los colaboradores de BBVA. Este presupuesto se determinará con certeza una vez analizada y realizada la línea base de costos.

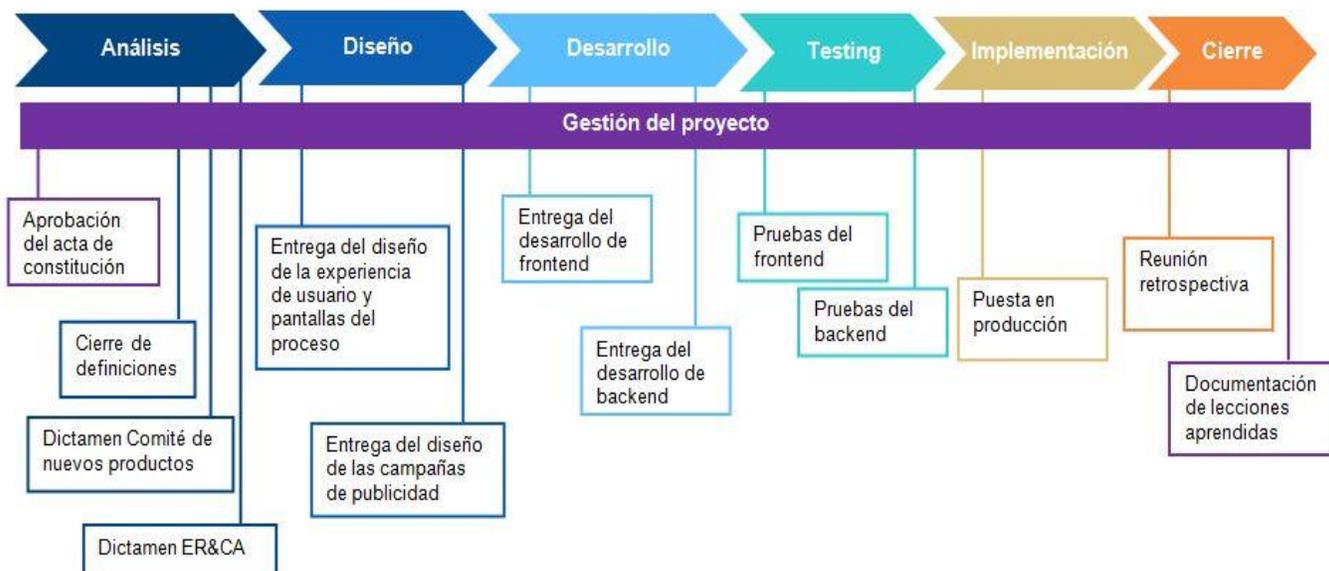
<b>Motor de Préstamos Open Market</b>	
Análisis del proyecto	<b>\$ 1.712.000</b>
Diseño del proyecto	<b>\$ 5.524.000</b>
Desarrollo del proyecto	<b>\$ 6.560.000</b>
Testing del proyecto	<b>\$ 2.640.000</b>
Implementación del proyecto	<b>\$ 448.000</b>
Cierre del proyecto	<b>\$ 168.000</b>
Gestión del proyecto	<b>\$ 63.840.000</b>
<b>TOTAL COSTO DEL MOTOR DE PRÉSTAMOS</b>	<b>\$80.892.000</b>
<b>GESTIÓN DE RIESGOS</b>	
Plan de respuesta riesgo R04	<b>\$ 972.000</b>
Plan de respuesta riesgo R05	<b>\$ 460.000</b>
Plan de respuesta riesgo R08	<b>\$ 240.000</b>
<b>RESERVA DE CONTINGENCIA</b>	<b>\$1.672.000</b>
<b>TOTAL LÍNEA BASE DE COSTOS</b>	<b>\$82.564.000</b>
<b>RESERVA DE GERENCIA (10%)</b>	<b>\$808.920</b>
<b>PRESUPUESTO DEL PROYECTO</b>	<b>\$83.372.920</b>

### 3.14 CRONOGRAMA DE HITOS

---

El desarrollo del motor de préstamos personales Open Market tendrá una duración de **13 meses** y culminará con la puesta en producción del mismo. El proyecto comenzará a llevarse a cabo luego de su aprobación por todas las áreas involucrada.

Para poder establecer un criterio de alto nivel, se establecen los siguientes hitos:



### 3.15 INTERESADOS DEL PROYECTO

#### 3.15.1 LISTA DE INTERESADOS

En esta instancia del proyecto, se identificaron los siguientes grupos de interesados los cuales deberán ser analizados y gestionados con mayor detenimiento una vez que se lleve adelante el análisis de los interesados:

Nombre del Interesado	Descripción
Sponsors del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son responsables de acompañar la estrategia del banco.</li> <li>• Se consideran que estarán alineados a los objetivos tanto del proyecto como de la compañía.</li> </ul>
Equipo de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Está formado por las distintas áreas de la compañía que trabajarán en el proyecto.</li> <li>• Son responsables directo de la ejecución y performance del proyecto para poder satisfacer a los sponsors.</li> <li>• Se considera que estarán alineados con los objetivos del proyecto y que acompañarán al mismo en términos de gestión y calidad.</li> </ul>

Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Es un grupo de personas que pueden sentirse afectadas positiva o negativamente por el proyecto.</li> <li>● Se consideran que estarán interesados en que el proyecto se lleve a cabo.</li> </ul>
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Es un grupo de empresas que pueden sentirse afectadas negativamente por el proyecto.</li> <li>● Se consideran que estarán reticentes al desarrollo del proyecto debido a que podría sacarle potenciales clientes.</li> </ul>

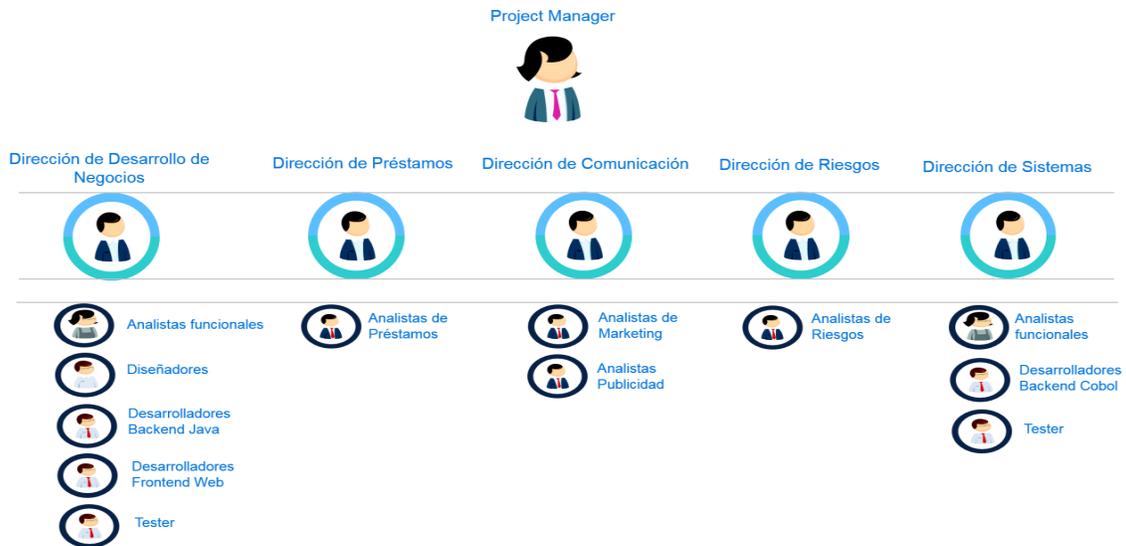
---

### 3.15.2 ESTRUCTURA DEL PROYECTO

---

El proyecto se llevará a cabo con numerosas áreas del banco las cuales tendrá que coordinar la directora del proyecto. La organización de alto nivel del proyecto se establecerá de la siguiente manera:

- *Dirección de Desarrollo de Negocios:* Encargada del desarrollo del motor de préstamos personales, del diseño de la experiencia del usuario y de la aprobación del nuevo desarrollo. Además, se encarga de la gestión y dirección del proyecto.
- *Dirección de Préstamos:* Encargada de las definiciones del negocio y los requerimientos del proyecto.
- *Dirección de Comunicación:* Encargada de generar las campañas publicitarias tanto en la parte digital como de la parte gráfica.
- *Dirección de Riesgos:* Encargada de las definiciones de políticas y de medidas preventivas.
- *Dirección de Sistemas:* Encargada de la realización de las transacciones necesarias para que la dirección de desarrollo de negocios pueda construir el motor de préstamos personales.



### 3.16 SPONSOR

---

Los sponsors de nuestro proyecto son el director ejecutivo del área de Préstamos y el director ejecutivo del área de Desarrollo de Negocios.

## PLAN DE GESTIÓN DEL PROYECTO

---

## REGISTRO DE CAMBIOS

---

Fecha	Versión	Descripción	Autor	Aprobado
16/09/2018	V1	Plan de Alcance	Lucía Saboundji	
16/09/2018	V1	Plan de Tiempos	Lucía Saboundji	
16/09/2018	V1	Plan de Costos	Lucía Saboundji	
16/09/2018	V1	Plan de Riesgos	Lucía Saboundji	
16/09/2018	V1	Plan de Calidad	Lucía Saboundji	
16/09/2018	V1	Plan de Comunicaciones	Lucía Saboundji	
16/09/2018	V1	Plan de RRHH	Lucía Saboundji	
16/09/2018	V1	Plan de Cambios	Lucía Saboundji	
06/10/2018	V2	Correcciones varias	Lucía Saboundji	

## 4.0 GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO

---

### 4.1 INTRODUCCIÓN

---

El presente documento define la línea base de alcance en el Proyecto *Creación de un motor de evaluación y calificación de préstamos personales Open Market*. Con la gestión del alcance se logrará un mejor entendimiento del enunciado ya que se realizará un listado de las actividades necesarias para cumplir con el objetivo del proyecto. El resultado de esta gestión, será obtener la línea base que se compone por los siguientes elementos:

- Enunciado del alcance del proyecto
- EDT (Estructura de Desglose del Trabajo)
- Diccionario de la EDT.

### 4.2 DEFINICIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO

---

El proyecto consiste en la creación de un motor de evaluación de préstamos personales open market cuyo objetivo central es: [Acaparar el mercado de préstamos personales siendo pioneros en sus ventas digitales al mercado abierto y aumentar dichas ventas.](#)

La definición del alcance del proyecto se realizó mediante una reunión en la que participó tanto el equipo de proyecto liderado por la PM como los sponsors (directores ejecutivos de Producto Préstamos y Desarrollo de Negocios). En esta reunión se acordaron y documentaron los requerimientos del área de negocios (Producto Préstamos) para cumplir con el alcance del proyecto.

Como se ha definido en el acta de constitución, el alcance del proyecto parte desde la definición funcional del proyecto, teniendo en cuenta cada uno de los requerimientos, hasta la puesta en producción del motor de préstamos personales OM.

### 4.3 ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO (EDT)

---

La EDT del proyecto será estructurada de acuerdo a la herramienta de descomposición, donde su primer nivel será determinado por las fases del ciclo de vida del proyecto. A continuación, se procederá a descomponer cada fase en paquetes de trabajo relacionados con los principales entregables del proyecto.

Dado que este es un proyecto de software, se eligió trabajar y organizar la EDT en función del [ciclo de vida](#) del mismo. Trabajar de esta manera nos permite organizar los paquetes de trabajo de una manera más simple y ordenada pudiendo acompañar cada una de las etapas del proyecto con sus correspondientes actividades.

### 4.4 DICCIONARIO DE LA EDT

---

Para poder comenzar con la confección del diccionario de la EDT, es necesario que la misma se encuentre aprobada ya que este documento proporciona una descripción detallada del alcance del proyecto. El diccionario de la EDT se confeccionará utilizando el siguiente template el cual deberá llenarse por cada paquete de actividades del proyecto:

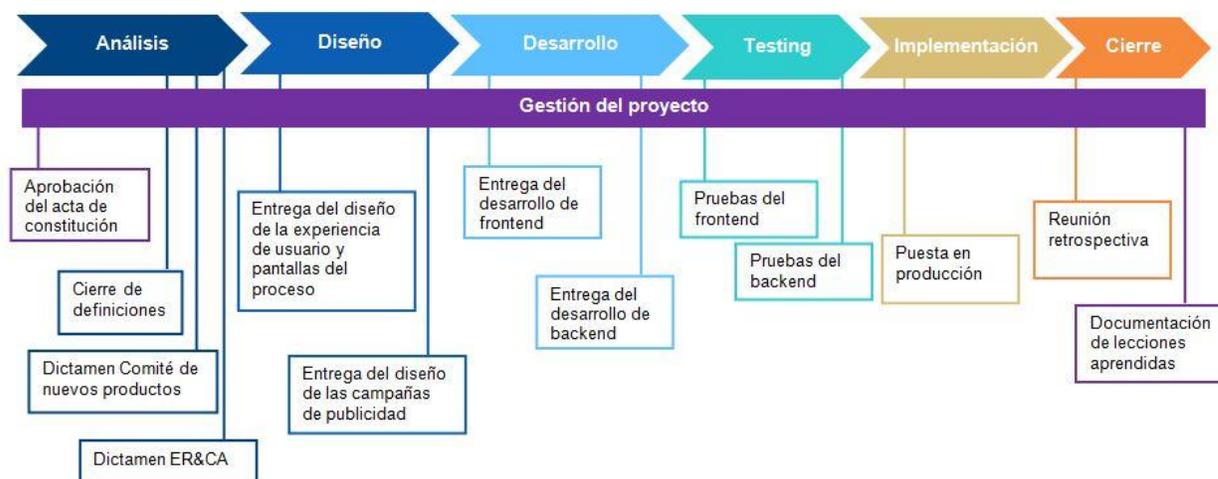
<b>Código EDT</b>	
<b>Nombre de la actividad</b>	
<b>Descripción</b>	
<b>Entradas</b>	
<b>Criterio de validación</b>	<b>Responsable</b>
<b>Responsable</b>	
<b>Equipo de trabajo</b>	

## 4.5 VALIDACIÓN DEL ALCANCE

Para lograr el alcance del proyecto, se validarán los paquetes de trabajo documentados en la EDT y su correspondiente diccionario, tanto por los Sponsors como por la Directora de Proyecto. Los criterios de aceptación del alcance se indicarán en el Diccionario de la EDT, contemplando dos posibilidades:

- **Aprobación:** se deja por escrito la aceptación formal del entregable y su cumplimiento al requerimiento pedido.
- **Solicitud de cambio:** se dejan por escrito las observaciones y su justificativo. Quedará registrado en el registro de cambios.

Por otro lado, para poder controlar que se cumpla con el alcance pactado y aprobado por todas las partes, se realizará un control de hitos temporales considerando los principales entregables del proyecto. Teniendo en cuenta esto, se define el siguiente esquema de alto nivel el cual indica los entregables e hitos que deben cumplirse al cierre de cada fase del proyecto.



## 5.0 GESTIÓN DEL TIEMPO DEL PROYECTO

---

### 5.1 INTRODUCCIÓN

---

El presente documento describe el Plan de Gestión del Tiempo para el proyecto *Creación de un motor de evaluación y calificación de préstamos personales Open Market*. El objetivo de este documento es incluir todos los procesos, actividades y criterios necesarios para desarrollar, seguir y controlar el cronograma del proyecto.

El cronograma servirá de línea base para comparar el avance proyectado contra el avance realizado y, si hubiera desviaciones, poder operar sobre las mismas para concluir proyecto en el menor plazo posible.

### 5.2 DEFINIR Y SECUENCIAR LAS ACTIVIDADES

---

En este apartado se buscará identificar y documentar todas las acciones y actividades que se deben llevar a cabo para cumplir con la realización de cada uno de los entregables definidos en los paquetes de trabajo detallados en la EDT. En el anexo, se incluirá un apartado con la lista de actividades del proyecto.

Al momento de secuenciar las actividades, se buscará identificar y documentar las relaciones de las mismas en el proyecto. Así podremos lograr tener una secuencia lógica y una mayor eficiencia en la realización del proyecto. En este paso las herramientas y técnicas a utilizar son:

- Método de diagramación por precedencia
- Determinación de dependencias

### 5.3 ESTIMAR LOS RECURSOS

---

En este paso se analizarán las personas que se necesitan para llevar a cabo cada una de las actividades. Para poder realizarlo, se empleará la herramientas y técnica conocida como Juicio de Expertos.

### 5.4 ESTIMAR LA DURACIÓN DE LAS ACTIVIDADES

---

El objetivo de este punto es poder indicar la cantidad de tiempo estimado que demandará cada una de las actividades definidas anteriormente con los recursos necesarios. Para estimar la duración de las actividades se emplearán las siguientes técnicas:

- Estimación análoga para la rama de la EDT 1.7 correspondiente a la gestión del proyecto
- Estimación por tres valores para la rama de la EDT 1.5 correspondiente a la implementación del proyecto (el cálculo se incluirá en el anexo)
- Juicio de expertos para el resto de las ramas de la EDT

La unidad de medida del tiempo serán días de trabajo; entendiéndose por este término una franja horaria de 8 horas, lo que implica una jornada semanal de 40 horas laborales de lunes a viernes.

### 5.5 DESARROLLAR EL CRONOGRAMA

---

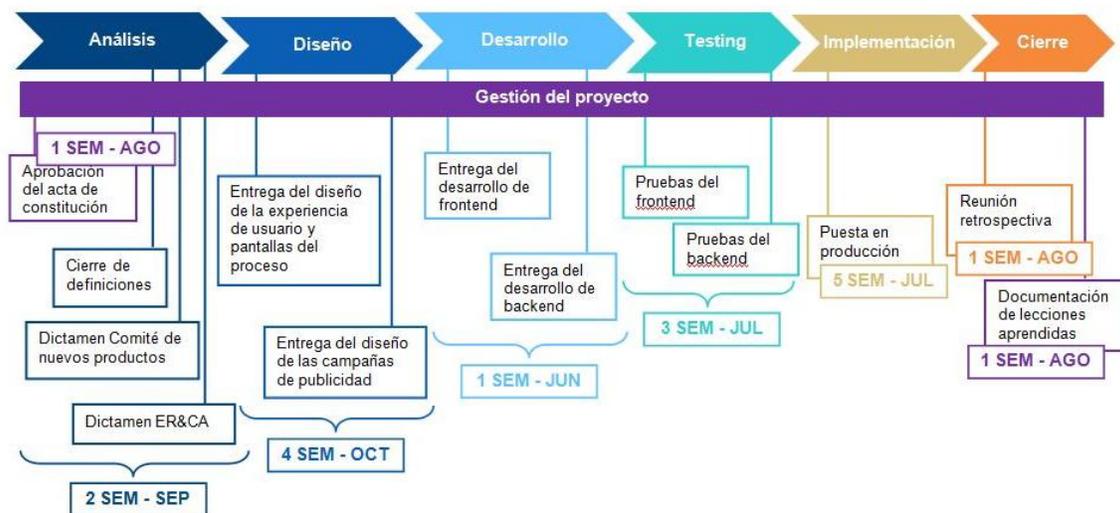
El desarrollo del cronograma se basa en analizar las secuencias de actividades, las duraciones, los recursos y las restricciones del cronograma para crear el modelo de programación del proyecto. Para la representación del cronograma -también conocido como Diagrama de Gantt- se usará la herramienta de MS Project – Versión 2016 .

Se incorpora junto con los entregables del proyecto, el documento con la línea base de plazos del proyecto: *E13 - PPOM - LBT - Líneas base de tiempos - v1*

## 5.6 CONTROLAR EL CRONOGRAMA

Teniendo en cuenta que la variable más crítica de este proyecto es el *tiempo*, resulta fundamental llevar adelante un control detallado y actualizado del cronograma para poder optimizar los espacios muertos de tiempo que puedan sucederse entre la finalización de una actividad y el comienzo de la siguiente.

Al igual que se definió en el plan de gestión del alcance, el control del cronograma se realizará a través de un control de hitos temporales considerando los principales entregables del proyecto. Teniendo en cuenta esto, se define el siguiente esquema de alto nivel el cual indica los entregables e hitos que deben cumplirse versus las fechas de cierre de cada fase del proyecto.



## 6.0 GESTIÓN DE LOS COSTOS DEL PROYECTO

---

### 6.1 INTRODUCCIÓN

---

El presente documento describe el Plan de Gestión de Costos para el proyecto *Creación de un motor de evaluación y calificación de préstamos personales Open Market*. El objetivo de este documento es incluir todos los procesos necesarios para poder alcanzar el costo del proyecto. Otros temas a tratar en este documento son las definiciones de las reglas, políticas, procedimientos, documentación y los procesos de control necesarios para gestionar los costos del proyecto.

### 6.2 ESTIMAR LOS COSTOS

---

En este apartado, se buscará desarrollar una estimación de los recursos económicos necesarios para cumplir con los entregables del proyecto. Las herramientas y técnicas a utilizar son:

- Estimación Paramétrica
- Juicio de expertos

### 6.3 DEFINICIÓN DE NORMAS

---

A continuación, se definen las normas para la realización del presupuesto:

- **Unidad de medida:** La unidad de medida del presente proyecto serán los pesos argentinos (\$).
- **Valor hora hombre:** El valor de la hora hombre en BBVA varía según cada perfil:
  - Project Manager: \$3.500
  - Analistas: \$2.000
  - Diseñadores: \$2.500

- Desarrolladores: \$3.000
- Tester: \$1.500
  
- **Nivel de precisión:** Se utilizarán números enteros teniendo en cuenta que si el resultado de la operación ronda entre 0,01 a 0,49 se realizará un redondeo hacia abajo, en cambio si el resultado varía entre de 0,50 a 0,99 el redondeo será hacia arriba.
  
- **Umbral de Control:** Si la variación de costo en una actividad de trabajo es superior al 10% de la línea base, la misma debe ser reportada y fundamentada.

## 6.4 DETERMINAR EL PRESUPUESTO

---

Para realizar la estimación de costos se decidió utilizar las técnicas de estimación paramétrica y estimación detallada o bottom up. Para poder llegar a la estimación del paquete de trabajo, se comenzó por estimar cada una de las actividades del paquete usando el valor hora hombre multiplicado el tiempo demandado para realizar dicha actividad y luego sumarlas para obtener el costo total del mismo.

