

Maestría en
Gestión de Proyectos

**Trabajo de investigación previo a la obtención del título de
Magíster en Gestión de Proyectos**

AUTORES:

Arq. Santiago Gabriel Guevara Velastegui

Ing. Verónica Pilar Celorio Flores

Ing. Alexandra Elizabeth Barragán Granda

Ing. André Alexander Cobo Cortez

Arq. Andrea Estefanía González Carranza

Lic. Erick Eduardo Barragán Pérez

TUTORES:

Dra. Roly Navlet

Lic. Jesús Del Castillo

Dr. Elio Acosta

“Creación de una PMO Externa y Temporal (Client-Side PMO) para el Control y Monitoreo de Proyectos de Infraestructura en Ecuador, alineada a los Estándares del PMI y al Enfoque PMO Value Ring.”

Quito, enero 2026

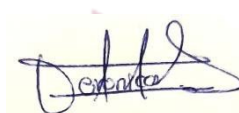
Certificación de Autoría

Nosotros, Erick Eduardo Barragán Pérez, Verónica Pilar Celorio Flores, Andrea Estefanía González Carranza, André Alexander Cobo Cortez, Santiago Gabriel Guevara Velastegui, Alexandra Elizabeth Barragán Granda, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y demás disposiciones legales.



Firma del graduando
(Erick Eduardo Barragán Pérez)



Firma del graduando
(Verónica Pilar Celorio Flores)



Firma del graduando
(Andrea Estefanía González Carranza)



Firma del graduando
(André Alexander Cobo Cortez)



Firma del graduando
(Santiago Gabriel Guevara Velastegui)



Firma del graduando
(Alexandra Elizabeth Barragán Granda)

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

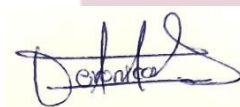
Nosotros, Erick Eduardo Barragán Pérez, Verónica Pilar Celorio Flores, Andrea Estefanía González Carranza, André Alexander Cobo Cortez, Santiago Gabriel Guevara Velastegui, Alexandra Elizabeth Barragán Granda, en calidad de autores del trabajo de investigación titulado “Creación de una PMO Externa y Temporal (Client-Side PMO) para el Control y Monitoreo de Proyectos de Infraestructura en Ecuador, alineada a los estándares del PMI y al Enfoque PMO Value Ring.”, autorizamos a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que nos pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autores nos corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D M Quito, 19 de enero 2026.



Firma del graduando
(Erick Eduardo Barragán Pérez)



Firma del graduando
(Verónica Pilar Celorio Flores)



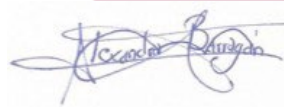
Firma del graduando
(Andrea Estefanía González Carranza)



Firma del graduando
(André Alexander Cobo Cortez)



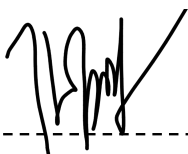
Firma del graduando
(Santiago Gabriel Guevara Velastegui)



Firma del graduando
(Alexandra Elizabeth Barragán Granda)

Aprobación de dirección y coordinación del programa

Nosotros, **Db. José Luis Mercader** y **Mgtr. Carlos Luis Calderón Recalde**, declaramos que los graduandos: Erick Eduardo Barragán Pérez, Verónica Pilar Celorio Flores, Andrea Estefanía González Carranza, André Alexander Cobo Cortez, Santiago Gabriel Guevara Velastegui, Alexandra Elizabeth Barragán Granda son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.



 Db. José Luis Mercader
**Director de la
 Maestría en Gestión de Proyectos**



Firmado electrónicamente por:
**CARLOS LUIS
 CALDERON ESPINALES**
 Validar únicamente con FirmaBC

 Mgtr. Carlos Luis Calderón
**Coordinador de la
 Maestría en Gestión de Proyectos**

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo a nuestras familias, quienes, con su apoyo incondicional, paciencia, y confianza en nosotros hicieron posible cada etapa de este proyecto. Este logro también es suyo porque nos regalaron tiempo, comprensión, y motivación en los momentos más exigentes.

Lo dedicamos igualmente a nuestro equipo, somos seis personas que caminamos juntas, transformando desafíos en aprendizajes y metas en logros. Convertimos nuestras diferencias en fortalezas y demostramos que el trabajo colaborativo, la confianza y el compromiso son la base para alcanzar este logro académico y profesional.

Este proyecto de titulación atravesó tanto las fases creativas propias del desarrollo de una idea innovadora como un profundo proceso de investigación que nos permitió redefinir y reestructurar su alcance en múltiples ocasiones. Consideramos que el resultado refleja plenamente nuestro deber ser y nuestro deber saber cómo futuros gerentes de proyecto. Creemos firmemente que la institucionalización de la gestión y la aplicación de buenas prácticas pueden generar una diferencia significativa en el Ecuador.



Agradecimientos

Agradecemos profundamente a nuestros tutores, Dra. Roly Navlet, Lic. Jesús Del Castillo y Dr. Elio Acosta, por su guía y orientación académica durante el desarrollo de este proyecto. Sus observaciones, la experiencia y conceptos que nos impartieron y su exigencia profesional enriquecieron significativamente la calidad del trabajo.

Extendemos nuestro agradecimiento a la universidad y sus docentes, en especial al director de carrera, DBA. José Luis Mercader y a nuestro coordinador, MGRT. Carlos Luis Calderón, por brindarnos las herramientas conceptuales y metodológicas necesarias para desarrollar este proyecto con rigor y fundamento.

Agradecemos también a nuestras familias, por su apoyo emocional y motivación constante, facilitaron cada etapa de este proceso.

Finalmente, nuestro más sincero agradecimiento a cada integrante del equipo, por su compromiso, y dedicación, por mantener un ambiente de colaboración y entusiasmo y por contribuir con su talento individual al logro colectivo.

Resumen

El sector de la construcción en el Ecuador constituye una fuente relevante para la economía nacional; sin embargo, la gestión de proyectos en este ámbito presenta limitaciones estructurales asociadas a la baja madurez organizacional, la escasa estandarización de los mecanismos de gobernanza y gestión del conocimiento, y un enfoque predominantemente reactivo que desplaza la planificación estratégica. Ante esta problemática, el presente proyecto propone un modelo de negocio para una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) externa y temporal como alternativa para el mercado ecuatoriano, orientada a institucionalizar la gestión de proyectos mediante servicios de control, monitoreo y gobernanza que brinden transparencia y supervisión especializada independiente. Basado en el marco de referencia del PMO Value Ring™ del Project Management Institute, el modelo de PMO Just-In-Time se configura como una solución escalable y personalizada, capaz de generar valor estratégico para organizaciones con distintos niveles de madurez en un nicho de mercado aún no atendido por actores especializados en la gestión de proyectos y con un alto potencial de desarrollo para el país.

Palabras clave: Gestión de Proyectos, Oficina de Dirección de Proyectos, Gobernanza de proyectos, valor estratégico

Abstract

The construction industry in Ecuador constitutes a significant contributor to the national economy; however, project management practices within this domain exhibit structural limitations. These constraints are associated with low organizational maturity, limited standardization of governance and knowledge-management mechanisms, and a predominantly reactive operational approach that displaces strategic planning. In response to these challenges, this project proposes a business model for an external and temporary Project Management Office (PMO) as an alternative for the Ecuadorian market, aimed at institutionalizing project management through service offerings focused on control, monitoring, and governance, thereby providing transparency and specialized, independent oversight. Grounded in the PMO Value Ring™ framework developed by the Project Management Institute, the Just-In-Time PMO is presented as a scalable and customizable model capable of generating strategic value for organizations with varying levels of maturity. It addresses a market niche that has not yet been served by specialized project-management providers and demonstrates potential for significant contribution to national development.

Keywords Project Management, Project Management Office (PMO), Project governance, Strategic value.

Índice de Contenido

Capítulo I.....	1
Identificación del Proyecto.....	1
Descripción del Problema.....	1
Justificación e importancia del trabajo de investigación	3
Objetivos.....	5
Objetivo General	5
Objetivos Específicos	5
Capítulo II	7
Plan Estratégico	7
Descripción General De La Empresa	7
Propuesta de Valor.....	8
Política de Sostenibilidad	9
Productos y Servicios	10
Concepto Del Producto/Servicio	10
Acuerdos De Nivel De Servicio (SLA).....	11
Visión Del Marco De Referencia PMO Value Ring™	12
Estructura De Planes De Servicio	14
Costo Estimado Por Plan De Servicio.....	20
Flexibilidad y Personalización Entre Planes	21
Estudio de Mercado.....	22
El Creciente Éxito De Las PMO En Latinoamérica.....	24
Contexto Nacional: Oportunidades En El Mercado Ecuatoriano.....	25
Análisis de competencia	28
El Cliente Ideal y los Segmentos de Mercado	31
Definición del Cliente Idóneo de la Empresa.....	31
Análisis Del Cliente Por Segmento De Mercado	32
Modelo Canvas.....	41
Marketing y Promoción.....	43
Plan Estratégico De Marketing	43
Plan Estratégico de Marketing Anual.....	45
Procesos y Arquitectura.....	54
1. Evaluación De Madurez Del Cliente Y Del Entorno Del Proyecto	54
2. Definición De Los Servicios Aplicables Al Cliente.....	54
3. Definición De La Identidad Y Posicionamiento Del Servicio	55
4. Construcción Del Modelo De Gobernanza Temporal.....	55
5. Diseño De Indicadores De Desempeño y Valor.....	55
6. Cálculo y Comunicación Del Valor Entregado.....	56
7. Evolución y Ajuste De Servicios	56

8. Desarrollo De Competencias Internas	56
Equipo Directivo y Organización	57
Personal Técnico Principal.....	57
Personal de Apoyo	59
Riesgos, Estrategias De Prevención y Mitigación	60
Capítulo III.....	65
Gestión De Personas	65
Perfil Del Equipo Del Proyecto	65
Alianza Del Equipo	65
Establecimiento de la Misión y Visión.....	69
Misión del Equipo	69
Visión Del Equipo.....	69
Misión del Proyecto	70
Visión del Proyecto	70
Nuestros Valores	70
Planificación De Los Recursos Humanos Del Proyecto.....	72
Recopilación y Análisis De Datos.....	72
Establecimiento de Políticas y Objetivos de Recursos Humanos.....	75
Personal Específico	76
Personal de Apoyo	81
Diseño e Implementación de Planes y Programas de Actuación.....	84
Planificación, Control y Evaluación de los Planes de Gestión de los recursos Humanos.....	88
Aplicación de la Metodología Six Thinking Hats	92
Diseño De Un Plan De Acción Del Proyecto	94
Acción 1. Captar expectativas del cliente sobre la imagen que tiene de la PMO....	94
Acción 2. Diseñar el Plan de Marketing de la PMO	95
Acción 3. Levantar las necesidades del cliente en Gestión de Proyectos.....	95
Acción 4. Minimizar la probabilidad de cambio de alcance por parte del cliente ...	96
Acción 5. Utilizar dashboards interactivos con datos en tiempo real para mostrar “Quick wins” y el seguimiento del proyecto.....	97
Acción 6. Incrementar la satisfacción del cliente con planes de mejora continua ...	97
Capitulo IV	101
Plan Financiero Del Modelo De Negocio.....	101
Introducción.....	101
El Capital Social.....	102
Reservas Y Criterios De Reparto De Dividendos	103
Reservas	103
Política De Dividendos.....	106
Pasos Legales Para Constituir la PMO en el Ecuador	107

Flujograma de Constitución de la Empresa.....	110
Inversión Inicial - CAPEX	111
Estructura Financiera.....	112
Financiamiento Externo (A Corto Plazo).....	114
Financiamiento Externo (Préstamo A Largo Plazo).....	114
Desglose De Las Inversiones Necesarias	118
Modelo Financiero.....	122
Supuestos Operativos	123
Capacidad Instalada De La PMO	123
Distribución De Proyectos Por Monto y Tarifas	128
Supuestos de Costos	131
Ingresos Estimados.....	132
Estados Financieros Proyectados	134
Balance De Situación Inicial	134
Balance General	135
Flujo De Caja Proyectado	137
Estado De Resultados.....	138
Análisis de Indicadores Financieros	139
Valor Actual Neto (VAN).....	140
Tasa Interna De Retorno (TIR)	140
Índice de Rentabilidad (IR).....	141
Periodo De Recuperación De La Inversión (Payback).....	142
Análisis De Sensibilidad.....	143
Análisis Comparativo De Flujos De Caja Por Escenario	145
Conclusiones Generales	149
Conclusiones del trabajo de investigación	152
Análisis del cumplimiento de los objetivos de la investigación	152
Contribución a la gestión empresarial	152
Contribución a nivel académico	153
Contribución a nivel personal.....	153
Limitaciones a la investigación.....	153
Recomendaciones	155
Bibliografía	158
Apéndices	162
Apéndice 1. Formato Base Acuerdo De Nivel De Servicio SLA De La PMO	162
Apéndice 2.- Desglose De Horas/Persona Por Servicios En Cada Plan Tarifario.....	169
Apéndice 3.- Desglose De Costos y Gastos Del Proyecto Por Año	174
Apéndice 4.- Inventario de la fuerza laboral del proyecto	180

Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Análisis de la competencia a través del benchmarking</i>	29
Tabla 2. <i>Presupuesto estimado para la implementación del Plan Estratégico de Marketing Anual</i>	53
Tabla 3. <i>Síntesis del ciclo aplicado a la PMO Externa y Temporal</i>	56
Tabla 4. <i>Matriz de resultados de análisis cualitativo de los riesgos</i>	61
Tabla 5. <i>Matriz de estrategias de prevención y mitigación de riesgos</i>	63
Tabla 6. <i>Descripción de los miembros del equipo, área de especialidad y aporte al proyecto</i>	65
Tabla 7. <i>Valores del equipo y su aporte al proyecto</i>	70
Tabla 8. <i>Competencias necesarias del líder-coach del proyecto</i>	72
Tabla 9. <i>Matriz de Roles y Responsabilidades Generales del cargo</i>	84
Tabla 10. <i>Planificación y costos referenciales de los recursos humanos del proyecto</i> .	89
Tabla 11. <i>Control y evaluación de los recursos humanos del proyecto</i>	90
Tabla 12. <i>Metodología Six Thinking Hats</i>	93
Tabla 13. <i>Diseño del plan de acción del proyecto</i>	99
Tabla 14. <i>El Capital Social - Cap Table de la empresa</i>	102
Tabla 15. <i>Análisis de la inversión inicial del negocio</i>	111
Tabla 16. <i>Estructura financiera del proyecto</i>	113
Tabla 17. <i>Desglose de activos cubiertos por cada tipo de financiamiento</i>	113
Tabla 18. <i>Condiciones del crédito PYME para activo fijo</i>	114
Tabla 19. <i>Tabla De Amortización Del Crédito Pyme Banecuador</i>	115
Tabla 20. <i>Vida útil y porcentaje de depreciación por activo</i>	117
Tabla 21. <i>Presupuesto por cada partida de inversión inicial – Activos Fijos</i>	118
Tabla 22. <i>Presupuesto por cada partida de inversión inicial – Capital de Trabajo</i>	120
Tabla 23. <i>Presupuesto por cada partida de inversión inicial – Gastos Operativos</i>	121
Tabla 24. <i>Supuestos Generales del modelo</i>	122
Tabla 25. <i>Supuestos para el cálculo de la capacidad instalada de la PMO</i>	124
Tabla 26. <i>Tabla de horas/personas requeridas por plan tarifario</i>	125
Tabla 27. <i>Proyección de proyectos estimados por año (Escenario Base)</i>	126
Tabla 28. <i>Resumen número de proyectos esperados por año</i>	128
Tabla 29. <i>Proyectos de inversión inmobiliaria – privados en Quito y Guayaquil</i>	128
Tabla 30. <i>Porcentajes por tipo de plan y rangos para montos de proyectos</i>	130
Tabla 31. <i>Proyección de Costos y Gastos de la PMO</i>	131
Tabla 32. <i>Proyección de ingresos estimados (escenario base) de la PMO</i>	132
Tabla 33. <i>Resumen proyección de ingresos (escenario base)</i>	133
Tabla 34. <i>Balance de situación inicial (escenario base)</i>	134
Tabla 35. <i>Balance general (escenario base)</i>	135
Tabla 36. <i>Flujo de caja (escenario base)</i>	137
Tabla 37. <i>Estado de Resultados (escenario base)</i>	138
Tabla 38. <i>Escenarios planteados y número de proyectos</i>	143



Tabla 39. <i>Flujo de caja escenario pesimista, base y optimista</i>	145
Tabla 40. <i>Cuadro comparativo de indicadores financieros por escenario</i>	146

Índice de Figuras

Figura 1. <i>Valor diferenciador de la empresa</i>	7
Figura 2. <i>Proceso de ciclo del PMO Value Ring</i>	13
Figura 3. <i>Tipo de planes de servicio y costo referencial de la PMO</i>	20
Figura 4. <i>Resultados por nivel de madurez en la gestión de proyectos</i>	23
Figura 5. <i>Resultados por tipo de obra medidos por Edificaciones a construir, II Trimestre 2025</i>	26
Figura 6. <i>Resultados por cantones medidos por edificaciones a construir, II Trimestre 2024 -2025</i>	27
Figura 7. <i>Modelo Canvas del proyecto</i>	41
Figura 8. <i>Organigrama funcional de la PMO Just-In-time</i>	60
Figura 9. <i>Escala para la matriz de calor</i>	62
Figura 10. <i>Flujograma de la Empresa</i>	110

Capítulo I

Identificación del Proyecto

Descripción del Problema

La madurez organizacional en gestión de proyectos se refiere al nivel en que las empresas han estandarizado e integrado los procesos, metodologías y herramientas de gestión de proyectos en su organización. Con base en el informe Análisis de la Gestión de Proyectos Volumen 2 (González & Jaramillo, 2025), es posible identificar los problemas clave que enfrentan las empresas con respecto al nivel de madurez en el Ecuador.

Entre los problemas identificados se encuentran los siguientes:

Estructuras de gestión de proyectos aún en desarrollo: de acuerdo con el informe, el 50% de las empresas encuestadas no cuentan con una PMO ni con una gerencial formal de proyectos (González & Jaramillo, 2025, p.17), lo que implica que la mitad de las organizaciones ejecuta sus proyectos sin una estructura establecida, viéndose afectada la consistencia en la entrega de resultados y por consiguiente en los porcentajes de éxito de los proyectos.

Falta de profesionalización técnica de los responsables de proyecto: el 73% de los directores y coordinadores de proyectos no tiene ninguna certificación internacional en gestión (PMP, CAPM, Lean Construction, SCPO, PMP Scrum Master) (González y Jaramillo, 2025, p.10). Lo que implica una limitada adopción de estándares internacionales y con una falta en la madurez técnica requerida para implementar sistemas de control y planificación de manera profesionalizada.

Falta de planificación estratégica: la causa de fracaso de los proyectos más recurrente en el Ecuador son contar con recursos limitados (47.6%), la recopilación de requisitos inadecuados (10.3%), el cambio de los objetivos del proyecto (6.3%) y una inadecuada proyección de recursos (5.6%) (González y Jaramillo, 2025, p.22), lo que refleja que todavía dentro de la cultura organizacional de las empresas no se llega a dar la importancia pertinente a la gestión de proyectos de manera profesional y planificada. Tal como lo menciona lo menciona González Rugel (2025) “Si dos de cada tres proyectos inician sin los recursos adecuados, ya sean humanos, financieros o tecnológicos, lo que tenemos no es un problema de ejecución, sino un síntoma de madurez insuficiente en la gobernanza de proyectos. El director de proyectos se convierte, en la práctica, en un gestor de escasez: alguien que debe construir resultados donde el soporte institucional es mínimo, la planificación es flexible “por necesidad” y el equipo debe suplir con esfuerzo lo que falta en planificación estratégica.”, los proyectos inician sin un análisis adecuado, con recursos escasos, y sin una visión estratégica del negocio que terminan contribuyendo al fallo de estos.

Todos estos problemas, muestran que en el Ecuador, la gestión de proyectos se sigue percibiendo como un tema operativo, donde todavía se manejan procesos poco estructurados, y la planificación está centrada en la urgencia más que en la previsión o la estrategia. Los proyectos terminan ejecutándose en base al conocimiento empírico y no tácito de la organización, con procesos propios adaptados al funcionamiento cotidiano de la empresa, sin identificar los beneficios que proporcionan: la institucionalización de la gestión, la alineación estratégica de la planificación con la visión de la organización, la estandarización de las

mejores prácticas y la búsqueda de una gestión del conocimiento que mejore la eficiencia de los proyectos y los profesionales encargados de estos, en el Ecuador.

Justificación e importancia del trabajo de investigación

Es así como la presente propuesta surge de una necesidad latente en el entorno nacional con respecto a la forma en la que se gestionan los proyectos en el Ecuador, en el área de la construcción, donde el 19% de los directores de proyectos encuestados del informe Análisis de la Gestión de Proyectos Volumen 2 (González & Jaramillo, 2025) pertenecen a esta industria, siendo la segunda en el ranking nacional después del sector público con el 21.4% (p.16).

El sector de la infraestructura siempre ha evidenciado una problemática estructural arraigada a la ejecución bajo conocimiento empírico de los proyectos, lo que ha hecho que no se cuente con mecanismos formales, independientes y técnicamente sólidos para ejercer un control, monitoreo y trazabilidad adecuados que permitan que el proyecto rinda los máximos beneficios para los interesados. Esta falta de estructura profesional en la gestión de proyectos no solo incrementa la probabilidad de sobrecostos, retrasos, incumplimientos contractuales y fallas en la calidad de las obras, sino que también limita a las organizaciones la capacidad para aprender entre proyectos y mejorar su desempeño de forma sistemática.

A partir de este contexto, se identificó una necesidad no atendida en el mercado de la construcción: un servicio especializado, temporal y externo, que permita a las empresas en general acceder a estructuras avanzadas de gestión de proyectos sin tener que incurrir en costos fijos, curva de madurez o la formación tradicional de un departamento permanente de

Dirección de Proyectos. Este espacio en el mercado nacional se convierte en una oportunidad técnica y una propuesta metodológica innovadora, donde la creación de una “*Project Management Office*” (PMO) externa, temporal, adaptable y orientada al cliente, debe ser capaz de actuar como un aliado estratégico y confiable, que garantice la gobernanza, el control y la transparencia de los proyectos de construcción del cliente.

El proyecto propuesto, la PMO Just-In-Time, cuyo nombre proviene de la visión de Kiichiro Toyota, fundador de Toyota Motor Company: “Producir solo lo necesario, cuando se necesita y en la cantidad necesaria” (Organización Toyota Motor Corporation, s. f.), responde justamente a esa necesidad, ser un servicio puntual personalizado para el cliente, que opera cuando se necesita y se retira al cierre del proyecto, permitiendo que las organizaciones accedan a capacidades de alto estándar sin incurrir en costos fijos prolongados e innecesarios.

Nuestra propuesta toma en consideración tres factores: (a) las empresas con baja y media madurez carecen de sistemas de control estandarizados que aseguren el éxito de sus proyectos, (b) aunque en el mercado ecuatoriano la fiscalización actúa como auditor y figura de control en las obras, su nivel de alcance no representa oportunidades a nivel de gestión y gobernanza, y que (c) muchos de los proyectos de infraestructura se ejecutan sin una estructura que defienda neutralmente los intereses del cliente o del dueño del proyecto frente a los diferentes actores que intervienen en una construcción (contratistas, diseñadores, fiscalizadores, proveedores). Es por lo tanto pertinente la creación de un modelo alternativo

que vaya más allá de una consultoría inminentemente técnica y tradicional, y que contribuya a la mejora en la gestión de proyectos en el Ecuador.

Objetivos

Objetivo General

Estructurar un modelo de negocio de una “PMO externa y temporal (Cliente-Side PMO)” orientada a ofrecer servicios de control, monitoreo, y gobernanza para proyectos de infraestructura en Ecuador, articulado con los estándares del Project Management Institute (PMI) y con los principios metodológicos del PMO Value Ring™, garantizando la búsqueda de la eficiencia, independencia y adaptabilidad que requieren los clientes del sector.

Objetivos Específicos

- Realizar un estudio de mercado sobre la situación actual de las PMO y el estado de la gestión de los proyectos en el Ecuador, identificando brechas y oportunidades que justifiquen la creación de una PMO externa y temporal.
- Identificar al cliente ideal mediante el análisis de los segmentos del mercado objetivo, buscando determinar los sectores con mayor necesidad y potencial para beneficiarse de los servicios de la PMO.
- Elaborar una estructura de servicios y niveles de alcance de la PMO, estándar y metodológica, estableciendo actividades consistentes con las mejores prácticas en la gestión de proyectos.

- Evaluar la viabilidad financiera y legal de la creación de una PMO en Ecuador, considerando el marco normativo aplicable, la estructura de financiamiento necesaria, y los indicadores de rentabilidad proyectados bajo un escenario base.
- Estructurar el equipo técnico base de la PMO definiendo perfiles profesionales, roles y responsabilidades, así como la determinación de la capacidad técnica instalada para que se garantice la eficiencia, independencia y escalabilidad de los servicios.
- Proponer un plan de marketing estratégico orientado al cliente por segmento, integrando propuesta de valor con canales de difusión y estrategias de posicionamiento para facilitar la inserción del servicio en el mercado.

Capítulo II

Plan Estratégico

Descripción General De La Empresa

La PMO Just-In-Time es una oficina de gestión de proyectos externa, temporal y especializada, diseñada para representar los intereses del cliente durante la ejecución de proyectos de infraestructura en Ecuador.

Figura 1.

Valor diferenciador de la empresa



Nota. Creada por los autores por la herramienta de IA - Gemini.

Su modelo se basa en ofrecer control independiente, monitoreo total y decisiones basadas en datos, sin incrementar estructuras internas en las organizaciones contratantes.



La empresa actúa como un aliado estratégico (client-side PMO), garantizando la transparencia, eficiencia y cumplimiento normativo de los proyectos. Su operación está sustentada en los estándares del Project Management Institute (PMI), y el marco de referencia del PMO Value Ring™.

Propuesta de Valor

Nuestra PMO como servicio externo es una solución estratégica diseñada para potenciar el valor en proyectos de infraestructura. Operamos como representantes del cliente, asegurando el cumplimiento de plazos, costos, estándares de calidad, entre otros. Su activación es temporal, y se articula en torno a los siguientes ejes:

- **Gobernanza y transparencia total:** Supervisamos el cumplimiento contractual en nombre del cliente, asegurando control y confianza en cada etapa.
- **Flexibilidad sin costos fijos para el cliente:** La PMO se activa solo durante la ejecución, eliminando gastos innecesarios.
- **Servicios escalables y personalizados:** Ofrecemos paquetes de niveles Silver, Gold y Platinum, adaptados al presupuesto y SLA de cada cliente.
- **Marco de Referencia PMO Value Ring™:** Aplicamos un enfoque probado para optimizar continuamente el valor entregado.
- **Política de sostenibilidad:** Alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU.

Política de Sostenibilidad

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) surgieron en 2015 como resultado de un proceso de diálogo internacional que reunió a representantes de 193 países miembros de la ONU, organizaciones sociales, empresas y ciudadanos de todo el mundo. Esta iniciativa fue impulsada por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Desarrollo Sostenible celebrada en 2012, y culminó tres años después con la adopción oficial de la Agenda 2030 durante la Cumbre de Desarrollo Sostenible en septiembre de 2015.

Nuestra política de sostenibilidad se articula en torno a la alineación de tres Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos por la ONU (Organización de las Naciones Unidas, 2015): el ODS 5 (Igualdad de género), el ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico) y el ODS 9 (Industria, innovación e infraestructura).

Estos ejes se integran en la gestión de proyectos a través de nuestra oficina de gestión de proyectos (PMO), de la siguiente manera:

- **ODS 5 – Igualdad de género:** Se fomenta la participación activa de mujeres ingenieras, arquitectas y técnicas en los proyectos supervisados, a través de la contratación equitativa de género y prohibiendo la discriminación.
- **ODS 8 – Trabajo decente y crecimiento económico:** dentro de las funciones de la PMO se verificará que las empresas relacionadas con el proyecto del cliente cumplan con las normativas laborales vigentes, promoviendo condiciones de trabajo justas y se prohibirá toda forma de trabajo infantil.

- **ODS 9 – Industria, innovación e infraestructura:** Se implementarán indicadores para evaluar la innovación en la gestión de proyectos, incluyendo el uso de tecnologías como BIM (Building Information Modeling) y tableros de control en tiempo real (dashboards interactivos) que promuevan la innovación hacia el uso de herramientas tecnológicas en el desarrollo de proyectos de construcción en el Ecuador.

Productos y Servicios

Concepto Del Producto/Servicio

Nuestra PMO se configura como un servicio profesional externo, temporal y adaptable, que actúa del lado del cliente, para garantizar control técnico y de gobernanza en sus proyectos de infraestructura. A diferencia de las oficinas internas permanentes que poseen algunas organizaciones, la PMO se integra al ciclo único de cada proyecto con un alcance modular y escalable, según la madurez del cliente, sus necesidades estratégicas o específicas y la complejidad contractual.

Nuestro producto central es la provisión de servicios de dirección, control y monitoreo de los proyectos bajo tres niveles adaptativos: PLAN SILVER, PLAN GOLD y PLAN PLATINUM, que se definirán mediante el uso de Acuerdos de Nivel de Servicios (SLA). Cada plan representa un compromiso formal entre la PMO y el cliente, estableciendo los estándares de desempeño, tiempo de respuesta, alcance de servicios, y los criterios de aceptación.

Los planes desarrollados para cada nivel responden a diferentes grados de involucramiento de la PMO, especialización técnica y el valor agregado final que se busca entregar al cliente.

El cliente tendrá la oportunidad de acceder y escoger servicios de todos los niveles de acuerdo con su necesidad, interés y capacidad de pago, pero, los planes base serán la guía para una adecuada asesoría y estimación del costo inicial del servicio.

Acuerdos De Nivel De Servicio (SLA)

De acuerdo con el documento “*Oficinas de Dirección de Proyectos: Una Guía Práctica*” (2025) del PMI, los Acuerdos de Nivel de Servicio (SLA) son herramientas de gobernanza que nos permiten definir, monitorear y validar los compromisos de desempeño de la PMO y sus clientes. En nuestra propuesta, los SLA se convierten en el marco operativo adaptable del servicio, manteniendo la coherencia entre expectativas de los clientes, la capacidad de la PMO y los resultados medibles que se ofrecen.