Una vez realizado el análisis de Riesgos, se realizará un análisis de reservas de contingencia. Este análisis consta de definir tanto las reservas para los riesgos que sean clasificados como “Altos” o “Muy altos” en el plan de gestión de riesgos debido a su impacto y probabilidad.

Además de la reserva de contingencia, se contará con una *reserva de gerencia* para aquellos riesgos no previstos. La misma se calculará como el 10% sobre el costo total del proyecto. Esta reserva será determinada en conjunto con los Sponsors del proyecto y será considerada dentro del presupuesto del proyecto pero no dentro de la Línea Base de Costos. Con esto se deja expresado que su utilización depende exclusivamente de la aprobación de los Sponsors.

## 6.5 CONTROLAR LOS COSTOS

---

El control de los costos del proyecto se realizará a lo largo de sus distintas fases para poder actualizarlos y gestionar -eventualmente- cambios en su línea base. Con este proceso, se busca identificar de manera temprana, alertas en relación a posibles desvíos de la línea base.

Para realizar este control, se utilizará como herramienta y técnica una comparación entre las horas planificadas y las horas incurridas a lo largo de la ejecución del proyecto. El motivo de utilizar esta técnica es que al ser un proyecto de diseño y desarrollo de software, las estimaciones suelen realizarse en función al valor de la hora hombre y la cantidad de horas que se necesitan para llevar adelante un proyecto. Así, se podrá revisar el costo estimado del proyecto contra las horas reales utilizadas en el mismo para controlar que no existan desvíos de la línea base aprobada.

## 7.0 GESTIÓN DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO

---

### 7.1 INTRODUCCIÓN

---

El objeto del presente documento es definir cómo se realizará la gestión de los riesgos en el Proyecto *Creación de un motor de evaluación y calificación de préstamos personales Open Market*.

El análisis de riesgos cubre toda la duración del proyecto en cuestión desde su fase inicial. En caso que se detecten nuevos riesgos durante el desarrollo del proyecto - los cuales pudieron no haber sido detectados en el transcurso de este análisis- se deberán revisar y actualizar los contenidos.

Los riesgos conocidos son aquéllos que podrán ser identificados y analizados, para los que se realizará una planificación de respuesta en caso que los mismos se materialicen. Los riesgos desconocidos no pueden gestionarse de manera proactiva, por lo cual se establece -junto con los sponsors del proyecto- una reserva de gerencia para hacer frente a estos riesgos en caso de que ocurran.

### 7.2 METODOLOGÍA Y PERIODICIDAD DE EJECUCIÓN

---

La Metodología de Gestión de Riesgos se realizará en base a distintos procesos. En primer lugar, la directora del proyecto será responsable de coordinar reuniones con el equipo de trabajo para relevar información relacionada a la identificación y el análisis de los posibles riesgos; así como también, las acciones de respuesta a los mismos. Luego, con la información obtenida de dichas reuniones, se elaborará un registro de los riesgos identificados. Este registro, se realizará al inicio del proyecto y cada vez que sea necesario replanificar el mismo debido a una solicitud de cambio.

Una vez realizado el registro de riesgos, se procederá a realizar una matriz de probabilidad e impacto de ocurrencia de los riesgos identificados para poder priorizarlos. Con la realización de esta matriz, se logra clasificar cada riesgo en función de la tolerancia de la organización. Entonces, se planifican las respuestas a los riesgos (respuestas de contingencia, estrategias para los riesgos negativos o amenazas y estrategias para los riesgos positivos u oportunidades) que fueron clasificados por encima del umbral de tolerancia.

### 7.3 DEFINICIONES DE PROBABILIDAD E IMPACTO DE RIESGOS

Los criterios de Probabilidad e Impacto de Riesgos se definieron según la experiencia de distintos equipos expertos en el desarrollo de numerosos motores de ventas digitales. Los mismos quedan definidos de la siguiente manera:

Criterios de Evaluación					
Impacto	1	2	3	4	5
Descripción	No afecta las actividades según lo planificado	Poca interrupción de actividades diarias con proceso de solución fácil	Moderada interrupción de actividades que requiere un proceso de solución rápido	Parte de las actividades se verán afectadas	Alto impacto en las actividades.

Criterios de Evaluación					
Probabilidad	1	2	3	4	5
Descripción	La ocurrencia del riesgo es muy poco probable	La ocurrencia del riesgo es poco probable (raras veces)	Es posible que ocurra el riesgo.	Es probable que ocurra el riesgo (a menudo).	Muy Probable. Se espera que ocurra en la mayoría de las veces.

## 7.4 MATRIZ DE PROBABILIDAD - IMPACTO Y TOLERANCIA A LOS RIESGOS

---

Para realizar una clasificación de los riesgos identificados se utilizará un Índice de Riesgo en función de la Probabilidad y el Nivel de Impacto, obteniéndose la siguiente matriz:

PROBABILIDAD	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5	
	IMPACTO					

Luego de haber revisado la matriz de probabilidad e impacto de los riesgos del proyecto y en consenso con todos los interesados del proyecto, se definieron las siguientes respuestas a los riesgos identificados:

Evaluación	Respuesta - Amenaza/Oportunidad
1 - 4	<b>Bajo:</b> Se debe monitorear pero no necesita una acción correctiva.
5 - 9	<b>Moderado:</b> Es un riesgo tolerable que se debe monitorear para producir una respuesta cuando sea necesario.
10 -14	<b>Alto:</b> Se debe mitigar con acciones correctivas, cambios en las líneas base correspondientes.
15 - 25	<b>Muy Alto:</b> Se deben realizar cambios de alto grado en el plan de proyectos. Requiere una acción inmediata.

## 7.5 FORMATOS DEL REGISTRO DE RIESGOS

El registro de riesgos deberá contener la siguiente información:

- ID: número de riesgo
- Descripción del Riesgo
- Categoría de Riesgo:
  - Técnico
  - Gestión
  - Organización
  - Externo
- Causa raíz del Riesgo
- Objetivo del proyecto
- Tipo de riesgo:
  - Amenaza
  - Oportunidad
- Análisis Cualitativo del riesgo:
  - Probabilidad: 1 – 5
  - Impacto: 1 – 5
  - Resultado del riesgo : Probabilidad x Impacto
  - Prioridad del riesgo: Bajo - Moderado - Alto - Muy Alto
- Estrategia y Respuesta Potencial
  - *Acción:* Evitar - Mitigar - Transferir - Explotar - Mejorar - Compartir - Aceptar
  - Descripción de la acción
- Entregable a modificar

A continuación se presenta -a modo de ejemplo- la plantilla donde deberán registrarse los riesgos:

Motor de Préstamos Personales Open Market														
Id	Descripción Riesgo	Categoría Riesgo	Causa Raíz del Riesgo	Objetivo el proyecto				Tipo Riesgo	Análisis			Estrategia y Respuesta potencial		Entregable a Modificar
				A	T	C	Q		P	I	R	PR	Acción	
R01														
R02														

## 7.6 SEGUIMIENTO DE LOS RIESGOS

---

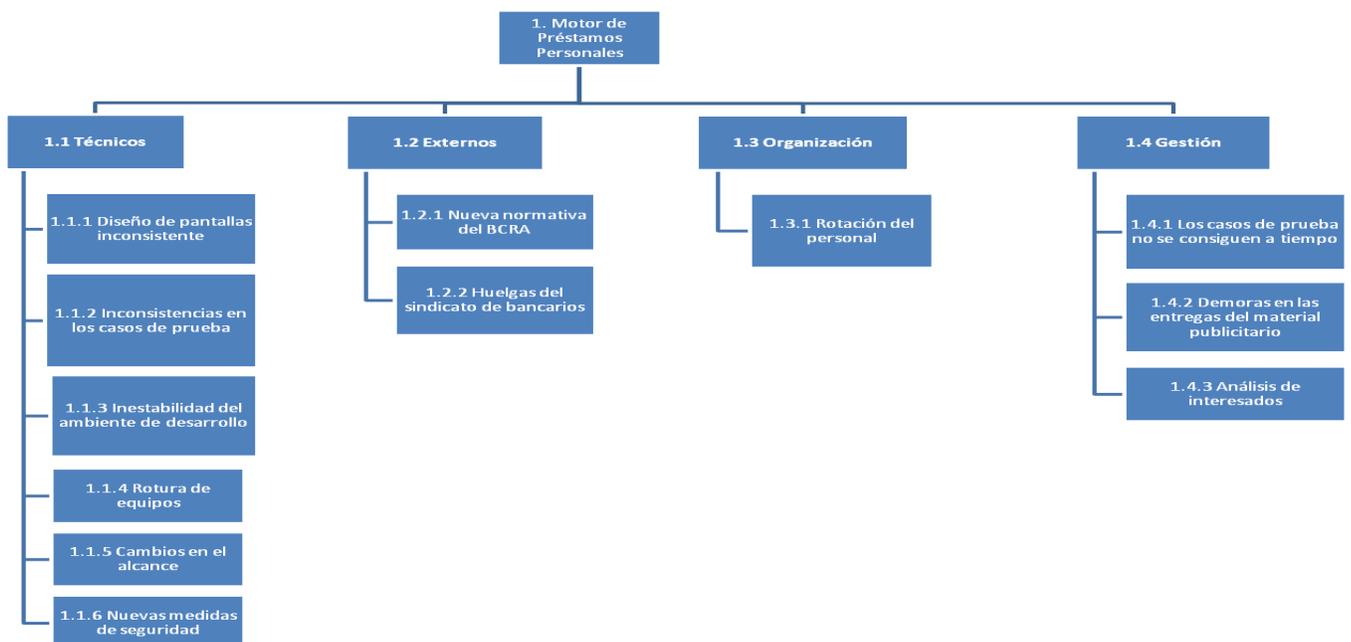
Se elaborará una minuta de reunión luego de cada reunión de seguimiento de riesgos. En esta minuta deberá figurar la siguiente información:

- Nombre del Proyecto
- Fecha y hora
- Convocador de la reunión
- Tipo de reunión
- Asistentes
- Agenda
- Conclusiones

## 7.7 ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE RIESGOS (RBS)

---

A continuación, se presenta la Estructura de Desglose de Riesgos (RBS) del proyecto construida en función de las categorías de los riesgos definidas anteriormente:



## 8.0 GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROYECTO

---

### 8.1 INTRODUCCIÓN

---

El objeto del presente documento es definir cómo se realizará la gestión de la calidad en el Proyecto *Creación de un motor de evaluación y calificación de préstamos personales Open Market*. Se definirán las actividades que deben ser realizadas en el proyecto para poder validar y verificar que los resultados del mismo sean completados con el nivel de calidad deseado. Así, se buscará asegurar la calidad de los entregables y la calidad de los procesos utilizados para gestionar y crear los mismos.

### 8.2 POLÍTICA DE CALIDAD DEL PROYECTO

---

Este proyecto debe cumplir con los requisitos de calidad definidos por el cliente solicitante, es decir, construir un motor de evaluación y calificación de préstamos personales tanto para no clientes del banco (open market) como para sus actuales clientes. Los objetivos de calidad del proyecto son:

- Asegurar la satisfacción de los sponsors mediante el cumplimiento de sus expectativas.
- Lograr cumplir las líneas bases tanto de tiempo, costo como de alcance.

### 8.3 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

---

El proyecto en cuestión debe cumplir con estándares mínimos para poder asegurar su calidad. Estos estándares están relacionados con el diseño del motor de préstamos personales y su correspondiente desarrollo.

Por cuanto al diseño de las pantallas del motor, las mismas deben respetar un [diseño corporativo global](#) definido para todos los nuevos desarrollos que se lleven adelante en los distintos países del grupo. De esta manera se logra obtener un diseño unificado que puede no sólo ser reutilizado por cualquier equipo de trabajo, sino que también permite ahorrar tiempos a la hora de llevar adelante el diseño de un nuevo producto.

Por su parte, el desarrollo del software del proyecto deberá utilizar [patrones de diseño](#) y [revisiones de código](#) (code review) para garantizar la calidad de sus entregables. Desarrollar siguiendo patrones de diseño, permitirá obtener numerosas ventajas; como por ejemplo, generar elementos reutilizables, evitar la búsqueda de soluciones a problemas ya conocidos o solucionados anteriormente y generar un lenguaje común entre los desarrolladores. Por otro lado, realizar code review al código fuente del proyecto, permite detectar de manera temprana los posibles errores o bien determinar alternativas más eficientes a las realizadas en el desarrollo inicial. Otra gran ventaja que tiene esta técnica es que permite aumentar las cualidades de los desarrolladores involucrados en el proyecto ya que fomenta la discusión abierta de posibles mejoras en el programa.

Para garantizar que se lleven adelante estas prácticas, la directora del proyecto realizará reuniones con carácter de auditorías en dos instancias importantes. Estas reuniones se llevarán adelante a mediados y fines de la realización del diseño de las pantallas y del desarrollo del proyecto. Llevando adelante esta práctica, se podrá asegurar la calidad de los entregables tanto de la etapa de diseño del proyecto como del desarrollo del mismo. Al final de dichas reuniones, se elaborará una minuta que indicará el estado de estas prácticas en el proyecto en cuestión.

## 8.4 CONTROL DE LA CALIDAD

Para el proyecto en cuestión, se definieron ciertos momentos -asociados con los procesos que generan un entregable- en los que se controlará la calidad. Estos entregables se evaluarán y compararán con respecto a la expectativa que se tenía. Se establecen los siguientes:

Entregables	Objetivo	Punto de control	Aprobador	Registro de aprobación
<b>Definiciones funcionales</b>	Garantizar que se encuentren todas las definiciones necesarias para poder desarrollar el proyecto.	Al cierre de la fase de análisis	- PM - Producto Préstamos	Minuta de aprobación
<b>Definición de política</b>	Garantizar que se defina una política acorde a las necesidades del proyecto.	Al cierre de la fase de análisis	- PM - Producto Préstamos - Riesgos minoristas	
<b>Definición del producto préstamo a ofrecer</b>	Garantizar que se defina un producto de préstamo comercialmente tentador para el mercado en el que se implementará el proyecto.	Al cierre de la fase de análisis	- PM - Producto Préstamos	
<b>Diseño de campañas de comunicación</b>	Asegurar que el proyecto tenga una campaña de comunicación para dar a conocer el nuevo producto desarrollado por el banco.	Al finalizar la etapa de diseño	- PM - Producto Préstamos	
<b>Testing del motor</b>	Controlar que el desarrollo del motor se realice en base a las definiciones funcionales y el diseño establecido.	Al finalizar la etapa de desarrollo	- PM - Sales	

## 8.5 CRITERIOS DE ACEPTACIÓN

---

A continuación, se visualizan los criterios de aceptación definidos para los entregables del proyecto:

Entregables	Aprobador	Criterio de aceptación
<b>Definiciones funcionales</b>	- PM - Producto Préstamos	Durante las reuniones de definición del proyecto, se especificarán todos los requisitos que se necesitan llevar adelante para cumplir con el alcance del proyecto. Los requerimientos serán desde las definiciones funcionales del motor hasta las definiciones comerciales en términos de la política de aprobación de los clientes hasta el producto que se ofrecerá en el motor.
<b>Definición de política</b>	- PM - Producto Préstamos - Riesgos minoristas	
<b>Definición del producto préstamo a ofrecer</b>	- PM - Producto Préstamos	
<b>Diseño de campañas de comunicación</b>	- PM - Producto Préstamos	El diseño de la comunicación debe respetar el carácter y tono de todas las comunicaciones del banco.
<b>Testing del motor</b>	- PM - Sales	Se deben completar exitosamente las pruebas definidas en el documento de casos de prueba.

## 9.0 GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO

---

### 9.1 INTRODUCCIÓN

---

El objeto del presente documento es definir cómo se realizará la gestión de las comunicaciones en el Proyecto *Creación de un motor de evaluación y calificación de préstamos personales Open Market*. La misma consistirá en la generación, almacenamiento y distribución de la información del proyecto.

### 9.2 PAUTAS PARA LA COMUNICACIÓN EN EL PROYECTO

---

#### 9.2.1 PAUTAS PARA LAS REUNIONES

---

Cuando se realicen reuniones en el proyecto, las mismas deberán seguir las siguientes pautas:

1. Debe fijarse la agenda con anterioridad
2. Debe coordinarse fecha, hora y lugar con los participantes
3. Las reuniones deben comenzar puntual según el horario pactado
4. Se deben fijar los temas a tratar en la reunión
5. Las reuniones deben finalizar puntual según el horario pactado
6. Se debe confeccionar una minuta de reunión y distribuirla entre los convocados

---

## 9.2.2 PAUTA PARA LOS CORREOS ELECTRÓNICOS

---

Cuando se envíen correos electrónicos en el proyecto, los mismos deberán seguir las siguientes pautas:

1. Los correos entre los participantes del equipo de proyecto deberán ser enviados por la Project Manager para establecer una sola vía de comunicación.
2. En todos los correos debe estar en copia la Project Manager, para estar al tanto de los eventos en el equipo.

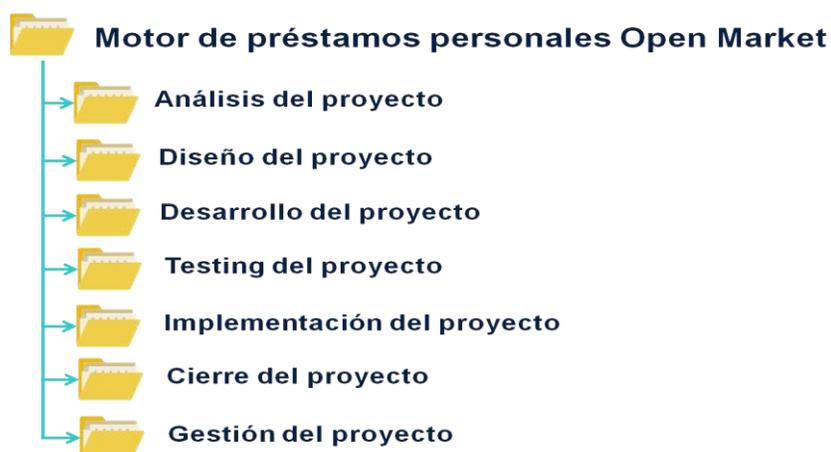
---

## 9.2.3 PAUTAS PARA LA DOCUMENTACIÓN

---

La documentación en el proyecto se llevará adelante en formato digital y deberá seguir las siguientes pautas:

1. Se trabajará sobre una unidad de equipo compartida en Drive corporativo.
2. Dicha unidad de equipo mantendrá una estructura de carpetas con la misma estructura que la EDT del proyecto.
3. Al cierre de una fase o al cierre del proyecto, se creará una nueva carpeta que sólo contendrá las versiones controladas y numeradas.
4. El reparto de documentos digitales e impresos es responsabilidad de la Project Manager.



### 9.3 METODOLOGÍA DE LA COMUNICACIÓN

---

Los documentos se podrán solicitar únicamente en soporte digital ya sea por e-mail o bien desde la unidad de equipo compartida en el Drive corporativo. La frecuencia de entrega de los documentos puede ser por única vez, en cada modificación y luego de cada reunión de avance ya sea quincenal o mensual.

Las principales comunicaciones que pueden manejarse durante el proyecto son:

<b>Evento</b>	<b>Descripción / Objetivo</b>	<b>Entregable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Asistentes</b>	<b>Tipo evento</b>
<b>Reunión de análisis del proyecto</b>	Brinda información sobre los principales puntos del proyecto ya que su objetivo es relevar los requerimientos del mismo.	Minuta de reunión	Se realiza al comienzo del proyecto	Principales interesados	Formal escrita
<b>Reunión de seguimiento</b>	Brinda información acerca del avance del proyecto en función de las líneas bases establecidas. Se analizan y gestionan los riesgos.	Informes de avance	Quincenal	Equipo y líderes	Formal verbal
<b>Demo de avance</b>	Brinda información a nivel gerencial del avance del proyecto.	Video o presentación del avance del proyecto	Mensual	Sponsor del proyecto	Formal verbal
<b>Reunión de equipo</b>	Brinda información sobre las tareas realizadas el día anterior y lo que se planifica hacer durante el	Mail con los temas tratados más importantes	Diaria	Equipo	Informal verbal

	día.				
<b>Reunión de lecciones aprendidas</b>	Elaboración de las lecciones aprendidas del Proyecto	Documento de Lecciones Aprendidas	Única vez al finalizar el proyecto	Equipo de trabajo del proyecto	Formal verbal y escrito
<b>Reunión retrospectiva del proyecto</b>	Brinda información sobre la comunicación en el proyecto.	Documento de retrospectiva	Única vez al finalizar el proyecto	Equipo de trabajo del proyecto	Formal verbal y escrito

## 10.0 GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO

---

### 10.1 INTRODUCCIÓN

---

El presente documento muestra la estructura y el tipo de organización en la que se llevará a cabo el Proyecto *Creación de un motor de evaluación y calificación de préstamos personales Open Market*. A su vez, también se mostrarán los roles y responsabilidades de los principales actores intervinientes en el proyecto.

### 10.2 ROLES Y RESPONSABILIDADES

---

Para este proyecto se diferencian distintos actores que formarán parte del equipo de trabajo:

- **SPONSOR:** Son los directores ejecutivos del área de Préstamos y Desarrollo de Negocios. Son los principales interesados en el éxito del proyecto, y por tanto los que apoyan, soportan y defienden el proyecto. Serán los encargados de aprobar las líneas base y reportes de estado/avance del proyecto.
- **PROJECT MANAGER:** Es la persona que gestiona el proyecto y la principal responsable del cumplimiento de sus objetivos y en consecuencia, del éxito del mismo. Además es quien asume el liderazgo y la administración de los recursos del proyecto. Este perfil se caracteriza por tener habilidades de liderazgo, trabajo en equipo y negociación. Reportará a los sponsors del proyecto.
- **ANALISTAS:** Son los encargados de llevar adelante el trabajo operativo del proyecto. Su principal función es la definición de los puntos claves del proyecto como por ejemplo: definiciones funcionales, de riesgos, políticas, entre otros. Este

perfil se caracteriza por ser especialistas en la materia que les corresponde y por tener capacidad para trabajar en equipo. Reportarán a la directora del proyecto.

- **DISEÑADORES:** Son los encargados de llevar adelante el diseño del proyecto. Son quienes velan por respetar los estándares corporativos globales en cuanto a look & feel y tono de comunicación de sus diseños. Este perfil se caracteriza por ser especialistas en diseño y comunicación. Reportarán a la directora del proyecto.
- **DESARROLLADORES:** Son los encargados de realizar la programación del proyecto y de cumplir con los requerimientos solicitados. Este perfil se caracteriza por ser proactivos y tener capacidad de resolución de problemas. Reportarán a la directora del proyecto.
- **TESTER:** Son los encargados de garantizar la calidad y quienes velan por respetar los estándares definidos para el proyecto. Este perfil se caracteriza por ser detallistas y proactivos. Reportarán a la directora del proyecto.

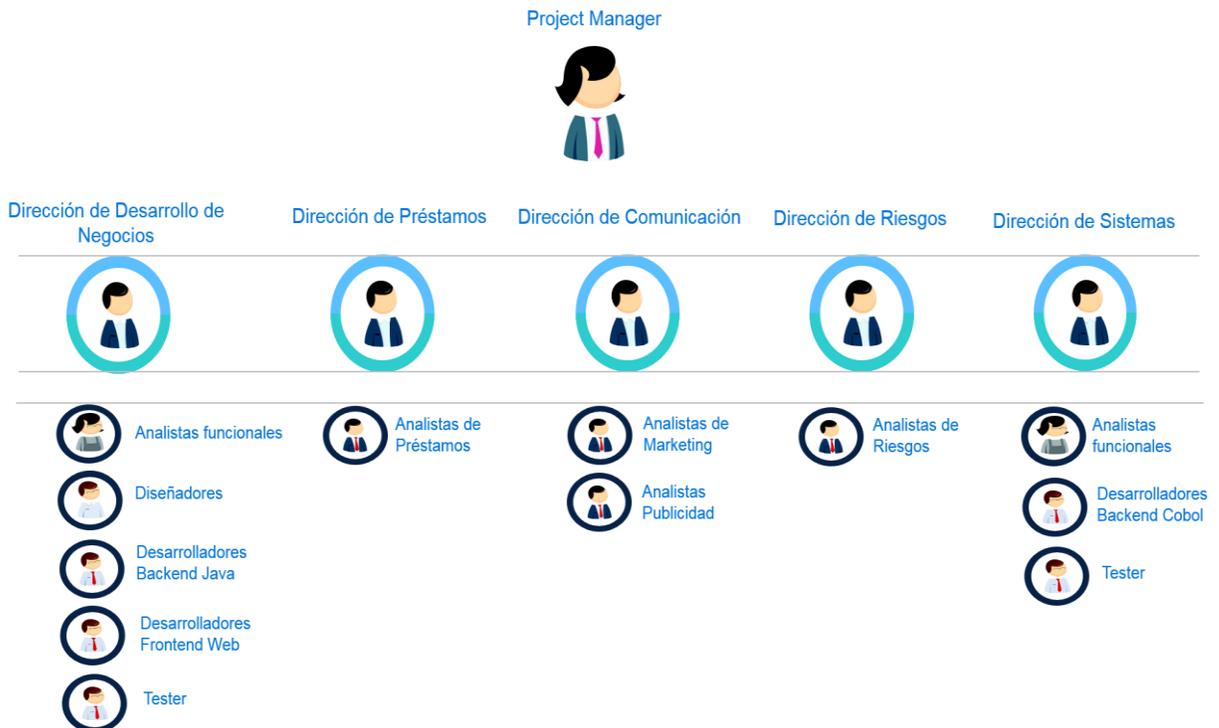
### 10.3 ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE LA ORGANIZACIÓN (OBS)

BBVA se caracteriza por ser una organización funcional donde se agrupan los equipos de trabajo según sus especialidades. Debido al tipo de organización en donde se ejecutará el proyecto, cada equipo realizará su parte del trabajo de manera independiente al resto -aunque luego exista uno que se encargue de amalgamar el trabajo de todos los restantes-.

El proyecto se llevará a cabo con numerosas áreas del banco las cuales tendrá que coordinar la directora del proyecto. La organización de alto nivel del proyecto se establecerá de la siguiente manera:

- **Dirección de Desarrollo de Negocios:** Encargada del desarrollo del motor de préstamos personales, del diseño de la experiencia del usuario y de la aprobación del nuevo desarrollo. Además se encarga de la gestión y dirección del proyecto.

- Dirección de Préstamos: Encargada de las definiciones del negocio y los requerimientos del proyecto.
- Dirección de Comunicación: Encargada de generar las campañas publicitarias tanto en la parte digital como de la parte gráfica.
- Dirección de Riesgos: Encargada de las definiciones de políticas y de medidas preventivas.
- Dirección de Sistemas: Encargada de la realización de las transacciones necesarias para que la dirección de desarrollo de negocios pueda construir el motor de préstamos personales.



## 11.0 GESTIÓN DE LOS CAMBIOS DEL PROYECTO

---

### 11.1 INTRODUCCIÓN

---

El presente documento muestra cómo se gestionarán los cambios en el Proyecto *Creación de un motor de evaluación y calificación de préstamos personales Open Market*.

### 11.2 ROLES EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO

---

A continuación se listan los posibles roles que pueden darse en el proyecto ante una solicitud de cambio:

Nombre del Rol	Responsabilidades y nivel de autoridad
Sponsor	Es el responsable de aprobar los cambios solicitados y quien tiene autoridad total sobre el proyecto.
Directora del proyecto	Es la responsable de determinar los cambios que deberán llevarse adelante y aquellos que no.
Equipo de trabajo y demás stakeholders	Son todas aquellas personas que pueden solicitar cambios cuando lo crean necesario.

### 11.3 TIPO DE CAMBIOS

---

En el proyecto en cuestión, pueden surgir distintos tipos de cambios para los cuales se deberá determinar una acción a tomar. Los únicos cambios que deberán pasar por el proceso de solicitud de cambios son aquellos que impliquen una modificación ya sea en las líneas bases aprobadas o bien en el plan del proyecto. Estos cambios pueden ser pedidos únicamente por los sponsors y la PM.

El resto de los demás cambios, como pueden ser las acciones correctivas o preventivas, no deberán pasar por dicho proceso y pueden ser pedidos por cualquier

integrante del proyecto ya que será autoridad de la directora del proyecto aprobar y coordinar la ejecución de dicho cambio.

#### 11.4 PROCESO DE SOLICITUD DE CAMBIO

---

En caso de solicitarse una modificación en alguna de las líneas base del proyecto - una vez se hayan sido aprobadas-, se deberán seguir los siguientes pasos para lograr su implementación:

1. Generar la solicitud de cambio a través de la plantilla de solicitudes de cambios. En la misma deberán ser completados todos los campos necesarios para poder hacer un correcto análisis de las consecuencias de llevar adelante dicho cambio.
2. Verificar la solicitud de cambio entrante para determinar si la misma ha sido provista de toda la información necesaria para realizar la evaluación correspondiente. Se analiza dicha solicitud para poder entender qué es lo que se solicita y las razones que llevan a generar la iniciativa de cambio.
3. Evaluar el impacto de la solicitud en todas las líneas base del proyecto. En esta instancia se describen los impactos que puede llegar a generar en el proyecto la iniciativa de cambio y la recomendación por parte de la directora del proyecto.
4. Determinar acción a tomar ante la solicitud entrante. En este momento se deben exponer los resultados del proceso de evaluación de la solicitud. Estos resultados pueden ser *aprobado*, es decir se incluye el cambio en la gestión del proyecto, o bien *desaprobado* cuando se desestima el cambio.
5. Implementar el cambio solicitado. En esta instancia se debe actualizar la documentación correspondiente, notificar la solicitud de cambio y su

correspondiente impacto. Se coordina con el equipo del proyecto, la ejecución de la solicitud de cambio.

## 11.5 PLANTILLA DE SOLICITUD DE CAMBIO

Solicitud de cambio en el proyecto						
<b>Solicitante</b>						
<b>Cargo</b>						
<b>Fecha</b>						
Descripción del cambio						
Justificación del cambio solicitado						
Consecuencias en el proyecto						
<b>Riesgo detectado</b>	SI	NO	<b>ID Riesgo</b>			
<b>Alcance</b>						
<b>Tiempo</b>						
<b>Costo</b>						
<b>Calidad</b>						
Aprobación de cambios						
Aceptación del cambio solicitado	Sponsor: Director de Préstamos		Sponsor: Director de Desarrollo de Negocios		Directora de Proyecto	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
<b>Firma</b>						
<b>Aclaración</b>						
<b>Fecha de</b>						

## LÍNEAS BASE DEL PROYECTO

---

## REGISTRO DE CAMBIOS

---

Fecha	Versión	Descripción	Autor	Aprobado
25/09/2018	V1	Línea base de Alcance	Lucía Saboundji	
25/09/2018	V1	Línea base de Tiempos	Lucía Saboundji	
25/09/2018	V1	Línea base de Costos	Lucía Saboundji	

## 12.0 LÍNEA BASE DE ALCANCE

---

### 12.1 INTRODUCCIÓN

---

El objeto del presente documento es definir cómo se realizará la gestión del alcance en el Proyecto *Creación de un motor de evaluación y calificación de préstamos personales Open Market*. Tomaremos como referencia la definición de alcance, detallada en el acta constitutiva y aprobada por el sponsor.

### 12.2 ALCANCE DEL PROYECTO

---

#### 12.2.1 DESCRIPCIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO

---

Tal como se encuentra definido en el acta de constitución del proyecto, el alcance del mismo parte desde la definición funcional del proyecto, teniendo en cuenta cada uno de los requerimientos, hasta la puesta en producción del motor de préstamos personales Open Market. Dentro de las tareas que se llevarán a cabo se encuentran las siguientes:



Por consecuencia queremos aclarar que nuestro proyecto NO incluye:

- Armado del equipos de desarrollo.
- Seguimiento de las ventas del motor de préstamos personales.
- Ajustes en el motor como consecuencia del feedback de los clientes ya que los mismos serán planteados en un próximo MVP.

---

## 12.2.2 DESCRIPCIÓN DEL ALCANCE DEL PRODUCTO

---

Motor de evaluación y calificación de préstamos personales open market que permita acercar no sólo a nuevos prospectos al Banco sino que también permita asistir a aquellos clientes que tienen una oferta de marketing vigente.

---

## 12.3 ENTREGABLES PRINCIPALES

---

A continuación, se presenta una lista de los principales entregables del proyecto. Los mismos son:

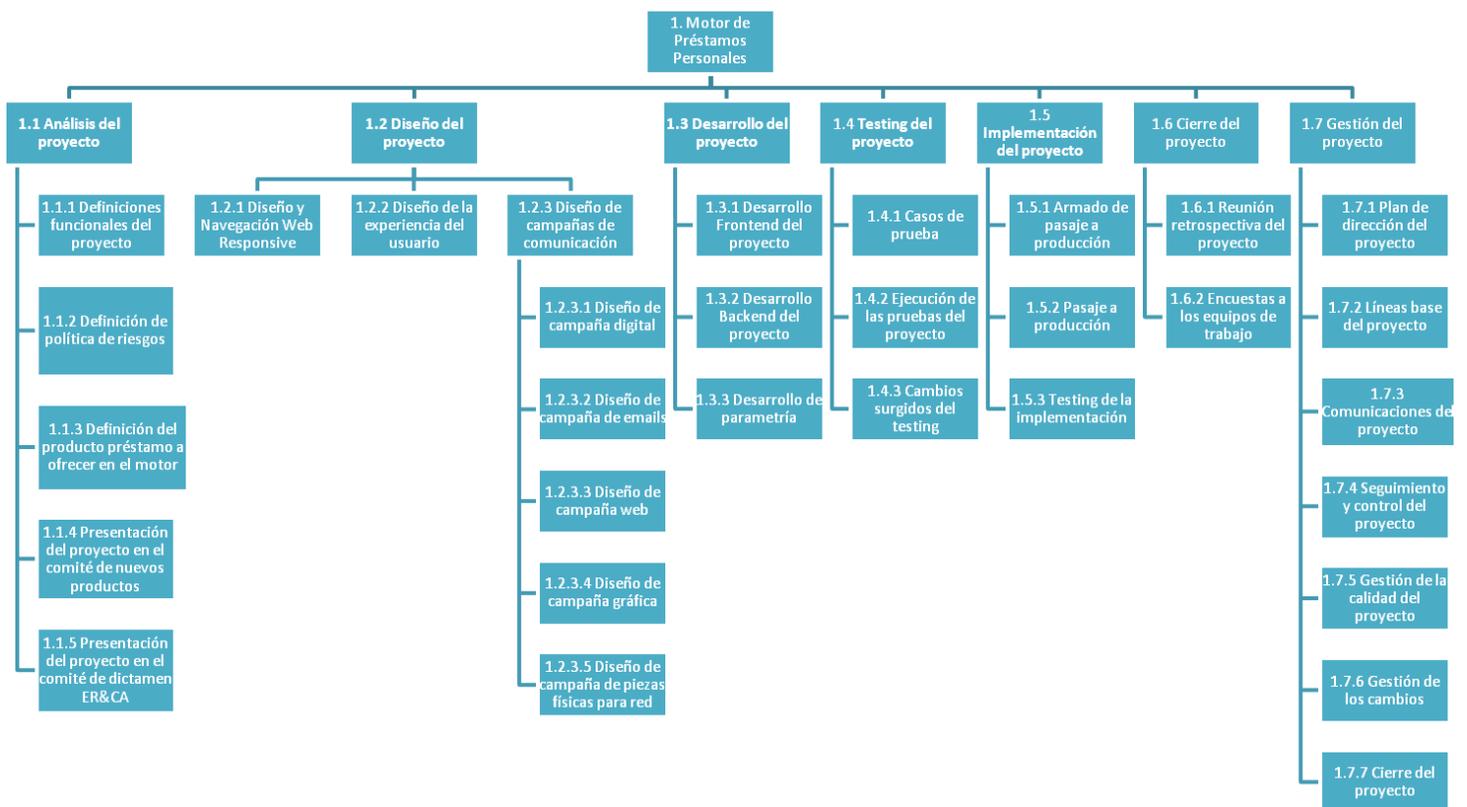
- Documento de análisis con las definiciones funcionales de los requerimientos.
- Documento de diseño de la experiencia del usuario y pantallas del proceso.
- Frontend del motor.
- Backend del motor.
- Testing del motor.
- Dictamen del comité de nuevos productos.
- Dictamen ER&CA por parte de las áreas de Seguridad Informática y Riesgos Operativo.
- Plan de Marketing y publicidad externa de la nueva herramienta para los clientes.

La página web donde se encontrará colgado el motor de préstamos personales, se la considera como la conjunción de los entregables de frontend y backend.

## 12.4 ESTRUCTURA DE DESGLOSE DEL TRABAJO

A continuación, se presenta la Estructura de Desglose del Trabajo realizada para el proyecto *Creación de un motor de evaluación y calificación de préstamos personales Open Market*. El esquema estará realizado en función del *ciclo de vida del proyecto*.

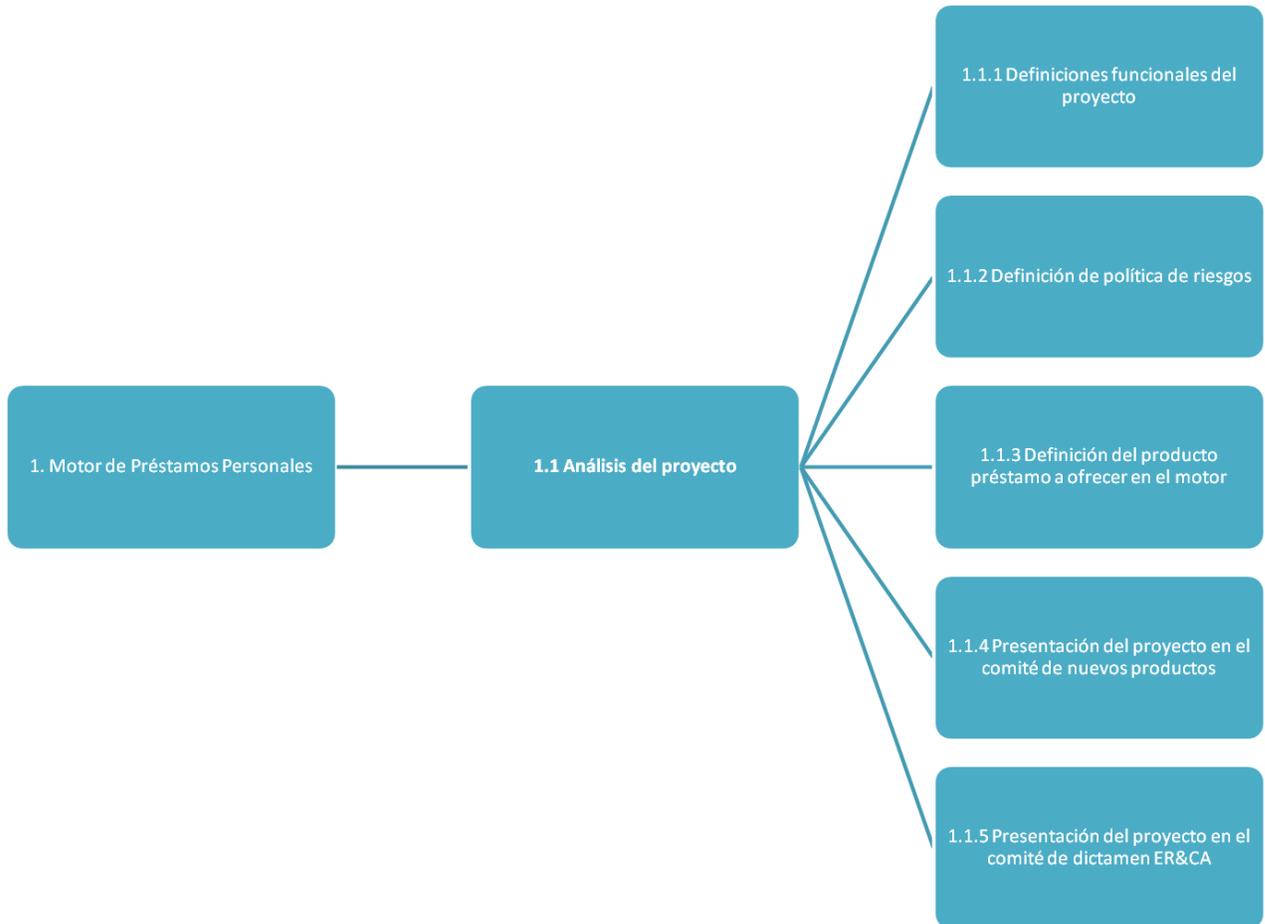
### 12.4.1 VISION ÁRBOL





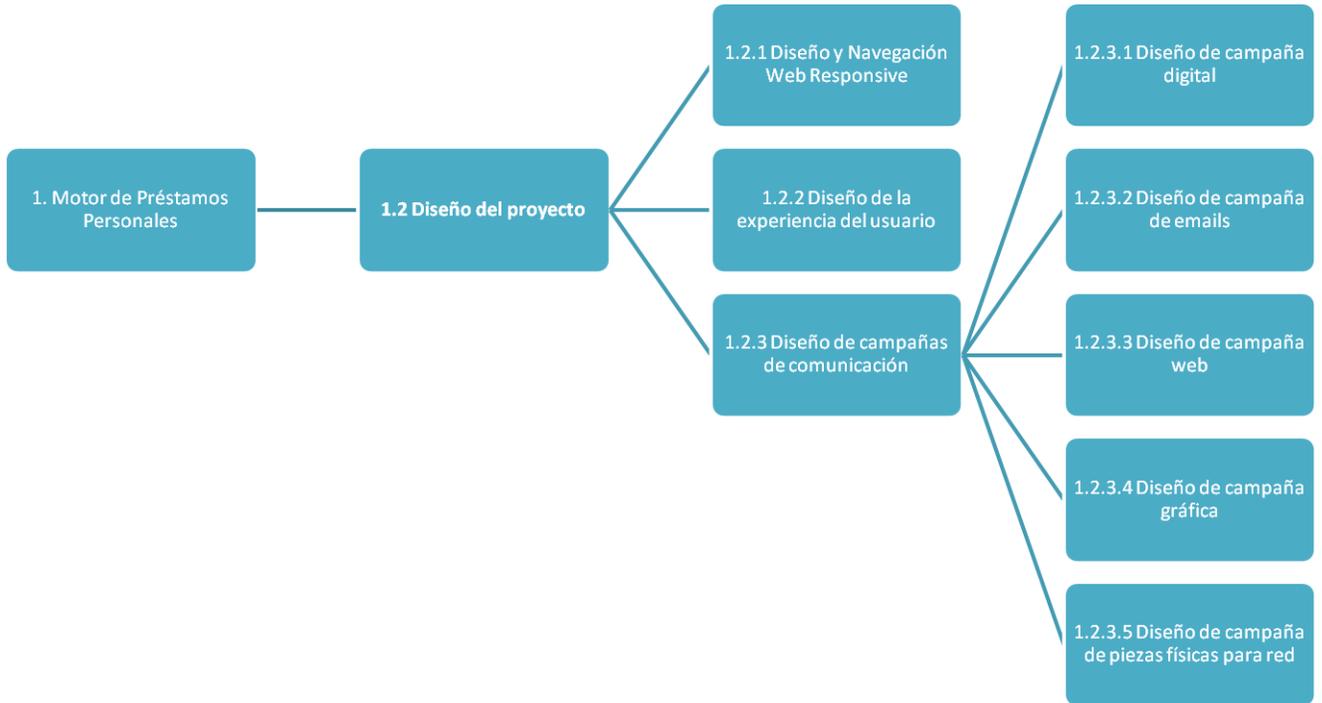
## 12.4.1.2 PAQUETE 1.1: ANÁLISIS DEL PROYECTO