Cada SLA (ver **Apéndice 1**) incluirá los siguientes parámetros:

- Información General
- Descripción del servicio contratado
- El alcance del servicio
- Niveles de servicio: Tiempos de respuesta y plazos de entrega
- Metas e indicadores KPI
- Roles y responsabilidades de ambas partes
- Información y requisitos del cliente

- Procedimientos de escalamiento y resolución de incidentes
- Transferencia de conocimiento
- Acuerdo de confidencialidad
- Frecuencia y formato de reportes
- Validación y control de cambios
- Procedimiento de resolución de controversias, negociación para cambio de alcance, y riesgos previstos en el servicio.
- Registro de versiones del documento
- Listado de Anexos del SLA y firmas de conformidad y aceptación.

El formato del SLA de la PMO podrá estar sujeta a cambios de acuerdo con la negociación final con el cliente, por lo que se podrá incluir secciones sobre penalidades, prórrogas de plazo, causales para suspensión del servicio, terminación del servicio por mutuo acuerdo/unilateralmente, así como secciones para la entrega de pólizas y garantías, de ser el caso. Estos acuerdos deberán ser validados y revisados periódicamente junto con el cliente o su representante debidamente delegado, para fortalecer la transparencia y mejorar continuamente el servicio, bajo los parámetros del PMO Value Ring™

Visión Del Marco De Referencia PMO Value Ring™

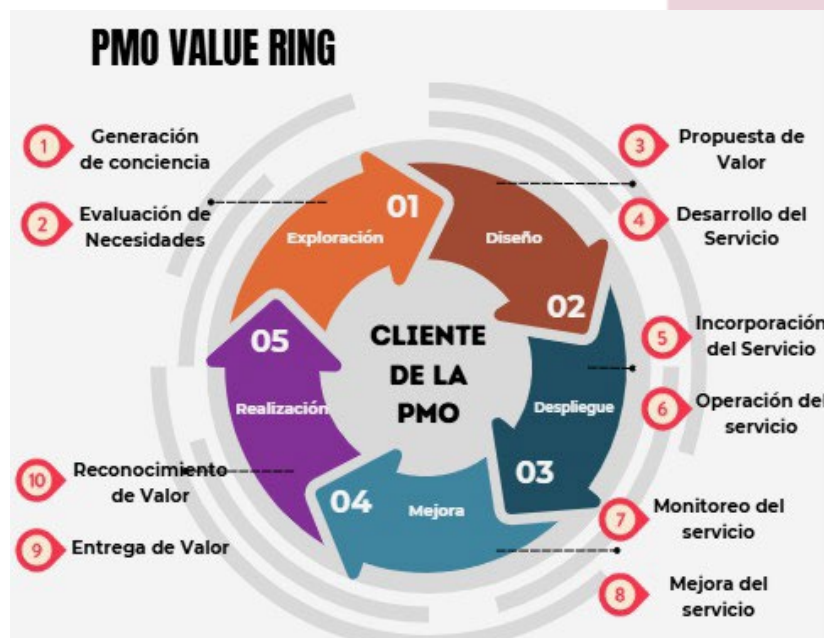
De acuerdo con el Project Management Institute (2025) el PMO Value Ring™ es un marco metodológico de referencia que orienta el diseño, operación y mejora continua de las Oficinas de Gestión de Proyectos. Está basado en estudios globales del *PMO Global Alliance*, estableciendo un enfoque orientado al valor entregado al cliente, y no solo a la

ejecución de procesos y tareas de dirección. Su estructura se fundamenta en diez prácticas que abarcan desde la evaluación de necesidades y el desarrollo del servicio hasta el monitoreo y mejora continua del mismo.

En nuestra propuesta, la integración del anillo de valor de la PMO potencia nuestro enfoque estratégico de adaptabilidad, impulsando un flujo continuo de observación, acción y mejora, y asegurando que nuestro servicio se modifique frente a las necesidades cambiantes de cada proyecto, manteniendo siempre al cliente y a la entrega de valor en el centro de nuestras operaciones (PMI,2025).

Figura 2.

Proceso de ciclo del PMO Value Ring



Nota. Adaptado del modelo: *Oficinas de Dirección de Proyectos: una guía práctica*, por Project Management Institute, 2025, p.103.

El valor de este marco de referencia reside en su flexibilidad, transparencia y en estar centrado en el cliente, alentando a las PMO a adoptar roles más dinámicos y adaptativos. “Al centrarse en ofrecer beneficios cuantificables y alinear sus esfuerzos con las necesidades de los clientes y las prioridades empresariales, las PMO pueden demostrar eficazmente su valor para las organizaciones” (PMI, 2025)

Estructura De Planes De Servicio

El diseño de los planes de servicios de la PMO Just-In-Time se fundamenta en el documento “*Oficinas de Dirección de Proyectos: una guía práctica*” (PMI, 2025), en la Evaluación de expectativas de los clientes de la PMO, apéndice X2, p. 253, y en la Evaluación de la madurez de los servicios de la PMO, apéndice 3, p. 275, del mismo.

Cada plan representa una etapa de madurez organizacional que responde a distintos grados de integración y servicio que un cliente puede requerir.

Plan SILVER - Control Y Monitoreo (Niveles 1 Y 2 – Madurez Inicial Y Estructurada)

Enfoque: Supervisión técnica y control de avance físico-financiero para garantizar cumplimiento básico de alcance, tiempo y calidad.

Orientado a: Inversionistas y empresas que buscan control independiente y reportes de desempeño sin intervención en la gestión ejecutiva.

Valor agregado: Permite al cliente disponer de un control y monitoreo independiente, asegurando la trazabilidad de la información y la detección temprana de desviaciones sin



aumentar su carga administrativa interna. Ideal para proyectos medianos o empresas con poca madurez en gestión de proyectos.

Características:

Nivel 1 – Reactivo: Soporte técnico y control básico. La PMO responde ante requerimientos específicos del cliente y centraliza información del avance físico y financiero. Inicia con el uso de conceptos sobre la gestión de proyectos junto con el cliente para incrementar su madurez.

Nivel 2 – Estructurado: Se formalizan los procesos, reportes y reuniones de control. Se implementan herramientas básicas de planificación y control con alcance limitado a la ejecución del proyecto. La PMO puede organizar periódicamente sesiones de formación para el personal involucrado en el proyecto, y realizar aportes estructurados al proceso de planificación.

Servicios Incluidos:

- Evaluación de la programación general del proyecto.
- Seguimiento físico y financiero de las obras mediante indicadores de avance.
- Revisión semanal/mensual de cronogramas, ejecución y desviaciones.
- Generación de reportes de control de hitos, curvas S, y cumplimiento de metas.
- Enlace entre proveedores y cliente con lenguaje técnico unificado.
- Control de entregables, planos, especificaciones, certificaciones/dossier de calidad.
- Revisión de cumplimiento de estándares contractuales y normativos.

- Revisión de informes de laboratorio, ensayos, materiales y cumplimiento de especificaciones.
- Alertas tempranas y recomendaciones preventivas.
- Validación de avance para planillas de pago y cumplimiento de hitos.
- Registro de desviaciones y seguimiento de medidas correctivas con trazabilidad.
- Comparación de desempeño frente a compromisos contractuales.

Plan GOLD - Control Analítico Del Proyecto (Niveles 2, 3 Y 4 – Madurez

Integrada Y Estratégica)

Enfoque: Gestión integral y analítica del proyecto, incorporando control financiero, contractual y toma de decisiones basada en datos.

Orientado a: Empresas que desean optimizar resultados, prevenir sobrecostos y mantener control transparente con visión estratégica. Ideal para proyectos con complejidad media a alta tanto en ejecución como condiciones contractuales, que cuenten con fiscalización técnica.

Valor agregado: Permite al cliente tener una visión integral del proyecto, combinando el control con el seguimiento financiero y contractual. Ideal para empresas privadas, holdings o corporaciones que buscan profesionalizar la gestión de sus inversiones y mantener transparencia sobre la inversión realizada en las obras.

Características:

Nivel 2 – Estructurado: Consolidación del control de proyectos mediante procedimientos estandarizados y reportes recurrentes.

Nivel 3 – Basado en datos: Uso de herramientas digitales, tableros dinámicos (Power BI, MS Project), análisis de tendencias y simulaciones.

Nivel 4 – Integración Estratégica: La PMO se integra a los procesos de planeación, adquisiciones y gobernanza del cliente. Los informes y análisis sirven de soporte directo a la dirección ejecutiva.

Servicios Incluidos:

- Validación del presupuesto base, ejecución y control de costos reales vs planificados.
- Análisis de desviaciones y proyecciones de gasto.
- Identificación, registro y seguimiento de riesgos técnicos, financieros y contractuales.
- Planes de respuesta y monitoreo de riesgos críticos.
- Evaluación de solicitudes de cambio y su impacto en plazo, costo y calidad.
- Validación formal con base contractual.
- Seguimiento de pólizas, garantías, anticipos y coberturas vigentes.
- Control del cumplimiento de obligaciones legales.
- Mapeo de actores clave y análisis de su influencia.
- Estrategias de comunicación y alineamiento de expectativas.
- Revisión de contratos, licitaciones y cronogramas de adquisición de materiales.
- Alertas tempranas, recomendaciones preventivas y correctivas.
- Evaluación del desempeño de subcontratistas y proveedores.

- Implementación de indicadores de valor ganado.
- Implementación de un sistema de control de cambios estructurado.
- Tableros analíticos de avance y proyección de finalización.
- Reportes consolidados en formato ejecutivo (dashboards, resúmenes gráficos).
- Reuniones de control semanal, quincenal o mensual.

Plan PLATINUM FULL SERVICE (Niveles 3, 4 y 5 – Madurez Plena,

Innovación y Liderazgo Estratégico)

Enfoque: Dirección y gobernanza total de proyectos, digitalización de la gestión, auditoría de valor y transferencia de conocimiento.

Orientado a: Clientes con cartera de proyectos o contratos de gran escala que requieren control integral, innovación y madurez organizacional. Ideal para proyectos de alta complejidad y condiciones contractuales rigurosas que se beneficien de la aplicación de las buenas prácticas del PMI.

Valor agregado: Ofrece una gestión integral 360°, donde la PMO actúa como socio estratégico que lidera la gobernanza, innovación y digitalización de la gestión, maximizando el retorno de inversión y la madurez organizacional.

Características:

Nivel 3 – Basado En Datos: Consolidación de plataformas de control y trazabilidad digital.

Nivel 4 – Integración Estratégica: Gobernanza compartida y toma de decisiones alineadas al plan maestro del cliente.

Nivel 5 – Liderazgo Transformador: La PMO actúa como ente de dirección de valor, promueve innovación, lecciones aprendidas y madurez organizacional.

Servicios Incluidos:




- Evaluación detallada del nivel de madurez del cliente según el marco de referencia del Value Ring.
- Asesoramiento para adopción de metodologías, transformación digital y gestión del talento.
- Gobernanza total del proyecto, en conjunto con la estructura organizacional del cliente (Desde la planificación hasta el cierre del proyecto).
- Control técnico-financiero-contractual con trazabilidad completa.
- Diseño e implementación de plantillas, políticas y procesos adaptados al cliente (basados en PMI).
- Integración de sistemas BIM, dashboards en tiempo real e inteligencia artificial.
- Capacitación inicial, intermedia y final al personal del cliente.
- Acompañamiento en cierre de proyectos y transferencia documental.
- Reuniones de alto nivel, evaluación de desempeño global y toma de decisiones estratégicas.
- Auditoría de desempeño y generación de inteligencia de negocio.
- Documentación sistemática de casos, mejores prácticas y errores críticos.
- Gestión de lecciones aprendidas y documentación final del proyecto.
- Registro de recomendaciones para la mejora continua.

Costo Estimado Por Plan De Servicio

Los planes propuestos como servicios de la PMO se han estructurado en formato tarifaria a través de la determinación de porcentajes que oscilan entre el 4% y el 12% del valor total del proyecto del cliente, y se sustentan en el principio de proporcionalidad entre el nivel de madurez de la organización y el grado de involucramiento operativo, analítico y estratégico de la PMO para asegurar la trazabilidad, gobernanza y transferencia de conocimiento al cliente.

Figura 3.

Tipo de planes de servicio y costo referencial de la PMO

PMO JUST-IN-TIME	TIPO DE PLAN	Valor del contrato por proyecto			Ideal para
		Hasta		Más de	
		\$500.000,00	\$2.000.000,00	\$2.000.000,00	
	PLAN SILVER	8%	6%	4%	Clientes que buscan control básico y transparente de su proyecto.
	PLAN GOLD	10%	8%	6%	Empresas que requieren un estándar de gestión completo .
	PLAN PLATINUM	12%	10%	8%	Inversionistas y constructoras que buscan acompañamiento integral . Full Service

Nota. Creada por los Autores.

- **Plan Silver:** Su menor porcentaje corresponde a que el equipo de la PMO actúa principalmente como auditor externo del desempeño sin involucrarse en la toma de decisiones estratégicas, lo que reduce el tiempo de dedicación de la plantilla técnica del personal.
- **Plan Gold:** Al incluir servicios de integración de componentes financieros, contractuales y de riesgo, se amplía la responsabilidad de la PMO y por lo tanto se

requiere una mayor dedicación por parte de los analistas especializados, así como la necesidad de contratar asesores técnicos externos.

- **Plan Platinum:** Refleja el máximo nivel de madurez y gobernanza donde la PMO asume un rol más estratégico y de digitalización de la gestión. El porcentaje superior se justifica por la intensidad de horas-hombre requeridas, la especialización de las herramientas tecnológicas a usarse y la inclusión de procesos de transferencia de conocimiento.

Flexibilidad y Personalización Entre Planes

Con el fin de garantizar la adaptabilidad del servicio y el diseño a medida hacia el cliente, la PMO Just-in-Time ofrecería la posibilidad de personalizar los planes mediante la selección de servicios específicos de diferentes niveles (Silver, Gold o Platinum), bajo los siguientes lineamientos:

- Cada servicio adicional solicitado fuera del plan base será cotizado en función de la disponibilidad del personal de la PMO y el número de horas requeridas para su ejecución.
- El cálculo se realizará conforme a una tarifa horaria referencial ajustada al perfil técnico de cada especialista.
- Esta modalidad se denominará “Plan Modular por Horas de Servicio”, permitiendo que un cliente Silver, pueda incorporar un servicio Gold o Platinum sin necesidad de subir de nivel.

- La contratación se deberá formalizar a través de un Acuerdo Complementario al SLA original.

Esta propuesta combina transparencia, adaptabilidad y trazabilidad asegurando que la PMO ofrezca el nivel de soporte exacto que requiere el cliente sin incurrir en sobrecostos o infrutilización de recursos.

Estudio de Mercado

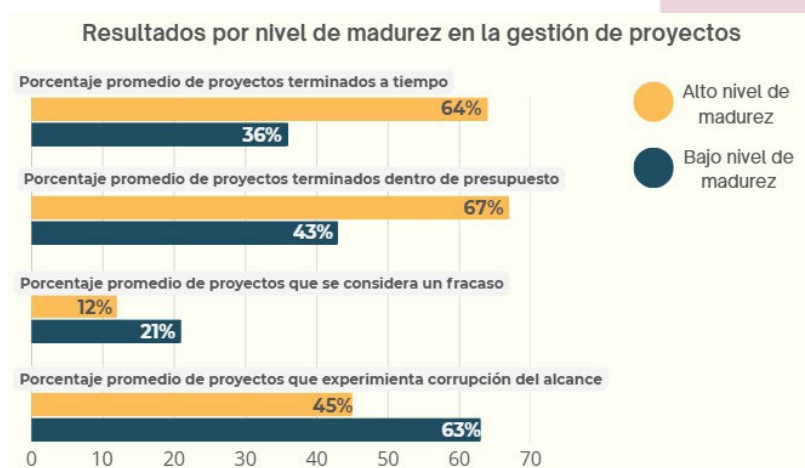
De acuerdo con el Project Management Institute (PMI), el sector de la construcción se constituye como uno de los entornos más característicos para la aplicación de las buenas prácticas de la gestión de proyectos, ya que, por su naturaleza temporal, con uso de recursos múltiples y dependiente de varios actores, resume el ciclo de vida de un proyecto con cada obra ejecutada. Sin embargo, a nivel mundial, en el sector de la construcción “se desperdician un promedio de 127 millones de dólares por cada 1000 millones invertidos en proyectos y programas, debido al bajo rendimiento de los proyectos, en comparación con el promedio mundial de 114 millones de dólares por cada 1000 millones invertidos.” (PMI, 2020). A esto se suma que solo el 24% de las organizaciones relacionadas con la construcción usa prácticas estandarizadas de gestión de proyectos en toda la organización, y que solo entre el 50% y el 56% de sus proyectos se terminan a tiempo y dentro del costo. (PMI, 2020).

Estas pérdidas se deben, en gran medida, a la ausencia de estructuras formales que capten, analicen y transfieran el conocimiento adquirido en cada proyecto, lo cual deriva en repetición de errores, falta de trazabilidad y deficiencias en la coordinación entre contratistas y proveedores.

En el contexto de la construcción, donde los proyectos involucran varios contratistas, fiscalizadores, proveedores y subprocesos simultáneos, estas deficiencias se amplían: falta de integración documental, carencias en la coordinación contractual y ausencia de trazabilidad técnica que incrementan los riesgos de sobrecostos, posibles litigios y pérdida del conocimiento de la organización. Los informes del PMI muestran que las organizaciones que priorizan la gestión de proyectos, que trabajan para incrementar su madurez en la entrega de valor y que fortalecen sus estructuras de gobernanza experimentan menores niveles de desperdicio de inversión y mayores tasas de éxito en la consecución de sus objetivos estratégicos (PMI, 2018; PMI, 2020).

Figura 4.

Resultados por nivel de madurez en la gestión de proyectos



Nota. Adaptado de: *El éxito en tiempos de disrupción: Ampliación del panorama de entrega de valor para abordar el alto costo de un bajo desempeño*, por Project Management Institute, 2018, Pulse of the Profession (0)

En el Informe (PMI,2018) también se habla sobre la “Economía de los trabajos temporales”, y como se ha constituido en una de las tendencias económicas globales más transformadora. El 68% de las organizaciones ha informado que utiliza directores de proyecto subcontratados o a contrato.

Una PMO externa y temporal permite justamente ese salto de madurez, convirtiendo la gestión de cada obra en un sistema reproducible, medible y escalable que aporta valor a cada cliente a través de la estandarización, la gobernanza, la transparencia, la mejora continua y únicamente sobre el tiempo que requiere el proyecto, alineándose a la tendencia mundial de los trabajos temporales.

El Creciente Éxito De Las PMO En Latinoamérica

La consolidación de las Project Management Offices (PMO) en Latinoamérica es hoy en día una tendencia regional. El informe conjunto de PricewaterhouseCoopers (PwC) y el Project Management Institute (PMI) llamado “*El éxito de las PMO en Latinoamérica: Habilitar el éxito a través de la estrategia y el talento en la dirección de proyectos*” destaca que las organizaciones de la región se están orientando actualmente a la profesionalización de la dirección de proyectos.

La investigación que abarcó a 539 líderes de proyectos de 22 países y 29 sectores, donde la construcción representó el 11% del total, revela que el rol de las PMO ya no solo es una función administrativa y se está posicionando como un socio estratégico para la competitividad de las empresas. Sin embargo, aún persiste una percepción limitada del valor

que pueden aportar las PMO pues todavía se considera a la gestión de proyectos como una simple programación de tareas y burocracia.

El estudio también recalca que solo el 22% de las PMO latinoamericanas impulsan una cultura de gestión de resultados, lo que explica porque muchos proyectos no alcanzan el valor esperado y la gestión de proyectos se mantiene como estructuras rígidas. En cambio, las PMO que integran marcos de beneficios estratégicos al cliente permiten demostrar de manera más tangible el impacto económico y social en cada iniciativa (PwC & PMI, 2022, p.5).

Estas conclusiones son pertinentes para el modelo de la PMO externa y temporal propuesta en nuestro proyecto, pues se alinea plenamente con las tendencias observadas en Latinoamérica: buscar elevar la madurez de las organizaciones enfocadas en la construcción sin imponer estructuras estrictas, y la creación de valor estratégico para el cliente a través de la alineación con sus objetivos y necesidades para la entrega de resultados tangibles.

Contexto Nacional: Oportunidades En El Mercado Ecuatoriano

El sector de la construcción en Ecuador representa entre 4% y 6% del PIB nacional y genera hasta 1,7% de crecimiento indirecto de sectores complementarios (Primicias, 2025). Aunque la actividad se desaceleró en 2023 y 2024, los indicadores de 2025 muestran una escalada económica, impulsada por la reactivación de obras privadas (Ekos Negocios, 2025).

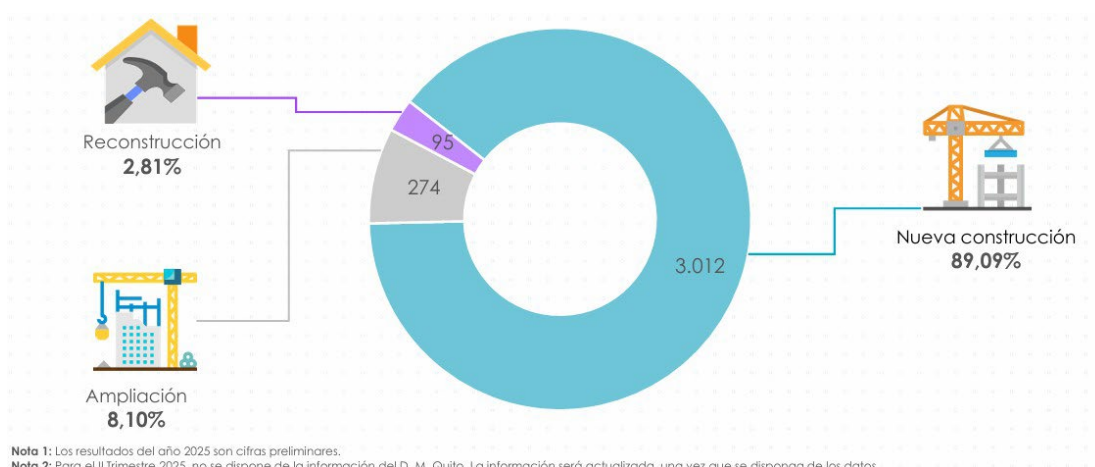
Los datos del INEC (2025a, 2025b) nos permiten corroborar la magnitud del mercado de intervención de nuestro proyecto:

- 32 253 edificaciones y 41 230 viviendas aprobadas en 2024.

- 3 381 edificaciones nuevas y 4 335 viviendas proyectadas solo en el segundo trimestre de 2025, 89.09% de las obras corresponden a nueva construcción.

Figura 5.

Resultados por tipo de obra medidos por Edificaciones a construir, II Trimestre 2025

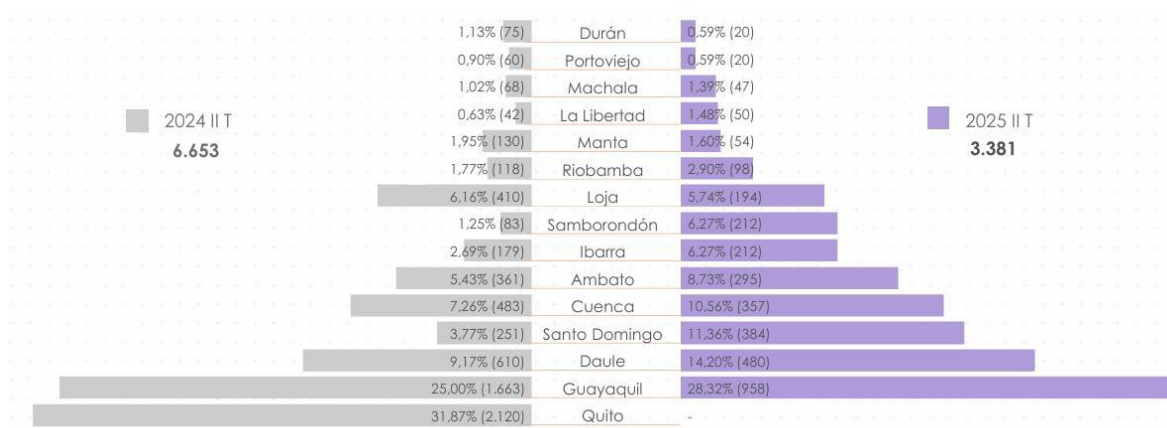


Nota. Reproducido de: Estadísticas de Edificaciones (ESED) - II Trimestre 2025, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, 2025, p.16

- USD 391 millones estimados en financiamiento para el segundo trimestre de 2025, el 14.94% se financian mediante préstamos. (INEC, 2025b).
- Para el año 2024, las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca concentran el 64.13 % de la actividad edificadora, lo que determina una clara focalización geográfica en el mercado de intervención de la PMO.

Figura 6.

Resultados por cantones medidos por edificaciones a construir, II Trimestre 2024 -2025



Nota 1: Los resultados del año 2024 son cifras provisionales, y del año 2025 son cifras preliminares.

Nota 2: Para el II Trimestre, 2025, no se dispone de la información del D. M. Quito. La información será actualizada, una vez que se disponga de los datos.

Nota. Reproducido de: *Estadísticas de Edificaciones (ESED) - II Trimestre 2025*, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, 2025, p.14.

A pesar de la relevancia económica y la capacidad para generar empleos e inversión del sector de la construcción, en el mercado ecuatoriano existen brechas considerables en la dirección de proyectos, tanto en la madurez organizacional y gobernanza, como en la formación del personal encargado de los proyectos, tal como se evidenció en el capítulo I del presente documento.

De acuerdo con González & Jaramillo (2025), sobre la gestión de proyectos en el Ecuador concluyen que “Por un lado, se avanza en la profesionalización académica y en la incorporación de nuevas generaciones de profesionales del ecosistema. Por otro, persisten vacíos estructurales en certificaciones internacionales, institucionalización organizacional y adopción tecnológica”.

El mercado presenta un nicho importante de acción, pues ya se ha demostrado que existe un volumen considerable de proyectos de construcción que podrían beneficiarse de contar con una estructura sólida y especializada en la gestión de proyectos, que al ser concebida como un servicio externo y temporal, se presenta como una oportunidad estratégica para los clientes de la construcción que buscan mejorar su competitividad, incorporar modelos estandarizados de dirección, iniciar su transformación digital y obtener beneficios de la gestión de conocimiento de sus proyectos.

“Ecuador tiene la oportunidad de transformar la gestión de proyectos en un motor estratégico de competitividad y sostenibilidad nacional.” (González & Jaramillo, 2025).

Análisis de competencia

En el ámbito nacional, el mercado está dominado por empresas consultoras dedicadas a la ingeniería y la auditoría de proyectos, más no se identifican actores especializados en la prestación de servicios como PMO. La competencia indirecta proviene principalmente de consultoras que ofrecen servicios de administración de contratos de obra, contratistas de obra, constructoras y fiscalizadores, quienes ofrecen servicios de gestión o control dentro de sus propios contratos, pero con un enfoque distinto al de una PMO externa.

Tabla 1.

Análisis de la competencia a través del benchmarking

Competidores	Gestión Integral Del Proyecto		Alineación Estratégica		Experiencia		Adaptabilidad		Overall Benchmark Score
PMO JUST IN TIME	Gestión de Proyecto integral basada en los principios del PMI y PMO Value Ring	10	Los objetivos del proyecto se definen en conjunto con el dueño o inversionista del proyecto	10	PMO madura y experta con estándares internacionales y conocimiento técnico nacional	10	Modelo escalable en función del tamaño y nivel de soporte del proyecto.	10	10
Consultoras Servicios de Administración de Contrato	Modelo de gestión en base a experiencias previas.	8	Dan seguimiento de contratos, planillas alcance, tiempo y costo, pero no intervienen en los objetivos del dueño del proyecto.	8	Gestión de proyectos en base a experiencias previas. / Esto puede generar conflicto de intereses con la asignación de proveedores.	8	Nivel de soporte en función de términos contractuales. Posible rigidez en negociaciones.	6	7.5
Contratistas de Proyectos	Se enfocan únicamente en la ejecución de la obra, pero no aseguran una planificación integral	6	Se enfoca en el cumplimiento de contratos y planillas, no toma en cuenta los objetivos estratégicos del cliente.	4	Su curva de aprendizaje depende de proyectos previos y solo en el área de su expertise.	6	Nivel de soporte en función del área de conocimiento del contratista. No adaptable a otras necesidades del cliente.	4	5
Constructoras	Niveles de gestión y soporte varían dependiendo de términos comerciales ligados a la ejecución	4	Se enfoca en el cumplimiento de contratos y planillas y la rentabilidad propia pudiendo comprometer calidad vs. beneficio.	6	Experiencia en su área de ejecución, subcontrata servicios fuera de su Core Business incrementando el coste para el cliente	4	Nivel de soporte en función de términos contractuales. Puede presentar un nivel de rigidez alto si se ve comprometida su rentabilidad.	4	4.5

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Competidores	Gestión Integral Del Proyecto	Alineación Estratégica	Experiencia	Adaptabilidad	Overall Benchmark Score			
Fiscalizadores	Modelo de gestión enfocado en el control técnico y cumplimiento de términos contractuales.	1	Toma en cuenta las necesidades del cliente pero en el marco de sus competencias técnicas.	1	Experiencia en el área de control técnico de obra y monitoreo de cronogramas, alcance y costo, sin intervenir en la planificación general del cliente.	1	Alcance condicionado por especificaciones del contrato. De acuerdo a la normativa legal ecuatoriana, sus funciones son eminentemente de control técnico y aseguramiento de la calidad de la obra.	1

Fuente: Autores

De acuerdo con nuestro análisis se evidencia que en el contexto nacional, la propuesta de la PMO es única y con factores diferenciadores frente a los actores tradicionales del sector de la construcción.

Mientras la mayoría de la competencia indirecta de la PMO se enfocan en servicios técnicos, y seguimiento contractual o de ejecución, nuestra PMO integra un enfoque estratégico adaptable y orientado al cliente.

El puntaje global obtenido por la PMO en cuanto a gestión integral del proyecto, alineación estratégica, experiencia y adaptabilidad, frente a promedios bajo los 7.5 puntos de la competencia, demuestran que la propuesta genera valor para el mercado ecuatoriano en la profesionalización de la gestión de proyectos.