---



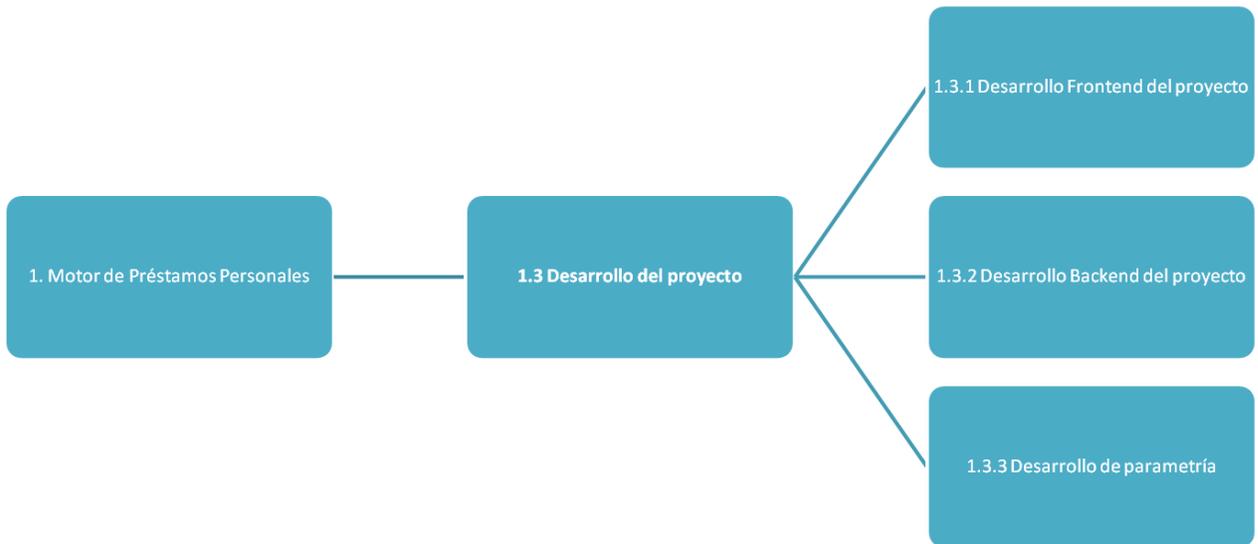
### 12.4.1.3 PAQUETE 1.2 DISEÑO DEL PROYECTO

---



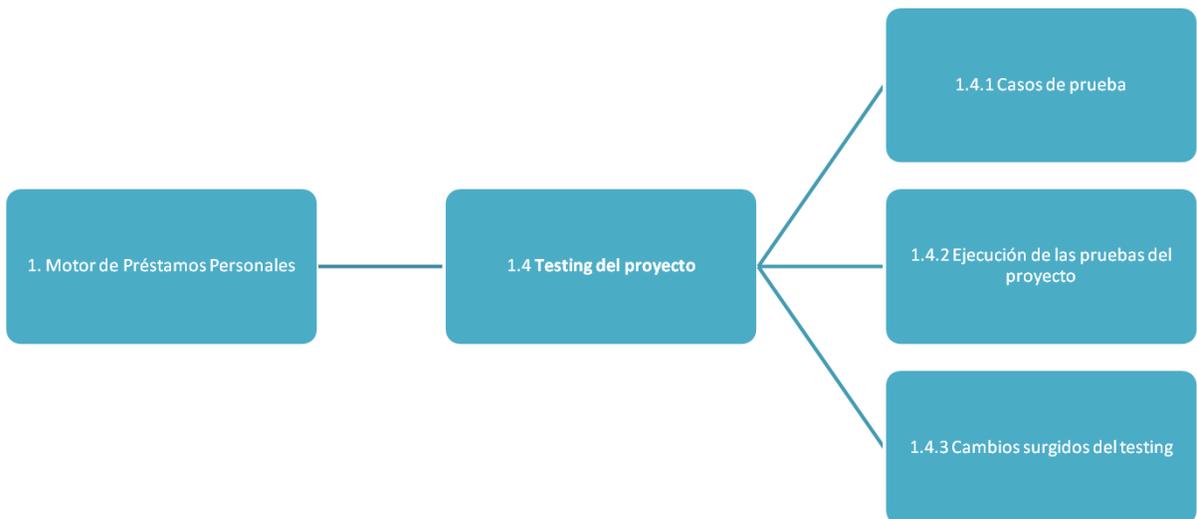
#### 12.4.1.4 PAQUETE 1.3: DESARROLLO DEL PROYECTO

---



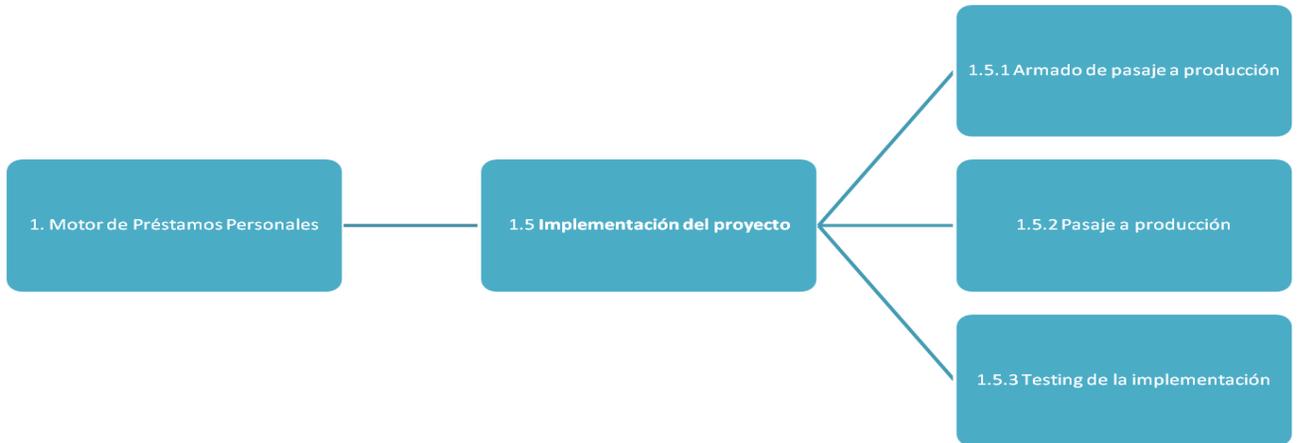
#### 12.4.1.5 PAQUETE 1.4: TESTING DEL PROYECTO

---



#### 12.4.1.6 PAQUETE 1.5: IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

---



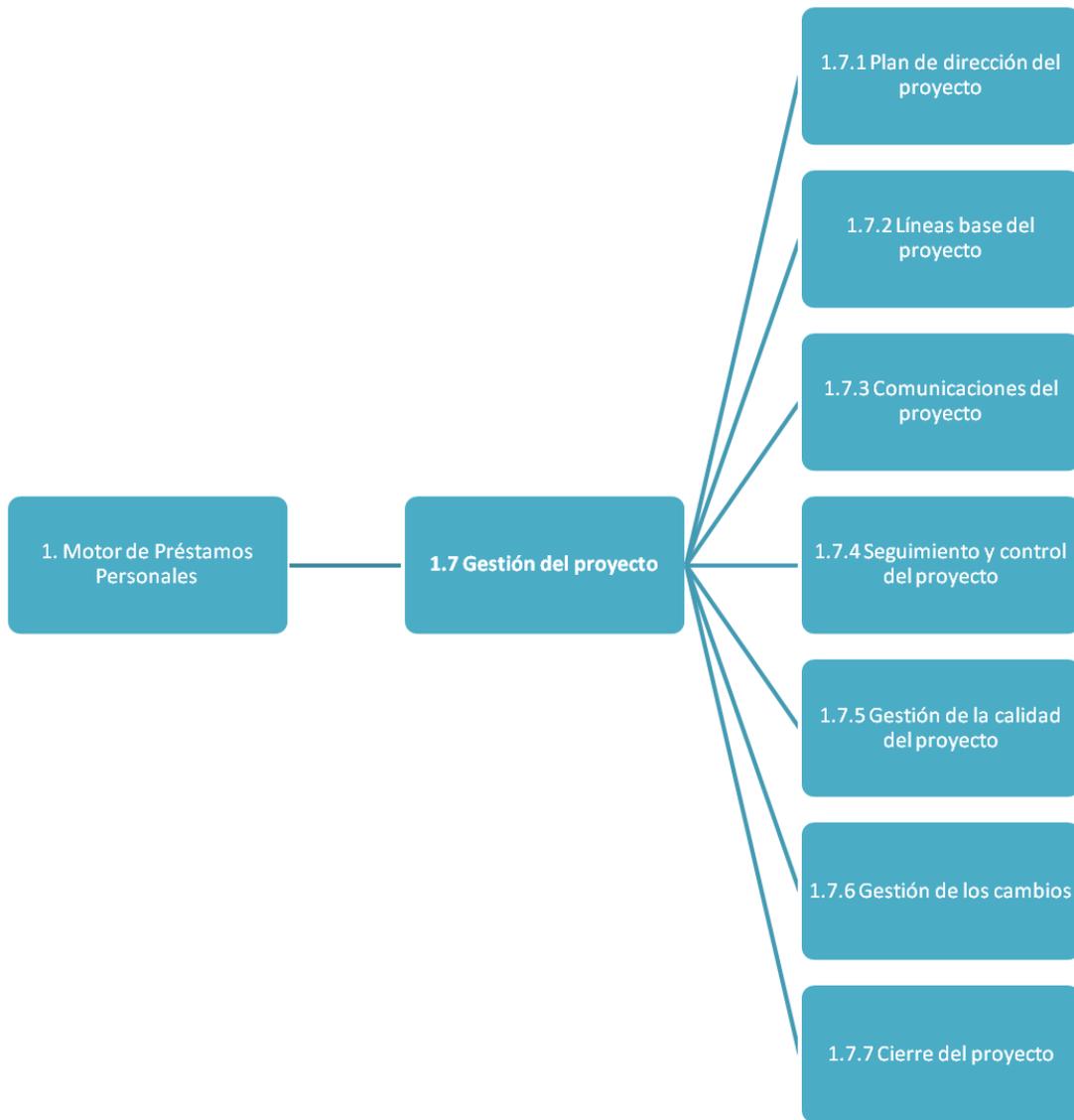
#### 12.4.1.7 PAQUETE 1.6: CIERRE DEL PROYECTO

---



## 12.4.1.7 PAQUETE 1.7: GESTIÓN DEL PROYECTO

---



---

## 12.4.2 VISIÓN JERÁRQUICA

---

### 1. Motor de Préstamos Personales

#### 1.1. Análisis del proyecto

- 1.1.1. Definiciones funcionales del proyecto
- 1.1.2. Definición de política de riesgos
- 1.1.3. Definición del producto préstamo a ofrecer en el motor
- 1.1.4. Presentación del proyecto en el comité de nuevos productos
- 1.1.5. Presentación del proyecto en el comité de dictamen ER&CA

#### 1.2. Diseño del proyecto

- 1.2.1. Diseño y Navegación Web Responsive
- 1.2.2. Diseño de la experiencia del usuario
- 1.2.3. Diseño de campañas de comunicación
  - 1.2.3.1. Diseño de campaña digital
  - 1.2.3.2. Diseño de campaña de emails
  - 1.2.3.3. Diseño de campaña web
  - 1.2.3.4. Diseño de campaña gráfica
  - 1.2.3.5. Diseño de campaña de piezas físicas para red

#### 1.3. Desarrollo del proyecto

- 1.3.1. Desarrollo Frontend del proyecto
- 1.3.2. Desarrollo Backend del proyecto
- 1.3.3. Desarrollo de parametría

#### 1.4. Testing del proyecto

- 1.4.1. Casos de prueba
- 1.4.2. Ejecución de las pruebas del proyecto
- 1.4.3. Cambios surgidos del testing

#### 1.5. Implementación del proyecto

- 1.5.1. Armado de pasaje a producción
- 1.5.2. Pasaje a producción
- 1.5.3. Testing de la implementación

## 1.6. Cierre del proyecto

- 1.6.1. Reunión retrospectiva del proyecto
- 1.6.2. Encuestas a los equipos de trabajo

## 1.7. Gestión del proyecto

- 1.7.1. Plan de dirección del proyecto
- 1.7.2. Líneas base del proyecto
- 1.7.3. Comunicaciones del proyecto
- 1.7.4. Seguimiento y control del proyecto
- 1.7.5. Gestión de la calidad del proyecto
- 1.7.6. Gestión de los cambios
- 1.7.7. Cierre del proyecto

## 12.5 DICCIONARIO DE LA EDT

---

A continuación se presentan los diccionarios de los paquetes de trabajo de alto nivel de la EDT:

<b>Código EDT</b>	1.1		
<b>Nombre de la actividad</b>	Análisis del proyecto		
<b>Descripción</b>	Análisis y relevamiento del proyecto		
<b>Entradas</b>	- Acta de constitución del proyecto		
<b>Criterio de validación</b>	Debe estar en línea con los objetivos del banco	<b>Responsable</b>	PM
<b>Responsable</b>	Analistas y diseñadores		
<b>Equipo de trabajo</b>	- Desarrollo de Negocios_Producto Préstamos - Desarrollo de Negocios_Sales - Desarrollo de Negocios_UX - Desarrollo de Negocios_Comité de nuevos productos - Riesgos_Riesgos Minoristas - Riesgos_Riesgos Operativos - Sistemas_Seguridad Informática		

<b>Código EDT</b>	1.2		
<b>Nombre de la actividad</b>	Diseño del proyecto		
<b>Descripción</b>	Generación del diseño del proyecto tanto en términos de pantallas y experiencia del usuario como también de las campañas de publicidad.		
<b>Entradas</b>	- Definición funcional		
<b>Criterio de validación</b>	Debe respetar el diseño corporativo y la comunicación debe estar en línea a las actuales campañas del banco.	<b>Responsable</b>	PM
<b>Responsable</b>	Analistas y diseñadores		
<b>Equipo de trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de Negocios_UX</li> <li>- Desarrollo de Negocios_Sales</li> <li>- Desarrollo de Negocios_Marketing Digital</li> <li>- Desarrollo de Negocios_Publicidad</li> <li>- Desarrollo de Negocios_Producto Préstamos</li> </ul>		

<b>Código EDT</b>	1.3		
<b>Nombre de la actividad</b>	Desarrollo del proyecto		
<b>Descripción</b>	Programación y configuración de la lógica y las pantallas del proyecto del motor de préstamos personales open market.		
<b>Entradas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño y navegación Web Responsive</li> <li>- Definición funcional</li> </ul>		
<b>Criterio de validación</b>	Debe respetar el diseño definido por UX	<b>Responsable</b>	Tester del equipo Sales
<b>Responsable</b>	Desarrollador frontend del equipo Sales		
<b>Equipo de trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de negocios_Sales</li> <li>- Desarrollo de negocios_UX</li> <li>- Desarrollo de Negocios_Producto Préstamos</li> <li>- Sistemas_Préstamos</li> <li>- Sistemas_Riesgos</li> </ul>		

<b>Código EDT</b>	1.4		
<b>Nombre de la actividad</b>	Testing del proyecto		
<b>Descripción</b>	Documentación y pruebas de la lógica y las pantallas del motor de préstamos.		
<b>Entradas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición funcional</li> <li>- Diseño y navegación Web Responsive</li> </ul>		
<b>Criterio de validación</b>	Debe respetar el diseño definido por UX y la definición del equipo de préstamos	<b>Responsable</b>	Analista del equipo de Sales
<b>Responsable</b>	Tester del equipo de Sales		
<b>Equipo de trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de negocios_Sales</li> <li>- Desarrollo de Negocios_Producto Préstamos</li> <li>- Sistemas_Préstamos</li> <li>- Sistemas_Riesgos</li> </ul>		

<b>Código EDT</b>	1.5		
<b>Nombre de la actividad</b>	Implementación del proyecto		
<b>Descripción</b>	Puesta en producción del desarrollo realizado entre las distintas áreas		
<b>Entradas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transacción de sistemas préstamos</li> <li>- Transacción de sistemas riesgos</li> <li>- Frontend del proyecto</li> <li>- Backend del proyecto</li> </ul>		
<b>Criterio de validación</b>	Debe respetar lo validado durante el testing del proyecto	<b>Responsable</b>	Tester del equipo de Sales
<b>Responsable</b>	Desarrolladores y tester		
<b>Equipo de trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de negocios_Sales</li> <li>- Desarrollo de Negocios_Producto Préstamos</li> <li>- Sistemas_Préstamos</li> <li>- Sistemas_Riesgos</li> </ul>		

<b>Código EDT</b>	1.6		
<b>Nombre de la actividad</b>	Cierre del proyecto		
<b>Descripción</b>	Armado de reunión retrospectiva y documentación de las lecciones aprendidas		
<b>Entradas</b>	- Motor de préstamos personales Open Market		
<b>Criterio de validación</b>	Se deben recolectar puntos relevantes y documentarlos para futuros desarrollos	<b>Responsable</b>	PM
<b>Responsable</b>	PM		
<b>Equipo de trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de negocios_Sales</li> <li>- Desarrollo de negocios_UX</li> <li>- Desarrollo de Negocios_Producto Préstamos</li> <li>- Sistemas_Préstamos</li> <li>- Sistemas_Riesgos</li> </ul>		

<b>Código EDT</b>	1.7		
<b>Nombre de la actividad</b>	Gestión del proyecto		
<b>Descripción</b>	Coordinación y gestión del proyecto del motor de préstamos personales open market		
<b>Entradas</b>	- Acta de constitución del proyecto		
<b>Criterio de validación</b>	Debe estar en línea de lo definido en el acta de constitución del proyecto	<b>Responsable</b>	Sponsor
<b>Responsable</b>	PM		
<b>Equipo de trabajo</b>	- Desarrollo de negocios_Sales		

## 13.0 LÍNEA BASE DE TIEMPOS

---

### 13.1 INTRODUCCIÓN

---

El presente documento define la línea base del cronograma en el Proyecto *Creación de un motor de evaluación y calificación de préstamos personales Open Market*. Además de este documento, se adjuntan el Diagrama de Gantt del proyecto (*E14 - PPOM - TI - Diagrama de Gantt - v1*) y otra versión del mismo (*E15 - PPOM - TI - Camino Crítico - v1*) que no incluye las actividades de gestión del proyecto. El motivo de realizar esta separación se debe a la necesidad de poder analizar el camino crítico del proyecto.

### 13.2 LÍNEA BASE DE TIEMPOS

---

A continuación se presenta la línea base de tiempos de alto nivel con fechas en orden de magnitud (Nº Semana-Mes-Año). Para dividir las semanas, se consideraron 7 días desde el comienzo del mes. En este sentido, por ejemplo, la primera semana de agosto 2017 arranca el martes 1 y finaliza el lunes 7. El detalle de las tareas y fechas, se podrá encontrar en los documentos adjuntos mencionados anteriormente.

Nombre de tarea	Comienzo	Fin
<b>Motor de Préstamos Open Market</b>	<b>SEM 1- AGO-17</b>	<b>SEM 1- AGO-18</b>
<b>Firma de acta de constitución del proyecto</b>	<b>SEM 1- AGO-17</b>	<b>SEM 1- AGO-17</b>
<b>Análisis del proyecto</b>	<b>SEM 1- AGO-17</b>	<b>SEM 2-SEP-17</b>
<b>Definiciones funcionales del proyecto</b>	<b>SEM 2- AGO-17</b>	<b>SEM 2-SEP-17</b>
<b>Definición de política de riesgos</b>	<b>SEM 2- AGO-17</b>	<b>SEM 4- AGO-17</b>
<b>Definición del producto préstamo a ofrecer en el motor</b>	<b>SEM 2- AGO-17</b>	<b>SEM 2- AGO-17</b>
<b>Presentación del proyecto en el comité de nuevos productos</b>	<b>SEM 4- AGO-17</b>	<b>SEM 1-SEP-17</b>
<b>Presentación del proyecto en el comité de dictamen ER&amp;CA</b>	<b>SEM 2- AGO-17</b>	<b>SEM 2-SEP-17</b>
<b>Diseño del proyecto</b>	<b>SEM 2-SEP-17</b>	<b>SEM 1- AGO-18</b>
<b>Diseño y Navegación Web Responsive</b>	<b>SEM 2-SEP-17</b>	<b>SEM 2-OCT-17</b>

Diseño de la experiencia del usuario	SEM 3-OCT-17	SEM 4-OCT-17
Diseño de campañas de comunicación	SEM 3-OCT-17	SEM 1- AGO-18
<b>Desarrollo del proyecto</b>	SEM 2-SEP-17	SEM 2-JUN-18
Desarrollo Frontend del proyecto	SEM 3-OCT-17	SEM 2-JUN-18
Desarrollo Backend del proyecto	SEM 2-SEP-17	SEM 2-JUN-18
Desarrollo de parametría	SEM 2-SEP-17	SEM 2-SEP-17
<b>Testing del proyecto</b>	SEM 2-FEB-18	SEM 3-JUL-18
Casos de prueba	SEM 2-FEB-18	SEM 1-ABR-18
Ejecución de las pruebas del proyecto	SEM 2-ABR-18	SEM 3-MAY-18
Cambios surgidos del testing	SEM 2-JUN-18	SEM 3-JUL-18
<b>Implementación del proyecto</b>	SEM 4-JUL-18	SEM 5-JUL-18
Armado de pasaje a producción	SEM 4-JUL-18	SEM 4-JUL-18
Pasaje a producción	SEM 4-JUL-18	SEM 4-JUL-18
Testing de la implementación	SEM 5-JUL-18	SEM 5-JUL-18
<b>Cierre del proyecto</b>	SEM 5-JUL-18	SEM 1- AGO-18
Reunión retrospectiva del proyecto	SEM 5-JUL-18	SEM 3- AGO-18
Encuestas a los equipos de trabajo	SEM 5-JUL-18	SEM 3- AGO-18
<b>Gestión del proyecto</b>	SEM 1- AGO-17	SEM 1- AGO-18
Plan de dirección del proyecto	SEM 1- AGO-17	SEM 3- AGO-17
Líneas base del proyecto	SEM 2- AGO-17	SEM 4- AGO-17
Comunicaciones del proyecto	SEM 1- AGO-17	SEM 1- AGO-18
Seguimiento y control del proyecto	SEM 4- AGO-17	SEM 1- AGO-18
Gestión de la calidad del proyecto	SEM 2- SEP-17	SEM 2- JUL-18
Gestión de los cambios	SEM 4- AGO-17	SEM 1- AGO-18
Cierre del proyecto	SEM 1- AGO-18	SEM 1- AGO-18

## 14.0 LÍNEA BASE DE COSTOS

---

### 14.1 INTRODUCCIÓN

---

El presente documento describe la línea base y el presupuesto necesario para llevar adelante el proyecto *Creación de un motor de evaluación y calificación de préstamos personales Open Market*.

### 14.2 LÍNEA BASE DE COSTOS

---

La línea base de costos está determinada por la estimación de cada paquete de trabajo más la reserva de contingencia para los riesgos detectados. Para el proyecto de *Creación de un motor de evaluación y calificación de préstamos personales Open Market* la **línea base de costos es de \$ 82.564.000**.

A su vez, se cuenta con apoyo de los Sponsors los cuales se comprometen otorgar la reserva de gerencia ante la materialización de riesgos no detectados en el análisis de riesgos.

## 14.3 PRESUPUESTO

---

### 14.3.1 PRESUPUESTO DE ALTO NIVEL

---

<b>Motor de Préstamos Open Market</b>	
Análisis del proyecto	<b>\$ 1.712.000</b>
Diseño del proyecto	<b>\$ 5.524.000</b>
Desarrollo del proyecto	<b>\$ 6.560.000</b>
Testing del proyecto	<b>\$ 2.640.000</b>
Implementación del proyecto	<b>\$ 448.000</b>
Cierre del proyecto	<b>\$ 168.000</b>
Gestión del proyecto	<b>\$ 63.840.000</b>
<b>TOTAL COSTO DEL MOTOR DE PRÉSTAMOS</b>	<b>\$80.892.000</b>
<b>GESTIÓN DE RIESGOS</b>	
Plan de respuesta riesgo R04	<b>\$ 972.000</b>
Plan de respuesta riesgo R05	<b>\$ 460.000</b>
Plan de respuesta riesgo R08	<b>\$ 240.000</b>
<b>RESERVA DE CONTINGENCIA</b>	<b>\$1.672.000</b>
<b>TOTAL LÍNEA BASE DE COSTOS</b>	<b>\$82.564.000</b>
<b>RESERVA DE GERENCIA (10%)</b>	<b>\$808.920</b>
<b>PRESUPUESTO DEL PROYECTO</b>	<b>\$83.372.920</b>

### 14.3.2 PRESUPUESTO DETALLADO

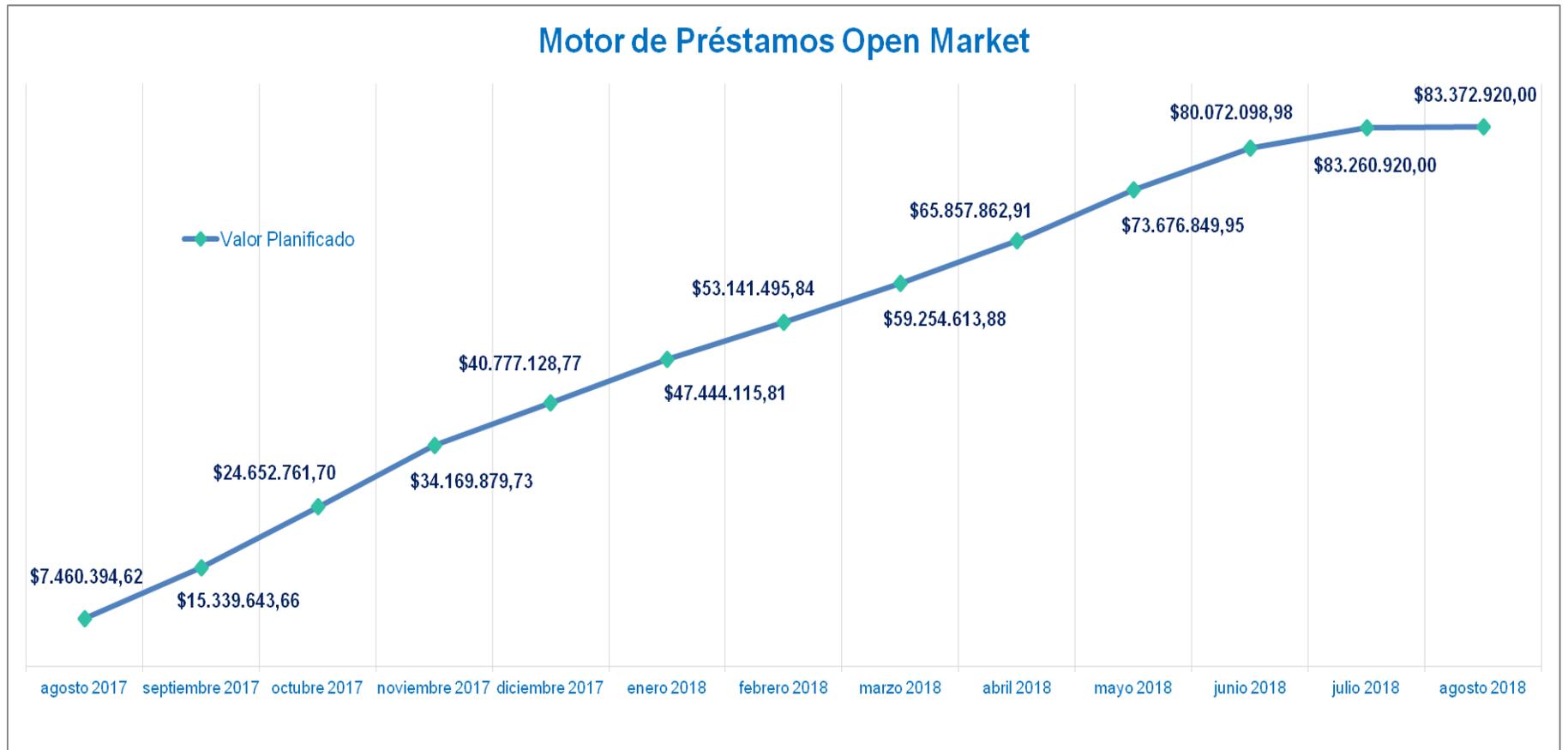
<b>Motor de Préstamos Open Market</b>	
Firma de acta de constitución del proyecto	\$ 0
<b>Análisis del proyecto</b>	<b>\$ 1.712.000</b>
Definiciones funcionales del proyecto	\$ 732.000
Reunión de definición de datos del flujo del usuario	\$ 0
Presentación de los datos al equipo de UX	\$ 56.000
Agrupamiento de datos para las pantallas según categorías	\$ 36.000
Armado de documento funcional del proceso	\$ 640.000
Definición de política de riesgos	\$ 160.000
Reunión de definición de política	\$ 0
Elaboración de acta de política	\$ 160.000
Comunicación de política	\$ 0
Definición del producto préstamo a ofrecer en el motor	\$ 64.000
Reunión de definición del producto préstamo a ofrecer	\$ 0
Aprobación del producto	\$ 64.000
Comunicación de producto elegido	\$ 0
Presentación del proyecto en el comité de nuevos productos	\$ 200.000
Presentación del acta de política en el comité de nuevos productos	\$ 60.000
Presentación del producto a ofrecer en el comité de nuevos productos	\$ 60.000
Resolución y comunicación del comité	\$ 80.000
Reunión de presentación del resultado del comité	\$ 0
Envío del acta de resultado de comité	\$ 0
Presentación del proyecto en el comité de dictamen ER&CA	\$ 556.000
Reunión de relevamiento del proceso	\$ 300.000
Confección del documento del dictamen con la información relevada	\$ 240.000
Resolución y comunicación del dictamen	\$ 16.000
Reunión de presentación del resultado del dictamen	\$ 0
Envío del acta de resultado de dictamen	\$ 0
<b>Diseño del proyecto</b>	<b>\$ 5.524.000</b>
Diseño y Navegación Web Responsive	\$ 1.620.000
Confección de las pantallas del proceso en formato Web	\$ 900.000
Confección de las pantallas del proceso en formato Mobile	\$ 720.000
Diseño de la experiencia del usuario	\$ 324.000
Diseño de las pruebas a realizar con usuarios internos del banco	\$ 180.000
Realización de pruebas de concepto del proceso	\$ 72.000
Realización de pruebas de diseño del proceso	\$ 72.000
Diseño de campañas de comunicación	\$ 3.580.000

Diseño de campaña digital	\$ 160.000
Desarrollo de los píxel del flujo	\$ 100.000
Pegado de pixel en el flujo	\$ 60.000
Diseño de campaña de emails	\$ 160.000
Diseño de piezas de email para envío	\$ 160.000
Calendarización de fechas para envío de emails	\$ 0
Envío de piezas de email	\$ 0
Diseño de campaña web	\$ 200.000
Diseño de landing del proyecto para la web pública del banco	\$ 160.000
Publicación de landing del proyecto	\$ 40.000
Diseño de campaña gráfica	\$ 1.620.000
Diseño de piezas gráficas para la campaña	\$ 1.080.000
Desarrollo de notas para publicación en portal interno del banco	\$ 540.000
Diseño de campaña de piezas físicas para red	\$ 1.440.000
Diseño de brochures para las sucursales	\$ 720.000
Diseño de cartelería para las sucursales	\$ 720.000
<b>Desarrollo del proyecto</b>	<b>\$ 6.560.000</b>
Desarrollo Frontend del proyecto	\$ 1.560.000
Programación de pantallas del flujo	\$ 1.200.000
Corrección de bugs detectados en el testing	\$ 360.000
Desarrollo Backend del proyecto	\$ 4.920.000
Programación de las transacciones de préstamos del flujo	\$ 1.200.000
Programación de las transacciones de riesgos del flujo	\$ 1.200.000
Programación de lógica del flujo	\$ 1.440.000
Corrección de bugs detectados en el testing	\$ 1.080.000
Desarrollo de parametría	\$ 80.000
Parametrización de la política en los sistemas del banco	\$ 80.000
<b>Testing del proyecto</b>	<b>\$ 2.640.000</b>
Casos de prueba	\$ 480.000
Elaboración del documento de casos de prueba	\$ 240.000
Construcción de los casos de prueba	\$ 240.000
Ejecución de las pruebas del proyecto	\$ 1.800.000
Pruebas de las pantallas del proceso	\$ 360.000
Pruebas de la lógica del proceso	\$ 360.000
Pruebas de las transacciones del proceso	\$ 360.000
Pruebas de la parametría implementada	\$ 360.000
Documentación de evidencias de los bugs detectados	\$ 360.000
Cambios surgidos del testing	\$ 360.000
Testing de los bugs solucionados	\$ 180.000
Documentación de evidencias de los bugs solucionados	\$ 180.000
<b>Implementación del proyecto</b>	<b>\$ 448.000</b>
Armado de pasaje a producción	\$ 136.000
Coordinación entre las áreas para realizar el pasaje a	\$ 56.000

producción	
Carga de petición de pasaje en sistema de implementaciones	\$ 16.000
Reserva de día de pasaje a producción	\$ 0
Documentación del pasaje a producción	\$ 32.000
Carga de documentación en sistema de implementaciones	\$ 32.000
Pasaje a producción	\$ 288.000
Pasaje a producción de las transacciones de préstamos	\$ 72.000
Pasaje a producción de las transacciones de riesgos	\$ 72.000
Pasaje del frontend del motor	\$ 72.000
Pasaje del backend del motor	\$ 72.000
Testing de la implementación	\$ 24.000
<b>Cierre del proyecto</b>	<b>\$ 168.000</b>
Reunión retrospectiva del proyecto	\$ 28.000
Calendarización de la reunión	\$ 0
Ejecución de la reunión	\$ 0
Documentación de puntos relevantes de la reunión	\$ 28.000
Encuestas a los equipos de trabajo	\$ 140.000
Armado de encuesta	\$ 56.000
Ejecución de las encuestas	\$ 28.000
Elaboración de informe con el resultado de las encuestas	\$ 56.000
<b>Gestión del proyecto</b>	<b>\$ 63.840.000</b>
Plan de dirección del proyecto	\$ 168.000
Armado del plan de gestión del alcance	\$ 28.000
Armado del plan de gestión de tiempos	\$ 28.000
Armado del plan de gestión de costos	\$ 28.000
Armado del plan de gestión de riesgos	\$ 28.000
Armado del plan de gestión de calidad	\$ 28.000
Armado del plan de gestión de las comunicaciones	\$ 28.000
Líneas base del proyecto	\$ 420.000
Armado de las líneas base de alcance	\$ 140.000
Armado de las líneas base de tiempos	\$ 140.000
Armado de las líneas base de costos	\$ 140.000
Comunicaciones del proyecto	\$ 21.588.000
Elaboración de minutas de reunión	\$ 6.832.000
Distribución de minutas de reunión	\$ 6.832.000
Elaboración de informes	\$ 6.832.000
Distribución de informes	\$ 1.092.000
Seguimiento y control del proyecto	\$ 14.140.000
Realizar reuniones de seguimiento del proyecto	\$ 1.092.000
Realizar controles de tiempos	\$ 6.524.000
Realizar controles de costos	\$ 6.524.000
Gestión de la calidad del proyecto	\$ 392.000
Aseguramiento de la calidad del proyecto	\$ 224.000
Reuniones de auditoría	\$ 112.000

Reunión auditoría diseño 1	\$ 28.000
Reunión auditoría diseño 2	\$ 28.000
Reunión auditoría desarrollo 1	\$ 28.000
Reunión auditoría desarrollo 2	\$ 28.000
Elaboración de informes de auditoría	\$ 112.000
Informe auditoría diseño 1	\$ 28.000
Informe auditoría diseño 2	\$ 28.000
Informe auditoría desarrollo 1	\$ 28.000
Informe auditoría desarrollo 2	\$ 28.000
Control de la calidad del proyecto	\$ 168.000
Reuniones de control de calidad	\$ 84.000
Control de calidad fase análisis	\$ 28.000
Control de calidad fase diseño	\$ 28.000
Control de calidad fase desarrollo	\$ 28.000
Elaboración de minutas de aprobación	\$ 84.000
Elaboración minuta de aprobación fase análisis	\$ 28.000
Elaboración minuta de aprobación fase diseño	\$ 28.000
Elaboración minuta de aprobación fase desarrollo	\$ 28.000
Gestión de los cambios	\$ 27.076.000
Verificar las solicitudes de cambio	\$ 6.496.000
Evaluar el impacto de la solicitud	\$ 6.496.000
Determinar acción a tomar para la solicitud	\$ 6.496.000
Implementar el cambio solicitado	\$ 7.588.000
Actualizar documentación	\$ 6.496.000
Notificar dicha solicitud y su impacto	\$ 1.092.000
Cierre del proyecto	\$ 56.000
Realizar reunión de lecciones aprendidas	\$ 0
Armado de documento de lecciones aprendidas	\$ 28.000
Distribución de documento de lecciones aprendidas	\$ 0
Elaboración de acta de cierre de proyecto	\$ 28.000
<b>TOTAL COSTO DEL MOTOR DE PRÉSTAMOS</b>	<b>\$80.892.000</b>
<b>GESTIÓN DE RIESGOS</b>	
Plan de respuesta riesgo R04	\$ 972.000
Plan de respuesta riesgo R05	\$ 460.000
Plan de respuesta riesgo R08	\$ 240.000
<b>RESERVA DE CONTINGENCIA</b>	<b>\$1.672.000</b>
<b>TOTAL LÍNEA BASE DE COSTOS</b>	<b>\$82.564.000</b>
<b>RESERVA DE GERENCIA (10%)</b>	<b>\$808.920</b>
<b>PRESUPUESTO DEL PROYECTO</b>	<b>\$83.372.920</b>

## 14.4 VALOR PLANIFICADO DE COSTOS



## OTROS ENTREGABLES DEL PROYECTO

---

## REGISTRO DE CAMBIOS

---

Fecha	Versión	Descripción	Autor	Aprobado
25/09/2018	V1	Análisis de Stakeholders	Lucía Saboundji	
25/09/2018	V1	Registro de Riesgos	Lucía Saboundji	
25/09/2018	V1	Log de Issues	Lucía Saboundji	

## 15.0 ANÁLISIS DE STAKEHOLDERS

---

### 15.1 INTRODUCCIÓN

---

El presente documento detecta, clasifica y planifica la estrategia de gestión de los stakeholders del Proyecto *Creación de un motor de evaluación y calificación de préstamos personales Open Market*.

### 15.2 LISTA DE STAKEHOLDERS

---

El grado interés de los stakeholders se clasificará de la siguiente manera:

1 = Muy Alto	2 = Alto	3 = Moderado	4 = Bajo	5 = Muy Bajo
--------------	----------	--------------	----------	--------------

Nombre del Interesado	Rol en el proyecto	Grado de Interés	Clasificación
Accionistas del banco	Lineamiento estratégico.	1	Interno
Director Ejecutivo Producto Préstamos	Sponsor del proyecto que se compromete a estar presente en las reuniones de seguimiento claves con las áreas de soporte.	1	Interno
Director Ejecutivo Desarrollo de negocios	Sponsor del proyecto que se compromete a estar presente en las reuniones de seguimiento claves con las áreas de soporte.	1	Interno
Project Manager	Encargada de la gestión del proyecto.	1	Interno

Equipo Producto Préstamos	Encargado de las definiciones de negocio.	2	Interno
Equipo Sales	Encargado del desarrollo del motor de préstamos personales Open Market.	2	Interno
Equipo UX	Encargado del diseño de las pantallas y la experiencia de los usuarios.	3	Interno
Equipo Comité nuevos productos	Encargado de aprobar el nuevo producto del banco.	4	Interno
Equipo Riesgos Minoristas	Encargado de la definición de la política del motor de préstamos Open Market.	4	Interno
Equipo Riesgos Operativos	Encargado de aprobar el nuevo producto del banco.	4	Interno
Equipo Seguridad Informática	Encargado de aprobar el nuevo producto del banco.	4	Interno
Equipo Marketing Digital	Encargado del diseño de las campañas del motor de préstamos Open Market.	4	Interno
Equipo Publicidad	Encargado del diseño de las campañas del motor de préstamos Open Market.	4	Interno
Equipo Sistemas Préstamos	Encargado del desarrollo del motor de préstamos personales Open Market.	2	Interno
Equipo Sistemas Riesgos	Encargado del desarrollo del motor de préstamos personales Open Market.	2	Interno
Clientes potenciales	Podrán conocer la oferta de préstamos personales que tiene el banco.	2	Externo

Clientes actuales	Podrán conocer la oferta de préstamos personales que tiene el banco.	3	Externo
Competencia	Interés en las nuevas herramientas del banco.	3	Externo

### 15.3 MATRIZ DE ANÁLISIS DE INTERESADOS

Para poder plantear estrategias de gestión adecuadas, debemos no sólo conocer sino que también entender a los stakeholders del proyecto.

		Interés	
		Alto	Bajo
Poder	Alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accionistas del banco</li> <li>- Director Ejecutivo Producto Préstamos</li> <li>- Director Ejecutivo Desarrollo de negocios</li> <li>- Project Manager</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipo Comité nuevos productos</li> <li>- Equipo Riesgos Minoristas</li> <li>- Equipo Riesgos Operativos</li> <li>- Equipo Seguridad Informática</li> </ul>
	Bajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipo Producto Préstamos</li> <li>- Equipo Sales</li> <li>- Equipo UX</li> <li>- Equipo Sistemas Préstamos</li> <li>- Equipo Sistemas Riesgos</li> <li>- Clientes potenciales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipo Marketing Digital</li> <li>- Equipo Publicidad</li> <li>- Clientes actuales</li> <li>- Competencia</li> </ul>

- Alto Poder y Alto Interés: Se recomienda mantenerlos informados ya que aquí surgen las oportunidades y amenazas tanto para el proyecto como para el producto.
- Alto Poder y Bajo Interés: Se recomienda trabajar con ellos y respetar sus normas y procedimientos para no ocasionar demoras o eventos imprevistos. Se deberá informarlos cuando lo soliciten.

- Bajo Poder y Alto Interés: Se aconseja mantenerlos informados y satisfechos en el trabajo diario. Se recomienda no generar tensiones de trabajo.
- Bajo Poder y Bajo Interés: Se aconseja mantenerlos informados y observados pero con un esfuerzo menor al resto.

## 15.4 ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE INTERESADOS

---

Nombre del Interesado	Expectativa en el proyecto	Estrategia de gestión
Accionistas del banco	Ampliación de las ventas digitales a través de la creación de un nuevo motor y se captan nuevos clientes.	Mantenerlo informado de la ejecución del proyecto.
Director Ejecutivo Producto Préstamos	Ampliación de las ventas de préstamos personales.	Mantenerlo informado de la ejecución del proyecto.
Director Ejecutivo Desarrollo de negocios	Creación de un nuevo motor de venta digital.	Mantenerlo informado de la ejecución del proyecto.
Project Manager	Terminar el proyecto con éxito para poder satisfacer a los sponsors.	Informar sobre el avance del proyecto, los problemas y riesgos detectados y solicitar soporte en caso de ser necesario.
Equipo Producto Préstamos	Aumentar la venta de préstamos personales.	Incluirlo en la planificación del proyecto y mantenerlo informado de los avances del proyecto.
Equipo Sales	Creación de un nuevo motor de ventas digitales.	Incluirlo en la planificación del proyecto, gestionar la ejecución de las actividades del proyecto.
Equipo UX	Mejorar la experiencia del cliente en los procesos de ventas digitales.	Incluirlo en la planificación del proyecto y mantenerlo informado de los avances o cambios del proyecto.