Se puede identificar que hay oportunidades en el mercado frente a los servicios limitados que ofrecen los fiscalizadores técnicos en obra y, en la falta de alineación

estratégica de las consultoras que ofrecen servicios de administración de contratos. La escalabilidad y personalización de nuestros planes, tanto como el uso de metodologías internacionales, nos brinda una ventaja competitiva sobre todos los competidores para generar un nuevo nicho de servicios profesionales integrando tecnología y gestión basada en resultados.

El Cliente Ideal y los Segmentos de Mercado

Definición del Cliente Idóneo de la Empresa

El cliente ideal para el proyecto se ha determinado a partir de la identificación de los actores del sector de la construcción ecuatoriano que presentan las mayores necesidades de control, transparencia y gobernanza en la gestión de sus proyectos.

En el contexto nacional, es importante delimitar con precisión los segmentos de clientes potenciales que requieren acompañamiento profesional independiente, bajo el marco metodológico del Project Management Institute (PMI) y las buenas prácticas en la gestión de proyectos.

Los segmentos de mercado que se han analizado, en función de los criterios demográficos, psicológicos y psicográficos, corresponden a los principales actores que participan en la ejecución de obras de construcción en el ámbito privado. De la misma manera, se ha delimitado los posibles clientes a empresas con personería jurídica, que pueden afrontar el costo de los servicios de la PMO por periodos prolongados de tiempo y con mayor facilidad de acceso a financiamiento propio o externo.

No se ha considerado al sector público como potencial cliente para el presente análisis, pues consideramos que todavía existen restricciones normativas y legales que podrían limitar el acceso de las instituciones públicas al servicio de la PMO, y que requieren de herramientas legales personalizadas para obtener la viabilidad de contratación directa. Por otro lado, los proyectos en el ámbito público son comunes entre las empresas constructoras ecuatorianas, medianas y grandes, por lo que se podría considerar dicho segmento privado como clientes potenciales, para la posible operación de la PMO.

Es así que hemos determinado tres segmentos estratégicos:

Segmento 1.- Inversionistas privados de proyectos de infraestructura que requieren control independiente y transparencia, para asegurar la rentabilidad de su inversión.

Segmento 2.- Empresas no constructoras, que contratan a terceros para la ejecución de proyectos de infraestructura, con el objetivo de expandir o fortalecer su operación principal, y

Segmento 3.- Constructoras medianas a grandes que, pese a su experiencia operativa, no cuentan con estructuras internas claras y bien definidas para la gestión de sus proyectos y buscan ser más competitivas al implementar metodologías de dirección estandarizadas.

Análisis Del Cliente Por Segmento De Mercado

Segmento 1. Inversionistas privados (persona jurídica) que requieren control independiente y transparencia, para asegurar la rentabilidad de su inversión.

Características Demográficas

Tipo de empresa: Sociedades anónimas, Compañías limitadas o Holdings con inversiones inmobiliarias.

Ubicación geográfica: Ecuador, en provincias con las ciudades más importantes del país, Pichincha (Quito), Guayas (Guayaquil) y Azuay (Cuenca). A nivel cantonal, el mayor volumen de permisos y edificaciones proyectadas en el 2024 se ubican en Quito (31.87%), Guayaquil (25%) y Cuenca (7.26%), concentrando el 64.13% de las edificaciones proyectadas en el país (INEC, 2025b). (Se usan los datos del 2024, pues en el INEC (2025) para el II Trimestre 2025 no se disponía de la información del D.M. Quito).

Capacidad financiera: Alto poder adquisitivo y acceso a redes financieras nacionales e internacionales, con capacidad de mantener proyectos a largo plazo sin comprometer su liquidez.

Ámbito de operación: Mercado formal, que requiere cumplimiento normativo, licencias y auditorías. Interés en proyectos con viabilidad social y ambiental para generar reputación corporativa.

Tipo de obras en las que invierte este segmento:

- Proyectos de infraestructura inmobiliaria y corporativa (tanto comercial como residencial). Edificaciones nuevas (89.09%), especialmente en proyectos residenciales con el 87.84% y corporativos o comercial de 9.88% (INEC, 2025a, 2025b)
- Ampliaciones (8.10%) y Reconstrucciones (2.81%), destinadas principalmente a la revalorización de activos existentes y optimización (INEC, 2025a, 2025b).

Características Psicológicas:

- La principal motivación de este segmento de clientes es su interés en el retorno sobre la inversión (ROI), el tiempo de recuperación (payback) y proyección de ingresos futuros.
- Tiene aversión a retrasos, sobrecostos y litigios que reduzcan su margen de ganancia.
- Tiene alta conciencia del riesgo financiero y reputacional asociado a la construcción. Conoce la rentabilidad promedio del tipo de obras en las que invierte, por lo que requiere comunicación de los beneficios esperados.
- Buscan seguridad en cumplimiento de normativas legales, ambientales y laborales, pues cualquier tipo de multa podría comprometer su rentabilidad.
- Desean sentir que el proyecto está bajo control y monitoreo permanente.
- Prefieren estructuras claras de auditoría técnica, financiera y de cumplimiento.
- Quiere resultados claros, reportes confiables y garantía de cumplimiento normativo, porque sus decisiones no son individuales, sino corporativas y responden a directorios y accionistas.

Características Psicográficas:

- Creen que la transparencia y la gobernanza generan confianza ante socios, clientes e inversionistas.
- Buscan tercerizar servicios especializados en lugar de inflar sus estructuras internas o contar con personal de manera permanente.

- Se guían por prácticas de planeación estratégica y toman decisiones basadas en datos.
- Prefieren soluciones integrales antes que servicios aislados.
- Quieren que cada proyecto de construcción sea un caso de éxito, que fortalezca su portafolio y credibilidad, para obtener más oportunidades de inversión en el mismo mercado.

Segmento 2. Empresas no constructoras, que contratan a terceros para la ejecución de proyectos de infraestructura, con el objetivo de expandir o fortalecer su operación principal.

Características Demográficas

Tipo de empresa: Sociedades anónimas, Compañías limitadas o Holdings. Operan en los sectores industrial, comercial, hotelero, logístico, educativo, salud y servicios corporativos. Tienen capital propio o financiamiento externo para expandir operaciones mediante la implementación de infraestructura física.

Ubicación geográfica: Ecuador, en provincias con las ciudades más importantes del país, Pichincha (Quito), Guayas (Guayaquil) y Azuay (Cuenca). A nivel cantonal, el mayor volumen de permisos y edificaciones proyectadas en el 2024 se ubican en Quito (31.87%), Guayaquil (25%) y Cuenca (7.26%), concentrando el 64.13% de las edificaciones proyectadas en el país (INEC, 2025b). (Se usan los datos del 2024, pues en el INEC (2025) para el II Trimestre 2025 no se disponía de la información del D.M. Quito).

Capacidad financiera: Alto poder adquisitivo y acceso a redes financieras nacionales e internacionales, con capacidad de mantener proyectos a largo plazo sin comprometer su operación principal (Core Business).

Ámbito de operación: Empresas nacionales con alta tendencia a expandir operaciones en zonas urbanas de alta demanda (centros de consumo, polos logísticos, zonas turísticas, entre otros).

Tipo de obras que se proyectan para este segmento:

De acuerdo con los resultados del INEC (2025a), las edificaciones no residenciales representan el 9.88% del total nacional, por lo que se puede determinar que si existe una participación significativa en otras áreas diferentes a las residenciales, tales como:

- Industrial: fábricas, bodegas, centros logísticos, centros de distribución y carga.
- Retail/comercial: centros comerciales, supermercados y locales de marcas, oficinas.
- Hotelería/turismo: hoteles, resorts y complejos vacacionales.
- Educación/salud: instituciones educativas privadas y centros médicos.
- Estructura organizacional interna: Empresas con departamentos administrativos y financieros robustos, pero con poca o nula capacidad técnica de supervisión en construcción.

Características Psicológicas:

- Ven estos proyectos como un medio para crecer, no como parte de su operación central.

- Sienten incertidumbre al contratar constructoras: temen retrasos, sobrecostos, incumplimientos técnicos y problemas legales.
- Ven la construcción como un área de alta complejidad y riesgo, por lo que valoran contar con un intermediario confiable que supervise.
- Necesitan información clara y ejecutiva para sus directorios y gerencias.
- Necesitan asegurar que cada unidad de capital invertida en el proyecto de construcción se convierta en activos tangibles de alta calidad, minimizando desperdicios, sobrecostos y pagos no justificados a la empresa constructora.
- Temen ser engañados con información incompleta y que los retrasos del proyecto afecten su operación principal.

Características Psicográficas:

- El valor empresarial está enfocado en los resultados, estiman proyectos que generen crecimiento real en sus operaciones y prefieren concentrarse en su Core Business y transferir la gestión de construcción a expertos externos.
- Ven a la construcción como un medio para crecer en nuevos mercados o aumentar capacidad operativa.
- Buscan un balance entre asesoría técnica y respaldo estratégico, sin generar costos fijos elevados.

Segmento 3. Constructoras medianas a grandes que, pese a su experiencia operativa, no cuentan con estructuras internas claras y bien definidas para la gestión de

sus proyectos y buscan ser más competitivas al implementar metodologías de dirección estandarizadas.

Características Demográficas

Tipo de empresa: Empresas constructoras medianas y grandes.

Ubicación geográfica: Ecuador, en provincias con las ciudades más importantes del país, Pichincha (Quito), Guayas (Guayaquil) y Azuay (Cuenca). A nivel cantonal, el mayor volumen de permisos y edificaciones proyectadas en el 2024 se ubican en Quito (31.87%), Guayaquil (25%) y Cuenca (7.26%), concentrando el 64.13% de las edificaciones proyectadas en el país (INEC, 2025b). (Se usan los datos del 2024, pues en el INEC (2025) para el II Trimestre 2025 no se disponía de la información del D.M. Quito).

Capacidad financiera: Suelen operar con capital propio limitado y recurren a anticipo de contratos, líneas de crédito bancarias o cooperativas. Dependientes de la liquidez generada por los proyectos en curso para sostener nuevos contratos.

Ámbito de operación: Mercado nacional, con foco en licitaciones públicas y contratos privados medianos.

Tipo De Obras En Las Que Intervienen:

- Vivienda multifamiliar y urbanizaciones
- Infraestructura comercial (locales, bodegas, galpones, oficinas)
- Proyectos de infraestructura pequeña o mediana escala (escuelas, centros de salud, proyectos industriales, entre otros), tanto privados como con el sector público.

Características Psicológicas:

- Actitud restrictiva hacia el cambio. Se podría presentar resistencia inicial por desconocimiento o temor a la burocracia.
- Estilo de gestión predominantemente reactivo, enfocado en resolver problemas sobre la marcha.
- Tienen alta dependencia de la experiencia del gerente o propietario más que de metodologías sistematizadas.
- Reconoce la necesidad de orden, pero teme la pérdida de autonomía.
- Su motivación es reducir pérdidas financieras por sobrecostos, multas por retraso, reclamos de clientes, e incremento de gastos por permanencia adicional en obra, no estimada.
- Temor por quedar relegados en un mercado cada vez más profesionalizado y dominado por constructoras que manejan la gestión de proyectos bajo estándares internacionales.

Características Psicológicas:

- Tienen una orientación al procurar el cumplimiento, ya que valoran terminar los contratos en plazo y forma para mantener reputación y acceso a nuevos proyectos, evitando sobrecostos.
- Valora la confianza interpersonal y la experiencia práctica/empírica sobre los procedimientos formales.
- Tienen una estructura centralizada, pues las decisiones se concentran en el gerente/propietario o un reducido grupo de socios.

- Actúan de forma reactiva frente a problemas (sobrecostos, retrasos, reclamos), más que de forma preventiva.
- Priorizan la ejecución rápida de la obra sobre la planificación detallada.

Con base al presente análisis de los tres segmentos de mercado, hemos definido que el segmento 1, conformado por los inversionistas privados (personas jurídicas), es el mercado de apertura de nuestro servicio, dado que la PMO puede abordar de manera concreta su interés en la transparencia, gobernanza y el aseguramiento de la rentabilidad de sus proyectos.

El segmento 2, integrado por las empresas no constructoras, se constituirán como el grupo de clientes con mayor potencial de crecimiento, ya que, estas empresas al no poseer departamentos técnicos especializados en construcción deben externalizan el control de sus proyectos, por lo que se podría generar un alto nivel de fidelización hacia la PMO con cada proyecto exitoso, y por lo tanto la posibilidad de atender proyectos a nivel nacional e incluso regional. Finalmente, el segmento 3, formado por las constructoras sin PMO interna, sería nuestro mercado secundario/complementario, puesto que, aunque existe evidencia de la necesidad de manejar sus proyectos de manera más metodológica, todavía se presenta una resistencia en el paso de la práctica empírica a la práctica profesionalizada y, por lo tanto, la PMO requiere un nivel de madurez adecuado y con casos de éxito visibles para promocionar su servicio en este segmento con mayor resultado.

De los tres segmentos identificados, se ha decidió que el enfoque de la estrategia estará centrado en el segmento 1, y en menor medida el segmento 2. A partir de esta

priorización, se definieron los componentes estratégicos que orientan la relación con los clientes, la asignación de recursos y actividades clave, las alianzas externas, los canales de comunicación, la estructura de costos y las fuentes de ingresos, garantizando así la sostenibilidad del modelo de negocio propuesto.


Modelo Canvas

Una vez que hemos definido los segmentos de mercado, se ha estructurado el *Business Model Canvas*, propuesto por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur (2010), como herramienta para facilitar la visualización de los 9 componentes fundamentales que conforman nuestro modelo de negocio. Este modelo refleja como la PMO genera y entrega valor al entregar servicios especializados de control, gobernanza y monitoreo de proyectos de infraestructura.

A partir de la priorización de los segmentos 1 y 2, se definieron los componentes estratégicos que orientan la relación con los clientes, los recursos y actividades relevantes, las alianzas externas, los canales, la estructura de costos y las fuentes de ingresos, que garantizan la sostenibilidad del negocio propuesto.

Figura 7.

Modelo Canvas del proyecto

Modelo Caovas		Comericio de una P/O externa, temporal (cliente desde P/O) para el control, monitoreo de prefiros de infraestructura y Ecuador alveada a los estandares P/O al enfoque P/O alue Ring.																																
8. Alianzas clave/ Socios clave	7. Actividades clave	2. Propuestas de valor	3. Relación con clientes	1. Segmentos de mercado																														
<p>Finanzas de ingeniería y arquitectura aliadas (sopone especializado) sin necesidad de contratación fija</p> <p>Proveedores de software (MS Project, Primavera, PowerBI), para tener más horas en la escalabilidad digital para plataformas.</p> <p>Canal de la Construcción, colegas profesionales y gerentes sectoriales, para mejorar el respaldo institucional y ganar confianza con los clientes. Mayor legitimidad.</p> <p>Universidades y centros de formación como socios estratégicos para capacitación continua y legitimidad.</p>	<p>- Planificación y lanzamiento de plan de marketing</p> <p>- Control y monitoreo de proyectos de construcción (avance, tiempo, costo, calidad, riesgos).</p> <p>- Implementar y mantener metodologías de gestión de proyectos consistentes, plantillas y procesos</p> <p>- Implementación de tableros de control con indicadores. KPI (EVT, L, mrvas S, semaforos de riesgos).</p> <p>- Comunicación estratégica con Stakeholders.</p> <p>- Transferencia de conocimiento al cliente (lecciones aprendidas, repositorio documental)</p> <p>- Proceso de cierre y retiro de la PMO del proyecto</p> <p>6 Recursos clave</p> <p>- Equipos multidisciplinarios</p> <p>- Metodologías basadas en PMLISO 10006, UNE-412001 y PMO Value Ring.</p> <p>- Software de gestión (Primavera, PowerBI, Jira).</p> <p>- Capital social inicial (SAS con 6 socios).</p> <p>- Red de consultores especializados</p> <p>- Infraestructura y equipo de trabajo.</p>	<p>- GOBERNANZA y TRÁNSPARENCIA</p> <p>- Aunar como representante del cliente para vigilar el cumplimiento contractual de plazos, costos, calidad y riesgos.</p> <p>- ENFOQUE TEMPORAL y FLEXIBLE.</p> <p>- La PMO se activa únicamente durante la ejecución de proyectos, limitando costos fijos para el cliente.</p> <p>- SERVICIOS ESCALABLES (Silver, Gold y Platinum). Adaptados a las necesidades y presupuestos del cliente.</p> <p>- SERVICIO LEVEL AGREEMENT</p> <p>- Optimización de valor entregado al cliente mediante la adaptación continua de servicios, en línea con los principios de valor de la PMO VALUE RING.</p> <p>- ALINEACIÓN CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA OCU.</p> <p>ODS 5. Igualdad de género, promoviendo el liderazgo de las mujeres en ingeniería, arquitectura y negocios.</p> <p>ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico, fortaleciendo a las empresas contratistas normativas laborales</p> <p>ODS 9. Industria, innovación e infraestructura, implementando indicadores que midan la innovación en gestión de proyectos (uso de BIM, IoT, dashboards, realidad virtual)</p>	<p>NEUVORKEOTG. Promocionar servicios, generar comunidad, captar leads y posicionar la marca como referente de gobernanza de proyectos.</p> <p>PA.GLVA VEBTRACTIVA. Canal principal de información y contacto, con acceso a biogs técnicos, casos de éxito y portafolio de servicios</p> <p>DISPONIBILIDAD. La PMO está disponible de forma híbrida (remota en sitio y presencial).</p> <p>ASISTENTE. CL. PERSONAL. Interacción directa y personalizada. Asesoramiento y mejores prácticas. Capacitación y mentoría</p> <p>Apoyo a la gestión estratégica.</p> <p>4. Canales de distribución</p> <p>Marketing digital especializado (LinkedIn, webinars técnicos, sitio corporativo)</p> <p>- Alianzas con cámaras de construcción y colegios de ingeniería y arquitectura.</p> <p>- Networking en ferias de infraestructura, foros de inversión y seminarios de proyectos.</p> <p>- Referencias de clientes satisfechos (efecto boca a boca)</p>	<p>PRIORIDAD 1. Inversionistas privados de proyectos de infraestructura que requieren control independiente y transparencia, para asegurar la rentabilidad de su inversión</p> <p>PRIORIDAD 2. Empresas no constructoras, que contrata a terceros para la ejecución de proyectos de infraestructura, con el objetivo de expandir o fortalecer su operación principal</p> <p>1. MERCADO SECUNDARIO (PII) TEXTARIO. Empresas constructoras que no poseen propia pero requieren una mano de obra en gestión de sus proyectos</p>																														
<p>5. Estructura de costos</p>  <p>Costos totales: \$ 7.670,00</p> <p>Costos por actividad: \$ 41.070,00 (64,78%)</p>		<p>5. Fuente de ingresos</p> <p>Con la PMO externa temporal, el pago se basa en el porcentaje de los ingresos, ajustado al plan (Silver, Gold, Platinum)</p> <p>Preferimos esquemas flexibles y adaptables, pagados por el nivel de servicio requerido y servicios adicionales</p> <p>Contribuciones de ingresos:</p> <p>Silver: puerta de entrada, volumen de clientes.</p> <p>Gold: referencia estándar, apoyo en facturación.</p> <p>Tenemos un ingreso por cliente en el contrato de la PMO, maximizando el valor entregado</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">TIPO DE PLAN</th> <th colspan="3">Valor del contrato por periodo</th> <th rowspan="2">Módulo</th> </tr> <tr> <th>Plata</th> <th>Oro</th> <th>Diamante</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PLAN SILVER</td> <td>8%</td> <td>0%</td> <td>4%</td> <td>Claros que buscan control técnico y transparencia de su proceso.</td> </tr> <tr> <td>PLAN GOLD</td> <td>10%</td> <td>5%</td> <td>5%</td> <td>Empresas que buscan un control de calidad y cumplimiento de los plazos.</td> </tr> <tr> <td>PLAN DIAMANTE</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>5%</td> <td>Empresas que buscan un control de calidad y cumplimiento de los plazos.</td> </tr> </tbody> </table>			TIPO DE PLAN	Valor del contrato por periodo			Módulo	Plata	Oro	Diamante	PLAN SILVER	8%	0%	4%	Claros que buscan control técnico y transparencia de su proceso.	PLAN GOLD	10%	5%	5%	Empresas que buscan un control de calidad y cumplimiento de los plazos.	PLAN DIAMANTE	-	-	5%	Empresas que buscan un control de calidad y cumplimiento de los plazos.							
TIPO DE PLAN	Valor del contrato por periodo			Módulo																														
	Plata	Oro	Diamante																															
PLAN SILVER	8%	0%	4%	Claros que buscan control técnico y transparencia de su proceso.																														
PLAN GOLD	10%	5%	5%	Empresas que buscan un control de calidad y cumplimiento de los plazos.																														
PLAN DIAMANTE	-	-	5%	Empresas que buscan un control de calidad y cumplimiento de los plazos.																														
<p>6. Estructura de costos</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Actividad</th> <th>Valor</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Gastos de constitución</td> <td>\$ 3</td> <td>0,04%</td> </tr> <tr> <td>Marketing y Publicidad</td> <td>\$ 380,00</td> <td>4,95%</td> </tr> <tr> <td>Licencias de software de gestión especializada de proyectos</td> <td>\$ 4.000,00</td> <td>52,15%</td> </tr> <tr> <td>Total Gastos De Operación (C)</td> <td>\$ 5.613,00</td> <td>73,14%</td> </tr> </tbody> </table>		Actividad	Valor	Porcentaje	Gastos de constitución	\$ 3	0,04%	Marketing y Publicidad	\$ 380,00	4,95%	Licencias de software de gestión especializada de proyectos	\$ 4.000,00	52,15%	Total Gastos De Operación (C)	\$ 5.613,00	73,14%	<p>7. Fuente de ingresos</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Actividad</th> <th>Valor</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Gastos de constitución</td> <td>\$ 3</td> <td>0,04%</td> </tr> <tr> <td>Marketing y Publicidad</td> <td>\$ 380,00</td> <td>4,95%</td> </tr> <tr> <td>Licencias de software de gestión especializada de proyectos</td> <td>\$ 4.000,00</td> <td>52,15%</td> </tr> <tr> <td>Total Gastos De Operación (C)</td> <td>\$ 5.613,00</td> <td>73,14%</td> </tr> </tbody> </table>			Actividad	Valor	Porcentaje	Gastos de constitución	\$ 3	0,04%	Marketing y Publicidad	\$ 380,00	4,95%	Licencias de software de gestión especializada de proyectos	\$ 4.000,00	52,15%	Total Gastos De Operación (C)	\$ 5.613,00	73,14%
Actividad	Valor	Porcentaje																																
Gastos de constitución	\$ 3	0,04%																																
Marketing y Publicidad	\$ 380,00	4,95%																																
Licencias de software de gestión especializada de proyectos	\$ 4.000,00	52,15%																																
Total Gastos De Operación (C)	\$ 5.613,00	73,14%																																
Actividad	Valor	Porcentaje																																
Gastos de constitución	\$ 3	0,04%																																
Marketing y Publicidad	\$ 380,00	4,95%																																
Licencias de software de gestión especializada de proyectos	\$ 4.000,00	52,15%																																
Total Gastos De Operación (C)	\$ 5.613,00	73,14%																																

Marketing y Promoción

Plan Estratégico De Marketing

Se ha procedido a detallar las estrategias y acciones previstas para posicionar y generar reconocimiento de valor de la PMO en el mercado ecuatoriano. Alineado con los estándares del PMI y el marco de referencia del PMO Value Ring™, este plan se enfoca en reforzar la visibilidad, percepción de valor y sostenibilidad de la PMO como oficina de apoyo estratégico a los clientes que están involucrados en proyectos de infraestructura.

Estrategia General

- Comunicación continua del valor generado mediante resultados, casos de éxito y contenidos especializados.
- Segmentación de audiencias (Inversionistas privados vs. Empresas no constructoras) con contenidos adaptados a sus expectativas.
- Optimización del presupuesto anual considerado en los costos de inicio de operación de la PMO en el primer año correspondientes a \$4,000 (cuatro mil con 00/100 dólares de los Estados Unidos de América), distribuidos en acciones con alto impacto por canal estratégico y \$6,000 (seis mil con 00/100 dólares de los Estados Unidos de América) para 2 eventos de posicionamiento de marca iniciales

Acciones y Estrategias Detalladas

- Lanzamiento de sitio web institucional con enfoque en presentación técnica de servicios, publicación de casos de éxito, infografías de procesos, KPI visualizados y la publicación del Balanced Scorecard (BSC) estratégico de la empresa.

- Publicación constante en LinkedIn dirigida a inversores y alta gerencia de empresas en el mercado ecuatoriano: promoción de logros, KPIs optimizados, artículos técnicos y casos de éxito de gestión. Diseño de campañas que resalten el valor estratégico de la PMO y concienticen al público sobre los beneficios de contar con gestión de proyectos bajo estándares internacionales.
- Contenido en Instagram dirigido a usuarios en general que pueden pertenecer a empresas bajo los segmentos seleccionados: formatos visuales con consejos en gestión de proyectos, mini infografías y promoción de los beneficios de la gobernanza en la construcción
- Boletines mensuales con contenidos diferenciados por segmento: inversores privados recibirán informes ejecutivos de los logros alcanzados por la PMO en su mercado; mientras que las empresas no constructoras, recibirán publicidad sobre nuestros servicios, casos de éxito y documentación asociada con las buenas prácticas del PMI.
- Webinars técnicos bimestrales abiertos a ambos segmentos: centrados en la entrega de valor, transferencia de conocimiento sobre las buenas prácticas en la gestión y temas relevantes para cada mercado.
- Diseño gráfico de apoyo a todo el ecosistema de contenido (posts, PDFs, infografías, reportes visuales, diseño del manual de marca de la PMO).
- Promoción puntual mediante Google Ads centrado en el enfoque estratégico de adaptabilidad.

- Desarrollo de informes anuales y reportes de valor entregado, incluyendo logros financieros, KPIs y reconocimientos institucionales.
- Implementación del ciclo de mejora continua: levantamiento de feedback, revisión de satisfacción, realineación de servicios, retroalimentación y ajuste anual del plan.
- Eventos de networking para posicionamiento de marca con empresas del sector.

Plan Estratégico de Marketing Anual

La estrategia de marketing para el primer año de operaciones de la PMO se fundamenta en un modelo B2B (Business to Business) basado en el uso de información técnica de alta calidad, orientado a generar confianza, reputación y la comunicación de valor tangible para las empresas interesadas en nuestros servicios.

Según Edelman & LinkedIn (2020), “producir contenido profesional es una excelente forma de captar la atención de quienes toman decisiones en negocios B2B” (p.2), por lo que nuestra propuesta de promoción combina el uso canales digitales con la generación de contenido de alto valor profesional (sitio web, LinkedIn, webinars) y publicidad a través de alianzas sectoriales (universidades, centros de formación, firmas de ingeniería y arquitectura aliadas, cámara de construcción, colegios profesionales y gremios del sector) con mensajes centrados en las ventajas del control profesionalizado en gestión de proyectos, con enfoque adaptable y con servicios personalizados de acuerdo con cada tipo de cliente.

El objetivo principal del plan de marketing es generar confianza en nuestra propuesta, posicionar a la PMO como un socio estratégico necesario en el sector de la construcción y comunicar asertivamente los beneficios tangibles de contratarnos.

La acción propuesta por canal para cada segmento se resume en lo siguiente:

Sitio web

Segmento 1:

Acción Concreta: Crear una landing page (página web) con formularios de contacto y redes, enfocada en la gobernanza de proyectos de infraestructura mostrando casos de éxito, aliados estratégicos y portafolio de clientes satisfechos.

Propósito Estratégico: Posicionar a la PMO como un referente en la gestión de proyectos, mediante la evidencia de resultados para respaldar nuestro trabajo y generar confianza en clientes potenciales.

Mensaje clave: “Gobernanza que garantiza eficiencia y transparencia en tus proyectos”

Resultado esperado: Aumento de tráfico segmentado (promedio 500 visitas/mes) y al menos 10 contactos interesados en el servicio.

Segmento 2:

Acción Concreta: Incorporar en el sitio web una sección exclusiva para empresas no constructoras con su propio formulario de solicitud de información, que muestre cómo la PMO actúa como representante técnico del cliente frente a contratistas y proveedores y



gestiona proyectos sin incrementar costos de estructura administrativa que difieren del giro de negocio del cliente.

Propósito Estratégico: Posicionar a la PMO como el socio técnico de confianza para empresas cuya actividad principal no es la construcción.

Mensaje Clave: “Ejecute su proyecto con control experto, sin desviar la atención de su negocio principal.”

Resultado Esperado: Incrementar el tráfico web a +1.000 visitas mensuales provenientes de segmentos industriales, comerciales y logísticos, y generar al menos 10 contactos calificados.

Redes Sociales Profesionales

Segmento 1:

Acción Concreta: Publicar y difundir en LinkedIn, artículos y noticias sobre gestión de proyectos de inversión en el área de la construcción, beneficios de la gobernanza estandarizada y casos de éxito de la PMO con datos medibles.

Propósito Estratégico: Construir credibilidad frente a inversionistas privados; captar su atención para asesorar en sus iniciativas de inversión en infraestructura; demostrar capacidad técnica y experiencia especializada en proyectos.

Mensaje Clave: “Capacidad técnica total para asegurar su retorno financiero.”

Resultado Esperado: Visibilidad focalizada (promedio 500 reacciones a publicaciones/mes), 20 visitas dirigidas al sitio y al menos 5 solicitudes de información

Segmento 2:

Acción Concreta: Publicaciones periódicas en LinkedIn con infografías y testimonios de clientes que hayan mejorado sus indicadores de ejecución de proyecto. Contenido relacionado con proyectos de expansión de infraestructura a nivel nacional y regional y como la gestión de proyectos puede influir en el resultado final.

Propósito Estratégico: Posicionar a la PMO como un experto en control de proyectos y optimización de indicadores; generar interés y visitas al sitio web.

Mensaje Clave: “Impulsamos sus resultados optimizando cada paso del proyecto.”

Resultado Esperado: Alcance elevado a 1.000 reacciones en publicaciones/mes, +100 interacciones y 5 nuevos leads desde la red social.

Email Marketing

Segmento 1:

Acción Concreta: Envío mensual de boletines ejecutivos y casos de éxito enfocados en rendimiento de inversiones y la gobernanza de los proyectos.

Propósito Estratégico: Reforzar la propuesta de valor frente a inversionistas, demostrando seguridad y resultados financieros.

Mensaje Clave: “Asegure sus inversiones con gobernanza de clase mundial.”