Equipo Comité nuevos productos	Acompañar el lanzamiento de los nuevos productos del banco.	Incluirlo en la planificación del proyecto y mantenerlo informado de los posibles cambios en el proyecto.
Equipo Riesgos Minoristas	Acompañar el objetivo del banco en términos de aumentar las ventas digitales.	Incluirlo en la planificación del proyecto y mantenerlo informado de los posibles cambios en el proyecto.
Equipo Riesgos Operativos	Acompañar el lanzamiento de los nuevos productos del banco.	Incluirlo en la planificación del proyecto y mantenerlo informado de los posibles cambios en el proyecto.
Equipo Seguridad Informática	Acompañar el lanzamiento de los nuevos productos del banco.	Incluirlo en la planificación del proyecto y mantenerlo informado de los posibles cambios en el proyecto.
Equipo Marketing Digital	Dar a conocer la nueva herramienta del banco.	Incluirlo en la planificación del proyecto.
Equipo Publicidad	Dar a conocer la nueva herramienta del banco.	Incluirlo en la planificación del proyecto.
Equipo Sistemas Préstamos	Creación de nuevos desarrollos del banco.	Incluirlo en la planificación del proyecto, gestionar la ejecución de las actividades del proyecto.
Equipo Sistemas Riesgos	Creación de nuevos desarrollos del banco.	Incluirlo en la planificación del proyecto, gestionar la ejecución de las actividades del proyecto.
Clientes potenciales	Podrán conocer la oferta de préstamos personales que tiene el banco	Permanecer sensible a sus necesidades de consumo.
Clientes actuales	Posibilidad de conocer la oferta del banco sin necesidad de loguearse al canal digital.	Permanecer sensible a sus necesidades de consumo.
Competencia	La nueva herramienta del banco podría sacarle potenciales clientes.	

## 16.0 REGISTRO DE RIESGOS

Motor de Préstamos Personales Open Market															
Id	Descripción Riesgo	Categoría Riesgo	Causa Raíz del Riesgo	Objetivo el proyecto				Tipo Riesgo	Análisis Cualitativo Riesgo				Estrategia y Respuesta potencial		Entregable a Modificar
				A	T	C	Q		P	I	R	PR	Acción	Descripción de la acción	
R01	Diseño de pantallas inconsistente	Técnico	Nuevo look & feel corporativo que implique cambios en el frontend de otros procesos de ventas digitales debido a que el esquema/esqueleto de ventas se encuentra contenido en un mismo ambiente.	x				Amenaza	1	6	6	Moderado	MITIGAR	Plantear distintos MVPs permitiendo que el primero se realice con el diseño actual y luego en un segundo entregable atacar los cambios pedidos.	- Línea base de alcance
R02	Cambios en el alcance	Técnico	El Comité de nuevos productos detecta puntos de dolor que imposibilitan la salida del producto con el alcance definido.	x	x	x		Amenaza	2	2	4	Bajo	MITIGAR	Modificar el alcance del proyecto contemplando los pedidos del área.	- Línea base de alcance - Línea base de tiempo - Línea base de costos
R03	Nuevas medidas de seguridad	Técnico	Las áreas de Seguridad Informática y Riesgos Operativos detectan puntos de dolor que permiten ataques de hacking y fuga de información de nuestros clientes.	x	x	x		Amenaza	2	2	4	Bajo	MITIGAR	Modificar el alcance del proyecto contemplando los pedidos del área.	- Línea base de alcance - Línea base de tiempo - Línea base de costos
R04	Los casos de prueba no se consiguen a tiempo	Gestión	Demoras en el diseño de los casos de uso que se requieren para testear las funcionalidades del motor de préstamos personales OM.		x		x	Amenaza	2	5	10	Alto	MITIGAR	Hoja Plan de respuesta	
R05	Inconsistencia en los casos de prueba	Técnico	Errores en la construcción de los casos de prueba.		x		x	Amenaza	4	5	20	Muy Alto	MITIGAR	Hoja Plan de respuesta	
R06	Inestabilidad del ambiente de desarrollo.	Técnico	Problemas en los ambientes de desarrollo debido a que los mismos son compartidos con varias áreas de la gerencia de Desarrollo de Negocios del banco.	x				Amenaza	3	3	9	Moderado	MITIGAR	Gestionar que durante la duración del proyecto, el ambiente de desarrollo sea exclusivo para los desarrolladores del proyecto.	- Línea base de alcance

R07	Nueva normativa del BCRA.	Externo	Nueva normativa del Banco Central que implica cambios en el alcance del proyecto	x	x	x		Amenaza	1	5	5	Moderado	MITIGAR	Plantear distintos MVPs permitiendo que el primero se realice con el alcance definido y luego en un segundo entregable atacar los cambios de la nueva normativa.	- Línea base de alcance - Línea base de tiempo - Línea base de costos
R08	Demoras en las entregas del material publicitario.	Gestión	El área de publicidad se demora en entregar las piezas físicas que deben ser destinadas a las sucursales debido a bajas en sus equipos.		x	x		Amenaza	2	5	10	Alto	MITIGAR	Hoja Plan de respuesta	
R09	Huelgas del sindicato de bancarios.	Externos	Falta de consenso en el cierre de paritarias generando paros del gremio Bancarios.		x			Amenaza	2	2	4	Bajo	ACEPTAR	Aceptar la demora que se producirá en el proyecto.	- Línea base de tiempo
R10	Rotura de equipos	Técnico	Durante el desarrollo del motor de préstamos personales, se produce una rotura de una de las computadoras de los desarrolladores		x			Amenaza	1	5	5	Moderado	ACEPTAR	Pedir una nueva máquina al centro de atención a usuarios.	- Línea base de tiempo
R11	Rotación del personal	Organización	Alta rotación de los desarrolladores que forman parte del proyecto		x	x	x	Amenaza	2	3	6	Bajo	MITIGAR	Gestionar con el área de RRHH una política de horarios flexibles para prevenir posibles renunciaciones de los colaboradores del proyecto.	
R12	Análisis de interesados	Gestión	Al no contemplar algún interesado en el proyecto y dependiendo de su grado de importancia, puede provocar un impacto en el mismo	x	x	x		Amenaza	2	2	4	Bajo	MITIGAR	Al identificar la ausencia de este interesado, se lo involucra inmediatamente al proyecto.	- Línea base de alcance - Línea base de tiempo - Línea base de costos

## 16.1 PLAN DE RESPUESTA A LOS RIESGOS

Motor de Préstamos Personales Open Market												
Id	Descripción Riesgo	Causa Raíz del Riesgo	Objetivo el proyecto				Tipo Riesgo	Total Pxl	PR	Estrategia y Respuesta potencial		Entregable a Modificar
			A	T	C	Q				Acción	Descripción de la acción	
R04	Los casos de prueba no se consiguen a tiempo	Demoras en el diseño de los casos de uso que se requieren para testear las funcionalidades del motor de préstamos personales OM.		x		x	Amenaza	10	Alto	MITIGAR	Una vez finalizadas las etapas de análisis y desarrollo del proyecto, se comienzan a diseñar los casos de uso del proyecto pudiendo revisarlos en las reuniones de seguimiento.	1.7.2.2 Línea base de tiempo
R05	Inconsistencia en los casos de prueba	Errores en la construcción de los casos de prueba.		x	x	x	Amenaza	20	Muy Alto	MITIGAR	Realizar un seguimiento y control quincenal de los casos de prueba.	1.7.2.1 Línea base de alcance
										MITIGAR	Realizar testeos a mediados del desarrollo con los casos de prueba definidos para asegurarse que los mismos sean consistentes y poder detectar errores de manera temprana.	1.7.2.2 Línea base de tiempo 1.7.2.3 Línea base de costos
R08	Demoras en las entregas del material publicitario.	El área de publicidad se demora en entregar las piezas físicas que deben ser destinadas a las sucursales debido a bajas en sus equipos.		x		x	Amenaza	10	Alto	MITIGAR	Realizar un seguimiento quincenal del avance de las piezas físicas.	1.7.2.2 Línea base de tiempo

## 16.2 LOG DE ISSUES

---

<b>Motor de Préstamos Personales Open Market</b>			
<b>LOG DE ISSUES</b>			
<b>Id Issue</b>	<b>Issue</b>	<b>Efecto</b>	<b>Conclusión</b>
101	Falta de diseño de un caso de prueba necesario para testear una pantalla del proceso.	Demora en el testeo del desarrollo del motor de préstamos personales	Se ejecutó el plan de respuesta planificado para el Riesgo 05.
102	Falla en la conexión de los servidores virtuales utilizados para desarrollar en el proyecto.	Demora en los testeos locales por parte de los desarrolladores del proyecto.	Se acepta la demora dado que sólo fue 1 hora de retraso y mientras se reiniciaban los servidores, se continuó con la programación de manera local de otras funcionalidades del proyecto.
103	Cambio de certificados de SSL (autenticación segura) en los servidores de desarrollo.	Fallas y demoras en las pruebas de desarrollo.	Se acepta la demora dado que al reiniciar el servidor impactó el cambio realizado.

## SOLICITUDES DE CAMBIO

---

## 17.1 SOLICITUD DE CAMBIO N°1

Solicitud de cambio en el proyecto						
<b>Solicitante</b>	Juan Perez					
<b>Cargo</b>	Director de Desarrollo de Negocios (Sponsor del proyecto)					
<b>Fecha</b>	21/08/2017					
Descripción del cambio						
Se solicita comenzar con las tareas de testing en etapas más tempranas del proyecto y no una vez terminado todo el desarrollo del mismo.						
Justificación del cambio solicitado						
Este cambio se solicita para evitar demoras en el diseño de los casos de prueba y así poder acortar los tiempos del proyecto logrando implementar el motor de préstamos personales OM antes de la fecha pactada originalmente.						
Consecuencias en el proyecto						
<b>Riesgo detectado</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>ID Riesgo</b>			
<b>Alcance</b>	No tiene impacto en el alcance del proyecto					
<b>Tiempo</b>	Impacta en el plazo del proyecto ya que acorta los tiempos del mismo					
<b>Costo</b>	No tiene impacto en los costos del proyecto					
<b>Calidad</b>	No tiene impacto en la calidad del proyecto					
Aprobación de cambios						
<b>Aceptación del cambio solicitado</b>	<b>Sponsor: Director de</b>		<b>Sponsor: Director de</b>		<b>Directora de Proyecto</b>	
	<b>SI</b>	NO	<b>SI</b>	NO	<b>SI</b>	NO
<b>Firma</b>						
<b>Aclaración</b>	Jorge Lopez		Juan Perez		Lucía Saboundji	
<b>Fecha de</b>	22/08/2017		22/08/2017		22/08/2017	

## 17.2 SOLICITUD DE CAMBIO N°2

Solicitud de cambio en el proyecto						
<b>Solicitante</b>	Lucía Saboundji					
<b>Cargo</b>	Project Manager					
<b>Fecha</b>	21/11/2017					
Descripción del cambio						
Se solicita realizar un seguimiento y control quincenal de los casos de prueba y realizar testeos tempranos a mediados del desarrollo.						
Justificación del cambio solicitado						
Este cambio se solicita para asegurar que los casos de prueba sean consistentes con lo que se requiere testear y poder detectar errores en etapas tempranas del desarrollo.						
Consecuencias en el proyecto						
<b>Riesgo detectado</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	<b>ID Riesgo</b>	<b>R05</b>		
<b>Alcance</b>	Cambios en la línea base de alcance para agregar un nuevo paquete de trabajo de testing					
<b>Tiempo</b>	Cambios en la <i>línea base de tiempo</i> para agregar el nuevo paquete de trabajo de testing temprano					
<b>Costo</b>	Utilización de reserva de contingencia					
<b>Calidad</b>	Aumento en la calidad del proyecto debido a la realización de nuevos testeos.					
Aprobación de cambios						
Aceptación del cambio solicitado	Sponsor: Director de Préstamos		Sponsor: Director de Desarrollo de Negocios		Directora de Proyecto	
	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
<b>Firma</b>						
<b>Aclaración</b>	Jorge Lopez		Juan Perez		Lucía Saboundji	
<b>Fecha de aceptación</b>	23/09/2017		23/09/2017		23/09/2017	

## INFORMES DE ESTADO

---

## 18.1 INFORME ESPECIAL N°1

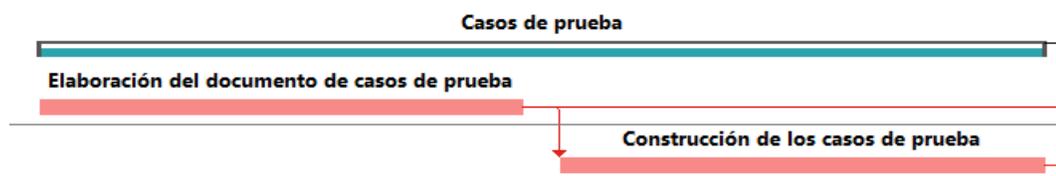
---

A través del presente documento se comunican los cambios que deben ejecutarse en el proyecto a fin de llevar adelante la solicitud de cambio pedida por Juan Pérez, sponsor del proyecto.

Dicha solicitud de cambio requiere comenzar con las tareas de testing en etapas más tempranas del proyecto y no una vez terminado todo el desarrollo del mismo. El motivo de Juan para realizar este pedido se encuentra relacionado con la posibilidad de que ocurran demoras en el diseño de los casos de prueba y además para poder acortar los tiempos del proyecto logrando implementar el motor de préstamos personales Open Market antes de la fecha pactada originalmente (**03/08/2018**).

Motor de Préstamos Open Market	SEM 1- AGO-17	SEM 1- AGO-18
Firma de acta de constitución del proyecto	SEM 1- AGO-17	SEM 1- AGO-17
Análisis del proyecto	SEM 1- AGO-17	SEM 2-SEP-17
Diseño del proyecto	SEM 2-SEP-17	SEM 1- AGO-18
Desarrollo del proyecto	SEM 2-SEP-17	SEM 2-JUN-18
Testing del proyecto	SEM 2-FEB-18	SEM 3-JUL-18
Implementación del proyecto	SEM 4-JUL-18	SEM 5-JUL-18
Cierre del proyecto	SEM 5-JUL-18	SEM 1- AGO-18
Gestión del proyecto	SEM 1- AGO-17	SEM 1- AGO-18

Según la línea base del proyecto, el paquete de trabajo “1.4.1 Casos de prueba” contiene la tarea “Elaboración del documento de casos de prueba” la cual tiene dependencias *Final - Inicio (FS)* con las actividades del paquete de trabajo “1.3 Desarrollo del proyecto”. Según el camino crítico del proyecto, las tareas del paquete en cuestión - 1.4.1 Casos de prueba - forman parte del camino crítico del mismo; por lo que una demora en su ejecución, impactaría en los tiempos del proyecto generando un atraso en su duración total.



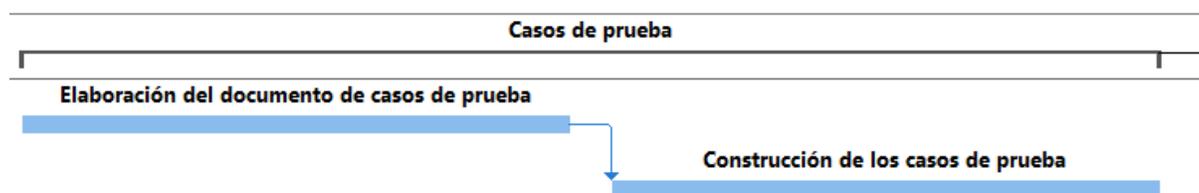
## RESOLUCIÓN DE LA SOLICITUD

---

Al analizar el impacto de dicha solicitud de cambio, se deja de manifiesto que llevar adelante el pedido impactará favorablemente en los plazos del proyecto (variable más importante a gestionar) ya que implica una reducción de casi **3 meses** (55 días) en la duración total del proyecto.

Considerando que la dependencia entre los paquetes de trabajo 1.4.1 y 1.3 es discrecional se ha tomado la decisión de eliminar dicha dependencia, es decir realizar un fast-traking. Esto permite que la actividad “Elaboración del documento de casos de prueba” comience antes de la fecha planeada y una vez se hayan terminado las tareas de los paquetes de “1.1 Análisis del proyecto” (Armado de documento funcional / Comunicación de política / Comunicación de producto elegido) y “1.2 Diseño del proyecto” (Confección de las pantallas del proceso en formato Web / Confección de las pantallas del proceso en formato Mobile).

Realizar este cambio de dependencias genera otra ventaja en el proyecto ya que las actividades del paquete de trabajo “1.4.1 Casos de prueba” dejan de formar parte del camino crítico del proyecto:



De esta manera se establece una nueva línea base de plazos<sup>13</sup> (*E21 - PPOM - LBT - Diagrama de Gantt - v2*) donde la nueva fecha de fin del proyecto es el **18/05/2018**:

<b>Motor de Préstamos Open Market</b>	<b>SEM 1- AGO-17</b>	<b>SEM 3-MAY-18</b>
<b>Firma de acta de constitución del proyecto</b>	<b>SEM 1- AGO-17</b>	<b>SEM 1- AGO-17</b>
<b>Análisis del proyecto</b>	<b>SEM 1- AGO-17</b>	<b>SEM 2-SEP-17</b>
<b>Diseño del proyecto</b>	<b>SEM 2-SEP-17</b>	<b>SEM 2-MAY-18</b>
<b>Desarrollo del proyecto</b>	<b>SEM 2-SEP-17</b>	<b>SEM 2-ABR-18</b>
<b>Testing del proyecto</b>	<b>SEM 4-OCT-17</b>	<b>SEM 1-MAY-18</b>
<b>Implementación del proyecto</b>	<b>SEM 1-MAY-18</b>	<b>SEM 2-MAY-18</b>
<b>Cierre del proyecto</b>	<b>SEM 2-MAY-18</b>	<b>SEM 3-MAY-18</b>
<b>Gestión del proyecto</b>	<b>SEM 1- AGO-17</b>	<b>SEM 3-MAY-18</b>

En cuanto a los costos del proyecto, para comenzar con las tareas de testing antes de la fecha planeada, es necesario contar con los fondos que cubran el costo del recurso de testing. Si bien esta solicitud de cambio no está relacionada directamente con un riesgo identificado, se puede asumir que llevando adelante la misma, se prevé la ocurrencia del riesgo R04 (Los casos de prueba no se consiguen a tiempo). Esto se debe a que al realizarse las actividades de testing en etapas más tempranas del proyecto, se podrían atacar posibles problemas sin afectar los tiempos de ejecución del mismo. Por lo tanto, se determina que el costo de esta solicitud de cambio, será absorbido por la reserva de contingencia planificada para el riesgo R04 quedando la misma de la siguiente manera:

<b>GESTIÓN DE RIESGOS</b>	
<b>RESERVA DE CONTINGENCIA</b>	<b>\$1,672,000</b>
Plan de respuesta riesgo R04	\$972,000
Consumo reserva del riesgo R04	-\$972,000
<b>TOTAL RESERVA DE CONTINGENCIA</b>	<b>\$700,000</b>

<sup>13</sup> La línea base que se presenta es de alto nivel y con fechas en orden de magnitud (Nº Semana -Mes-Año). El detalle tanto de las tareas como de las fechas se encuentra en el documento adjunto: *E23 - PPOM - LBT - Diagrama de Gantt - v2*

## 18.2 INFORME ESPECIAL N°2

---

A través del presente documento se comunica un evento originado y la gestión necesaria para atacar la materialización del riesgo identificado en el Registro de riesgos del proyecto.

La solicitud de cambios pedida por la PM requiere que, con motivo de solventar el issue I01 -registrado en el log de issues- "Falta de diseño de un caso de prueba necesario para testear una pantalla del proceso", se ejecuten dos acciones correctivas identificadas en el plan de respuesta del Riesgo R05 (Inconsistencia en los casos de prueba). Estas acciones son:

- Realizar un seguimiento y control quincenal de los casos de prueba.
- Realizar testeos a mediados del desarrollo con los casos de prueba definidos para asegurarse que los mismos sean consistentes y poder detectar errores de manera temprana.

Otro motivo por el cual se solicita llevar adelante dicho cambio está relacionado con que la variable más importante a gestionar en el proyecto es el tiempo, por lo que no llevar adelante dicha solicitud impactaría en su cronograma.

A continuación se visualiza el log de issues del proyecto con la documentación del issue en cuestión:

<b>Motor de Préstamos Personales Open Market</b>			
<b>LOG DE ISSUES</b>			
<b>Id Issue</b>	<b>Issue</b>	<b>Efecto</b>	<b>Conclusión</b>
I01	Falta de diseño de un caso de prueba necesario para testear una pantalla del proceso.	Demora en el testeo del desarrollo del motor de préstamos personales	Se ejecutó el plan de respuesta planificado para el Riesgo 05.

## RESOLUCIÓN DE LA SOLICITUD

---

Al analizar el impacto de dicha solicitud de cambio, se deja de manifiesto que llevar adelante el pedido impactará en el proyecto en los siguientes puntos:

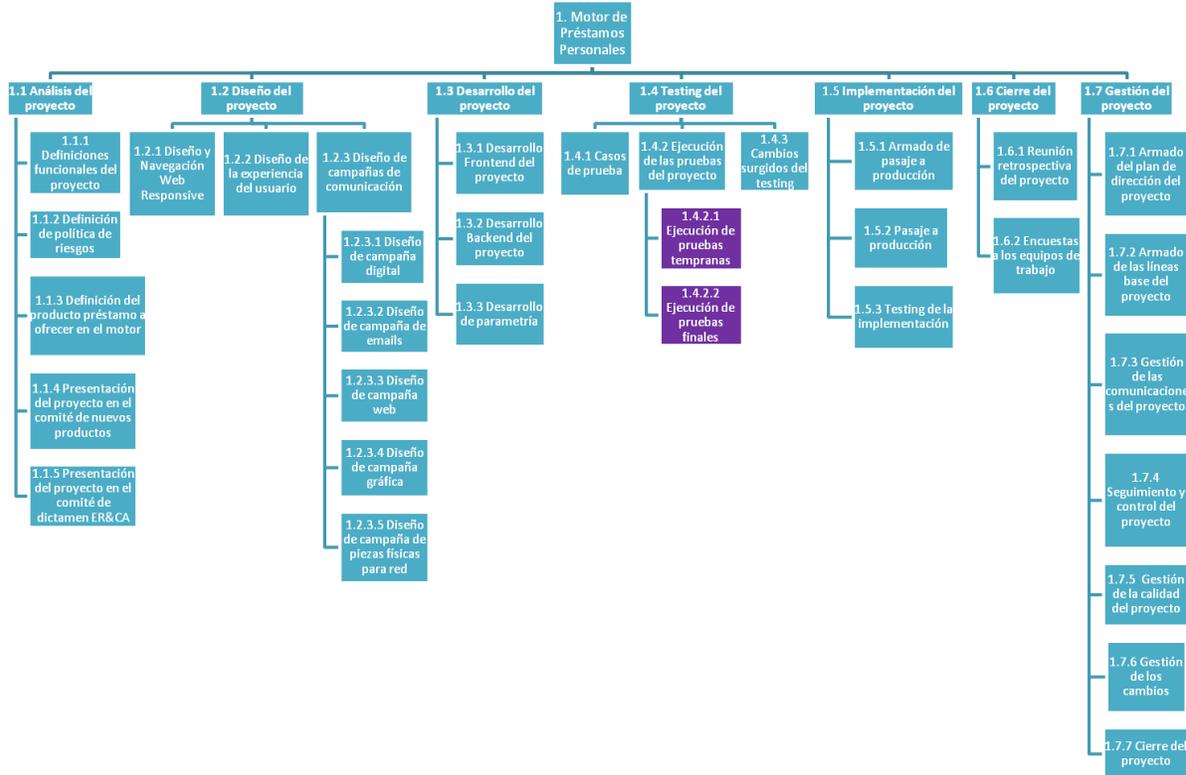
1. **Alcance:** Para poder cumplir con el plan de respuesta ideado para solventar el riesgo materializado, es necesario agregar un nuevo paquete de trabajo dentro del paquete “1.4 Testing del proyecto” que contemple las pruebas tempranas del proyecto:

<b>Testing del proyecto</b>	<b>SEM 4-OCT-17</b>	<b>SEM 1-MAY-18</b>
<b>Casos de prueba</b>	<b>SEM 4-OCT-17</b>	<b>SEM 3-DIC-17</b>
<b>Ejecución de las pruebas del proyecto</b>	<b>SEM 1-DIC-17</b>	<b>SEM 4-MAR-18</b>
<b>Ejecución de pruebas tempranas</b>	<b>SEM 1-DIC-17</b>	<b>SEM 3-DIC-17</b>
<b>Ejecución de pruebas finales</b>	<b>SEM 4-DIC-17</b>	<b>SEM 4-MAR-18</b>
<b>Cambios surgidos del testing</b>	<b>SEM 3-ABR-18</b>	<b>SEM 1-MAY-18</b>

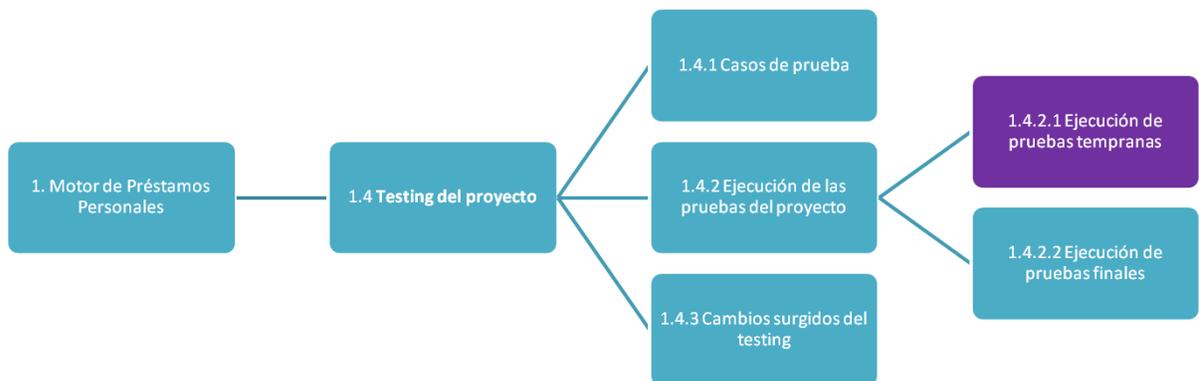
Además, es necesario agregar dentro del paquete “1.7 Gestión del proyecto” la nueva actividad relacionada con el seguimiento y control quincenal de los casos de prueba:

<b>Gestión del proyecto</b>	<b>SEM 1- AGO-17</b>	<b>SEM 3-MAY-18</b>
<b>Plan de dirección del proyecto</b>	<b>SEM 1- AGO-17</b>	<b>SEM 3- AGO-17</b>
<b>Líneas base del proyecto</b>	<b>SEM 2- AGO-17</b>	<b>SEM 4- AGO-17</b>
<b>Comunicaciones del proyecto</b>	<b>SEM 1- AGO-17</b>	<b>SEM 3-MAY-18</b>
<b>Seguimiento y control del proyecto</b>	<b>SEM 4- AGO-17</b>	<b>SEM 3-MAY-18</b>
Realizar reuniones de seguimiento del proyecto	<b>SEM 4- AGO-17</b>	<b>SEM 3-MAY-18</b>
Realizar controles de tiempos	<b>SEM 4- AGO-17</b>	<b>SEM 3-MAY-18</b>
Realizar controles de costos	<b>SEM 4- AGO-17</b>	<b>SEM 3-MAY-18</b>
<b>Realizar controles de casos de prueba</b>	<b>SEM 5-OCT-17</b>	<b>SEM 2-DIC-17</b>
<b>Gestión de la calidad del proyecto</b>	<b>SEM 4- AGO-17</b>	<b>SEM 3-MAY-18</b>
<b>Gestión de los cambios</b>	<b>SEM 4- AGO-17</b>	<b>SEM 3-MAY-18</b>
<b>Cierre del proyecto</b>	<b>SEM 3-MAY-18</b>	<b>SEM 3-MAY-18</b>

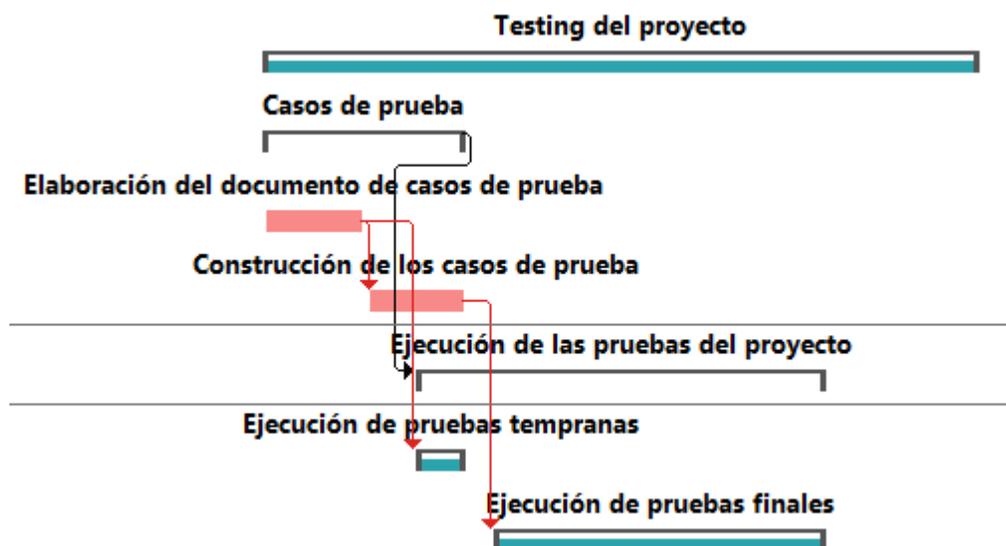
Este cambio impacta directamente en la línea base de alcance por lo que se establece una nueva versión de la misma (E24 - PPOM - LBA - Líneas base de alcance - v2), a saber:



Paquete 1.4 Testing del proyecto



2. **Tiempos:** Debido a la modificación en la línea base de alcance, se establecen nuevas actividades que deben llevarse a cabo en el proyecto. Con la realización de este cambio, las actividades del paquete de trabajo “1.3 Testing del proyecto” pasan a formar parte del camino crítico del mismo por lo que se debe realizar un seguimiento para evitar que algún cambio pueda impactar en la duración total del proyecto.



Si bien con la incorporación de las nuevas actividades no se modifica la duración total del proyecto, se establece una nueva versión de la línea base del cronograma<sup>14</sup> (E23 - PPOM - LBT - Diagrama de Gantt - v3), a saber:

<b>Motor de Préstamos Open Market</b>	<b>SEM 1- AGO-17</b>	<b>SEM 3-MAY-18</b>
<b>Firma de acta de constitución del proyecto</b>	<b>SEM 1- AGO-17</b>	<b>SEM 1- AGO-17</b>
<b>Análisis del proyecto</b>	<b>SEM 1- AGO-17</b>	<b>SEM 2-SEP-17</b>
<b>Definiciones funcionales del proyecto</b>	<b>SEM 2- AGO-17</b>	<b>SEM 2-SEP-17</b>
<b>Definición de política de riesgos</b>	<b>SEM 2- AGO-17</b>	<b>SEM 4-AGO-17</b>
<b>Definición del producto préstamo a ofrecer en el motor</b>	<b>SEM 2- AGO-17</b>	<b>SEM 2-AGO-17</b>

<sup>14</sup> La línea base que se presenta es de alto nivel y con fechas en orden de magnitud (Nº Semana -Mes-Año). El detalle tanto de las tareas como de las fechas se encuentra en el documento adjunto: E23 - PPOM - LBT - Diagrama de Gantt - v3

<b>Presentación del proyecto en el comité de nuevos productos</b>	<b>SEM 4- AGO-17</b>	<b>SEM 1-SEP-17</b>
<b>Presentación del proyecto en el comité de dictamen ER&amp;CA</b>	<b>SEM 2- AGO-17</b>	<b>SEM 2-SEP-17</b>
<b>Diseño del proyecto</b>	<b>SEM 2-SEP-17</b>	<b>SEM 2-MAY-18</b>
<b>Diseño y Navegación Web Responsive</b>	<b>SEM 2-SEP-17</b>	<b>SEM 2-OCT-17</b>
<b>Diseño de la experiencia del usuario</b>	<b>SEM 3-OCT-17</b>	<b>SEM 4-OCT-17</b>
<b>Diseño de campañas de comunicación</b>	<b>SEM 3-OCT-17</b>	<b>SEM 2-MAY-18</b>
<b>Desarrollo del proyecto</b>	<b>SEM 2-SEP-17</b>	<b>SEM 2-ABR-18</b>
<b>Desarrollo Frontend del proyecto</b>	<b>SEM 3-OCT-17</b>	<b>SEM 3-MAR-18</b>
<b>Desarrollo Backend del proyecto</b>	<b>SEM 2-SEP-17</b>	<b>SEM 2-ABR-18</b>
<b>Desarrollo de parametría</b>	<b>SEM 2-SEP-17</b>	<b>SEM 2-SEP-17</b>
<b>Testing del proyecto</b>	<b>SEM 4-OCT-17</b>	<b>SEM 1-MAY-18</b>
<b>Casos de prueba</b>	<b>SEM 4-OCT-17</b>	<b>SEM 3-DIC-17</b>
<b>Ejecución de las pruebas del proyecto</b>	<b>SEM 1-DIC-17</b>	<b>SEM 4-MAR-18</b>
<b>Cambios surgidos del testing</b>	<b>SEM 3-ABR-18</b>	<b>SEM 1-MAY-18</b>
<b>Implementación del proyecto</b>	<b>SEM 1-MAY-18</b>	<b>SEM 2-MAY-18</b>
<b>Armado de pasaje a producción</b>	<b>SEM 1-MAY-18</b>	<b>SEM 2-MAY-18</b>
<b>Pasaje a producción</b>	<b>SEM 2-MAY-18</b>	<b>SEM 2-MAY-18</b>
<b>Testing de la implementación</b>	<b>SEM 2-MAY-18</b>	<b>SEM 2-MAY-18</b>
<b>Cierre del proyecto</b>	<b>SEM 2-MAY-18</b>	<b>SEM 3-MAY-18</b>
<b>Reunión retrospectiva del proyecto</b>	<b>SEM 3-MAY-18</b>	<b>SEM 3-MAY-18</b>
<b>Encuestas a los equipos de trabajo</b>	<b>SEM 2-MAY-18</b>	<b>SEM 3-MAY-18</b>
<b>Gestión del proyecto</b>	<b>SEM 1- AGO-17</b>	<b>SEM 3-MAY-18</b>
<b>Plan de dirección del proyecto</b>	<b>SEM 1- AGO-17</b>	<b>SEM 3- AGO-17</b>
<b>Líneas base del proyecto</b>	<b>SEM 2- AGO-17</b>	<b>SEM 4- AGO-17</b>
<b>Comunicaciones del proyecto</b>	<b>SEM 1- AGO-17</b>	<b>SEM 3-MAY-18</b>
<b>Seguimiento y control del proyecto</b>	<b>SEM 4- AGO-17</b>	<b>SEM 3-MAY-18</b>
<b>Gestión de la calidad del proyecto</b>	<b>SEM 4- AGO-17</b>	<b>SEM 3-MAY-18</b>
<b>Gestión de los cambios</b>	<b>SEM 4- AGO-17</b>	<b>SEM 3-MAY-18</b>
<b>Cierre del proyecto</b>	<b>SEM 3-MAY-18</b>	<b>SEM 3-MAY-18</b>

3. **Costos:** En cuanto a los costos del proyecto, al modificarse la línea base de alcance, se necesita contar con los fondos que cubran tanto el costo del recurso de testing para las tareas de testing temprano, como los costos de gestión de la PM para el seguimiento y control de los casos de prueba. Estos costos serán absorbidos por la reserva de contingencia planificada para el riesgo R05 (Inconsistencia en los casos de prueba). Por lo tanto, se resuelve que la reserva de contingencia queda de la siguiente manera:

GESTIÓN DE RIESGOS	
<b>RESERVA DE CONTINGENCIA</b>	<b>\$700,000</b>
Plan de respuesta riesgo R05	\$460,000
Consumo reserva del riesgo R05	-\$460,000
<b>TOTAL RESERVA DE CONTINGENCIA</b>	<b>\$240,000</b>

### RESUMEN DEL ESTADO DEL PROYECTO

---

- **Fecha:** Segunda quincena de diciembre 2017
- **Porcentaje del proyecto completado:** 67%

El presente documento tiene el objetivo de determinar el estado del proyecto a la segunda quincena del mes de Diciembre de 2017. En esta instancia del proyecto, el mismo se encuentra completo en un 67% de sus actividades y está funcionando dentro de los parámetros normales y sin desvíos de sus líneas bases aprobadas. De esta manera podemos determinar que el semáforo de estados del proyecto queda en estado verde, es decir en plazo y dentro del alcance definido, aunque para la variable de tiempos se haya determinado un estado amarillo o de control. El motivo de esta decisión se debe a que, al ser la variable más importante a gestionar en el proyecto, se le prestará fundamental atención a la misma para evitar demoras y/o cambios en la fecha pactada de fin del proyecto.



## DETALLE DEL ESTADO DEL PROYECTO

---

En cuanto al **ALCANCE** del proyecto, el mismo ha sufrido una serie de modificaciones debido a la solicitud de cambio que se pidió durante el mes de Noviembre 2017. Estas modificaciones estaban relacionadas con la aplicación de acciones correctivas identificadas en el plan de respuesta a los riesgos como consecuencia de la materialización de uno. Estas acciones estaban relacionadas con la incorporación de nuevas actividades al cronograma del proyecto. Las mismas giraban en torno al seguimiento y control de los casos de prueba necesarios para testear el desarrollo, así como también de la incorporación de testeos a mediados del desarrollo con el fin de asegurar no sólo la consistencia de estos casos sino también poder detectar errores de manera temprana.

Por su parte, el **CRONOGRAMA**, sufrió modificaciones en su línea base en dos instancias distintas debido a la solicitudes de cambio tanto de Agosto y como de Noviembre 2017. Estas modificaciones resultaron ser beneficiosas para el proyecto debido a que se acortaron los tiempos del mismo en 55 días, determinando como nueva fecha de fin del proyecto el **18/05/2018**:

<b>Motor de Préstamos Open Market</b>	<b>SEM 1- AGO-17</b>	<b>SEM 3-MAY-18</b>
<b>Firma de acta de constitución del proyecto</b>	<b>SEM 1- AGO-17</b>	<b>SEM 1- AGO-17</b>
<b>Análisis del proyecto</b>	<b>SEM 1- AGO-17</b>	<b>SEM 2-SEP-17</b>
<b>Diseño del proyecto</b>	<b>SEM 2-SEP-17</b>	<b>SEM 2-MAY-18</b>
<b>Desarrollo del proyecto</b>	<b>SEM 2-SEP-17</b>	<b>SEM 2-ABR-18</b>
<b>Testing del proyecto</b>	<b>SEM 4-OCT-17</b>	<b>SEM 1-MAY-18</b>
<b>Implementación del proyecto</b>	<b>SEM 1-MAY-18</b>	<b>SEM 2-MAY-18</b>
<b>Cierre del proyecto</b>	<b>SEM 2-MAY-18</b>	<b>SEM 3-MAY-18</b>
<b>Gestión del proyecto</b>	<b>SEM 1- AGO-17</b>	<b>SEM 3-MAY-18</b>

Por último, el **COSTO** del proyecto no sufrió modificaciones ya que las solicitudes de cambio pedidas por los involucrados, fueron absorbidas por la reserva de contingencia determinada al momento de analizar los riesgos del proyecto. Al día de la fecha de los \$1.672.000 destinados a la reserva de gerencia, se consumieron \$1.432.000 (\$972.000

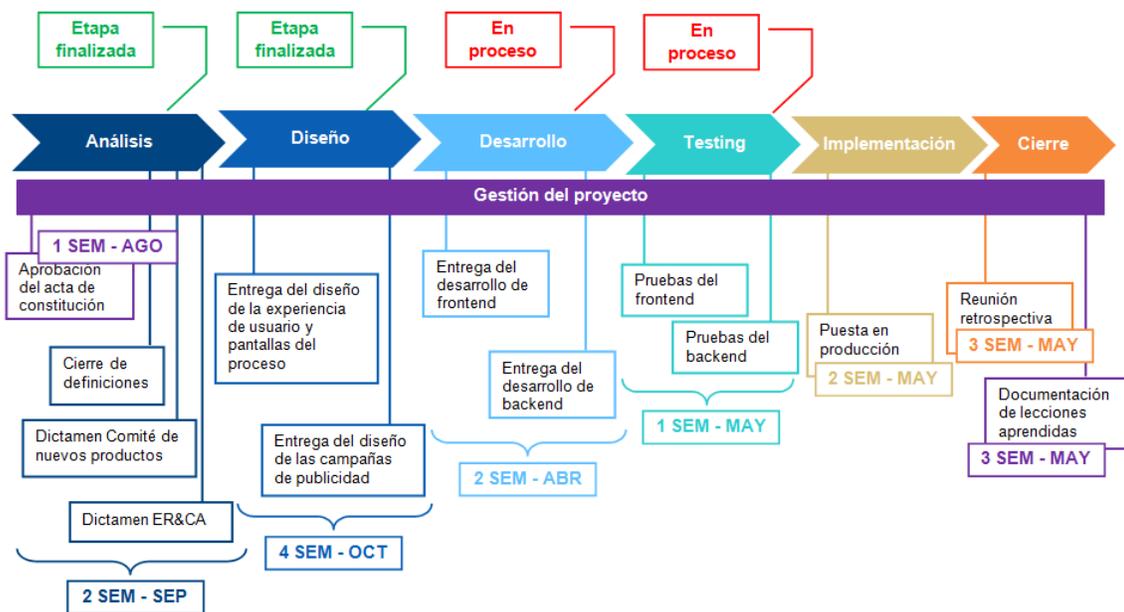
en la primera solicitud de cambio y \$460.000 en la segunda) dejando la reserva en \$240.000:

GESTIÓN DE RIESGOS	
<b>RESERVA DE CONTINGENCIA</b>	<b>\$1.672.000</b>
Consumo reserva del riesgo R04	-\$972.000
<b>NUEVO TOTAL RESERVA DE CONTINGENCIA</b>	<b>\$700.000</b>
Consumo reserva del riesgo R05	-\$460.000
<b>NUEVO TOTAL RESERVA DE CONTINGENCIA</b>	<b>\$240.000</b>

## CONTROL DEL PROYECTO

Para controlar las variables principales del proyecto, se determinaron una serie de herramientas y técnicas las cuales fueron definidas en los correspondientes planes de gestión.

Tanto para el alcance como para los plazos del proyecto, se definió un control mediante hitos temporales. Así podemos determinar que, a la segunda quincena de diciembre, todos los entregables de la fase de análisis y diseño se encuentran terminados y que para las fases de desarrollo y testing, los mismos se encuentran en proceso sin desvíos de las fechas pactadas.



Por su parte, para los costos del proyecto, se definió un control mediante comparación entre las horas planificadas y las horas incurridas a lo largo de la ejecución del proyecto. En este sentido, podemos dejar asentado que a la segunda quincena de diciembre, los costos se encuentran normales según lo planificado.