Resultado Esperado: Enganche con CTA (Call To Action) de reunión (10 solicitudes de reunión anual).

Segmento 2:

Acción Concreta: Envío trimestral de publicidad sobre los servicios de la PMO para empresas no constructoras.

Propósito Estratégico: Persuadir a los posibles prospectos y educarlos sobre ventajas de la PMO; mantener activo el pipeline de leads.

Mensaje Clave: “*Reduzca costos y tiempos: su aliado estratégico en cada obra.*”

Resultado Esperado: Enganche con CTA (Call To Action) de reunión (10 solicitudes de reunión anual), y al menos 10 leads calificados en el año.

Webinars

Segmento 1:

Acción Concreta: Realizar webinars sobre gobernanza, gestión de riesgos y KPIs financieros en proyectos de gran escala.

Propósito estratégico: Mostrar el know-how de la PMO en temas críticos de gestión de proyectos de inversión; convocar a inversionistas y toda personal involucrada en el mercado de la construcción que tenga proyección de proyectos futuros.

Mensaje Clave: “*Minimice riesgos y maximice ganancias con control profesional.*”

Resultado Esperado: Al menos 40 asistentes (en su mayoría inversionistas), generando 10 reuniones de seguimiento.

Segmento 2:

Acción Concreta: Organizar webinars orientados a gerentes generales, financieros, y administrativos, enfocados en casos reales de expansión corporativa exitosos gestionados con apoyo de la PMO.

El formato incluirá una charla de 30 minutos + panel de preguntas + demostración breve del sistema de trazabilidad PMO (dashboard de control real).



Propósito Estratégico: Despertar interés y confianza en clientes potenciales y convertir el conocimiento técnico en valor para su negocio.

Mensaje Clave: “Descubra cómo optimizar sus proyectos sin distraerse de sus objetivos: La PMO lo gestiona por usted”

Resultado Esperado: 50+ participantes por evento, con 20 leads calificados (registros) de empresas.

Buscadores (SEM/SEO)

Segmento 1:

Acción Concreta: Campañas de Google Ads orientadas a términos como “rentabilidad proyectos infraestructura” y SEO de contenido de “control financiero de obras,” “administración de proyectos de construcción,” y “consultoría técnica independiente.”

Propósito Estratégico: Capturar la atención de inversionistas que buscan información sobre la administración de sus proyectos de inversión.

Mensaje Clave: “Asegure su inversión con una PMO que controle y proteja su capital.”

Resultado Esperado: 1.000 clics en anuncios al año y 15 consultas de posibles inversionistas.

Segmento 2:

Acción Concreta: Campañas de SEO y Google Ads con palabras clave como “eficiencia operativa proyecto infraestructura”, “Asesoría técnica para proyectos de construcción.”



Propósito Estratégico: Atraer tráfico calificado de empresas que buscan optimizar operaciones; captar leads mediante la página web.

Mensaje Clave: “Mejore la eficiencia de sus proyectos hoy.”

Resultado Esperado: 2.000 clics anuales en anuncios, generando 30 leads de empresas interesadas.

Alianzas Estratégicas

Segmento 1:

Acción Concreta: Promocionar nuestros servicios a través de la colaboración con asociaciones de fondos de inversión, bancos y consultoras financieras.

Propósito Estratégico: Generar confianza en el mercado inversionista y obtener presentaciones ante comités de inversión.

Mensaje Clave: “Garantizamos transparencia para la máxima rentabilidad de su inversión.”

Resultado Esperado: 2 alianzas clave (ej., con inversionistas reconocidos en el país) y 5 reuniones de negocio gestionadas a través de esos canales.

Segmento 2:

Acción Concreta: Establecer convenios con cámaras de comercio, colegios profesionales, universidades, centros de formación, gremios sectoriales y asociaciones empresariales. En el caso de instituciones académicas, se ofrecería capacitaciones gratuitas de máximo una hora para futuros profesionales en el área de la construcción y la administración de empresas.

Propósito Estratégico: Obtener referidos y acceso directo a empresas en crecimiento; aumentar la credibilidad y legitimidad mediante el respaldo de terceros.

Mensaje Clave: “Su socio estratégico para crecer con control y eficiencia.”,
 “Formamos y acompañamos a los nuevos líderes en gestión de proyectos.”

Resultado Esperado: 3 alianzas establecidas y al menos 10 referencias de empresas potenciales al año.

Eventos y Posicionamiento

Segmento 1 - 2:

Acción Concreta: Colaborar con capítulos del PMI u otras organizaciones internacionales para participar en eventos dirigidos a ejecutivos de alto nivel.

Lanzamiento de un evento de networking, en un salón de eventos, donde se invitará a representantes de alto valor de las empresas del sector, inversionistas o empresas interesadas en la expansión de su infraestructura.

Propósito Estratégico: Fortalecer la presencia en redes profesionales de alto nivel (modelo B2B) para acceder a alianzas estratégicas y proyectos de gran valor. Posicionar a la marca en el imaginario colectivo dentro del sector de la construcción.

Mensaje Clave: “Conectamos a quienes construyen el futuro: inversión, gestión y gobernanza en un mismo espacio.”

Resultado Esperado: Inclusión en registros de proveedores, invitaciones a participar en procesos formales, presencia en paneles de alto nivel, y generación de oportunidades indirectas desde aliados estratégicos.

Tabla 2.

Presupuesto estimado para la implementación del Plan Estratégico de Marketing Anual

Actividad	Canal	Segmento objetivo	Frecuencia / Alcance	Costo anual (USD)
Desarrollo y mantenimiento de sitio web	Web	Ambos	Hosting, soporte técnico, 4 publicaciones clave	\$240
Gestión de LinkedIn (contenido y promoción)	Red social	Ambos	12 campañas anuales + contenido experto	\$760
Gestión de Instagram (contenido visual)	Red social	Empresas en expansión	12 publicaciones/mes y campañas específicas	\$360
Campañas de email marketing segmentado	Email	Ambos	1 boletín mensual + encuestas y feedback	\$240
Webinars técnicos y eventos en línea	Webinar	Ambos	6 eventos anuales con invitados y moderación	\$400
Producción de casos de éxito / storytelling	PDF, Blog	Ambos	6 piezas de alto impacto	\$480
Diseño gráfico de contenidos/ Manual de Marca	Visuales	Ambos	Piezas para campañas, eventos y publicaciones	\$520
Publicidad en Google Ads (segmento expansión)	Buscador	Empresas en expansión	Promoción en palabras clave técnicas	\$300
Infografías estratégicas y scorecards	Multicanal	Ambos	3 visualizaciones tipo BSC y reportes KPI	\$400

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Actividad	Canal	Segmento objetivo	Frecuencia / Alcance	Costo anual (USD)
Comunicación de logros e informe anual PMO	Web/Email	Stakeholders	1 documento anual consolidado	\$300
Eventos y Posicionamiento		Ambos	2 eventos anuales	\$6,000

Total estimado: \$10,000.00 (diez mil con 00/100 dólares de los Estados Unidos de América)

Fuente: Autores

Procesos y Arquitectura

Nuestra PMO implementa un modelo cíclico de 8 pasos que toma como base al marco de referencia del PMO Value Ring™, con el objetivo de asegurar la alineación continua entre los procesos internos y las necesidades de cada cliente o proyecto. El ciclo inicia con la identificación de un nuevo cliente y finaliza con el cierre del proyecto, generando lecciones aprendidas que retroalimentan y mejoran el modelo para futuros contratos.

1. Evaluación De Madurez Del Cliente Y Del Entorno Del Proyecto

Antes de iniciar la operación, la PMO evalúa la madurez de gestión del cliente (planificación, control, documentación y autonomía). Con estos resultados define el nivel de intervención, que puede ir desde un rol consultivo hasta un control directo, determinando la intensidad del soporte PMO.

2. Definición De Los Servicios Aplicables Al Cliente

Cada nuevo cliente inicia un diagnóstico para determinar el servicio más adecuado dentro del catálogo de servicio de la PMO. Según el tipo de proyecto, su monto, complejidad

y nivel de madurez, se escoge entre los planes Silver, Gold o Platinum, definiendo el acuerdo de nivel de servicio (SLA). El resultado es un Plan de Servicio PMO personalizado, que establece el alcance del contrato e integra la PMO con el cliente, asegurando una adaptación funcional completa a su contexto.

3. Definición De La Identidad Y Posicionamiento Del Servicio

Según el tipo de cliente, la PMO define una identidad operativa temporal: controla la transparencia en proyectos de inversión, coordina y monitorea en empresas corporativas, y actúa como estructura de gobernanza en constructoras sin PMO interna. Esta configuración se formaliza en un acuerdo de roles, que define el equipo asignado y sus funciones. La identidad varía por cliente, pero se sostiene en un modelo de valor único y consistente.

4. Construcción Del Modelo De Gobernanza Temporal

Con base en la madurez del cliente, la PMO diseña una gobernanza temporal, definiendo canales de reporte, roles (matriz RACI), flujos de decisión y herramientas compartidas. Este modelo integra a todos los actores del proyecto sin interferir en la labor del contratista, funcionando como puente entre el cliente y los ejecutores.

5. Diseño De Indicadores De Desempeño y Valor

En la planificación, la PMO define KPIs para medir avance físico, control de costos, cumplimiento contractual y satisfacción del cliente. Estos indicadores se reportan periódicamente y permiten demostrar objetivamente el valor del servicio PMO mediante su tablero de control.

6. Cálculo y Comunicación Del Valor Entregado

Durante la ejecución y el cierre, la PMO calcula indicadores financieros, midiendo ahorros, reducción de conflictos y mejoras en trazabilidad y decisiones. Estos resultados se comunican en Value Reports, demostrando el valor entregado en términos de transparencia, control y seguridad contractual.

7. Evolución y Ajuste De Servicios

La PMO realiza ajustes continuos a procedimientos, reportes y entregables según los resultados y la retroalimentación del cliente. Las lecciones aprendidas se documentan e incorporan al Manual Operativo, asegurando mejora incremental en cada nuevo proyecto.

8. Desarrollo De Competencias Internas

El ciclo concluye evaluando el desempeño del equipo PMO, identificando lecciones aprendidas, brechas de conocimiento y oportunidades de capacitación. Esto asegura que el equipo mantenga madurez operativa y que la PMO evolucione, generando aprendizaje organizacional al cierre de cada proyecto.

Tabla 3.

Síntesis del ciclo aplicado a la PMO Externa y Temporal

Etapas relacionadas con el PMO Value Ring™	Aplicación en la PMO Externa y Temporal	Resultado
1. Evaluar madurez	Diagnóstico del entorno organizacional	Sugerencia de nivel de acompañamiento definido
2. Definir servicios	Selección del paquete Silver/Gold/Platinum según diagnóstico	Plan de Servicio PMO adaptado al cliente y sus requerimientos

Etapa relacionada con el PMO Value Ring™	Aplicación en la PMO Externa y Temporal	Resultado
3. Definir identidad	Rol definido para la PMO (control, soporte o híbrido)	Posicionamiento y estructura temporal definida
4. Construir gobernanza	Estructura de control, roles y comunicación	Integración funcional con el cliente
5. Diseñar indicadores	KPI de desempeño y valor	Métricas objetivas del servicio para cuantificar entregables
6. Comunicar valor	Reportes de ROI y resultados tangibles	Evidencia del retorno para el cliente
7. Evolucionar servicios	Revisión durante la ejecución y post-proyecto para identificar áreas de mejora continua	Ajuste del catálogo de servicios, metodologías y herramientas utilizadas para futuros proyectos.
8. Desarrollar competencias	Capacitación y lecciones aprendidas. Transferencia de conocimiento.	Cierre del ciclo y preparación para nuevo cliente.

Fuente: Autores

Equipo Directivo y Organización

El equipo se encuentra conformado por un organigrama escalado que considera las siguientes posiciones:

Personal Técnico Principal

PMO Manager: Encargado de liderar la implementación, operación y cierre de la Oficina de Gestión de Proyectos como servicio externo, asegurando el cumplimiento de

estándares, plazos, costos y calidad, y sirviendo como enlace estratégico entre el equipo de trabajo y la alta dirección del cliente en el sector infraestructura. Actúa como el representante legal de la empresa.

Project Manager: El Project Manager lidera todas las fases del proyecto, desde la planificación hasta el cierre, conforme a los servicios definidos por la PMO, y coordina al equipo de soporte en sitio para asegurar una ejecución integrada y orientada a maximizar el valor entregado.

Planificador de Tiempo y Costos: Brinda soporte técnico en la planificación, monitoreo y control de cronogramas y presupuestos de proyectos de infraestructura, asegurando información precisa y estandarizada para la toma de decisiones. Su función es mantener la alineación entre los objetivos del cliente y los estándares establecidos por la PMO.

Especialista de Calidad y Riesgos: Brinda apoyo técnico en la gestión de calidad y riesgos de los proyectos de infraestructura, velando por el cumplimiento de estándares técnicos, normativos y contractuales. Además, identifica, evalúa y propone medidas de mitigación ante riesgos potenciales, actuando como observador independiente para asegurar información objetiva que respalde la toma de decisiones del cliente.

Coordinador de Imagen y Comunicación: Responsable de diseñar y ejecutar estrategias de comunicación interna y externa, fortaleciendo la imagen y el posicionamiento de la PMO. Su labor impulsa la visibilidad en el mercado, genera oportunidades de negocio y consolida la relación con clientes actuales y potenciales en el sector de infraestructura.

Coordinador Técnico: Proporciona soporte especializado en los diferentes proyectos técnicos e industriales, garantizando la correcta interpretación de planos y diseños, supervisando la ejecución en obra y asegurando el cumplimiento de hitos y entregables. Además, actúa como nexo técnico entre la PMO y el equipo del cliente responsable de la obra.

Personal de Apoyo

Especialista TI: Responsable de asegurar el funcionamiento continuo de los sistemas, redes y servidores que respaldan la gestión de la PMO. Además, brinda soporte técnico y gestiona las plataformas tecnológicas y herramientas de ticketing utilizadas por el equipo.

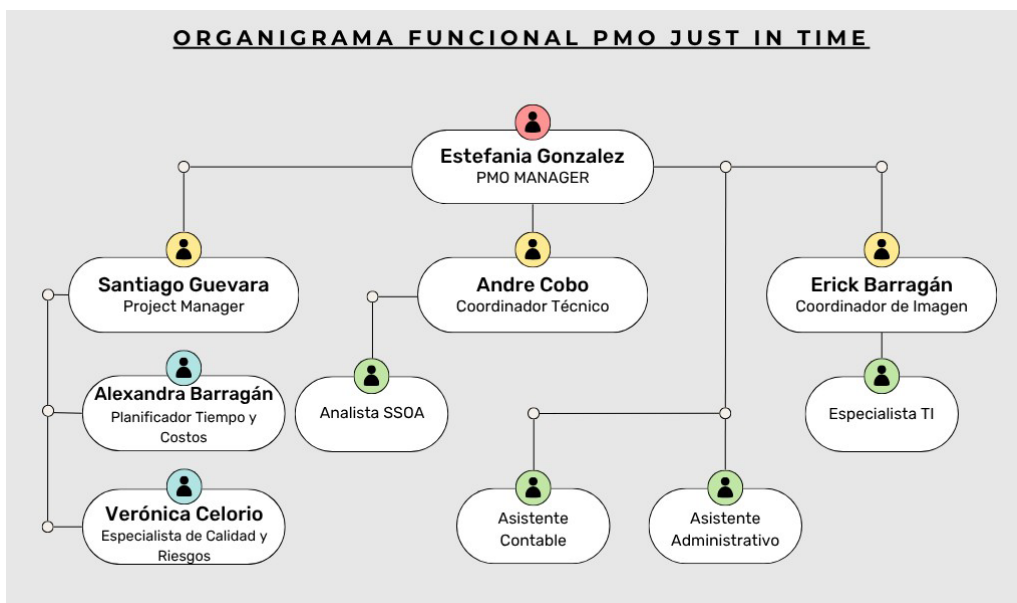
Analista SSOA: Proporciona soporte técnico al Coordinador Técnico en temas relacionados a la seguridad industrial, salud ocupacional y medio ambiente, supervisando que tanto el cliente como sus contratistas cumplan con la normativa y los estándares vigentes. Actúa como supervisor externo, asegurando condiciones seguras y sostenibles en los proyectos gestionados por la PMO.

Asistente de Contabilidad: Apoya en la gestión financiera de la organización, realizando tareas como el registro de transacciones, conciliaciones bancarias, manejo de cuentas por pagar y cobrar, y elaboración de reportes contables.

Asistente Administrativo: Apoya interno a la PMO y sus equipos, gestionando documentación, atendiendo requerimientos organizativos y contribuyendo a la eficiencia operativa mediante una administración ordenada y oportuna.

Figura 8.

Organigrama funcional de la PMO Just-In-time



Nota. Creada por los Autores con la herramienta CANVA.

Riesgos, Estrategias De Prevención y Mitigación

Para efectuar la identificación y el análisis de riesgos de nuestra PMO hemos adoptado una metodología de análisis cuantitativo apoyada en una matriz de calor, la cual permite visualizar de manera gráfica el nivel de exposición al riesgo según su probabilidad de ocurrencia y su impacto potencial en la operación del negocio.

Tabla 4.*Matriz de resultados de análisis cualitativo de los riesgos*

ID #	TIPO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	FACTOR DE RIESGO (PXI)	MATRIZ DE CALOR	PRIORIDAD
R01	ESTRATÉGICO-EXTERNA	Resistencia al Cambio por parte de las empresas constructoras o clientes que no se encuentran familiarizados	5	5	25	RIESGO MAYOR	1
R02	ESTRATÉGICO-EXTERNO	Falta de aceptación del mercado debido al desconocimiento del concepto de PMO	5	5	25	RIESGO MAYOR	1
R03	ESTRATÉGICO-EXTERNO	Dependencia de pocos clientes grandes	3	3	9	RIESGO MODERADO	2
R04	OPERATIVO	Fallas en implementación de los servicios de la PMO por diversidad de proyectos.	2	3	6	RIESGO MENOR	3
R05	OPERATIVO	Inconsistencia en la calidad de la información recibida por parte de contratistas o clientes	3	3	9	RIESGO MODERADO	2
R06	OPERATIVO	Retrasos en la implementación del servicio PMO por falta de información solicitada al cliente	4	3	12	RIESGO MODERADO	2
R07	OPERATIVO-EXTERNO	Escasez de talento especializado en la metodología PMI comprometiendo la calidad del servicio entregado al cliente final.	2	2	4	RIESGO MENOR	3
R08	FINACIERO-INTERNO	Limitaciones de liquidez al inicio del proyecto por depender exclusivamente de la firma de contratos	3	4	12	RIESGO MODERADO	2
R09	FINANCIERO-EXTERNO	Incumplimiento de Pagos por parte de los clientes	3	5	15	RIESGO MAYOR	1

ID #	TIPO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	FACTOR DE RIESGO (PXI)	MATRIZ DE CALOR	PRIORIDAD
R10	LEGAL-EXTERNO	Divergencia de interpretación de los documentos contractuales suscritos con el cliente	2	2	4	RIESGO MENOR	3
R11	LEGAL-EXTERNO	Confidencialidad y protección de datos	2	4	8	RIESGO MODERADO	2

Fuente: Autores

Figura 9.

Escala para la matriz de calor

		AMENAZAS												
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												
		<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">ESTRATEGIA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Escalar</td> <td>Evitar</td> </tr> <tr> <td>Transferir/Mitigar</td> <td>Aceptar</td> </tr> </tbody> </table>					ESTRATEGIA		Escalar	Evitar	Transferir/Mitigar	Aceptar		
ESTRATEGIA														
Escalar	Evitar													
Transferir/Mitigar	Aceptar													
		<table border="1"> <tbody> <tr> <td>■</td> <td>Riesgo crítico</td> </tr> <tr> <td>■</td> <td>Riesgo mayor</td> </tr> <tr> <td>■</td> <td>Riesgo moderado</td> </tr> <tr> <td>■</td> <td>Riesgo menor</td> </tr> </tbody> </table>					■	Riesgo crítico	■	Riesgo mayor	■	Riesgo moderado	■	Riesgo menor
■	Riesgo crítico													
■	Riesgo mayor													
■	Riesgo moderado													
■	Riesgo menor													

Nota. Creada por los Autores.

Tabla 5.

Matriz de estrategias de prevención y mitigación de riesgos

ID #	RIESGO IDENTIFICADO	TIPO	MATRIZ DE CALOR	ESTRATEGIA DE PREVENCIÓN	ESTRATEGÍA DE MITIGACIÓN
R01	Resistencia al Cambio por parte de las empresas constructoras o clientes que no se encuentran familiarizados	ESTRATÉGICO-EXTERNA	RIESGO MAYOR	Implementar un plan de gestión del cambio, con talleres de sensibilización y comunicación de beneficios del modelo PMO.	Acompañar a los equipos reacios mediante coaching y designar “embajadores del cambio” dentro de cada empresa cliente.
R02	Falta de aceptación del mercado debido al desconocimiento del concepto de PMO	ESTRATÉGICO-EXTERNO	RIESGO MAYOR	Desarrollar una estrategia de posicionamiento y difusión sobre el valor agregado de la PMO client-side.	Ajustar el modelo de servicio y ofrecer pilotos demostrativos para mostrar resultados tempranos.
R03	Dependencia de pocos clientes grandes	ESTRATÉGICO-EXTERNO	RIESGO MODERADO	Diversificar la cartera de clientes mediante la identificación de nuevos segmentos del sector infraestructura.	Diseñar servicios complementarios o escalables (por ejemplo, auditorías de proyectos, capacitación) para ampliar la oferta a los mismos clientes y mantener su fidelidad.
R05	Inconsistencia en la calidad de la información recibida por parte de contratistas o clientes	OPERATIVO	RIESGO MODERADO	Implementar herramientas de reporte digital y dashboards de seguimiento. Estandarizar las especificaciones de información en el SLA	Establecer canales alternos de comunicación y validación cruzada con supervisores de campo.
R06	Retrasos en la implementación del servicio PMO por falta de información solicitada al cliente	OPERATIVO	RIESGO MODERADO	Estandarizar procesos de levantamiento de diagnóstico de los clientes.	Establecer rutas críticas para la entrega de información dentro del SLA.

ID #	RIESGO IDENTIFICADO	TIPO	MATRIZ DE CALOR	ESTRATEGIA DE PREVENCIÓN	ESTRATEGÍA DE MITIGACIÓN
R08	Limitaciones de liquidez al inicio del proyecto por depender de contratos	FINACIERO-INTERNO	RIESGO MODERADO	Mantener una reserva financiera interna o línea de crédito contingente para cubrir gastos operativos mientras se concretan los primeros contratos	Negociar anticipos o pagos por hitos iniciales dentro de los contratos para garantizar capital operativo en las primeras fases.
R10	Incumplimiento de Pagos por parte de los clientes	FINACIERO-EXTERNO	RIESGO MAYOR	Establecer formas de pago que garanticen la liquidez en función del servicio entregado	Especificar en el SLA la posibilidad de suspensión del servicio después de un número determinado de facturas impagas.
R12	Confidencialidad y protección de datos	LEGAL-EXTERNO	RIESGO MODERADO	Definir acuerdos de confidencialidad firmados por el personal, aliados y SLA que intervienen en los proyectos.	Activar protocolo de respuesta inmediata, que incluye notificación al cliente, contención del incidente y análisis del impacto.

Fuente: Autores

Capítulo III

Gestión De Personas

Perfil Del Equipo Del Proyecto

Tabla 6.

Descripción de los miembros del equipo, área de especialidad y aporte al proyecto

Miembros del Equipo	Perfil Profesional	Aporte al Proyecto
Andrea Estefanía González Carranza	Arquitecta	Investigación de fuentes, benchmarking, redacción estructurada de la documentación.
Santiago Gabriel Guevara Velastegui	Arquitecto	Asesoría técnica de proyectos de infraestructura civil, con enfoque en la planeación y desarrollo estratégico de proyectos
Alexandra Elizabeth Barragán Granda	Ingeniera en Contabilidad y Auditoría	Análisis de indicadores, soporte, evaluación financiera, establecimiento de mecanismos de control.
Verónica Pilar Celorio Flores	Ingeniera en Gestión Empresarial	Soporte en identificación de riesgos y búsqueda de mejoras, asegurando que el proyecto avance de forma ordenada y clara.
Erick Eduardo Barragán Pérez	Licenciado en Periodismo	Desarrollo de estrategias de comunicación interna y externa, gestión de redes sociales, diseño de contenido gráfico, producción audiovisual.
André Alexander Cobo Cortez	Ingeniero Mecánico	Gestor de proyectos estratégicos, de construcción, productividad y mejora continua.

Alianza Del Equipo

Los principios éticos bajo los cuales se desarrollará nuestro equipo son la equidad, la justicia y la responsabilidad ya que son fundamentales para construir una

base sólida de respeto y compromiso dentro del equipo. La equidad garantiza que todos los miembros tengan las mismas oportunidades a la hora de participar. La justicia permite tomar decisiones imparciales y bien fundamentadas. Y la responsabilidad asegura que cada integrante cumpla con sus tareas, contribuyendo al éxito del proyecto.

Dentro de nuestro equipo se fomentará la comunicación clara, efectiva, asertiva y transparente entre todos los miembros, junto con un fuerte sentido de apoyo mutuo. Estos comportamientos crean un ambiente de confianza en donde todos los miembros del equipo pueden sentirse escuchados y valorados, y donde las ideas siempre sean comunicadas de manera adecuada.

Durante la realización de nuestro proyecto cada integrante procurará propiciar un entorno colaborativo, empático, motivador, positivo, que, basado en la confianza fortalecerá el trabajo en equipo, permitiendo que cada uno pueda desarrollar plenamente sus habilidades y contribuir con entusiasmo al logro de nuestros objetivos.

El trabajo del proyecto se distribuirá de manera equitativa entre los miembros del equipo, tomando en cuenta las habilidades tanto técnicas como blandas que posee cada uno, con el fin de conseguir el cumplimiento de las tareas asignadas de manera exitosa y asegurando un desarrollo eficiente y justo durante el avance del proyecto.

Con respecto a la confidencialidad sobre el manejo de la información del proyecto, a pesar de considerar que la misma está implícita, hemos acordado manejar la

información de forma reservada, evitando compartir contenido sensible fuera del equipo, y así evitar posibles afectaciones al desarrollo y/o resultado del proyecto.

En el caso de tener desacuerdos o diferentes puntos de vista sobre algún tema en particular, se promoverá adoptar una actitud democrática y de diálogo para alcanzar consensos, valorando cada una de las opiniones cómo una oportunidad para enriquecer el proyecto. Se espera de los integrantes, una actitud abierta a la conversación y con orientación a expresar de manera justificada sus opiniones.

Para la resolución de conflictos se optará por generar debates constructivos y fundamentados en donde se respeten las ideas y se busque obtener una solución colectiva y con la participación de todo el equipo. En momentos de tensión, se procurará pausar el conflicto y/o discusión para generar un momento de reflexión individual y colectiva, que dé paso al reenfoque del grupo con calma y claridad. Se retomará la conversación cuando el grupo lo considere pertinente y todos manifiesten su apertura para hacerlo.

Las decisiones del equipo con respecto al proyecto se tomarán por mayoría de votaciones, respetando la dinámica y principios de la democracia en el equipo, y asegurando que todos los miembros mantengan una participación activa.

Con la finalidad de mantener un esfuerzo conjunto constante y con el ánimo deseable, el equipo acuerda reconocer los logros individuales cómo colectivos; parte de la estrategia para alcanzar los objetivos del proyecto es segmentarlo en metas y fases

específicas, por lo que la celebración del cumplimiento de cada una de ellas contribuirá a mantener la motivación y el compromiso constante.

La consolidación de la información y la elaboración de los reportes será una tarea colectiva, utilizando herramientas digitales para ayudar a mantener la información organizada y accesible para todos los miembros del equipo. Se ha designado a un miembro del equipo para el manejo de la plataforma de la universidad para la entrega de los trabajos y todos nos hemos comprometido a entregar la información individual y consolidada a tiempo.

El equipo trabajará con esmero para que siempre esté presente el orgullo, el optimismo y el entusiasmo, como parte del ambiente de trabajo, ya que aportan significativamente a la consecución de las metas y objetivos del proyecto. En conjunto, estas emociones tornan el proceso de trabajo en una experiencia enriquecedora a favor del bienestar del equipo.

- **Orgullo:** nos ayuda a generar un ambiente propicio en donde se fortalece el vínculo con el trabajo, elevando los estándares de producción y calidad.
- **Optimismo:** produce resiliencia ante los desafíos, alimentando la constancia para alcanzar el éxito.
- **Entusiasmo:** energiza a los miembros del equipo, promoviendo la participación activa además de la innovación.

Establecimiento de la Misión y Visión

La razón de ser de nuestro equipo radica en la integración de nuestros conocimientos y habilidades individuales, canalizándolos hacia un entorno colaborativo en donde cada aporte nos fortalece. El trabajo colectivo da paso al desarrollo de un proyecto pertinente además de aplicable, que responde a necesidades reales y evidencia de manera concreta el aprendizaje obtenido en Gestión de Proyectos.

Misión del Equipo

Desarrollar un proyecto de alto impacto que responda a los desafíos del entorno profesional, aplicando de forma estratégica nuestro conocimiento, capacidad de análisis, dominio de herramientas especializadas y liderazgo colaborativo. Tenemos el compromiso de generar soluciones de valor sostenible, promoviendo la excelencia y la innovación.

Visión Del Equipo

Consolidarnos como un equipo propositivo, comprometido y colaborativo que, en el corto plazo, entrega soluciones eficientes en Gestión de Proyectos; en el mediano plazo, desarrolla propuestas innovadoras y adaptables a distintos contextos; y a largo plazo, se posiciona como un referente en el diseño de modelos aplicables que promueven las buenas prácticas en la gestión profesional de proyectos.

Misión del Proyecto

Desarrollar una propuesta de servicio en Gestión de Proyectos que responda de manera precisa a las necesidades particulares de empresas que requieren soluciones estandarizadas. El servicio estará orientado al cumplimiento efectivo de objetivos definidos en cada etapa del ciclo de vida de los diferentes proyectos, contribuyendo a su eficiencia, control y calidad, cualidades siempre enmarcadas durante su ejecución.

Visión del Proyecto

Posicionarnos como un referente confiable e innovador en servicios de gestión de proyectos para el sector de la construcción, mediante el diseño de un servicio, externo y temporal, personalizado al cliente basado en el PMO Value Ring™, su implementación piloto en el corto y mediano plazo, y la consolidación de una cartera de clientes bajo demanda a largo plazo.