<b>Fase del proyecto</b>	<b>% Completo</b>	<b>Costo presupuestado</b>	<b>Costo incurrido</b>
Análisis del proyecto	100	<b>\$ 1.712.000</b>	<b>\$ 1.712.000</b>
Diseño del proyecto	100	<b>\$ 5.524.000</b>	<b>\$ 5.524.000</b>
Desarrollo del proyecto	77	<b>\$ 6.560.000</b>	<b>\$ 4.484.000</b>
Testing del proyecto	27	<b>\$ 2.640.000</b>	<b>\$ 780.000</b>
Implementación del proyecto	0	<b>\$ 448.000</b>	<b>\$ 0</b>
Cierre del proyecto	0	<b>\$ 168.000</b>	<b>\$ 0</b>
Gestión del proyecto	68	<b>\$ 63.840.000</b>	<b>\$ 34.423.600</b>
<b>TOTAL</b>	<b>67%</b>	<b>\$80.892.000</b>	<b>\$46.923.600</b>

### ESTADO DEL PROYECTO

---

- **Fecha:** Mayo 2018
- **Porcentaje del proyecto completado:** 100%

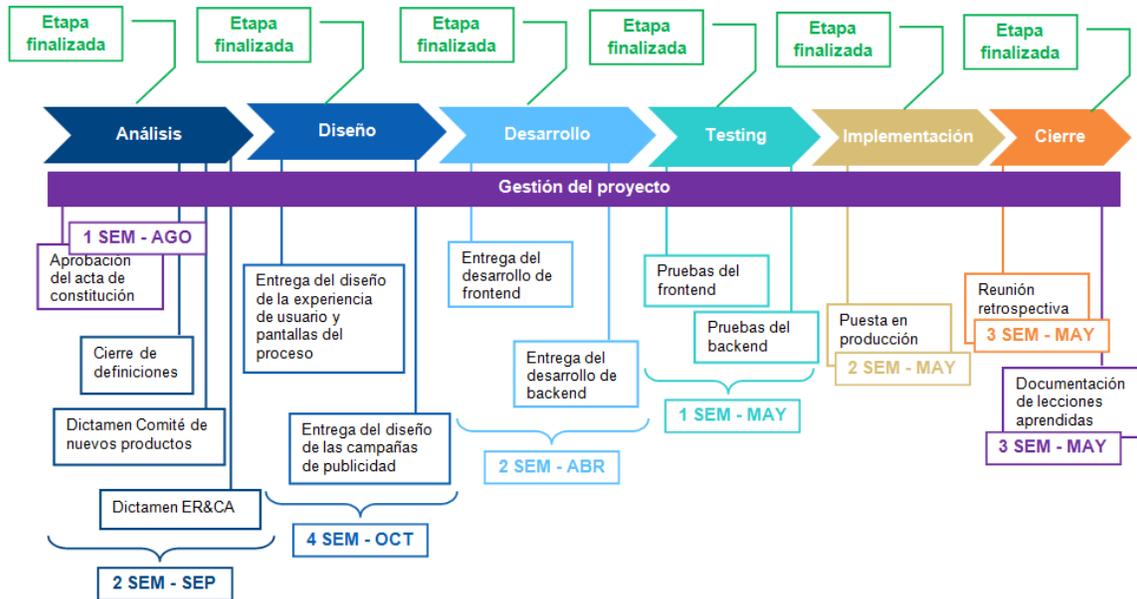
El presente documento tiene como objetivo determinar el estado del proyecto al momento de su conclusión. Habiendo finalizado la segunda quincena del mes de Mayo 2018, podemos evidenciar que el proyecto se encuentra completo en un 100% de sus actividades y que se llevó a cabo dentro de los parámetros normales sin desvíos de sus líneas bases aprobadas.

A lo largo del proyecto, surgieron distintos eventos que tuvieron que ser gestionados para poder cumplir con las especificaciones pedidas y sin generar desvíos en las líneas bases aprobadas por todas las partes. Podemos leer de este análisis que la gestión del proyecto -en cuanto a la gestión de los riesgos- fue reactiva dado que no se planificaron demasiados cursos de acción para atacar estos eventos. Así podemos resumir los siguientes eventos detectados:



## CONTROL DEL PROYECTO

Tanto para el alcance como para los plazos del proyecto, se definió un control mediante hitos temporales. Así podemos determinar que todos los entregables de las distintas fases del proyecto se encuentran terminados y entregados habiendo cumplido con las fechas pactadas originalmente:



✓	✈	Motor de Préstamos Open Market	205 días	SEM 1- AGO-17	SEM 3-MAY-18	100%
✓	✈	Firma de acta de constitución del proyecto	0 días	SEM 1- AGO-17	SEM 3-MAY-18	100%
✓	✈	Análisis del proyecto	25 días	SEM 1- AGO-17	SEM 2-SEP-17	100%
✓	✈	Diseño del proyecto	177 días	SEM 2-SEP-17	SEM 2-MAY-18	100%
✓	✈	Desarrollo del proyecto	155 días	SEM 2-SEP-17	SEM 2-ABR-18	100%
✓	✈	Testing del proyecto	140 días	SEM 4-OCT-17	SEM 1-MAY-18	100%
✓	✈	Implementación del proyecto	6 días	SEM 1-MAY-18	SEM 2-MAY-18	100%
✓	✈	Cierre del proyecto	5 días	SEM 2-MAY-18	SEM 3-MAY-18	100%
✓	✈	Gestión del proyecto	205 días	SEM 1- AGO-17	SEM 3-MAY-18	100%

Por su parte, para los costos del proyecto, se definió un control mediante comparación entre las horas planificadas y las horas incurridas a lo largo de la ejecución del proyecto. En este sentido, podemos dejar asentado que los costos se cumplieron en función de lo planificado y que el proyecto generó un ahorro de \$240.000 en concepto de reserva de contingencia no utilizada más \$808.920 de la reserva de gerencia tampoco utilizada.

<b>Motor de Préstamos Open Market</b>	
Análisis del proyecto	\$ 1.712.000
Diseño del proyecto	\$ 5.524.000
Desarrollo del proyecto	\$ 6.560.000
Testing del proyecto	\$ 2.640.000
Implementación del proyecto	\$ 448.000
Cierre del proyecto	\$ 168.000
Gestión del proyecto	\$ 63.840.000
<b>TOTAL COSTO DEL MOTOR DE PRÉSTAMOS</b>	<b>\$80.892.000</b>
<b>GESTIÓN DE RIESGOS</b>	
Plan de respuesta riesgo R04	\$ 972.000
Plan de respuesta riesgo R05	\$ 460.000
Plan de respuesta riesgo R08	\$ 240.000
<b>RESERVA DE CONTINGENCIA</b>	<b>\$1.672.000</b>
<b>TOTAL LÍNEA BASE DE COSTOS</b>	<b>\$82.564.000</b>
<b>RESERVA DE GERENCIA (10%)</b>	<b>\$808.920</b>
<b>PRESUPUESTO DEL PROYECTO</b>	<b>\$83.372.920</b>

## RESUMEN

- Todos los paquetes de trabajo han sido realizados y terminados con éxito y se encuentran listos para entrar en operatoria.
- El costo del proyecto ha sido respetado, generando un ahorro de la reserva contingencia en función de la utilización de la misma sólo para los riesgos producidos. Además se generó un ahorro por la no utilización de la reserva de gerencia ya que no ocurrió ningún riesgo no previsto.
- Las encuestas a los integrantes del equipo de trabajo arrojaron un resultado satisfactorio -con un puntaje de 4,12 (sobre 5)- por lo que se puede considerar que se cumplieron con las expectativas de gestión del proyecto.



Calidad de los informes



Calidad de gestión



Calidad de las comunicaciones

## 18.5 REGISTRO DE ACEPTACIÓN

---

Con la aprobación del presente documento, se muestra la aceptación formal del proyecto *Creación de un motor de evaluación y calificación de préstamos personales Open Market*.

### DECLARACIÓN DE LA ACEPTACIÓN

---

Se deja constancia que el proyecto *Creación de un motor de evaluación y calificación de préstamos personales Open Market* llevado adelante por BBVA, ha sido aceptado y aprobado por los sponsors. De esta manera, se deja expresado que el proyecto ha sido finalizado con éxito. El proyecto en cuestión, comprendía la entrega de los siguientes entregables:

#### **1.1. Análisis del proyecto**

- 1.1.1. Definiciones funcionales del proyecto
- 1.1.2. Definición de política de riesgos
- 1.1.3. Definición del producto préstamo a ofrecer en el motor
- 1.1.4. Presentación del proyecto en el comité de nuevos productos
- 1.1.5. Presentación del proyecto en el comité de dictamen ER&CA

#### **1.2. Diseño del proyecto**

- 1.2.1. Diseño y Navegación Web Responsive
- 1.2.2. Diseño de la experiencia del usuario
- 1.2.3. Diseño de campañas de comunicación
  - 1.2.3.1. Diseño de campaña digital
  - 1.2.3.2. Diseño de campaña de emails

- 1.2.3.3. Diseño de campaña web
- 1.2.3.4. Diseño de campaña gráfica
- 1.2.3.5. Diseño de campaña de piezas físicas para red

### **1.3. Desarrollo del proyecto**

- 1.3.1. Desarrollo Frontend del proyecto
- 1.3.2. Desarrollo Backend del proyecto
- 1.3.3. Desarrollo de parametría

### **1.4. Testing del proyecto**

- 1.4.1. Casos de prueba
- 1.4.2. Ejecución de las pruebas del proyecto
  - 1.4.2.1. Ejecución de pruebas tempranas
  - 1.4.2.2. Ejecución de pruebas finales
- 1.4.3. Cambios surgidos del testing

### **1.5. Implementación del proyecto**

- 1.5.1. Armado de pasaje a producción
- 1.5.2. Pasaje a producción
- 1.5.3. Testing de la implementación

### **1.6. Cierre del proyecto**

- 1.6.1. Reunión retrospectiva del proyecto
- 1.6.2. Encuestas a los equipos de trabajo

### **1.7. Gestión del proyecto**

- 1.7.1. Armado del plan de dirección del proyecto
- 1.7.2. Armado de las líneas base del proyecto

- 1.7.3. Gestión de las comunicaciones del proyecto
- 1.7.4. Seguimiento y control del proyecto
- 1.7.5. Gestión de la calidad del proyecto
- 1.7.6. Gestión de los cambios
- 1.7.7. Cierre del proyecto

La duración del proyecto fue de casi **11 meses** (205 días) habiéndolo iniciado en **Agosto 2017** y finalizado en **Mayo 2018**.

## RESPONSABLES DE LA ACEPTACIÓN DEL PROYECTO

---

A continuación se visualizan las firmas que confirman lo expuesto anteriormente con relación a la aprobación y aceptación del proyecto.

---

**Jorge Lopez**

Director de Préstamos

---

**Juan Perez**

Director de Desarrollo de Negocios

---

**Lucía Daniela Saboundji**

Directora de proyecto

## ANEXOS DEL PROYECTO

---

## 19.0 TIEMPOS DEL PROYECTO

---

### 19.1 ESTIMACIÓN POR TRES VALORES RAMA 1.5 EDT

---

Nivel EDT	Paquete de trabajo	Actividades	Estimación normal	Estimación pesimista	Estimación optimista	Duración esperada
1.5 Implementación del proyecto	1.5.1 Armado de pasaje a producción	1.5.1.1 Coordinación entre las áreas para realizar el pasaje a producción	2,00	3,00	1,00	2,00
		1.5.1.2 Carga de petición de pasaje en sistema de implementaciones	0,50	2,00	1,00	1,00
		1.5.1.3 Reserva de día de pasaje a producción	0,50	2,00	1,00	1,00
		1.5.1.4 Documentación del pasaje a producción	2,00	3,00	1,00	2,00
		1.5.1.5 Carga de documentación en sistema de implementaciones	2,00	3,00	1,00	2,00
	1.5.2 Pasaje a producción	1.5.2.1 Pasaje a producción de las transacciones de préstamos	3,00	4,00	2,00	3,00
		1.5.2.2 Pasaje a producción de las transacciones de riesgos	3,00	4,00	2,00	3,00
		1.5.2.3 Pasaje del frontend del motor	3,00	4,00	2,00	3,00
		1.5.2.4 Pasaje del backend del motor	3,00	4,00	2,00	3,00
	1.5.3 Testing de la implementación		2,00	3,00	1,00	2,00

### 19.2 LISTA DE ACTIVIDADES

---

#### 19.2.1 INTRODUCCIÓN

---

El objetivo del presente documento es describir cada una de las actividades que se deben realizar para poder obtener los paquetes de trabajo que se definieron en la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT).

## 19.2.2 LISTA DE ACTIVIDADES

---

A continuación se presenta la lista de actividades del proyecto *Creación de un motor de evaluación y calificación de préstamos personales Open Market*.

### 1. Motor de Préstamos Personales

#### 1.1. Análisis del proyecto

##### 1.1.1. *Definiciones funcionales del proyecto*

- 1.1.1.1. Reunión de definición de datos del flujo del usuario
- 1.1.1.2. Presentación de los datos al equipo de UX
- 1.1.1.3. Agrupamiento de datos para las pantallas según categorías
- 1.1.1.4. Armado de documento funcional del proceso

##### 1.1.2. *Definición de política de riesgos*

- 1.1.2.1. Reunión de definición de política
- 1.1.2.2. Elaboración de acta de política
- 1.1.2.3. Comunicación de política

##### 1.1.3. *Definición del producto préstamo a ofrecer en el motor*

- 1.1.3.1. Reunión de definición del producto préstamo a ofrecer
- 1.1.3.2. Aprobación del producto
- 1.1.3.3. Comunicación de producto elegido

##### 1.1.4. *Presentación del proyecto en el comité de nuevos productos*

- 1.1.4.1. Presentación del acta de política en el comité de nuevos productos
- 1.1.4.2. Presentación del producto a ofrecer en el comité de nuevos productos
- 1.1.4.3. Resolución y comunicación del comité
- 1.1.4.4. Reunión de presentación del resultado del comité
- 1.1.4.5. Envío del acta de resultado de comité

##### 1.1.5. *Presentación del proyecto en el comité de dictamen ER&CA*

- 1.1.5.1. Reunión de relevamiento del proceso
- 1.1.5.2. Confección del documento del dictamen con la información relevada
- 1.1.5.3. Resolución y comunicación del dictamen
- 1.1.5.4. Reunión de presentación del resultado del dictamen
- 1.1.5.5. Envío del acta de resultado de dictamen

#### 1.2. Diseño del proyecto

##### 1.2.1. *Diseño y Navegación Web Responsive*

- 1.2.1.1. Confección de las pantallas del proceso en formato Web
- 1.2.1.2. Confección de las pantallas del proceso en formato Mobile
- 1.2.2. *Diseño de la experiencia del usuario*
  - 1.2.2.1. Diseño de las pruebas a realizar con usuarios internos del banco
  - 1.2.2.2. Realización de pruebas de concepto del proceso
  - 1.2.2.3. Realización de pruebas de diseño del proceso
- 1.2.3. *Diseño de campañas de comunicación*
  - 1.2.3.1. *Diseño de campaña digital*
    - 1.2.3.1.1. Desarrollo de los píxel del flujo
    - 1.2.3.1.2. Pegado de pixel en el flujo
  - 1.2.3.2. *Diseño de campaña de emails*
    - 1.2.3.2.1. Diseño de piezas de email para envío
    - 1.2.3.2.2. Calendarización de fechas para envío de emails
    - 1.2.3.2.3. Envío de piezas de email
  - 1.2.3.3. *Diseño de campaña web*
    - 1.2.3.3.1. Diseño de landing del proyecto para la web pública del banco
    - 1.2.3.3.2. Publicación de landing del proyecto
  - 1.2.3.4. *Diseño de campaña gráfica*
    - 1.2.3.4.1. Diseño de piezas gráficas para la campaña
    - 1.2.3.4.2. Desarrollo de notas para publicación en portal interno del banco
  - 1.2.3.5. *Diseño de campaña de piezas físicas para red*
    - 1.2.3.5.1. Diseño de brochures para las sucursales
    - 1.2.3.5.2. Diseño de cartelera para las sucursales

### **1.3. Desarrollo del proyecto**

- 1.3.1. *Desarrollo Frontend del proyecto*
  - 1.3.1.1. Programación de pantallas del flujo
  - 1.3.1.2. Corrección de bugs detectados en el testing
- 1.3.2. *Desarrollo Backend del proyecto*
  - 1.3.2.1. Programación de las transacciones de préstamos del flujo
  - 1.3.2.2. Programación de las transacciones de riesgos del flujo
  - 1.3.2.3. Programación de lógica del flujo
  - 1.3.2.4. Corrección de bugs detectados en el testing
- 1.3.3. *Desarrollo de parametría*
  - 1.3.3.1. Parametrización de la política en los sistemas del banco

### **1.4. Testing del proyecto**

- 1.4.1. *Casos de prueba*
  - 1.4.1.1. Elaboración del documento de casos de prueba

- 1.4.1.2. Construcción de los casos de prueba
- 1.4.2. *Ejecución de las pruebas del proyecto*
  - 1.4.2.1. Pruebas de las pantallas del proceso
  - 1.4.2.2. Pruebas de la lógica del proceso
  - 1.4.2.3. Pruebas de las transacciones del proceso
  - 1.4.2.4. Pruebas de la parametría implementada
  - 1.4.2.5. Documentación de evidencias de los bugs detectados
- 1.4.3. *Cambios surgidos del testing*
  - 1.4.3.1. Testing de los bugs solucionados
  - 1.4.3.2. Documentación de evidencias de los bugs solucionados

## 1.5. Implementación del proyecto

- 1.5.1. *Armado de pasaje a producción*
  - 1.5.1.1. Coordinación entre las áreas para realizar el pasaje a producción
  - 1.5.1.2. Carga de petición de pasaje en sistema de implementaciones
  - 1.5.1.3. Reserva de día de pasaje a producción
  - 1.5.1.4. Documentación del pasaje a producción
  - 1.5.1.5. Carga de documentación en sistema de implementaciones
- 1.5.2. *Pasaje a producción*
  - 1.5.2.1. Pasaje a producción de las transacciones de préstamos
  - 1.5.2.2. Pasaje a producción de las transacciones de riesgos
  - 1.5.2.3. Pasaje del frontend del motor
  - 1.5.2.4. Pasaje del backend del motor
- 1.5.3. *Testing de la implementación*

## 1.6. Cierre del proyecto

- 1.6.1. *Reunión retrospectiva del proyecto*
  - 1.6.1.1. Calendarización de la reunión
  - 1.6.1.2. Ejecución de la reunión
  - 1.6.1.3. Documentación de puntos relevantes de la reunión
- 1.6.2. *Encuestas a los equipos de trabajo*
  - 1.6.2.1. Armado de encuesta
  - 1.6.2.2. Ejecución de las encuestas
  - 1.6.2.3. Elaboración de informe con el resultado de las encuestas

## 1.7. Gestión del proyecto

- 1.7.1. *Plan de dirección del proyecto*
  - 1.7.1.1. Armado del plan de gestión del alcance

- 1.7.1.2. Armado del plan de gestión de tiempos
- 1.7.1.3. Armado del plan de gestión de costos
- 1.7.1.4. Armado del plan de gestión de riesgos
- 1.7.1.5. Armado del plan de gestión de calidad
- 1.7.1.6. Armado del plan de gestión de las comunicaciones
- 1.7.2. *Líneas base del proyecto*
  - 1.7.2.1. Armado de las líneas base de alcance
  - 1.7.2.2. Armado de las líneas base de tiempos
  - 1.7.2.3. Armado de las líneas base de costos
- 1.7.3. *Comunicaciones del proyecto*
  - 1.7.3.1. Elaboración de minutas de reunión
  - 1.7.3.2. Distribución de minutas de reunión
  - 1.7.3.3. Elaboración de informes
  - 1.7.3.4. Distribución de informes
- 1.7.4. *Seguimiento y control del proyecto*
  - 1.7.4.1. Realizar reuniones de seguimiento del proyecto
  - 1.7.4.2. Realizar controles de tiempos
  - 1.7.4.3. Realizar controles de costos
- 1.7.5. *Gestión de la calidad del proyecto*
  - 1.7.5.1. Aseguramiento de la calidad del proyecto
    - 1.7.5.1.1. Reuniones de auditoría
    - 1.7.5.1.2. Elaboración de informes de auditoría
  - 1.7.5.2. Control de la calidad del proyecto
    - 1.7.5.2.1. Reuniones de control de calidad
    - 1.7.5.2.2. Elaboración de minutas de aprobación
- 1.7.6. *Gestión de los cambios*
  - 1.7.6.1. Verificar las solicitudes de cambio
  - 1.7.6.2. Evaluar el impacto de la solicitud
  - 1.7.6.3. Determinar acción a tomar para la solicitud
  - 1.7.6.4. Implementar el cambio solicitado
    - 1.7.6.4.1. Actualizar documentación
    - 1.7.6.4.2. Notificar dicha solicitud y su impacto
- 1.7.7. *Cierre del proyecto*
  - 1.7.7.1. Realizar reunión de lecciones aprendidas
  - 1.7.7.2. Armado de documento de lecciones aprendidas
  - 1.7.7.3. Distribución de documento de lecciones aprendidas
  - 1.7.7.4. Elaboración de acta de cierre de proyecto

## 20.0 TEMPLATE DE ENCUESTA

<b>Encuesta de satisfacción a los equipos de trabajo</b>						
<b>Fecha</b>						
<b>Rol en el proyecto</b>						
<b>Calidad de gestión</b>						
Indicá cómo evalúas la gestión del proyecto, donde 1 es poco satisfactorio y 5 es muy satisfactorio						
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Comentarios</b>
<b>Gestión del alcance</b>						
<b>Gestión del tiempo</b>						
<b>Gestión de costos</b>						
<b>Gestión de riesgos</b>						
<b>Gestión de comunicaciones</b>						
<b>Calidad de las comunicaciones</b>						
Indicá cómo evalúas las comunicaciones entre los integrantes del proyecto, donde 1 es poco satisfactorio y 5 es muy satisfactorio						
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Comentarios</b>
<b>Tiempo de respuesta ante consultas</b>						
<b>Nivel de trato y amabilidad</b>						
<b>Calidad de las respuestas</b>						
<b>Calidad de los informes</b>						
Indicá cómo evalúas los informes del proyecto, donde 1 es poco satisfactorio y 5 es muy satisfactorio						
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Comentarios</b>
<b>Nivel de detalle</b>						
<b>Nivel de claridad</b>						
<b>Periodicidad de envío</b>						
<b>Otros comentarios</b>						
Si quieres dejar otros comentarios para mejorar nuestra calidad de gestión de proyectos, completá el siguiente cuadro						
<b>¡Muchas gracias por tu tiempo!</b>						

## 21.0 ANÁLISIS DE CAUSAS DE PROBLEMAS

### 21.1 TÉCNICA “LOS 5 POR QUÉ”

- **Problema:** Falta de diseño de un caso de prueba necesario para testear una pantalla del proceso.
  1. *¿Por qué?* – Foco en el testeado del backend y no del frontend.
  2. *¿Por qué?* – Poco entendimiento de la documentación funcional.
  3. *¿Por qué?* – Baja participación de las reuniones de negocio.
  4. *¿Por qué?* – Falta de conocimiento del negocio por parte del tester.
  5. *¿Por qué?* – Falta de seguimiento del diseño de casos de uso.

### 21.2 DIAGRAMA DE ISHIKAWA (ESPINA DE PESCADO)

- **Problema:** Demora en el desarrollo