Para alcanzar nuestras metas estableceremos una planificación estructurada que considere metas, objetivos, indicadores de medición SMART, aplicando un enfoque por etapas mediante el cumplimiento de hitos. Integraremos los marcos de trabajo referenciales del PMI que apliquen en nuestro proyecto.

Nuestros Valores

Tabla 7.

Valores del equipo y su aporte al proyecto

Valor Del Equipo	Aporte al Proyecto
1. Confianza	Fortalece las relaciones dentro del equipo, permitiendo una comunicación abierta y generando el valor de cada integrante.
2. Cumplimiento	Asegura la consecución de metas y obligaciones para el desarrollo del proyecto.
3. Compromiso	Motiva al equipo para la consecución de objetivos del proyecto, manteniendo un esfuerzo constante.
4. Trabajo en equipo	Facilita la integración de ideas y habilidades del equipo, permitiendo alcanzar objetivos de manera eficiente.
5. Transparencia	Garantiza la confianza mutua mediante la honestidad y claridad en la información compartida.
6. Innovación	Aporta ideas frescas, creativas y diferentes que permiten un enfoque distinto de las soluciones tradicionales.
7. Proactividad	Iniciativa en la búsqueda de soluciones ágiles y pertinentes.
8. Honestidad	Evita la manipulación de información clave del proyecto que pueda perjudicar su desarrollo.
9. Empatía	Genera un ambiente atractivo, sólido, saludable, productivo en donde se fomenta la cohesión de los integrantes a través del compañerismo.
10. Puntualidad	Evita retrasos que afecten el desarrollo de los entregables.

Fuente: Autores

Tabla 8.

Competencias necesarias del líder-coach del proyecto

COMPETENCIA	APORTACIÓN AL PROYECTO
1. Observación	Visión integral del proyecto, distintas perspectivas, amplio espectro.
2. Escucha Activa	Comprender las necesidades reales del equipo mediante entornos de confianza y gestión de conflictos.
3. Preguntas Poderosas	Profundizar ideas, creatividad, autonomía y participación del equipo.
4. Feedback	Aprendizaje, oportunidades de mejora, permitiendo corregir desviaciones a tiempo y robusteciendo las buenas prácticas.
5. Adaptabilidad	Ajuste de cambios imprevistos, transformando escenarios adversos en oportunidades de mejora.
6. Capacidad para integrar equipos	Cohesión del grupo de trabajo a fin de consolidar las habilidades orientadas a alcanzar un objetivo común.
7. Negociación	Facilita un entorno eficiente con puntos de equilibrio que facilite la consecución de acuerdos mutuos para alcanzar el producto final.
8. Liderazgo Colaborativo	Fomenta la participación activa, la confianza y la toma de decisiones conjunta con mayor eficacia.
9. Inteligencia Emocional	Facilita la gestión de emociones, la comunicación y las relaciones interpersonales, favoreciendo la productividad del equipo.

Fuente: Autores

Planificación De Los Recursos Humanos Del Proyecto

Recopilación y Análisis De Datos.

Actualmente nuestro proyecto cuenta con las siguientes personas:

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser in formada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Andrea Estefanía González Carranza, arquitecta con un diplomado en Gestión de Proyectos, cuenta con amplia experiencia en la administración, control y seguimiento de contratos públicos y privados. Posee diversas habilidades técnicas y blandas, siendo las más importantes y que contribuirán al desarrollo del proyecto: la gestión de proyectos de Construcción, la administración y conocimiento sobre el manejo de varios tipos de contrato, así como su capacidad de organización y liderazgo. Actualmente se encuentra desempeñando el cargo de Coordinadora de Cierre de Proyectos en China Camc Engineering Co., Ltd.

Santiago Gabriel Guevara Velastegui, arquitecto con certificación en mantenimiento de aeropuertos, cuenta con amplia experiencia en áreas de diseño, planificación, coordinación y levantamiento de documentación técnica. Posee diversas habilidades técnicas y blandas, siendo las más importantes y que contribuirán al desarrollo del proyecto: la gestión de proyectos de Construcción, gestión de equipos y el pensamiento analítico. Actualmente se encuentra desempeñando el cargo de Coordinador de Infraestructura en Quiport S.A.

Alexandra Elizabeth Barragán Granda, ingeniera en contabilidad y auditoría con un máster en gestión de Talento Humano, tiene amplia experiencia en el análisis de presupuestos, administración de recursos materiales, financieros, y de personas, así como la planificación estratégica y el control organizacional. Sus principales habilidades técnicas y blandas, y que contribuirán al desarrollo del proyecto, son: el análisis financiero, la evaluación de riesgos y control, así como su pensamiento crítico,

adaptabilidad y liderazgo. Actualmente se encuentra desempeñando el cargo de Responsable de Planificación, Seguimiento y Evaluación de la Gestión en el Hospital Pediátrico Baca Ortiz.

Verónica Pilar Celorio Flores, ingeniera en gestión empresarial que cuenta con una certificación en la normativa ISO SWIFT 2022, tiene una amplia experiencia en la gestión de proyectos bancarios con enfoque ágil, así como en la coordinación y ejecución de pruebas funcionales. Sus principales habilidades técnicas y blandas, y que contribuirán al desarrollo del proyecto, son: el análisis de procesos y eficiencia operativa, la gestión de proyectos bancarios, manejo de la metodología Scrum, la implementación de estrategias orientadas a resolver conflictos y adaptabilidad. Actualmente se encuentra desempeñando el cargo de Especialista funcional-Tester en Banco Produbanco.

Erick Eduardo Barragán Pérez, licenciado periodista con una certificación en Community Manager, tiene una amplia experiencia en el diseño e implementación de estrategias de comunicación y marketing digital, así como la creación y gestión de contenido visual, redes sociales y campañas publicitarias. Sus principales habilidades técnicas y blandas, y que contribuirán al desarrollo del proyecto, son: el manejo de herramientas tecnológicas como el Adobe Suite, DaVinci Resolve, Capcut, el Community Management, Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM), el trabajo en equipo, su comunicación e iniciativa. Actualmente se desempeña como Copywriter en ETKI Agency.

André Alexander Cobo Cortez, ingeniero mecánico con un diplomado en gestión de proyectos, cuenta con una amplia experiencia en la Gestión de proyectos de plantas industriales especializadas en acero, gestión del presupuesto de inversiones y desarrollo de proyectos estratégicos. Sus principales habilidades técnicas y blandas, y que contribuirán al desarrollo del proyecto, son: la gestión de proyectos, conocimiento en Lean Manufacturing, la toma de decisiones, razonamiento lógico y comunicación efectiva. Actualmente se desempeña como Project Manager en Novacero S.A

El levantamiento a detalle de los perfiles de nuestro proyecto se encuentra contenido en el **Apéndice 4.- Inventario de la fuerza laboral del proyecto**, del presente documento.

Establecimiento de Políticas y Objetivos de Recursos Humanos.

El equipo mínimo para la ejecución del proyecto son 6 puestos específicos y el personal de apoyo variará en conformidad con las necesidades del cliente y las funciones a desempeñar de la PMO contratada. El equipo mínimo corresponde al personal considerado en el organigrama de contenido en la Figura 8.

Los puestos específicos son los siguientes:

- 1 PMO Manager
- 1 Project Manager
- 1 Planificador de tiempo y costos
- 1 Especialista de calidad y riesgos
- 1 Coordinador de imagen y Comunicación

- 1 Coordinador Técnico

Los puestos para personal de apoyo son los siguientes:

- 1 Especialista TI
- 1 Analista SSOA (Seguridad, Salud Ocupacional y Ambiente)
- 1 Asistente Administrativo.
- 1 Asistente Contable

Personal Específico

PMO Manager

Objetivo del puesto: Liderar la implementación, operación y cierre de una PMO se soporte como servicio externo para clientes en el sector de la infraestructura, asegurando la estandarización de servicios, el cumplimiento de plazos, costos, calidad y alcance acordado. Será el principal enlace entre la PMO, el equipo de trabajo y la alta dirección del cliente.

Experiencia previa: Mínimo 5 años de experiencia en gestión de proyectos de infraestructura y al menos 3 años liderando una PMO.

Competencias técnicas/blandas requeridas:

- Especialización o maestría en Gestión de Proyectos. Certificación PMP.
- Conocimiento sólido en gestión de proyectos de preferencia bajo el marco del PMBOK®
- Experiencia en implementación y dirección de PMOs (de preferencia en modalidad externa/servicios)

- Conocimiento en el sector de infraestructura (proyectos de construcción, obras civiles o instalaciones industriales)
- Elaboración de reportes, dashboards y KPIs
- Gestión y coordinación de procesos
- Liderazgo adaptativo
- Orientación al cliente
- Negociación y resolución de conflictos

Project Manager

Objetivo del puesto: Dirigir la planificación, ejecución, seguimiento y cierre de proyectos de infraestructura del cliente, bajo el marco de los servicios acordados para la PMO. Coordinar operativamente al equipo de la PMO de soporte en sitio, integrando sus funciones para maximizar el valor entregado al cliente.

Experiencia previa: Mínimo 5 años de experiencia en gestión de proyectos de infraestructura.

Competencias técnicas/blandas requeridas:

- Conocimiento en el sector de infraestructura (proyectos de construcción, obras civiles o instalaciones industriales)
- Especialización o maestría en Gestión de Proyectos. Certificación PMP.
- Dirección de proyectos de infraestructura y conocimiento en metodologías, estándares y procesos de gestión de proyectos
- Coordinación de equipos multidisciplinarios.

- Uso de herramientas de planificación y control (deseable)
- Liderazgo colaborativo
- Orientación a resultados
- Comunicación efectiva
- Pensamiento analítico

Planificador de tiempo y costos

Objetivo del puesto: Proporcionar soporte especializado en la planificación, seguimiento y control del tiempo y costos para los proyectos de infraestructura del cliente, asegurándose de disponer de información precisa, oportuna y estandarizada para la toma de decisiones. Garantizar que el cronograma y el presupuesto se mantengan alineados con los objetivos del cliente y los estándares definidos de la PMO.

Experiencia previa: Mínimo 5 años de experiencia en el puesto o cargos similares.

Competencias técnicas/blandas requeridas:

- Uso y manejo avanzado de herramientas de planificación y control de costos y tiempo.
- Conocimiento en control presupuestal y análisis financiero.
- Evaluación de riesgos en el área.
- Especialización o maestría en Gestión de Proyectos.
- Análisis de valor ganado (EVM)
- Orientación al servicio

- Precisión y detalle.
- Pensamiento analítico
- Trabajo en equipo.

Especialista de Calidad y riesgos

Objetivo del puesto: Proporcionar soporte especializado en la gestión de la calidad y riesgos para los proyectos de infraestructura del cliente, asegurando el cumplimiento de estándares técnicos, normativos y contractuales, así como la identificación, evaluación y mitigación de los riesgos identificados. Actuar como observador independiente que garantice la recopilación de información objetiva para la toma de decisiones del cliente.

Experiencia previa: Mínimo 5 años de experiencia en el puesto o cargos similares.

Competencias técnicas/blandas requeridas:

- Especialización o maestría en Gestión de Proyectos.
- Conocimiento en normas de gestión de calidad y auditoría
- Gestión de riesgos bajo metodología del PMBOK® o equivalente
- Manejo de herramientas de control.
- Objetividad con capacidad para emitir informes imparciales
- Pensamiento crítico
- Comunicación efectiva
- Trabajo en equipo

Coordinador de Comunicación e Imagen

Objetivo del puesto: Planificar, coordinar y ejecutar estrategias de comunicación interna y externa tanto en el proyecto como para el equipo de trabajo, imagen empresarial y marketing de la PMO, para potenciar su visibilidad en el mercado, generar oportunidades de negocio y fortalecer la relación con los clientes actuales y los potenciales clientes en el sector de la infraestructura.

Experiencia previa: Mínimo 4 años de experiencia en el puesto o cargos similares. Al menos 2 años manejando planes de comunicación e imagen empresarial.

Competencias técnicas/blandas requeridas:

- Capacidad de análisis de mercado y tendencias
- Gestión de comunicación estratégica
- Manejo de imagen empresarial y campañas
- Creación de contenido visual y digital
- Relación con medios y posicionamiento de marca
- Coordinación de la comunicación de equipos y de proyecto.
- Comunicación efectiva y persuasiva
- Creatividad e innovación
- Trabajo en equipo

Coordinador Técnico

Objetivo del puesto: Brindar soporte técnico especializado a la PMO y al cliente en la ejecución de proyectos técnicos e industriales, asegurando una alta calidad en la

interpretación de planos y diseños, supervisión en obra, cumplimiento de hitos y de los entregables. Actuar como enlace técnico entre la PMO y el personal a cargo de la obra por parte del cliente.

Experiencia previa: Mínimo 4 años de experiencia en el puesto o cargos similares. Al menos 2 años coordinando equipos técnicos y supervisión de obra.

Competencias técnicas/blandas requeridas:

- Especialización o maestría en Gestión de Proyectos. Certificación PMP.
- Conocimiento en el sector de infraestructura (proyectos de construcción, obras civiles o instalaciones industriales)
- Amplio conocimiento en la lectura e interpretación de planos y especificaciones técnicas.
- Experiencia en supervisión de obras de infraestructura.
- Conocimiento en normativa técnica.
- Manejo de software de diseño y control de obra.
- Conocimiento en mediciones, cubicajes y control de cantidades de obra.

Personal de Apoyo

Especialista TI

Objetivo del puesto: Administrar y garantizar la operatividad de los sistemas, redes y servidores que soportan la gestión de la PMO. Proporcionar soporte técnico y administrar las plataformas tecnológicas y las herramientas de ticketing.

Experiencia previa: Mínimo 3 años de experiencia en el puesto o cargos similares. Al menos 1 años brindando soporte y redes.

Competencias técnicas/blandas requeridas:

- Conocimientos en infraestructura tecnológica para entornos corporativos
- Conocimiento en redes, servidores físicos y servicios en la nube
- Manejo de herramientas de ticketing
- Experiencia en bases de datos y seguridad informática
- Conocimiento en la generación de backups
- Atención al cliente interno/externo
- Comunicación efectiva
- Resolución de problemas

Analista de Seguridad Industrial, Salud Ocupacional y Ambiente (SSOA)

Objetivo del puesto: Brindar soporte especializado en seguridad industrial, salud ocupacional y medio ambiente al equipo de la PMO y al cliente, actuando como supervisor externo para verificar que la unidad SSOA del cliente y sus contratistas cumplan con la normativa y estándares vigentes del medio.

Experiencia previa: Mínimo 4 años de experiencia en el puesto o cargos similares. Al menos 2 años de experiencia en proyectos de infraestructura.

Competencias técnicas/blandas requeridas:

- Conocimientos en infraestructura tecnológica para entornos corporativos
- Conocimiento en redes, servidores físicos y servicios en la nube

- Manejo de herramientas de ticketing
- Experiencia en bases de datos y seguridad informática
- Conocimiento en la generación de backups
- Atención al cliente interno/externo
- Comunicación efectiva
- Resolución de problemas

Asistente Administrativo

Objetivo del puesto: Brindar soporte administrativo interno a la PMO y sus equipos de trabajo, gestionando documentación y dando atención a los requerimientos de la organización para garantizar la organización, y eficiencia operativa del equipo.

Experiencia previa: Mínimo 2 años de experiencia en el puesto o cargos similares.

Competencias técnicas/blandas requeridas:

- Manejo de herramientas ofimáticas y plataformas digitales colaborativas.
- Conocimientos en gestión documental y organización de archivos.
- Organización
- Discreción en el manejo de información
- Comunicación asertiva
- Proactividad
- Orientación al servicio

Asistente Contable

Objetivo del puesto: Brindar soporte contable y financiero a la PMO en la gestión de facturación, control de ingresos y egresos, garantizando el cumplimiento de las obligaciones tributarias y contables vigentes en la normativa nacional, así como el correcto registro y organización de la información financiera de la oficina.

Experiencia previa: Mínimo 5 años de experiencia en el puesto o cargos similares, de preferencia en el en el sector de la construcción.

Competencias técnicas/blandas requeridas:

- Debe estar registrado como Contador Público Autorizado (CPA)
- Manejo de software contable y facturación electrónica
- Conocimiento de normativa tributaria y contable vigente en el país
- Dominio de Excel y herramientas tecnológicas de análisis financiero
- Gestión documental y de archivos contables
- Discreción en el manejo de información
- Honestidad y ética profesional
- Comunicación efectiva
- Organización y gestión del tiempo

Diseño e Implementación de Planes y Programas de Actuación

Tabla 9.

Matriz de Roles y Responsabilidades Generales del cargo

Rol	Responsable	Responsabilidades
PMO Manager	Andrea González	<p>Diagnosticar el entorno del cliente (estructura, madurez, procesos). Definir y adaptar metodologías y herramientas para el cliente y la PMO. Liderar el despliegue de la PMO en el proyecto contratado en conformidad a los Acuerdos de nivel de servicio pactados con el cliente. Monitorear el desempeño de la propia PMO a través de indicadores de gestión (KPIs). Dirigir el equipo de la PMO y monitorear su desempeño. Gestionar la relación entre los líderes de proyecto y gerencias del cliente con la PMO.</p>
Project Manager	Santiago Guevara	<p>Definir etapas del proyecto junto al cliente. Aplicar herramientas y metodologías según tipo de proyecto. Asegurar alineación entre objetivos, planificación y ejecución tanto interna como externa. Dirigir la ejecución del proyecto junto con los líderes de proyecto de las organizaciones. Informar periódicamente al PMO Manager sobre el estado del proyecto (avances, desviaciones, riesgos).</p>

Rol	Responsable	Responsabilidades
Planificador Tiempo y Costos	Alexandra Barragán	<p>Dar soporte en la estructura y planificación de cronogramas.</p> <p>Dar soporte en la estimación y planificación de costos.</p> <p>Hacer seguimiento y control durante la ejecución del proyecto.</p> <p>Elaborar análisis y proyecciones para el cliente.</p> <p>Brindar soporte al Project Manager con la entrega de datos.</p>
Especialista de Calidad y Riesgos	Verónica Celorio	<p>Dar soporte en la planificación de la calidad y riesgos del proyecto.</p> <p>Monitorear y controlar los lineamientos de gestión de calidad y riesgos identificados.</p> <p>Desarrollar KPI de calidad y riesgos.</p> <p>Establecer controles y acciones de mejora.</p> <p>Brindar soporte en la gestión de los sistemas integrados de calidad y de riesgos.</p>
Coordinador de Comunicación e Imagen	Erick Barragán	<p>Diseñar el plan de marketing de la PMO.</p> <p>Diseñar y ejecutar el plan de comunicación interna y externa.</p> <p>Ejecutar las estrategias, planes y programas de comunicación, imagen empresarial y de marca.</p> <p>Gestionar comunicaciones sensibles y reputacionales de la PMO en la ejecución.</p>

Rol	Responsable	Responsabilidades
Coordinador Técnico	André Cobo	<p>Asesorar técnicamente al cliente y al equipo PMO.</p> <p>Dar soporte técnico en la revisión y análisis de la documentación técnicas del cliente y los entregables del proyecto.</p> <p>Dar seguimiento y cumplimiento a los entregables del proyecto.</p> <p>Dar seguimiento al cumplimiento de Hitos, supervisar la ejecución técnica en obra, el cierre técnico de los contratos.</p>
Especialista TI	Por contratar	<p>Implementar soluciones tecnológicas para las distintas áreas del negocio.</p> <p>Administrar los sistemas, plataformas y las herramientas tecnológicas de la PMO para la gestión eficiente del resto de áreas.</p> <p>Analizar y automatizar tareas para mejorar tiempos, calidad y productividad en los distintos departamentos.</p> <p>Gestionar tickets de soporte técnico.</p>
Analista SSOA (Seguridad, Salud Ocupacional y Ambiente)	Por contratar	<p>Dar soporte en la aplicación de estándares en el proyecto del cliente para el cumplimiento de la normativa de seguridad, salud ocupacional y ambiental, y garantizar el cumplimiento.</p> <p>Verificar y controlar de manera objetiva al área de SSOA del cliente.</p> <p>Gestionar alertas tempranas, riesgos y gestionar la implementación de acciones preventivas y correctivas, junto al cliente.</p> <p>Elaborar informes técnicos con indicadores y propuestas de mejora continua.</p>

Rol	Responsable	Responsabilidades
Asistente Administrativo	Por contratar	<p>Gestionar la documentación interna y el archivo de la PMO.</p> <p>Brindar soporte en la coordinación logística del Proyecto.</p> <p>Apoyar en las tareas administrativas para la operación temporal de la PMO, que incluye la gestión de las adquisiciones de recursos para la PMO (material de oficina, papelería, entre otros).</p>
Asistente Contable	Por contratar	<p>Gestionar la facturación y cuentas de los servicios de la PMO, así como efectuar la gestión de cobranzas y pagos.</p> <p>Mantener actualizados los registros contables de la empresa.</p> <p>Dar cumplimiento a las obligaciones tributarias y fiscales.</p> <p>Realizar el control de gastos y egresos de la empresa.</p> <p>Mantener archivada y organizada la documentación contable de la PMO para auditorías.</p>

Fuente: Autores

Planificación, Control y Evaluación de los Planes de Gestión de los recursos

Humanos.

Los puestos y cantidad de personal han sido determinados en función de los requerimientos mínimos necesarios para el funcionamiento de la PMO y se han establecido valores referenciales basados en remuneraciones promedio del mercado laboral y los beneficios de ley. Este margen puede ser ajustado en función del

porcentaje de participación de los profesionales de acuerdo con los servicios establecidos con el cliente en los Acuerdos de Nivel de Servicio (SLA) del proyecto.

Para los primeros tres meses de implementación de la PMO, considerando los gastos operativos y de inversión, los socios fundadores que conformamos el equipo técnico inicial, hemos tomado la decisión de establecer el Salario Básico Unificado del año 2025 como remuneración inicial; valor que será ajustado en el tiempo, en función de los proyectos que se contraten a futuro. El personal de apoyo será contratado a partir del mes 4 de operaciones, siempre y cuando se haya suscrito un contrato de servicios con la PMO.

Tabla 10.

Planificación y costos referenciales de los recursos humanos del proyecto

Necesidades de incorporación de personal	Cantidad	Costo promedio mensual (participación al 100%) \$/mes	Temporalidad Implantación del Proyecto 3 meses
Equipo Técnico Mínimo			
PMO Manager	1	\$470,00	\$1.410,00
Project Manager	1	\$470,00	\$1.410,00
Planificador de Tiempo y Costos	1	\$470,00	\$1.410,00
Especialista de Calidad y Riesgos	1	\$470,00	\$1.410,00
Coordinador de Comunicación e imagen	1	\$470,00	\$1.410,00
Coordinador Técnico	1	\$470,00	\$1.410,00

Personal de Apoyo

Especialista TI	1	\$600,00	\$0,00
Analista SSOA	1	\$600,00	\$0,00
Asistente Administrativo	1	\$500,00	\$0,00
Asistente Contable	1	\$500,00	\$0,00

Nota. Se estima que la PMO cuente con su primer contrato dentro de un plazo de 3 meses después de iniciar operaciones.

Tabla 11.

Control y evaluación de los recursos humanos del proyecto

Personal requerido	Indicador Clave de Desempeño	Fórmula de medición	Nivel de productividad deseado
PMO Manager	Cumplimiento del plan de trabajo de la PMO	(Número de actividades completadas / Número de actividades planificadas) * 100	≥ 95%
	Satisfacción del cliente	Promedio de encuestas de satisfacción del cliente al cierre del servicio	entre 80 - 100 puntos
Project Manager	Cumplimiento de las tareas	(Tareas completadas / Total de tareas planificadas) * 100	≥ 95%
	Índice de cumplimiento de objetivos	(Objetivos cumplidos / Total de objetivos) * 100	≥ 90%
Planificador Tiempo y Costos	Exactitud de hitos reportados	(Hitos reportados correctamente / Total de hitos reportados) * 100	≥ 95%

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser in formada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Personal requerido	Indicador Clave de Desempeño	Fórmula de medición	Nivel de productividad deseado
	Cumplimiento en actualizaciones de costos y cronograma	(actualizaciones realizadas en el mes / actualizaciones totales requeridas por el cliente) *100	≥ 95%
Especialista de Calidad y Riesgos	Índice de Cumplimiento del Plan de Inspecciones	(Número Inspecciones realizadas / Número Inspecciones programadas) *100	100%
	Índice de Actualización de Riesgos	(Número Riesgos revisados y actualizados / Total de riesgos en matriz) * 100	≥ 90%
Coordinador de Comunicación e Imagen	Índice de Imagen y Marca	(Acciones Ejecutadas/Acciones Planificadas) *100	≥ 95%
	Plan de marketing	Plan de marketing terminado, e implementado	100%
Coordinador Técnico	Cumplimiento de revisiones técnicas en el periodo	(Revisiones de planos, diseño y especificaciones realizadas a la fecha / Revisiones planificadas y acordadas con el cliente) *100	≥ 95%
	Índice de Satisfacción del Cliente de Resolución de sus Novedades.	(Novedades Solventadas /Novedades Levantadas por el cliente)*100	100%
Especialista TI	% Tickets resueltos por mes	(Tickets solventados / Total tickets levantados) *100	≥ 95%

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser in formada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Personal requerido	Indicador Clave de Desempeño	Fórmula de medición	Nivel de productividad deseado
	Tiempo promedio de respuesta a tickets	No aplica	≤ 4 horas desde la recepción del ticket
Analista SSOA (Seguridad, Salud Ocupacional y Ambiente)	% de Observaciones Solventadas	(Observaciones Normativas Solventadas/ Observaciones Levantadas) *100	≥ 95%
	% de cumplimiento de inspecciones realizadas	(Número de inspecciones realizadas / Número de inspecciones planificadas) *100	100%
Asistente Administrativo	Eficiencia en gestión de tareas	(Tareas asignadas cumplidas/ Total de tareas asignadas) *100	≥ 95%
	Tiempo promedio de Respuesta	No aplica	≤ 3 horas desde la solicitud realizada
Asistente Contable	Tiempo promedio de gestión de pagos	No aplica	≤ 48 horas desde la recepción
	Cumplimiento de obligaciones tributarias	(Declaraciones y pagos realizados en el periodo / total de obligaciones del periodo) *100	100%

Fuente: Autores

Aplicación de la Metodología Six Thinking Hats

Tabla 12.
Metodología Six Thinking Hats

Tipo De Sombrero	Acciones
Blanco	<ul style="list-style-type: none"> - Levantar las necesidades del cliente en Gestión de Proyectos. - Elaborar el cronograma macro de la implementación de la PMO para los clientes. - Integrar el control de avance de tiempo y costos de acuerdo con la consecución de hitos del proyecto. - Diseñar las guías del Plan de Calidad y Matriz de Riesgos para el proyecto. - Diseñar el Plan de Marketing de la PMO. - Revisar los Procesos Técnicos del cliente.
Amarillo	<ul style="list-style-type: none"> - Alinear la PMO con los objetivos estratégicos del cliente logrando la aceptación de la alta gerencia. - Impulsar la transparencia y orden del proyecto durante la implementación del servicio de la PMO. - Facilitar la toma de decisiones del cliente a través del control eficiente de sus recursos. - Incrementar la satisfacción del cliente mediante la implementación de planes de mejora continua en la prestación de los servicios de la PMO. - Fortalecer la reputación de la PMO a través de la comunicación efectiva de los resultados de éxito de los proyectos. - Transferir procedimientos técnicos mejorados al cliente.
Negro	<ul style="list-style-type: none"> - Mitigar la resistencia de líderes clave del cliente. - Minimizar la probabilidad del cambio de alcance por parte del cliente sobre el tipo de servicio (PMO) previamente acordado. - Verificar la información entregada por el cliente para evitar errores en la estimación de costos y tiempo. - Fortalecer la cultura organizacional del cliente en Gestión de Riesgos y Calidad. - Socializar efectivamente el propósito de la PMO cómo un servicio de valor agregado. - Fomentar la participación activa del personal operativo cómo respuesta a la resistencia al cambio

Rojo

- Escuchar expectativas de gerencia y líderes de proyecto sobre la asesoría.
- Impulsar la motivación del cliente para la adopción de nuevas metodologías.
- Detectar expectativas del cliente con relación al tiempo y a los costos propuestos.
- Identificar confianza o dudas por exigencias normativas.
- **Captar expectativas del cliente sobre la imagen que tiene de la PMO.**
- Detectar preocupaciones del personal técnico sobre las soluciones constructivas.

Verde

- Diseñar una "caja de herramientas" adaptada a las necesidades específicas del cliente.
- Integrar tableros visuales de seguimiento.
- **Utilizar dashboards interactivos con datos en tiempo real que refleje los "Quick wins" y el seguimiento del proyecto.**
- Implementar Control de Calidad en tiempo real.
- Elaboración de un Newsletter que contenga: hitos logrados, próximos pasos y reconocimiento al equipo.
- Proponer prototipos de procesos optimizados.

Fuente: Autores

Diseño De Un Plan De Acción Del Proyecto

Acción 1. Captar expectativas del cliente sobre la imagen que tiene de la PMO.

Objetivo: Conocer la percepción inicial y expectativas de los potenciales clientes para alinear la propuesta de valor de la PMO y estructurar el Plan de Marketing.

Recursos Necesarios: Herramientas de encuesta online, entrevistas, focus group, registros de retroalimentación y bases de datos.

Responsables:

- Coordinador de Comunicación e Imagen - Licenciado Erick Eduardo Barragán Pérez.
- PMO Manager - Arquitecta Andrea Estefanía González Carranza.

Indicadores: % de encuestados que consideran a la PMO cómo socio estratégico antes / Después de la campaña de posicionamiento.

Cronograma: Desde el 11.08.2025 al 18.08.2025.

Grado de compromiso: 10.

Acción 2. Diseñar el Plan de Marketing de la PMO.

Objetivo: Establecer la estrategia de comunicación, canales, mensajes clave y acciones para posicionar la PMO como servicio y generar conciencia del valor entregado.

Recursos necesarios: Manual de marca, herramientas digitales.

Responsable:

- Coordinador de Comunicación e imagen - Licenciado Erick Eduardo Barragán Pérez.

Indicadores:

N.º total de contratos cerrados por campaña / N.º total de campañas lanzadas.

Cronograma: Desde el 18.08.2025 al 01.09.2025.

Grado de compromiso: 10.

Acción 3. Levantar las necesidades del cliente en Gestión de Proyectos.

Objetivo: Identificar de forma detallada las debilidades, oportunidades y requerimientos específicos del cliente para diseñar una propuesta de servicio ajustada a sus necesidades.

Recursos necesarios: Entrevistas, cuestionarios, grupos focales, encuestas, plantillas de levantamiento de información, repositorio de lecciones aprendidas.

Responsables:

- PMO Manager - Arquitecta Andrea Estefanía González Carranza.
- Project Manager - Arquitecto Santiago Gabriel Guevara Velasteguí

Indicadores:

N.º total de requerimientos detectados y validados / N.º total de requerimientos específicos acordados.

Cronograma: Desde el 02.09.2025 al 09.09.2025.

Grado de compromiso: 10.

Acción 4. Minimizar la probabilidad de cambio de alcance por parte del cliente.

Objetivo: Establecer mecanismos claros de definición, validación y control del alcance del servicio de la PMO.

Recursos necesarios: Matriz completa de prestación de servicios, matriz de control de cambios, reuniones de validación con el cliente y acuerdo del nivel de servicio.

Responsables:

- PMO Manager - Arquitecta Andrea Estefanía González Carranza.
- Project Manager - Arquitecto Santiago Gabriel Guevara Velasteguí.
- Especialista de Calidad y Riesgos – Ingeniera en Gestión Empresarial
Verónica Pilar Celorio Flores.

Indicadores: N.º de cambios de alcance / Total de entregables acordados.

Cronograma: Desde el 02.09.2025 al 31.10.2025.

Grado de compromiso: 10.

Acción 5. Utilizar dashboards interactivos con datos en tiempo real para mostrar

“Quick wins” y el seguimiento del proyecto.

Objetivo: Proporcionar visibilidad inmediata de avances y resultados para reforzar la confianza del cliente.

Recursos necesarios: Power BI, Jira, Azure, BIM.

Responsables:

- Project Manager - Arquitecto Santiago Gabriel Guevara Velasteguí.
- Especialista de Calidad y Riesgos - Ingeniera en Gestión Empresarial Verónica Pilar Celorio Flores.
- Coordinador de Comunicación e Imagen - Licenciado Erick Eduardo Barragán Pérez.

Indicador: N.º de dashboards interactivos funcionales integrados al proyecto.

Cronograma: Desde el 15.09.2025 al 31.10.2025.

Grado de compromiso: 10.

Acción 6. Incrementar la satisfacción del cliente con planes de mejora continua.

Objetivo: Implementar mecanismos eficaces para recopilar la retroalimentación de los clientes de la PMO, con el propósito de fortalecer y perfeccionar las iniciativas de mejora continua.

Recursos Necesarios: Procedimientos de mejora continua, indicadores de satisfacción, reuniones de retroalimentación, registro de lecciones aprendidas, encuestas de retroalimentación.

Responsables:

- Especialista de Calidad y Riesgos - Ingeniera en Gestión Empresarial
Verónica Pilar Celorio Flores.
- PMO Manager - Arquitecta Andrea Estefanía González Carranza.
- Project Manager - Arquitecto Santiago Gabriel Guevara Velasteguí.

Indicador: % de satisfacción del cliente medido periódicamente.

Cronograma: Desde el 15.09.2025 al 31.10.2025.

Grado de compromiso: 10.

Tabla 13.

Diseño del plan de acción del proyecto

Acción	Objetivo	Responsable(s)	Recursos	Indicadores	Cronograma	
					Fecha Inicio	Fecha Fin
Captar expectativas del cliente sobre la imagen que tiene de la PMO.	Conocer la percepción inicial y expectativas de los potenciales clientes para alinear la propuesta de valor de la PMO y estructurar el Plan de Marketing.	Coordinador de Comunicación e Imagen. (Erick Barragán) PMO Manager. (Andrea González)	Herramientas de encuesta online, entrevistas, grupos focales, registros de retroalimentación, bases de datos.	% de encuestados que consideran a la PMO como socio estratégico antes / Después de la campaña de posicionamiento.	11/8/2025	18/08/2025 5
Diseñar el Plan de Marketing de la PMO.	Establecer la estrategia de comunicación, canales, mensajes clave y acciones para posicionar la PMO como servicio y generar conciencia del valor entregado.	Coordinador de Comunicación e imagen. (Erick Barragán)	Manual de marca, herramientas digitales.	N.º total de contratos cerrados por campaña / N.º total de campañas lanzadas.	18/08/2025	1/9/2025
Levantar las necesidades del cliente en Gestión de Proyectos.	Identificar de forma detallada las debilidades, oportunidades y requerimientos específicos del cliente para diseñar una propuesta de servicio ajustada a sus necesidades.	PMO Manager. (Andrea González) Project Manager. (Santiago Guevara)	Entrevistas, cuestionarios, grupos focales, encuestas, plantillas de levantamiento de información, repositorio de lecciones aprendidas.	N.º total de requerimientos detectados y validados / N.º total de requerimientos específicos acordados.	2/9/2025	9/9/2025

Acción	Objetivo	Responsable(s)	Recursos	Indicadores	Cronograma	
					Fecha Inicio	Fecha Fin
Minimizar la probabilidad de cambio de alcance por parte del cliente.	Establecer mecanismos claros de definición, validación y control de alcance del servicio de la PMO.	PMO Manager. (Andrea González) Project Manager. (Santiago Guevara) Especialista de Calidad y Riesgo. (Verónica Celorio)	Matriz completa de presentación de servicios, matriz de control de cambio, reuniones de validación con el cliente y acuerdo de nivel de servicio.	N.º de cambios de alcance / Total de entregables acordados.	2/9/2025	31/10/2025
Utilizar dashboards interactivos con datos en tiempo real para mostrar “Quick wins” y el seguimiento del proyecto.	Proporcionar visibilidad inmediata de avances y resultados para reforzar la confianza del cliente.	Project Manager. (Santiago Guevara) Coordinador Técnico. (André Cobo) Coordinador de Comunicación e Imagen. (Erick Barragán)	Power BI, Jira, Azure, BIM.	N.º de dashboards interactivos funcionales integrados al proyecto.	15/09/2025	31/10/2025
Incrementar la satisfacción del cliente con planes de mejora continua.	Implementar mecanismos eficaces para recopilar la retroalimentación de los clientes de la PMO, con el propósito de fortalecer y perfeccionar las iniciativas de mejora continua.	Especialista de Calidad y Riesgos. (Verónica Celorio) PMO Manager. (Andrea González) Project Manager. (Santiago Guevara)	Procedimientos de mejora continua, indicadores de satisfacción, reuniones de retroalimentación, registro de lecciones aprendidas, encuestas de retroalimentación.	% de satisfacción del cliente medido periódicamente.	15/09/2025	31/10/2025

Fuente: Autores

Capítulo IV

Plan Financiero Del Modelo De Negocio

Introducción

El presente plan financiero tiene como objetivo demostrar la viabilidad económica y operativa del modelo de negocio propuesto para el presente proyecto: PMO Just-in-Time. Hemos realizado una proyección del servicio en un horizonte temporal de 4 años, buscando evidenciar que tendríamos la capacidad para cubrir los costos que se generen y obtener rentabilidad.

En el presente capítulo también se encuentra contenida la propuesta de capital propio, la política de reservas y dividendos, la constitución legal de la empresa, las fuentes de financiamiento externa necesarias, el análisis inicial de la inversión, la estructura financiera del proyecto, así como el plan de inversiones de la PMO.

Puesto que la naturaleza de nuestro negocio corresponde a un servicio de carácter profesional, el desarrollo financiero se centra en los ingresos generados por la contratación de proyectos bajo nuestro planes tarifarios base (plan Silver, plan Gold, y plan Platinum) con una proyección de montos de los posibles contratos de infraestructura del cliente potencial (Segmento 1: Inversores en proyectos inmobiliarios privados); así como los respectivos costos operativos, gastos administrativos, la inversión requerida, y la fuente de financiamiento para la implementación y operatividad de la oficina.

Los supuestos operativos adoptados incluyen: el análisis de la capacidad instalada de la PMO, la proyección del número de proyectos que se pueden gestionar simultáneamente por año, las tarifas por nivel de servicio, entre otros.

Se proponen 3 escenarios para el análisis de sensibilidad: pesimista, base y optimista, esto con el fin de probar el modelo frente a variaciones en la demanda de los servicios. El escenario base muestra la proyección más probable según la capacidad instalada y la demanda estimada; el optimista considera un incremento en el número de proyectos y variación en el tipo de plan contratado y, el pesimista presenta un escenario con la ejecución de un número de proyectos mínimo durante un horizonte temporal de 5 años.

Los resultados nos permiten obtener los indicadores financieros que demuestran la viabilidad financiera del negocio: Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), plazo de recuperación de la inversión (PAYBACK), e Índice de Rentabilidad (IR).

El Capital Social

Tabla 14.

El Capital Social - Cap Table de la empresa

Socio	Acciones/ Participaciones	Numeración	Valor Nominal Por Acción Participación	Capital Suscrito	Capital Desembolsado	% De Participación
Verónica Celorio	50	1-50	\$ 100	\$ 5.000	\$ 5.000	16,67%
Alexandra Barragán	50	51-100	\$ 100	\$ 5.000	\$ 5.000	16,67%
André Cobo	50	101-150	\$ 100	\$ 5.000	\$ 5.000	16,67%
Erick Barragán	50	151-200	\$ 100	\$ 5.000	\$ 5.000	16,67%

Socio	Acciones/ Participaciones	Numeración	Valor Nominal Por Acción Participación	Capital Suscrito	Capital Desembolsado	% De Participación
Andrea González	50	201-250	\$ 100	\$ 5.000	\$ 5.000	16,67%
Santiago Guevara	50	251-300	\$ 100	\$ 5.000	\$ 5.000	16,67%
TOTALES	300			\$ 30.000	\$ 30.000	100%

Fuente: Autores

Reservas Y Criterios De Reparto De Dividendos

Reservas

Constitución De Las Reservas

La compañía establece las siguientes reservas conforme a la legislación ecuatoriana y a sus estatutos sociales, con el objetivo de garantizar el cumplimiento normativo, proteger los intereses organizacionales, promover la sostenibilidad y asegurar beneficios para sus integrantes.

Reservas Legales

Para dar cumplimiento a lo dispuesto en el artículo 297 de la Ley de Compañías vigente en Ecuador, la sociedad constituirá una Reserva Legal mediante la asignación del 10% de las utilidades líquidas obtenidas en los ejercicios económicos que correspondan. Este fondo se acumulará progresivamente hasta alcanzar, como mínimo, el 50% del capital social, conforme lo establece la normativa aplicable.

Base legal: “Art. 297.- De las utilidades líquidas que resulten de cada ejercicio se tomará un porcentaje no menor de un diez por ciento, destinado a formar el fondo de reserva

legal, hasta que éste alcance por lo menos el cincuenta por ciento del capital social” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2023).

Reservas Estatutarias

Una vez alcanzado el límite de la Reserva Legal (50% del capital social), la sociedad procederá a constituir la Reserva Estatutaria, conforme lo establece en los estatutos sociales.

Durante el ejercicio fiscal en que se alcance el límite establecido por la normativa para la reserva legal, se destinará el 10% de la utilidad neta a una reserva complementaria, orientada a fortalecer así el patrimonio de la compañía. A partir del siguiente año, y siempre que se genere utilidad en el respectivo ejercicio fiscal, se asignará de manera fija el 2.5% de dicha utilidad neta anual a la Reserva Estatutaria, asegurando una política de sostenibilidad financiera y respaldo económico a largo plazo.

Base legal: “Art. (...). - Constitución opcional de reservas. - En las sociedades por acciones simplificadas, la constitución de reserva legal, en el documento constitutivo, no es obligatoria. Sin embargo, el estatuto o la asamblea de accionistas podrán acordar la formación de reservas que tendrán el carácter de estatutarias o facultativas, en cuyo caso se deberá establecer, en el estatuto social o en la correspondiente resolución asamblearia, el porcentaje de utilidades operacionales destinadas a su formación.

Las asignaciones a reservas estatutarias o facultativas se efectuarán de las utilidades líquidas que resulten de cada ejercicio de la sociedad por acciones simplificada, después de deducir la participación de los trabajadores y las obligaciones tributarias a cargo de la sociedad.

De acordarse la constitución de reservas estatutarias o facultativas, el estatuto social o la correspondiente resolución asamblearia, deberá señalar la forma de su reintegro cuando éstas, después de constituidas, resultaren disminuidas por cualquier causa.

El inciso anterior también podrá ser aplicado por las sociedades anónimas. No obstante, en dicha especie societaria la constitución de reserva legal es obligatoria.

Nota: Artículo agregado por artículo 99 de Ley No. 0, publicada en Registro Oficial Suplemento 269 de 15 de marzo del 2023” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2023)

Reservas Facultativas

A partir del cuarto ejercicio fiscal, la sociedad podrá constituir Reservas Facultativas con base en las utilidades netas obtenidas al cierre de cada periodo contable. Estas reservas se realizarán únicamente en los ejercicios en los que exista utilidad, y se mantendrán mientras se alcance el nivel de beneficio por la administración, conforme a las políticas internas y objetivos estratégicos de la compañía.

Estas reservas están destinadas a financiar inversiones orientadas al desarrollo e innovación, incluyendo software y equipos tecnológicos que mejoren la eficiencia de la PMO, manteniéndola siempre actualizada y de acuerdo con el mercado actual.

Base legal: “Art. (...). - Constitución opcional de reservas. - En las sociedades por acciones simplificadas, la constitución de reserva legal, en el documento constitutivo, no es obligatoria. Sin embargo, el estatuto o la asamblea de accionistas podrán acordar la formación de reservas que tendrán el carácter de estatutarias o facultativas, en cuyo caso se deberá

establecer, en el estatuto social o en la correspondiente resolución asamblearia, el porcentaje de utilidades operacionales destinadas a su formación.

Las asignaciones a reservas estatutarias o facultativas se efectuarán de las utilidades líquidas que resulten de cada ejercicio de la sociedad por acciones simplificada, después de deducir la participación de los trabajadores y las obligaciones tributarias a cargo de la sociedad. De acordarse la constitución de reservas estatutarias o facultativas, el estatuto social o la correspondiente resolución asamblearia, deberá señalar la forma de su reintegro cuando éstas, después de constituidas, resultaren disminuidas por cualquier causa.

El inciso anterior también podrá ser aplicado por las sociedades anónimas. No obstante, en dicha especie societaria la constitución de reserva legal es obligatoria”.

Nota: Artículo agregado por artículo 99 de Ley No. 0, publicada en Registro Oficial Suplemento 269 de 15 de marzo del 2023” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2023)

Política De Dividendos

Los socios acuerdan que la distribución de dividendos se realizará únicamente con base en beneficios realmente obtenidos y percibidos por la compañía, o con cargo a reservas expresas efectivas de libre disposición, en cumplimiento de lo dispuesto en el Artículo 298 de la Ley de Compañías.

La distribución de utilidades se efectuará en proporción al capital efectivamente desembolsado por cada socio. En el caso actual de la sociedad, dado que todos los accionistas poseen una participación igualitaria, los dividendos se entregarán en partes iguales.

Una vez que el Directorio resuelva la aplicación de utilidades, el pago de dividendos deberá realizarse dentro de los noventa (90) días siguientes a la fecha de la resolución. Sin embargo, podrá acordarse de manera expresa entre la sociedad y cualquiera de los beneficiarios un plazo distinto o una modalidad de pago en cuotas o porcentajes.

Los dividendos aprobados serán entregados a los socios en su totalidad, salvo que exista pacto en contrario con el beneficiario. Finalmente, el derecho a exigir el pago de dividendos prescribe en el plazo de cinco (5) años, contados desde la fecha en que debieron entregarse, conforme a lo previsto en la Ley de Compañías.

Pasos Legales Para Constituir la PMO en el Ecuador

Para desarrollar nuestro proyecto se ha acordado constituir una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), debido a que, posee una estructura jurídica flexible y escalable, permitiendo adaptarse al tipo de modelo de negocio del proyecto.

Para su constitución se contemplan los siguientes pasos que se organizados de manera cronológica:

1. **Reserva de nombre de la empresa:** se verificará la disponibilidad del nombre de la empresa a través del portal web de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS), para este proyecto se define el nombre: PMO JUST IN TIME
2. **Obtener el certificado de firma electrónica válida:** se convierte en un requisito obligatorio para firmar documentos relacionados a la constitución, se debe gestionar de manera individual por cada uno de los accionistas.

3. **Recopilación de documentos habilitantes:** para personas naturales, los documentos habilitantes se encuentran constituidos por el nombramiento de representación legal o constancia de otro tipo de representación legal. Los nombramientos son generados automáticamente por el sistema, en base a textos estándar establecidos por el área jurídica de la SCVS.
4. **Elaboración del contrato de constitución:** la S.A.S, al encontrarse conformada por 6 accionistas se acogerá al modelo de contrato de constitución contenida en la base de datos de la SCVS.
5. **Registro en el sistema de constitución electrónica y desmaterializada de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros:** permite la interacción a través del portal web de la Institución, para gestionar y realizar la constitución de compañías SAS de forma electrónica.

La solicitud está compuesta por 7 secciones, que se detallan a continuación:

1. Datos compañía,
2. Accionistas,
3. Cuadro de suscripciones y pago de capital,
4. Representante Legales/Administradores,
5. Contrato/Acto Unilateral y Nombramientos,
6. Anexos de Legalidad; y,
7. Generación de Inscripciones.

6. **Verificación de Constitución exitosa de la SAS:** Se comprobará que la empresa ha sido constituida de manera exitosa a través de las siguientes notificaciones por parte de la SCVS

- a) Inicio de trámite de la constitución con la información de la compañía.
- b) Notificación de obtención de RUC de manera automática.
- c) Confirmación de la constitución a satisfacción de la compañía
- d) Finalmente, a partir de la inscripción de la compañía en el Registro Mercantil, se cuenta con un plazo de 30 días para actualizar información general y presentar balance inicial y comprobante de depósito de capital.

Plazo: La constitución de las empresas bajo la modalidad de Sociedades por acciones simplificadas (SAS) se realiza de manera virtual, en este sentido se estima un plazo de 2 días, desarrollados de la siguiente manera:

- Día 1: Preparación de documentación y obtención de firmas electrónicas
- Día 2: Registro electrónico en el portal web de la SCVS.

7. **Otros Trámites:** Consiste en realizar los trámites necesarios para a puesta en marcha de la empresa, tales como:

- Registro patronal y de trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).
- Obtención de la Patente Municipal.

Flujograma de Constitución de la Empresa

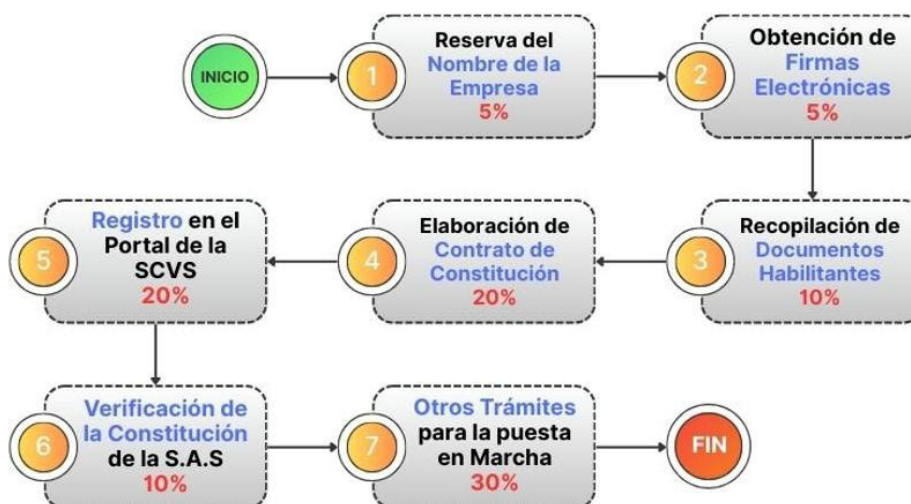
A continuación, se presenta un flujograma que resume los pasos legales para constituir una S.A.S. en Ecuador, incluyendo los porcentajes estimados para cada etapa, con el fin de alcanzar el 100%.

Figura 10.

Flujograma de la Empresa

CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

FLUJOGRAMA



Nota. Creada por los autores con la herramienta CANVA

Inversión Inicial - CAPEX

La inversión inicial requerida para la implementación de la PMO se concentra la mayor parte en la adquisición de activos fijos para la operatividad de la oficina y en las necesidades administrativas que se originan con la apertura del negocio.

El monto total estimado asciende a un valor de USD 63.400,00 (sesenta y tres mil cuatrocientos con 00/100 dólares de los Estados Unidos de América), repartido en 3 categorías: Activos Fijos, Capital de Trabajo y Gastos de Operación Iniciales, según se presenta en la Tabla 13.

Tabla 15.

Análisis de la inversión inicial del negocio

Análisis De Inversión Inicial		
Activos Fijos	Valor (\$)	Porcentaje (%)
Instalaciones	\$ 3.000,00	4,73%
Vehículo	\$ 17.500,00	27,60%
Mobiliario	\$ 7.670,00	12,10%
Equipos informáticos	\$ 12.900,00	20,35%
Total De Activos Fijos (A)	\$ 41.070,00	64,78%
Capital De Trabajo	Valor (\$)	Porcentaje (%)
Sueldos y honorarios (3 meses)	\$ 8.460,00	13,34%
Servicios básicos (3 meses)	\$ 765,00	1,21%
Alquiler oficina (3 meses)	\$ 2.700,00	4,26%
Material de oficina (3 meses)	\$ 600,00	0,95%
Licencias de software recurrente (3 meses)	\$ 764,02	1,21%
Reserva de liquidez	\$ 3.427,90	5,41%
Total Capital De Trabajo (B)	\$ 16.716,92	26,37%
Gastos De Operación	Valor (\$)	Porcentaje (%)

Gastos de constitución	\$ 250,00	0,39%
Marketing y Publicidad	\$ 4.000,00	6,31%
Licencias de software de gestión especializada de proyectos	\$ 1.363,08	2,15%
Total Gastos De Operación (C)	\$ 5.613,08	8,85%
Total requerido para inversiones iniciales (A+ B+ C)	\$ 63.400,00	100%

Fuente: Autores

Estructura Financiera

Debido a que nuestro proyecto depende de los contratos de servicio que se firmen con los clientes, después de su apertura y promoción a través del plan de marketing, se ha estimado un periodo de operación de tres (3) meses para el cálculo del capital de trabajo, y los gastos de operación inicial, los que serán financiados con fondos propios de la empresa.

Al haber determinado una inversión inicial estimada de \$63.400,00 (sesenta y tres mil cuatrocientos con 00/100 dólares de los Estados Unidos de América), se ha definido por los socios una estructura financiera con una proporción del 52.68% para financiamiento externo y el 47.32% de financiación con capital propio.

En la tabla 16 se muestra la estructura financiera del proyecto y en la tabla 17 el desglose de activos cubiertos por cada financiamiento:

Tabla 16.*Estructura financiera del proyecto*

Desglose de la estructura	Valor Total (\$)	Porcentaje (%)
Fondos propios	\$ 30.000,00	47,32%
Financiamiento externo a largo plazo	\$ 33.400,00	52,68%
Total	\$ 63.400,00	100%

Fuente: Autores**Tabla 17.***Desglose de activos cubiertos por cada tipo de financiamiento*

Fondos Propios	Valor Total (\$)	Porcentaje (%)
Mobiliario	\$ 7.670,00	12,10%
Sueldos y honorarios (3 meses)	\$ 8.460,00	13,34%
Material de oficina (3 meses)	\$ 600,00	0,95%
Gastos de constitución	\$ 250,00	0,39%
Marketing y Publicidad	\$ 4.000,00	6,31%
Servicios básicos (3 meses)	\$ 765,00	1,21%
Licencias de software recurrente (3 meses)	\$ 764,02	1,21%
Licencias de software de gestión especializada de proyectos	\$ 1.363,08	2,15%
Alquiler oficina (3 meses)	\$ 2.700,00	4,26%
Reserva de liquidez	\$ 3.427,90	5,41%
Subtotal Fondos Propios:	\$ 30.000,00	47,32%
Financiamiento externo a largo plazo (LP)	Valor Total (\$)	Porcentaje (%)
Instalaciones	\$ 3.000,00	4,73%
Equipos informáticos	\$ 12.900,00	20,35%
Vehículo	\$ 17.500,00	26,60%
Subtotal Financiamiento externo LP:	\$ 33.400,00	52,68%
Total:	\$ 63.400,00	100%

Fuente: Autores

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Financiamiento Externo (A Corto Plazo)

En el presente modelo de negocio no se ha considerado el uso de financiamiento a corto plazo como parte de la estructura financiera de la PMO. La razón principal es que la operación del negocio depende directamente de la facturación generada por los proyectos contratados y, en el escenario inicial, se prevé la ejecución de únicamente 2 o 3 proyectos durante el primero año. En este contexto, incorporar productos financieros de corto plazo no resulta oportuno.

Se ha optado por establecer como estrategia de financiamiento a corto plazo, que se solicite un anticipo equivalente entre el 30% y el 40% del valor del contrato, dentro de las negociaciones con los clientes. Este mecanismo funcionará como medio para obtener liquidez inmediata en el arranque del proyecto y de esta manera, la empresa podrá manejar sus operaciones a corto plazo sin incurrir en obligaciones financieras adicionales los primeros años.

Financiamiento Externo (Préstamo A Largo Plazo)

Para el financiamiento a largo plazo, se ha previsto destinar los recursos a tres inversiones estratégicas directas: las instalaciones necesarias en oficina, los equipos informáticos para el personal y la adquisición de un vehículo directamente relacionado con la capacidad de la PMO de atender a los clientes en el sitio de las obras. En este sentido, se ha decidido gestionar un crédito PYME para activos fijos a través de BanEcuador con una tasa efectiva del 12.21% (BanEcuador B.P., s. f.), bajo las siguientes condiciones:

Tabla 18.

Condiciones del crédito PYME para activo fijo

Importe	\$33.400,00
Tasa Nominal	11,86%
Tasa Efectiva	12,21%
Plazo	4 años
Forma De Pago	Semestral
Tipo De Amortización	Cuota fija
Método	Francés
Periodo de gracia	1 año
Tasa de Seguro de desgravamen	No aplica
Costo de apertura de cuenta en el Banco:	\$0.00

Fuente: Autores

Cálculo Cuota Semestral:

(Capital * interés efectivo semestral) / 1 - (1 + interés efectivo semestral) ^ -8)

$$A = 33,400.00 * (12,21\%/2) / 1 - (1 + (12,21\%/2))^{-8} = \$5.400,97$$

Nota. En nuestro análisis optamos por utilizar la tasa de interés efectiva en lugar de la nominal, ya que buscamos que se refleje con mayor precisión el costo real del financiamiento y la confiabilidad del valor de las cuotas.

Tabla 19.

Tabla De Amortización Del Crédito Pyme Banecuator

Plazo	Cuota	Capital	Interés	Capital Amortizado	Capital Pendiente
0					\$33.400,00
1	\$0,00	\$0,00	\$2.039,07	\$0,00	\$33.400,00
2	\$0,00	\$0,00	\$2.039,07	\$0,00	\$33.400,00
3	\$5.400,97	\$3.361,90	\$2.039,07	\$3.361,90	\$30.038,10
4	\$5.400,97	\$3.567,15	\$1.833,83	\$3.567,15	\$26.470,95
5	\$5.400,97	\$3.784,92	\$1.616,05	\$3.784,92	\$22.686,03
6	\$5.400,97	\$4.015,99	\$1.384,98	\$4.015,99	\$18.670,03

Plazo	Cuota	Capital	Interés	Capital Amortizado	Capital Pendiente
7	\$5.400,97	\$4.261,17	\$1.139,81	\$4.261,17	\$14.408,87
8	\$5.400,97	\$4.521,31	\$879,66	\$4.521,31	\$9.887,55
9	\$5.400,97	\$4.797,34	\$603,64	\$4.797,34	\$5.090,22
10	\$5.400,97	\$5.090,22	\$310,76	\$5.090,22	\$0,00
				\$33,400.00	

Fuente: Autores

La decisión se fundamenta en los siguientes aspectos:

Costo financiero adecuado y competitivo: el crédito PYME de BanEcuador ofrece una tasa efectiva del 12.21%, la cual, es inferior a la tasa promedio de créditos vehiculares en otros bancos (15,60%) y de créditos de consumo (13%). A diferencia de los préstamos comerciales que exigen una entrada del 20%, BanEcuador financia el 100% del valor del activo, lo que adicionalmente nos permite preservar nuestra liquidez para cubrir otras necesidades operativas iniciales.

Periodo de gracia: la inclusión del período de gracia de 12 meses otorga a la PMO la posibilidad de iniciar sus operaciones sin la presión inmediata del pago de la deuda. Durante este tiempo, la infraestructura física, los recursos tecnológicos y movilización del equipo técnico quedan asegurados, mientras que el pago del crédito comienza cuando la PMO cuente con proyectos iniciados.

Flujo de caja: el esquema de cuotas semestrales fijas permite una planificación financiera más holgada, evitando presiones de liquidez de manera mensual, y en la etapa inicial.

Alineación con el uso empresarial del activo: este producto bancario está diseñado específicamente para financiar activos fijos que permitan a la empresa crecer en operaciones.

En este caso, las instalaciones, los equipos informáticos y el vehículo de uso empresarial se ajustan al destino del crédito, ya que representan inversiones estratégicas que fortalecen la capacidad de gestión de la PMO. Esta correspondencia entre el objeto del préstamo y el uso de activos reduce la probabilidad de no calificación y mejora la viabilidad de acceder al crédito solicitado.

En coherencia con esta estructura de financiamiento se ha elaborado la tabla de depreciación de los activos fijos que se adquieren mediante capital propio y a través del préstamo, aplicando un método lineal según la vida útil estimada de cada categoría de activo (Instalaciones, equipos informáticos, vehículo y mobiliario).

Esta información nos permite registrar el desgaste contable de los bienes y su impacto progresivo en los posteriores estados financieros, garantizando que hay una valoración realista del patrimonio.

Tabla 20.

Vida útil y porcentaje de depreciación por activo

Activo Fijo	Costo Histórico	Fecha Adquisición	Vida Útil	Depreciación (%)
Instalaciones	\$3,000.00	01/01/2026	20	5%
Equipos Informáticos	\$12,900.00	01/01/2026	3	33.33%
Vehículo	\$17,500.00	01/01/2026	5	20%
Mobiliario	\$7,670.00	01/01/2026	10	10%
Equipos Informáticos	\$3.816,00	01/01/2029	3	33.33%

Fuente: Autores

Desglose De Las Inversiones Necesarias

Activos Fijos

Tabla 21.

Presupuesto por cada partida de inversión inicial – Activos Fijos

Descripción	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Instalaciones				
Cableado estructurado	global	1	\$215,00	\$215,00
Puntos de datos	punto	12	\$42,00	\$504,00
Puntos de fuerza regulados	punto	12	\$60,00	\$720,00
Divisiones de gypsum sala de reuniones y puerta	global	1	\$1.100,00	\$1.100,00
UPS de respaldo capacidad 1500VA	unidad	1	\$311,00	\$311,00
Pintura manejo de marca	m2	60	\$2,50	\$150,00
Subtotal instalaciones (financiamiento LP):				\$3.000,00
Vehículo				
Camioneta doble cabina 4x2, motor 2,4L, 5 pasajeros, transmisión mecánica (incluye costo matrícula, mantenimiento anual y revisión vehicular)	unidad	1	\$17.500,00	\$17.500,00
Subtotal vehículo (financiamiento LP):				\$17.500,00
Mobiliario				
Estaciones de trabajo en melamina con cajonera metálica (medidas: 150x60cm)	unidad	12	\$250,00	\$3.000,00
Sillas ergonómicas con cuerina fácil de lavar, con apoyabrazos	unidad	12	\$125,00	\$1.500,00
Estanterías metálicas de 5 repisas en tol de 12 mm con pintura electroestática gris	unidad	8	\$110,00	\$880,00
Archivadores bajos de melamina con puertas batientes	unidad	8	\$180,00	\$1.440,00
Mesa de reuniones 1,80x1,20m + 4 sillas fijas	unidad	1	\$850,00	\$850,00

Descripción	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Subtotal mobiliario (financiamiento PROPIO):				\$7.670,00
Equipos Informáticos				
Pc de escritorio alto rendimiento HP Elite Desk SFF 600 G9 - Computadora de escritorio empresarial, procesador Intel 16-Core i7-13700 de 13ª generación, memoria RAM DDR5 de 64 GB, SSD PCIe de 2 TB. Incluye monitor de 24", teclado y mouse	unidad	6	\$1.095,00	\$6.570,00
Laptops HP Portátil con pantalla táctil de 15,6", procesador Intel Core i5, 16 GB de RAM, SSD de 512 GB, teclado numérico, Bluetooth, Wi-Fi, batería de larga duración, Windows 11 Home, accesorios Alpacatecn (mouse inalámbrico)	unidad	4	\$477,00	\$1.908,00
Impresora láser Ricoh MP C6004. Velocidad de impresión hasta 60PPM. Funciones estándar: fotocopidora, impresora, escáner, fax. Salida doble cara automática Memoria de 4GB Disco duro 320 GB estándar Capacidad de papel estándar Máximo 4,700 hojas.	unidad	1	\$1.950,00	\$1.950,00
Plotter HP Design jet T650 de 36-inch Printer 610 mm color negro Tamaño de modelo: 914 mm. Conectividad: Gigabit Ethernet (1000Base-T) USB de alta velocidad 2.0, Wi-Fi 802.11. Memoria estándar: de 1 GB. (incluye 2 juegos de cartuchos)	unidad	1	\$2.472,00	\$2.472,00
Subtotal equipamiento informático (financiamiento LP):				\$12.900,00
Total activos fijos del proyecto:				\$41.070,00

Fuente: Autores

Capital de Trabajo

Tabla 22.

Presupuesto por cada partida de inversión inicial – Capital de Trabajo

Descripción	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Sueldos y honorarios				
PMO Manager	meses	3	\$470,00	\$1.410,00
Project Manager	meses	3	\$470,00	\$1.410,00
Planificador de Tiempo y Costos	meses	3	\$470,00	\$1.410,00
Especialista de Calidad y Riesgos	meses	3	\$470,00	\$1.410,00
Coordinador de Imagen y Comunicación	meses	3	\$470,00	\$1.410,00
Coordinador Técnico	meses	3	\$470,00	\$1.410,00
Subtotal sueldos y honorarios (financiamiento PROPIO):				\$8.460,00
Servicios básicos				
Agua	meses	3	\$50,00	\$150,00
Electricidad	meses	3	\$80,00	\$240,00
Internet Plan 2000 Mbps	meses	3	\$125,00	\$375,00
Subtotal servicios básicos (financiamiento PROPIO):				\$765,00
Oficina				
Alquiler de oficina (incluye alicuota) - 135 m2	meses	3	\$900,00	\$2.700,00
Subtotal oficina (financiamiento PROPIO):				\$2.700,00
Material de Oficina				
Suministros de oficina y papelería	meses	3	\$200,00	\$600,00
Subtotal material de oficina (financiamiento PROPIO):				\$600,00
Licencias de software recurrente				
Microsoft 365, incluye:				
- Word – Procesador de texto				
- Excel – Hojas de cálculo				
- PowerPoint – Presentaciones				
- Outlook – Correo y calendario	meses	12	\$8,34	\$100,08
- OneNote – Notas digitales				
- Access y Publisher – Solo en PC con Windows				

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Descripción	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Licencia antivirus empresarial 10 equipos PC, Mac, tablets o teléfonos. Protección contra virus, software malicioso, ransomware y hackeos. Copia de seguridad en la nube para PC con 75 GB Conexión VPN a Internet	meses	12	\$4,58	\$54,96
Adobe InDesign. incluye la app completa, 100 GB en la nube, uso en dos dispositivos. Ideal para diseño editorial profesional.	meses	12	\$20,99	\$251.88
Licencia Power Bi Pro (para 6 usuarios)	meses	12	\$28,76	\$345.10
Adquisición de dominio para correo electrónico empresarial de 10-15 empleados	anual	1	\$12,00	\$12,00
Subtotal licencia de software recurrente (financiamiento PROPIO):				\$764,02
Reserva de liquidez	anual	1	\$3.607,90	\$3.607,90
Subtotal reserva de liquidez disponible (financiamiento PROPIO):				\$3.607,90
Total capital del trabajo del proyecto:				\$23.525,00

Fuente: Autores

Gastos Operativos

Tabla 23.

Presupuesto por cada partida de inversión inicial – Gastos Operativos

Descripción	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Gastos de constitución				
Honorarios legales y trámites varios (incluye patente municipal)	global	1	\$250,00	\$250,00
Subtotal gastos de constitución (financiamiento PROPIO):				\$250,00
Marketing y Publicidad				
Sitio Web SEO (Search Engine Optimizations) básico Manual de Marca e identidad	global	1	\$4.000,00	\$4.000,00

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Descripción	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
corporativa Campañas segmentadas en redes sociales y google ads email marketing con automatización				
Subtotal marketing y publicidad (financiamiento PROPIO):				\$4.000,00
Licencias de software de gestión especializado en proyectos				
Jira - Plan Estándar (6 usuarios): Búsqueda, chat y agentes de Rovo, y funciones de trabajo integradas impulsadas por IA Roles y permisos de usuario. Colaboración externa. Residencia de datos en múltiples regiones 250 GB de almacenamiento Soporte regional de 9/5	mensual	8	\$45,18	\$361,44
Microsoft Project: Este plan incluye herramientas avanzadas de gestión de proyectos, como cronogramas, asignación de recursos, hojas de ruta, colaboración en línea, automatización en la programación. Licencia permanente por usuario vinculado a cuenta.	licencia permanente	6	\$40,54	\$243,24
AutoCAD LT 2026 Commercial New Single -user ELD / Annual Subscription	anual	6	\$126,40	\$758,40
Subtotal licencias de software de gestión (financiamiento PROPIO):				\$1.363,08
Total Gastos Operativos:				\$5,613,08

Fuente: Autores

Modelo Financiero

Tabla 24.

Supuestos Generales del modelo

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Descripción	Variable
Horizonte de análisis (escenario base y optimista):	4 años
Horizonte de análisis (pesimista):	5 años
Aumento promedio proyectado para costo de personal:	Se ha elegido utilizar un incremento salarial a la nómina anual del personal de la PMO ajustable al desempeño del mercado laboral ecuatoriano y de acuerdo con políticas propias del manejo de recursos humanos del empleador.
WACC utilizada:	11.78%
Naturaleza del negocio:	Servicios profesionales de consultoría
Escenario de análisis principal:	Escenario Base

Fuente: Autores

Supuestos Operativos

Capacidad Instalada De La PMO

De acuerdo con el Project Management Institute (PMI, 2025), la asignación de recursos de la PMO se basa en la identificación de las competencias actuales, la descripción flexible de roles y la evaluación del volumen de recursos requeridos para cada servicio según la complejidad del servicio contratado, los entregables y la demanda prevista de los clientes.

En la sección “Asignación de recursos y mapeo de competencias” (PMI,2025) se recomienda asignar los recursos en función de las habilidades de los integrantes de la PMO y la disponibilidad para cada proyecto.

En coherencia con esta recomendación, la capacidad instalada de la PMO Just-In-Time adopta una estructura matricial donde cada rol puede participar simultáneamente en varios proyectos de acuerdo con su nivel de especialización y carga de trabajo.

Para la evaluación de la capacidad técnica instalada de la PMO, se ha elaborado una matriz de participación de cada rol funcional, estimando su disponibilidad efectiva en horas-persona por año, considerando un periodo operativo de 9 meses para el primer año y una jornada laboral de 40 horas semanales. A partir del segundo año de operación, se consideran los 12 meses.

Tabla 25.

Supuestos para el cálculo de la capacidad instalada de la PMO

Descripción	Variable
Horas semanales disponibles por persona	40 horas
Número de semanas calendario por año	52
Promedio de semanas laborables al año (considerando feriados y vacaciones)	48
Horas anuales disponibles por persona	1920 h/persona
Periodo efectivo con proyectos el 1er año:	9 meses (75% del año operativo)
Periodo efectivo con proyectos a partir del segundo año:	12 meses
Capacidad máxima esperada por cada rol responsable:	60%
Capacidad mínima esperada por cada rol en tareas de apoyo:	20%
Capacidad mínima esperada por cada rol en respuesta ante imprevistos:	20%

Fuente: Autores

El *Practice Standard for Scheduling* del PMI (2019) no establece porcentajes explícitos sobre la capacidad máxima o mínima de los roles, sin embargo, en la práctica profesional se asigna el 100% de la jornada laboral como referencia base, considerando la disponibilidad plena del personal. El PMI (2019) indica que la estimación de recursos debe considerar disponibilidad y eficiencia, mientras la duración de actividades puede moldearse para gestionar

la incertidumbre, por ende, para evitar sobreasignaciones y mejorar la eficiencia, se ha propuesto distribuir esa capacidad en tres bloques: un 60% para responsabilidades principales, un 20% para tareas de apoyo, y un 20% como reserva operativa para atender imprevistos. Esta segmentación permite mantener el rendimiento sostenido del equipo y asegurar flexibilidad ante desviaciones no planificadas. Con los supuestos descritos se realizó el cálculo del número de horas por persona al año que son necesarias por cada uno de los servicios referenciales de cada plan propuesto para la PMO (plan Silver, Gold, y Platinum) (Ver Apéndice 2), en relación con el rol asignado como responsable de la actividad.

De dicho análisis se obtuvo el siguiente resultado:

Tabla 26.

Tabla de horas/personas requeridas por plan tarifario

Rol	No.	Total horas persona/semana	Total horas persona/año	SILVER	GOLD	PLATINUM
				Total horas persona/año	Total horas persona/año	Total horas persona/año
PMO Manager	1	40	1920	136	360	192
Project Manager	1	40	1920	192	424	496
Planificador de tiempo y costos	1	40	1920	240	384	288
Especialista de Calidad y Riesgos	1	40	1920	192	336	384
Coordinador Técnico	1	40	1920	384	288	336
Coordinador de comunicación e imagen	1	40	1920	96	88	104

Fuente: Autores

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Nota. Ver Apéndice 2.- Desglose de horas/persona por servicios en cada plan tarifario

De acuerdo con este análisis se puede estimar y proyectar la cantidad máxima de proyectos simultáneos que la PMO puede manejar con los recursos humanos considerados, sin afectar la calidad y cumpliendo con los supuestos operativos.

Por lo tanto, el número de proyectos por año definidos, son:

Tabla 27.

Proyección de proyectos estimados por año (Escenario Base)

Año 1 (1 SILVER - 1 GOLD)							
Rol	No.	Total horas persona/semana	Total horas persona/año	Total horas persona/año	Total horas persona/año	Total horas persona/año	Capacity del rol
PMO Manager	1	40	1440	136	360	-	34,44%
Project Manager	1	40	1440	192	424	-	42,78%
Planificador de tiempo y costos	1	40	1440	240	384	-	43,33%
Especialista de Calidad y Riesgos	1	40	1440	192	336	-	36,67%
Coordinador Técnico	1	40	1440	384	288	-	46,67%
Coordinador de comunicación e imagen	1	40	1440	96	88	-	12,78%
Año 2 (2 SILVER 1 GOLD)							
Rol	No.	Total horas persona/semana	Total horas persona/año	Total horas persona/año	Total horas persona/año	Total horas persona/año	Capacity del rol
PMO Manager	1	40	1920	272	360	-	32,92%
Project Manager	1	40	1920	384	424	-	42,08%
Planificador de tiempo y costos	1	40	1920	480	384	-	45,00%
Especialista de Calidad y Riesgos	1	40	1920	384	336	-	37,50%

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Coordinador Técnico	1	40	1920	768	288	-	55,00%
---------------------	---	----	------	-----	-----	---	--------

Coordinador de comunicación e imagen	1	40	1920	192	88	-	14,58%
--------------------------------------	---	----	------	-----	----	---	--------

Año 3 (0 SILVER 1 GOLD 1 PLATINUM)

Rol	No.	Total horas persona/semana	Total horas persona/año	Total horas persona/año	Total horas persona/año	Total horas persona/año	Capacity del rol
PMO Manager	1	40	1920	-	360	192	28,75%
Project Manager	1	40	1920	-	424	496	47,92%
Planificador de tiempo y costos	1	40	1920	-	384	288	35,00%
Especialista de Calidad y Riesgos	1	40	1920	-	336	384	37,50%
Coordinador Técnico	1	40	1920	-	288	336	32,50%
Coordinador de comunicación e imagen	1	40	1920	-	88	104	10,00%

Año 4 (1 SILVER 1 GOLD 1 PLATINUM)

Rol	No.	Total horas persona/semana	Total horas laborables persona/año	Total horas persona/año	Total horas persona/año	Total horas persona/año	Capacity del rol
PMO Manager	1	40	1920	136	720	192	54,58%
Project Manager	1,5	60	2880	192	848	496	53,33%
Planificador de tiempo y costos	1,2	48	2304	240	768	288	56,25%
Especialista de Calidad y Riesgos	1,2	48	2304	192	672	384	54,17%
Coordinador Técnico	1,2	48	2304	384	576	336	56,25%
Coordinador de comunicación e imagen	1	40	1920	96	176	104	19,58%

Nota 1. En el año 4, se contrata un Project Manager adicional a medio tiempo para brindar soporte al PMO Manager y al Project Manager principal.

Nota 2. En el año 4, se contrata un analista de tiempo y costos y un analista de calidad para brindar apoyo al Planificador de tiempo y costos y al Especialista de Calidad y Riesgos.

Tabla 28.

Resumen número de proyectos esperados por año

Año	Plan Silver	Plan Gold	Plan Platinum
1	1	1	-
2	2	1	-
3	-	1	1
4	1	1	1

Fuente: Autores

Distribución De Proyectos Por Monto y Tarifas

Una vez determinado el número de proyectos por tipo de plan contratado y por año de proyección, se han estimado los montos referenciales de los mismos, de acuerdo con el siguiente análisis:

Base De Análisis Del Mercado

Tabla 29.

Proyectos de inversión inmobiliaria – privados en Quito y Guayaquil

No	Proyecto	Tipo	Año	Plazo meses	Ubicación	Monto estimado de obra
1	Conjunto residencial Veder y Centro de Negocios TECTUM	Mixto	2015	12	Quito	\$5.019.327,13
2	Proyecto Edificio Foresta	Residencial	2015	18	Quito	\$8.580.003,00
3	Edificio Sauces Plaza	Residencial	2015	18	Quito	\$2.800.000,00
4	Hotel Holiday Inn	Hotel	2015	24	Quito	\$12.274.677,47

No	Proyecto	Tipo	Año	Plazo meses	Ubicación	Monto estimado de obra
5	Proyecto habitacional Portbou Carcelen	Residencial	2016	12	Quito	\$1.620.000,00
6	Construcción urbanización La Granja (8 casas e infraestructura urbana)	Residencial	2016	7	Quito	\$575.425,24
7	Proyecto Urbanístico Conjunto Residencial SIRONI (Incluye diseño, construcción de conjunto habitacional y infraestructura urbana)	Residencial	2018	18	Quito	\$12.325.960,95
8	Conjunto Habitacional Miraloma (108 departamentos)	Residencial	2019	12	Quito	\$3.906.015,99
9	Hotel Courtyard by Marriot Quito	Hotel	2024	12	Quito	\$5.000.000,00
10	Hospital Metropolitano Lumbisi	Salud	2025	12	Quito	\$55.000.000,00
11	Torre residencial Cabai de Karibao Resort Town	Residencial	2025	-	Guayaquil	\$19.000.000,00
12	Proyecto Inmobiliario Legacy	Mixto	2025	36	Quito	\$8.500.000,00
					TOTAL:	\$134.601.409,78

Fuente: Autores

La muestra analizada en la tabla 29 incluye 12 proyectos representativos de inversión privada en las ciudades de Quito y Guayaquil, con montos de obra que varían desde los USD

500.000 hasta los USD 55.000.000 y plazos de ejecución entre 7 y 36 meses, con una predominancia de 12 meses como duración promedio de las obras.

El valor total de la inversión de la muestra asciende a un valor de USD 134.6 millones, lo que nos permite concluir que el mercado de proyectos privados mantiene una escala de inversión significativa.

De este análisis se pueden determinar 3 supuestos para la operación de la PMO:

1. El volumen de la inversión privada en construcción ha mostrado un crecimiento estable durante los últimos 10 años.
2. El rango de inversión más bajo se encuentra en los USD 500.000 mientras que los más altos podrían llegar a superar los USD 55 millones, por lo que es factible segmentar el tipo de proyectos y montos que puede atender la PMO.
3. Se puede suponer que las empresas con proyectos que implican un monto elevado de inversión cuentan con estructuras de gobernanza interna o gestión de proyectos más estructurados que los proyectos con montos más bajos. Es así que las obras de infraestructura con costos inferiores a los USD 10 millones se considerarían el nicho de mercado ideal para la PMO en sus primeros años de operación, al ser más propensas a requerir soporte y control.

En tal virtud, los rangos de montos y tarifas consideradas en nuestro negocio son:

Tabla 30.

Porcentajes por tipo de plan y rangos para montos de proyectos.

Tipo de Plan	Hasta		Mas de
	\$500.000,00	\$2'000.000,00	\$2'000.000,00
Silver	8%	6%	4%
Gold	10%	8%	6%
Platinum	12%	10%	8%

Fuente: Autores

Estos valores constituyen los supuestos base para estimar los ingresos de la PMO y los mismos podrán variar dentro de los rangos propuestos en los 4 años de proyección. Cada proyecto se considerará con una duración de 12 meses como supuesto.

Supuestos de Costos

La proyección de costos se ha desarrollado bajo una estructura operativa propia de un servicio profesional en consultoría, donde la mayor proporción de gastos corresponde a la nómina técnica y administrativa.

Los costos se estimaron en función de la contratación de la plantilla técnica necesaria para la ejecución de los planes, las necesidades de la oficina para su funcionamiento logístico, administrativo y tecnológico, la implementación de estrategias de marketing, publicidad y eventos para el posicionamiento de la marca, y los compromisos financieros asociados al préstamo solicitado.

La tabla 31 presenta la proyección de costos y gastos de la PMO, agrupados en 3 categorías: gastos administrativos, gastos de ventas y gastos financieros.

Tabla 31.

Proyección de Costos y Gastos de la PMO

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
GASTOS TOTALES	\$141.212,3	\$183.674,5	\$190.082,2	\$270.618,8	\$266.969,7
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$126.414,1	\$169.841,6	\$176.881,1	\$258.159,3	\$255.615,3
Sueldos y Salarios	\$98.460,0	\$141.600,0	\$146.400,0	\$228.000,0	\$228.000,0
Gasto Arriendo	\$10.800,0	\$10.800,0	\$10.800,0	\$10.800,0	\$10.800,0
Gasto Servicios Básicos	\$3.060,0	\$3.060,0	\$3.060,0	\$3.060,0	\$3.060,0
Gasto Suscripciones Software	\$2.127,1	\$2.064,6	\$2.304,1	\$2.466,3	\$2.466,3
Gasto Legal	\$250,0	\$0,0	\$0,0	\$0,0	\$0,0
Gasto Representación	\$600,0	\$1.200,0	\$2.000,0	\$2.000,0	\$2.000,0
Gasto Suministros de Oficina	\$2.400,0	\$2.400,0	\$3.600,0	\$3.600,0	\$3.600,0
Gastos Depreciación	\$8.717,0	\$8.717,0	\$8.717,0	\$4.417,0	\$5.689,0
Gasto Adquisición Equipos Informáticos	\$0,0	\$0,0	\$0,0	\$3.816,0	\$0,0
GASTOS VENTAS	\$10.720,0	\$9.960,0	\$10.200,0	\$10.440,0	\$10.440,0
Gastos de Publicidad	\$10.000,0	\$9.000,0	\$9.000,0	\$9.000,0	\$9.000,0
Gastos de Movilización	\$720,0	\$960,0	\$1.200,0	\$1.440,0	\$1.440,0
GASTOS FINANCIEROS	\$4.078,1	\$3.872,9	\$3.001,0	\$2.019,5	\$914,4
Gastos Interés	\$4.078,1	\$3.872,9	\$3.001,0	\$2.019,5	\$914,4

Fuente: Autores

Ingresos Estimados

Los ingresos proyectados para la PMO se han determinado en relación con el número de contratos que se pueden gestionar simultáneamente de acuerdo con los supuestos operativos contenidos en la Tabla 25 y 28 de este documento.

Tabla 32.

Proyección de ingresos estimados (escenario base) de la PMO

Tipo De Plan	AÑO 1		AÑO 2	
	PLAN SILVER	PLAN GOLD	PLAN SILVER	PLAN GOLD
Monto de Inversión del Proyecto	\$500.000,00	\$1.000.000,00	\$500.000,00	\$1.200.000,00
% Tipo De Plan	8%	8%	8%	8%
Precio Del Plan	\$40.000,00	\$80.000,00	\$40.000,00	\$96.000,00
Proyectos Al Año	1	1	2	1

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Ingresos Subtotal Por Proyecto	\$40.000,00	\$80.000,00	\$80.000,00	\$96.000,00
Total Ingresos Anuales	\$120.000,00		\$176.000,00	

Tipo De Plan	AÑO 3			AÑO 4	
	PLAN GOLD	PLAN PLATINUM	PLAN SILVER	PLAN GOLD	PLAN PLATINUM
Monto de Inversión del Proyecto	\$1.800.000,00	\$2.000.000,00	\$500.000,00	\$1.800.000,00	\$3.000.000,00
% Tipo De Plan	8%	8%	8%	8%	8%
Precio Del Plan	\$144.000,00	\$160.000,00	\$40.000,00	\$144.000,00	\$240.000,00
Proyectos Al Año	1	1	1	1	1
Ingresos Subtotal Por Proyecto	\$40.000,00	\$80.000,00		\$80.000,00	\$96.000,00
Total Ingresos Anuales	\$304.000,00			\$424.000,00	

Fuente: Autores

Los valores obtenidos permiten evidenciar un incremento progresivo en los ingresos sin comprometer la capacidad instalada del personal y abordando proyectos de mayor complejidad en el año 3 y 4, lo que es coherente con la madurez que va adquiriendo el negocio y el posicionamiento de la marca como un aliado estratégico entre los inversores privados de infraestructura en el Ecuador.

Tabla 33.

Resumen proyección de ingresos (escenario base)

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
INGRESOS	\$120.000,00	\$176.000,00	\$304.000,00	\$424.000,00

Fuente: Autores

Estados Financieros Proyectados

A partir de las proyecciones de ingresos, costos, e inversiones desarrolladas en los apartados anteriores, se han elaborado los Estados Financieros del proyecto, con el objetivo de evaluar el desempeño y rentabilidad del modelo de negocio de la PMO en el escenario base, y dentro del horizonte de análisis de 4 años.

El Balance de Situación Inicial, refleja la composición entre activos, pasivos y patrimonio al inicio de las operaciones, seguido de los Balances Generales y los Estados de Resultados.

Balance De Situación Inicial

Tabla 34.

Balance de situación inicial (escenario base)

BALANCE DE SITUACIÓN INICIAL			
ACTIVO		PASIVO Y PATRIMONIO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Bancos	\$ 30.000,00	TOTAL, PASIVO CORRIENTES	\$ -
TOTAL, ACTIVO CORRIENTE	\$ 30.000,00	PASIVO NO CORRIENTE	
ACTIVO NO CORRIENTE		Deuda a largo plazo	\$33.400,00
Instalaciones	\$ 3.000,00	TOTAL, PASIVO NO CORRIENTE	\$33.400,00
Equipos informáticos	\$ 12.900,00	PATRIMONIO NETO	
Vehículos	\$ 17.500,00	Capital	\$30.000,00
TOTAL, ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 33.400,00	TOTAL, PATRIMONIO NETO	\$30.000,00
TOTAL, DE ACTIVOS	\$ 63.400,00	TOTAL, DE PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 63.400,00

Fuente: Autores

Balance General

Tabla 35.

Balance general (escenario base)

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE				
Bancos	\$9.834,74	9.948,19	130.782,13	253.343,68
TOTAL ACTIVO CORRIENTES	\$9.834,74	\$9.948,19	\$130.782,13	\$253.343,68
ACTIVO NO CORRIENTE				
Instalaciones	\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00
Equipos informáticos	\$12.900,00	\$12.900,00	\$12.900,00	\$12.900,00
Vehículos	\$17.500,00	\$17.500,00	\$17.500,00	\$17.500,00
Mobiliario	\$7.670,00	\$7.670,00	\$7.670,00	\$7.670,00
(-) Depreciación Acumulada	\$(8.717,00)	\$(17.434,00)	\$(26.151,00)	\$(30.568,00)
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$32.353,00	\$23.636,00	\$14.919,00	\$10.502,00
TOTAL DE ACTIVOS	\$42.187,74	\$33.584,19	\$145.701,13	\$263.845,68
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE				
Participación Trabajadores por Pagar (15%)			17.987,68	25.559,59
Impuesto a la Renta (25%)			25.482,54	36.209,42
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$-	\$-	\$43.470,22	\$61.769,00
PASIVO NO CORRIENTE				
Deuda a largo plazo	\$33.400,00	\$26.470,95	\$18.670,04	\$9.887,56
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$33.400,00	\$26.470,95	\$18.670,04	\$9.887,56
PATRIMONIO				
PATRIMONIO NETO	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Capital				
RESERVAS				\$7.644,76
Reserva Legal				
RESULTADOS ACUMULADOS AÑOS ANTERIORES				
	\$(21.212,26)	\$(22.886,76)		\$45.916,11
Resultados Acumulados				
RESULTADOS	\$(21.212,26)	\$(1.674,50)	\$76.447,63	\$108.628,25
Resultado del Ejercicio	\$8.787,74	\$7.113,24	\$83.560,87	\$192.189,12
TOTAL PATRIMONIO NETO				
	\$42.187,74	\$33.584,19	\$145.701,13	\$263.845,68
TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO	\$9.834,74	9.948,19	130.782,13	253.343,68

Fuente: Autores

WACC (Weighted Average Cost Of Capital)

El WACC refleja el costo promedio ponderado de las fuentes de capital de la empresa, incluyendo los fondos propios como el financiamiento ajeno o externo.

$$WACC = kd * (1 - t) * \left(\frac{D}{V}\right) + ke * \left(\frac{E}{V}\right)$$

Donde:

- kd:** coste de la deuda
- t:** tiempo impositivo (impuestos)
- D:** deuda (prestamos o financiamiento ajeno)
- E:** Recursos o fondos propios
- Ke:** Coste de los fondos propios
- V:** (D+E)

De acuerdo con esta fórmula:

- kd:** 0.1186%
- t:** 0.25%

D: \$33.400,00
E: \$30.000,00
Ke: 0.15%
V: \$63.400,00

Aplicando la fórmula del WAAC, con los datos obtenidos, resulta lo siguiente:

$$WACC = 0.1186 * (1-0.25) * (33.400/63.400) + 0.15 * (30.000/63.400)$$

$$WACC = 11.78\%$$

El WACC calculado para el flujo de caja es del **11.78%**, esto significa que, en promedio la empresa debe generar una rentabilidad mínima del 11.78% sobre sus inversiones para satisfacer las expectativas de accionistas y acreedores.

Flujo De Caja Proyectado

Tabla 36.

Flujo de caja (escenario base)

FLUJO DE CAJA						WACC:11,78%
AÑO	SALIDAS	ENTRADAS	CF NETO	T.A.	C.F. ACTUALIZADO	C.F. ACUMULADO
0	\$ 63.400,00			1		\$(63.400,00)
1	\$141.212,26	\$ 120.000,00	-\$21.212,26	0,895	-\$18.976,15	-\$82.376,15
2	\$190.603,55	\$ 176.000,00	-\$14.603,55	0,800	-\$11.686,94	-\$94.063,09
3	\$197.883,06	\$ 304.000,00	\$106.116,94	0,716	\$75.971,04	-\$18.092,04
4	\$279.401,23	\$ 424.000,00	\$144.598,77	0,640	\$92.608,13	\$74.516,09

Fuente: Autores

Estado De Resultados

Tabla 37.

Estado de Resultados (escenario base)

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
INGRESOS	\$120.000,00	\$ 176.000,00	\$ 304.000,00	\$ 424.000,00
INGRESOS OPERACIONALES	\$120.000,00	\$ 176.000,00	\$ 304.000,00	\$ 424.000,00
Ventas	\$120.000,00	\$ 176.000,00	\$ 304.000,00	\$ 424.000,00
GASTOS	\$141.212,26	\$177.674,50	\$184.082,15	\$253.602,75
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$126.414,12	\$169.841,60	\$176.881,12	\$247.143,28
Sueldos y Salarios	\$98.460,00	\$141.600,00	\$146.400,00	\$228.000,00
Gasto Arriendo	\$10.800,00	\$10.800,00	\$10.800,00	\$3.600,00
Gasto Servicios Básicos	\$3.060,00	\$3.060,00	\$3.060,00	\$3.060,00
Gasto Suscripciones Software	\$2.127,12	\$2.064,60	\$2.304,12	\$2.466,28
Gasto Legal	\$250,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Gasto Representación	\$600,00	\$1.200,00	\$2.000,00	\$2.000,00
Gasto Suministros de Oficina	\$2.400,00	\$2.400,00	\$3.600,00	\$3.600,00
Gasto Depreciación	\$8.717,00	\$8.717,00	\$8.717,00	\$4.417,00
GASTOS VENTAS	\$10.720,00	\$3.960,00	\$4.200,00	\$4.440,00
Gastos de Publicidad	\$10.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00
Gasto Movilización	\$720,00	\$960,00	\$1.200,00	\$1.440,00
GASTOS FINANCIEROS	\$4.078,14	\$3.872,90	\$3.001,03	\$2.019,47
Gastos Interés	\$4.078,14	\$3.872,90	\$3.001,03	\$2.019,47
RESULTADO DEL EJERCICIO	-\$21.212,26	-\$1.674,50	\$119.917,85	\$170.397,25
15% Participación Trabajadores	\$ -	\$ -	\$17.987,68	\$25.559,59
Impuesto a la Renta	\$ -	\$ -	\$25.482,54	\$36.209,42
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	-\$21.212,26	-\$1.674,50	\$76.447,63	\$108.628,25

Fuente: Autores

El análisis de los estados financieros proyectados demuestra que la PMO tiene una evolución positiva y sostenida a lo largo de los 4 años, a través de la gestión eficiente del recurso humano y el aumento gradual en la facturación buscando brindar servicios del Plan Platinum después de los primeros años de operación de la oficina.

En el Balance General se puede observar un crecimiento en el activo total y mayor disponibilidad de ingresos.

En cuanto al Estado de Resultados, la PMO pasa de una pérdida inicial de USD 21.212,26 en el primer año a una utilidad neta de USD 108.628,25 en el cuarto año, demostrando que el negocio alcanza su equilibrio operativo a partir del tercer año.

Finalmente, el Flujo de Caja Proyectado confirma la viabilidad económica del modelo, pues alcanza un flujo neto acumulado de USD 74.516,09 al cierre del año 4, demostrando que es capaz de recuperar la inversión inicial en el mediano plazo y generar beneficios a los socios.

Análisis de Indicadores Financieros

En esta sección se presenta el análisis de los principales indicadores financieros de evaluación de inversiones obtenidos a partir del flujo de caja proyectado. Estos indicadores permiten cuantificar la capacidad del proyecto para recuperar la inversión inicial y crear valor para los socios.

El análisis comprende los siguientes indicadores:

- Valor Actual Neto (**VAN**)
- Tasa Interna de Retorno (**TIR**)

- Índice de Rentabilidad (**IR**)
- Periodo de recuperación (**PAYBACK**)

Valor Actual Neto (VAN)

De acuerdo con lo expuesto por Sapag Chain et al. (2014), “el valor actual neto (VAN) plantea que el proyecto debe aceptarse si su valor actual neto es igual o superior a cero, donde el VAN es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en moneda actual” (p.252). El VAN busca determinar si el proyecto va a generar o no, valor para el inversionista en caso de ser aceptado.

Para nuestro caso, se ha obtenido el siguiente resultado para el escenario base:

$$\mathbf{VAN = \$ 74.516,09}$$

Con las estimaciones de egresos e ingresos de 4 años, se puede evidenciar que el resultado del VAN es mayor a 0, lo que significa que es un proyecto que crea valor para los socios.

Tasa Interna De Retorno (TIR)

Según Sapag Chain et al. (2014), la Tasa Interna de Retorno que “evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por periodo, con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual” (p.253).

Para el presente análisis se ha utilizado la función TIR de Excel, obteniendo el siguiente valor:

$$\mathbf{TIR: 34.77\%}$$

Una TIR del 34.77% implica que el proyecto ofrecería una rentabilidad superior al costo promedio del capital (WACC:11.78%) y al porcentaje de rentabilidad esperado por los socios (15%).

En este caso la inversión de la PMO duplicaría el rendimiento mínimo requerido asegurando una sólida rentabilidad sobre los fondos invertidos en el negocio, y por lo tanto, es factible para los socios aceptar el proyecto.

Índice de Rentabilidad (IR)

El índice de rentabilidad se define como la relación existente entre el valor presente de los flujos de caja futuros, que se espera que genere una ganancia específica, frente al valor correspondiente a la inversión (Andrade Pinelo, 2011). Bajo este contexto, se concluye que si el resultado del IR es mayor a 1 el proyecto es rentable.

$$IR = \frac{VAN}{A}$$

Donde:

IR: índice de rentabilidad

VAN: valor actual neto

A: inversión inicial

Aplicando la fórmula, se ha obtenido el siguiente resultado para el escenario base:

$$IR = \$ 1.18$$

El valor de 1,18 significa que por cada dólar invertido, el proyecto generará USD 1,18 del valor presente neto, es decir un retorno del 18% sobre la inversión inicial.

Periodo De Recuperación De La Inversión (Payback)

Según Sapag Chain et al. (2014) el período de recuperación, conocido también como payback se define como el número de períodos requeridos para recuperar la inversión inicial, y que se debe comparar con el número de periodos aceptables por la empresa.

La fórmula utilizada para el cálculo del Payback es la siguiente:

$$Payback = a + \frac{(A_0 - b)}{F_t}$$

Donde:

a: número de años completos previos a la recuperación de la inversión.

A₀: inversión inicial del proyecto.

b: flujo de caja acumulado hasta el año anterior al de la recuperación.

F_t: flujo de caja neto en el año en que se completa la recuperación.

De acuerdo con esta fórmula, el cálculo para el escenario base es el siguiente:

a	3
A₀	\$63.400,00
b	\$45.307,96
F_t	\$92.608,13

$$Payback = 2 + \frac{(63,400 - 45.307,96)}{92.608,13}$$

El periodo de recuperación de la inversión (*Payback*) se alcanza en **3 años, 2 meses y 10 días**, alcanzando su punto de equilibrio financiero en el mediano plazo.

En este caso, el plazo de recuperación es inferior a los 5 años, límite que hemos establecido como referencia para determinar la viabilidad del proyecto.

Análisis De Sensibilidad

El análisis de sensibilidad permite evaluar cómo varían los resultados financieros ante cambios en las condiciones del entorno o en los supuestos operativos, ayudando a determinar si el modelo es estable frente a la fluctuación de ingresos, costos o número de proyectos gestionados, y así anticipar riesgos y ajustar estrategias.

Como lo menciona Sapag Chan (2014), “la importancia del análisis de sensibilidad radica en el hecho de que los valores de las variables que se han utilizado para llevar a cabo la evaluación del proyecto pueden tener desviaciones con efectos de consideración en la medición de resultados. Tomar decisiones bajo riesgo necesariamente lleva implícita la idea de que existen escenarios no necesariamente favorables” (p.317).

Hemos realizado en los apartados anteriores el análisis del escenario base, por lo que hemos incrementado un escenario optimista con un número superior de proyectos a dicho escenario y un escenario pesimista con un número similar al escenario base pero con otro tipo de planes. Este tipo de análisis corresponde al uso de un modelo unidimensional de sensibilización, pues se determina hasta donde puede modificarse el valor de la variable del número de proyectos de la PMO para que el proyecto siga siendo rentable en distintos escenarios. (Sapag, 2014).

Tabla 38.

Escenarios planteados y número de proyectos

Escenario	Tipo de Plan	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Pesimista	Silver 8%	1 500.000	1 500.000	1 500.000	1 500.000	2 500.000
	Gold 8%	1 1.000.000	1 1.200.000	1 1.800.000	1 1.800.000	1 1.800.000
	Platinum 8%				1 3.000.000	1 3.000.000
Base	Silver 8%	1 500.000	2 500.000		1 500.000	
	Gold 8%	1 1.000.000	1 1.200.000	1 1.800.000	1 1.800.000	
	Platinum 8%			1 2.000.000	1 3.000.000	
Optimista	Silver 8%	1 500.000	2 500.000	1 500.000	2 500.000	
	Gold 8%	1 1.000.000	1 1.200.000	1 1.800.000	1 1.800.000	
	Platinum 8%			1 2.000.000	1 3.000.000	

Fuente: Autores

La tabla 38 muestra la distribución anual de proyectos para cada escenario, lo que nos permitirá obtener los ingresos estimados para cada periodo y compararlo con los costos fijos ya determinados para el escenario base.

Es necesario aclarar la razón del porque el escenario pesimista considera un (1) año adicional de análisis, pues se pudo determinar que el proyecto no logra recuperarse antes de los 4 años de operación, dado que los flujos son insuficientes. Por tal motivo se amplía el horizonte para poder observar el comportamiento de los ingresos y validar el payback en condiciones desfavorables.

Análisis Comparativo De Flujos De Caja Por Escenario

Se han elaborado los flujos de caja proyectados para los tres escenarios planteados con el objeto de evaluar el comportamiento financiero del negocio frente a distintos niveles de demanda por parte de los clientes.

En el caso del escenario pesimista, se incorpora un quinto año adicional tal como se explicó previamente, a fin de garantizar el análisis del proceso de recuperación de la inversión en todos los escenarios.

Tabla 39.

Flujo de caja escenario pesimista, base y optimista

ESCENARIO BASE

FLUJO DE CAJA							WACC:11,78%
AÑO	SALIDAS	ENTRADAS	CF NETO	T.A.	C.F. ACTUALIZADO	C.F. ACUMULADO	
0	-\$63.400,00			1		-\$63.400,00	
1	\$141.212,26	\$120.000,00	-\$21.212,26	0,895	-\$18.976,15	-\$82.376,15	
2	\$190.603,55	\$176.000,00	-\$14.603,55	0,800	-\$11.686,94	-\$94.063,09	
3	\$197.883,06	\$304.000,00	\$106.116,94	0,716	\$75.971,04	-\$18.092,04	
4	\$279.401,23	\$424.000,00	\$144.598,77	0,640	\$92.608,13	\$74.516,09	

ESCENARIO OPTIMISTA

FLUJO DE CAJA							WACC:11,78%
AÑO	SALIDAS	ENTRADAS	CF NETO	T.A.	C.F. ACTUALIZADO	C.F. ACUMULADO	
0	-\$63.400,00			1		-\$63.400,00	
1	\$141.212,26	\$120.000,00	-\$21.212,26	0,895	-\$18.976,15	-\$82.376,15	
2	\$190.603,55	\$176.000,00	-\$14.603,55	0,800	-\$11.686,94	-\$94.063,09	
3	\$197.883,06	\$344.000,00	\$146.116,94	0,716	\$104.607,77	\$10.544,69	
4	\$279.401,23	\$464.000,00	\$184.598,77	0,640	\$118.226,08	\$128.770,77	

ESCENARIO PESIMISTA

FLUJO DE CAJA					WACC:11,78%	
AÑO	SALIDAS	ENTRADAS	CF NETO	T.A.	C.F. ACTUALIZADO	C.F. ACUMULADO
0	-\$63.400,00			1		-\$63.400,00
1	\$141.212,26	\$120.000,00	-\$21.212,26	0,895	-\$18.976,15	-\$82.376,15
2	\$190.603,55	\$136.000,00	-\$54.603,55	0,800	-\$43.698,16	-\$126.074,31
3	\$197.883,06	\$184.000,00	-\$13.883,06	0,716	-\$9.939,13	-\$136.013,44
4	\$279.401,23	\$424.000,00	\$144.598,77	0,640	\$92.608,13	-\$43.405,31
5	\$276.857,24	\$464.000,00	\$187.142,76	0,573	\$107.220,71	\$63.815,39

Fuente: Autores

Una vez determinados los flujos de caja de cada escenario, se ha realizado el cálculo de los indicadores financieros del proyecto. Estos resultados permiten comparar la sensibilidad del modelo financiero bajo los supuestos detallados, y evaluar si el modelo está preparado económicamente para cambios en el entorno y la demanda del mercado.

Tabla 40.

Cuadro comparativo de indicadores financieros por escenario

INDICADORES	BASE	ESCENARIOS	
		OPTIMISTA	PESIMISTA
VAN > 0	\$74.516,09	\$10.544,69	\$63.815,39
TIR > WACC	34,77%	47,52%	24,47%
IR > 1	1,18	2,03	1,01
Payback < 5 años	3 años, 2 meses 10 días	2 años 10 meses 23 días	4 años 4 meses 25 días

Fuente: Autores

El cuadro comparativo de indicadores financieros evidencia que el modelo de negocio de la PMO externa y temporal mantiene una viabilidad económica en los tres escenarios analizados, ratificándose que tiene una capacidad para generar valor y recuperar la inversión inicial y enfrentar las variaciones de la demanda. El proyecto genera valor en todos

los contextos analizados, manteniendo un VAN positivo, una TIR superior al WACC, y un PAYBACK antes de los 5 años.

El análisis financiero realizado muestra de manera cuantitativa que la PMO Just-In-Time es un modelo económicamente factible, rentable y operativamente sostenible, diseñado para responder a la demanda variable y creciente de servicios de control, monitoreo y gobernanza transparente de los proyectos de infraestructura de Ecuador.

El proyecto presenta un Valor Actual Neto positivo de USD 74.516,09, una tasa interna de retorno del 34.77%, y un periodo de recuperación de la inversión de 3 años, 2 meses y 10 días, cumpliendo con las expectativas de retorno de inversión de los socios accionistas.

Incluso en el escenario pesimista, la PMO es capaz de generar rentabilidad y generar flujo de caja antes de los 5 años de operación, por lo que se confirma que nuestra propuesta es sólida, escalable y alineada con nuestra estrategia de adaptabilidad al medio.

Sin embargo, también el análisis nos muestra que el éxito de la PMO tiene una gran dependencia de proyectos sobre los USD 2'000.000,00 bajo el plan Platinum (que genera un volumen considerable de ingresos con un incremento de costos bajo), y la PMO debe estar preparada para los periodos de baja demanda. Es así, que hemos identificado ciertas estrategias que se podrían adoptar durante la operación de negocio para mitigar los riesgos:

Diversificación de servicios en los primeros años de operación de la PMO

Como se puede observar en el plan financiero existen costos fijos considerables y una cartera inicial de proyectos pequeña en el año 1 y 2; para poder enfrentar este riesgo se

propone que la PMO ofrezca servicios de capacitación externa sobre gestión especializada de proyectos en universidades, centros de formación continua, y/o sesiones cortas de formación a empresas interesadas en mejorar su conocimiento bajo parámetros internacionales de gestión.

Con esto, no solo se tendría una fuente adicional de ingresos y aprovechamiento de la capacidad instalada del personal, sino que se tendría una mejor visibilidad de la marca y mayor exposición para obtener clientes potenciales.

Reducción de costos fijos por servicios profesionales

Considerando que el valor de la PMO radica en la especialización y contratación de profesionales, el talento humano es imprescindible en el negocio y con pocas oportunidades de reducirse. Sin embargo, existen ciertos cargos que podrían beneficiarse de una optimización de costos a través de la contratación por fases específicas de un proyecto o entregables (Analista SSOA), o como servicios externos (Especialista TI.). Externalizar estos roles no afecta la capacidad técnica de la PMO pero permitiría una reducción en los costos asociados a sueldos y salarios para reducir la presión en el flujo de caja de los años 1 y 2 donde los ingresos dependen de proyectos puntuales.

En conjunto los resultados financieros y las estrategias propuestas demuestran que la PMO Just-In-Time es un negocio atractivo, factible, y con alto potencial de crecimiento, y se refuerza el concepto de su adaptabilidad al mercado ecuatoriano.

Conclusiones Generales

El mercado ecuatoriano evidencia una baja madurez en la gestión de proyectos, marcada por la falta de estructuras formales de gobernanza, el uso predominante de prácticas reactivas, la limitada formación técnica de los responsables de los proyectos, así como la escasa adopción de estándares internacionales. Estos factores explican las pérdidas recurrentes, los retrasos, los sobrecostos y la falta de trazabilidad que afectan al sector de la construcción, donde, por la complejidad operativa, resulta indispensable que existan controles más rigurosos y mecanismos formales de seguimiento. Esta brecha organizacional, sumada a una necesidad no atendida en el mercado nacional: un servicio especializado que represente los intereses del cliente sobre la ejecución de las obras configura un escenario favorable para la implementación de una PMO externa y temporal, capaz de fortalecer la institucionalización de la gestión de proyectos y con ello, contribuir a la mejora de los indicadores de desempeño de los proyectos de construcción a nivel nacional.

La gestión de personas es esencial para el éxito de la PMO, ya que su desempeño depende del talento humano que la conforma. La estructura de puestos definida permite contar con profesionales especializados, capaces de trabajar con rigor técnico y orientados a resultados. Esta selección estratégica garantiza procesos sólidos de planificación, control y aseguramiento, fortaleciendo la calidad del servicio y apoyando la toma de decisiones. En conjunto, contar con el equipo adecuado asegura que la PMO genere valor y contribuya efectivamente al éxito de los proyectos.

La propuesta de productos y servicios desarrollada se sustenta en un modelo adaptable y escalable que reconoce la diversidad de madurez organizacional de los clientes. Los planes Silver, Gold y Platinum, estructurados con tarifas proporcionales al nivel de integración requerido, garantizan trazabilidad, gobernanza y transferencia de conocimiento. El uso de Acuerdos de Nivel de Servicio (SLA) refuerza la transparencia y asegura la alineación entre expectativas y resultados, mientras que el enfoque Value Ring aporta una perspectiva dinámica orientada a la mejora continua. En conjunto, estos elementos logran demostrar que la PMO es un socio estratégico que se ajusta y personaliza sus servicios siempre con el cliente como su centro de operación.

El segmento de mercado evaluado para la PMO se ha enfocado en el potencial de 3 clientes principales: inversionistas privados de proyectos de infraestructura, las empresas no constructoras que contratan a terceros para la ejecución de sus proyectos de construcción y finalmente las constructoras medianas a grandes que, pese a su experiencia operativa, no cuentan con estructuras internas claras y bien definidas para la gestión de sus proyectos. Estos clientes son clave en el entorno ecuatoriano, ya que se ha identificado que la posible demanda de servicios profesionales que contemplen procesos de control, seguimiento, monitoreo y gobernanza se encuentra desatendida en el mercado ecuatoriano. Al priorizar al segmento de inversionistas privados, hemos logrado identificar el nicho con mayor potencial de crecimiento y que debido a su poder adquisitivo y de financiamiento, pueden mantener los costos de nuestro servicio y vean más tangiblemente los beneficios de una gestión especializada de sus proyectos.

El modelo B2B propuesto requiere un adecuado manejo del plan de marketing, ya que se busca generar confianza en el cliente a través de la evidencia contundente de resultados, y en el caso de la PMO Just-In-Time, adicionalmente demostrar que somos una empresa con alto valor técnico, altamente especializada y con dominio sólido en gestión de proyectos. Al usar canales especializados como LinkedIn y Webinars, buscamos ser un referente profesional, con un nivel técnico sobresaliente y con la capacidad de entregar calidad, precisión y excelencia en cada servicio, sin dejar nada al azar. Se ha destinado presupuesto inicial en gastos para eventos y posicionamiento, ya que el éxito de la PMO depende en gran medida de la rápida demostración de evidencia de éxito y de los beneficios para el cliente, así como de transmitir formalidad, seriedad y la importancia central que tiene el cliente dentro de nuestro modelo de negocio.

La implementación de la PMO propuesta no solo es técnicamente viable, sino que en conjunto con el análisis financiero realizado también es económicamente factible dentro del horizonte evaluado. Los resultados de los escenarios proyectados evidencian que la estructura de ingresos, basada en la oferta escalonada de servicios, puede sostener el crecimiento del proyecto siempre que exista un control eficiente de costos y una planificación adecuada del flujo de caja. De igual manera, el estudio confirma que la sostenibilidad del modelo depende de la capacidad de la PMO para adaptarse a variaciones en la demanda y gestionar de forma responsable sus recursos financieros. En conjunto, los indicadores obtenidos respaldan la factibilidad de la propuesta, demostrando una alternativa sólida, rentable y adaptable.

Conclusiones del trabajo de investigación

Análisis del cumplimiento de los objetivos de la investigación

El diseño del modelo de negocio para una PMP externa y temporal se cumplió de manera integral, logrando una propuesta estructurada, alineada a estándares internacionales y adaptada al contexto ecuatoriano. El estudio de mercado evidenció brechas significativas en la gestión de proyectos, justificando la necesidad del servicio. Se identificaron segmentos con alto potencial, se definió un portafolio escalable de servicios (Silver, Gold y Platinum) acorde a distintos niveles organizacionales, y se validó la viabilidad financiera y legal del modelo. Asimismo, se estableció un equipo técnico especializado, un plan de marketing segmentado y una propuesta de valor coherente, confirmando la consistencia entre los objetivos planteados y los resultados alcanzados.

Contribución a la gestión empresarial

Desde una perspectiva empresarial, esta investigación aporta un modelo operativo y estratégico aplicable a organizaciones que ejecutan proyectos de infraestructura y que requieren mejorar su desempeño sin incrementar su estructura interna. La PMO Just-In-Time introduce un enfoque de gobernanza independiente, control basado en datos y trazabilidad integral, fortaleciendo la toma de decisiones gerenciales.

Adicionalmente, el modelo contribuye a la reducción de riesgos operativos, financieros y contractuales, promueve la estandarización de procesos y facilita la transferencia de conocimiento entre proyectos, generando un impacto positivo en la competitividad y sostenibilidad de las empresas.

Contribución a nivel académico

A nivel académico, el trabajo amplía la literatura existente sobre PMO en Latinoamérica, particularmente en el contexto ecuatoriano, donde los estudios sobre PMO externas y temporales son limitados. La investigación integra teoría, estándares internacionales y evidencia empírica para proponer un modelo adaptable escalable y contextualizado.

Asimismo, el estudio constituye un referente metodológico para futuras investigaciones relacionadas con madurez organizacional, gobernanza de proyectos y modelos de PMO como servicio, fortaleciendo el vínculo entre la teoría de gestión de proyectos y su aplicación práctica.

Contribución a nivel personal

En el ámbito personal y profesional, el desarrollo de esta investigación permitió consolidar competencias clave en análisis crítico, investigación aplicada, planificación estratégica y diseño de modelos de negocio. El trabajo colaborativo fortaleció habilidades de liderazgo, comunicación, gestión del conocimiento y toma de decisiones basadas en datos.

De igual forma, el proyecto representó un ejercicio integral como futuros gerentes de proyectos, evidenciando la capacidad de transformar una problemática real en una propuesta técnica, viable y alineada a las buenas prácticas internacionales.

Limitaciones a la investigación

Entre las principales limitaciones del estudio se identifican:

La ausencia de una implementación piloto real del modelo, lo que limita la validación empírica de los resultados en escenarios operativos.

La disponibilidad restringida de información estadística específica y actualizada sobre PMO en el contexto ecuatoriano.

El enfoque del estudio en el sector de la construcción, lo cual limita la generalización directa del modelo a otros sectores sin ajustes previos.

La evaluación financiera se realizó bajo supuestos de escenario base, por lo que variaciones macroeconómicas o regulatorias podrían alterar los resultados proyectados.

No obstante, estas limitaciones abren oportunidades para investigaciones futuras orientadas a la implementación práctica, medición del valor entregado y adaptación del modelo a otros sectores productivos.

Recomendaciones

Se recomienda que dentro de las estrategias de posicionamiento de la PMO se busque consolidar su rol dentro del mercado, como un socio neutral, confiable y altamente especializado, enfocado en asegurar la entrega de resultados, la trazabilidad, la transparencia y el control efectivo del proyecto. Esta estrategia permitirá diferenciar su propuesta de valor de los actuales actores del sector, como la fiscalización de obra, cuya función se sigue percibiendo como eminentemente técnica. La planificación estratégica y los beneficios asociados a una gestión de proyectos madura, es el factor diferenciador de la PMO.

Es necesario una revisión anual de la proyección de trabajo de la PMO para ajustes en la planificación y carga de trabajo de los diferentes roles dentro del organigrama propuesto.

Se recomienda fortalecer y personalizar la comunicación con los clientes, de acuerdo con el segmento de mercado que les corresponda, mediante la presentación clara de los beneficios tangibles de cada plan (Silver, Gold y Platinum), vinculando los porcentajes tarifarios con indicadores de desempeño comprobables en los SLA. Esto permitirá que los clientes comprendan mejor la relación entre la inversión y el valor que esperan recibir, consolidando la confianza de la PMO y facilitando la transición hacia niveles superiores de madurez organizacional.

Se recomienda reforzar el plan de marketing incorporando tácticas que aceleren la construcción de reputación, especialmente en una industria caracterizada por alta toma de decisiones basadas en logros verificables, para ello es clave complementar los canales digitales con estrategias de influencia en el sector, como participación recurrente en

asociaciones, presencia en publicaciones especializadas y generación de pruebas sociales , “testimonios, certificaciones, patrocinio técnico de proyectos piloto”.

También se sugiere incorporar un programa de Account Based Marketing (ABM), dirigido a clientes de alto valor, con propuestas personalizadas basadas en estudios preliminares de riesgo y oportunidad de sus proyectos. El ABM permite concentrar los recursos en aquellas empresas que tienen gran potencial de compra y pueden convertirse en cuentas específicas, estratégicas y con fidelización a largo plazo.

Se recomienda que la PMO priorice el fortalecimiento de su estrategia de diversificación de servicios desde las fases iniciales, a fin de asegurar ingresos estables y mitigar riesgos asociados a posibles fluctuaciones del mercado. Para fortalecer la sostenibilidad financiera del modelo, es necesaria una adecuada gestión de la liquidez para reducir la dependencia de proyectos de gran escala durante los primeros años de operación. Se sugiere implementar mecanismos complementarios de generación de ingresos, como la oferta de servicios de capacitación y consultorías técnicas de corto alcance.

De la misma manera se recomienda mantener un monitoreo constante de los indicadores financieros clave (flujo de caja operativo, el punto de equilibrio operativo/financiero, liquidez operativa, ciclo de cobro y la rentabilidad por planes) para permitir ajustes oportunos de la estrategia, sostener la liquidez y garantizar la rentabilidad del modelo.

Además, es necesario contar con fuentes de financiamiento flexibles y mantener un fondo de reserva conforme a las políticas establecidas, de manera que se garantice la



sostenibilidad operativa de la PMO y su capacidad de adaptación a posibles a posibles cambios económicos o variaciones en la demanda del mercado.

Bibliografía

- Organización Toyota Motor Corporation. (s. f.). *Toyota Production System — Vision & Philosophy*. Recuperado [19/11/2025], de <https://global.toyota/en/company/vision-and-philosophy/production-system/>
- González, J. L., & Jaramillo Feijoo, L. (2025). *Análisis de la Gestión de Proyectos Volumen 2*. Grupo González.
- González Rugel, J. L. (2025, octubre 25). *Cuando no te dan los recursos... pero igual tienes que entregar resultados – When you don't have the resources... but you still have to deliver results*. Blog de José González, Ecuador.
<https://www.projectmanagement.com/blog-post/79014/cuando-no-te-dan-los-recursos--pero-igual-tienes-que-entregar-resultados---when-you-don-t-have-the-resources---but-you-still-have-to-deliver-results->
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona: Deusto.
- Organización de las Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (A/RES/70/1)*.
https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=S
- Project Management Institute. (2018). *El éxito en tiempos de disrupción: Ampliación del panorama de entrega de valor para abordar el alto costo de un bajo desempeño [Pulse of the Profession®]*. Project Management Institute.

<https://www.pmi.org/learning/library/es-2018-pulse-el-exito-en-tiempos-de-disruption-13578>

Project Management Institute. (2020). *Pulse of the Profession 2020: Industry and regional highlights*. Project Management Institute. <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-all-comparison-reports-final.pdf>

PwC & Project Management Institute. (2022). *El éxito de las PMO en Latinoamérica: Habilitar el éxito a través de la estrategia y el talento en la dirección de proyectos*.

PwC Research. <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pmo-maturity>

Primicias / Revista Gestión. (2025, 11 de abril). *La construcción puede ser el nuevo motor de la economía en Ecuador, ¿pero cómo hacerlo?*

<https://www.primicias.ec/revistagestion/analisis/construccion-economia-ecuador-empleo-ventas-pib-93673>

Ekos Negocios. (2025, 16 de octubre). *Perspectivas del sector de la construcción Quito 2025*.

<https://ekosnegocios.com/articulo/perspectivas-del-sector-de-la-construccion-quito-2025>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2025a). *Principales resultados de estadísticas de edificaciones II Trimestre 2025*. Quito, Ecuador.

<https://www.ecuadorencifras.gob.ec>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2025b). *Boletín informativo ESED II Trimestre 2025*. Quito, Ecuador.

González, J.L., & Jaramillo Feijoo, L. (2024). *Análisis de la Gestión de proyectos Volumen 1*.

Grupo González.

Project Management Institute. (2025). *Oficinas de Dirección de Proyectos: una guía práctica*. Project Management Institute.

Edelman & LinkedIn. (2020). *2020 Edelman-LinkedIn B2B Thought Leadership Impact Study*. Recuperado de <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2019-11/US%202020%20Edelman-LinkedIn%20Thought%20Leadership%20Study.pdf>

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2024). *Constitución electrónica de sociedades por acciones simplificadas (SAS): Manual de usuario externo (Versión 12)*.

Dirección Nacional de Planificación, Procesos y Calidad. Recuperado de <http://www.supercias.gob.ec>

Asamblea Nacional del Ecuador. (2023, 15 de marzo). *Ley Reformatoria a la Ley de Compañías para la Optimización e Impulso Empresarial y para el Fomento del Gobierno Corporativo*. Registro Oficial, Suplemento N° 269. Quito: Registro Oficial. Recuperado de <https://www.registroficial.gob.ec>

BanEcuador B.P. (s. f.). *Tasas y tarifas*. Recuperado el 1 de septiembre de 2025, de <https://www.banecuador.fin.ec/tasasytarifas/>

Project Management Institute. (2019). *Practice standard for scheduling* (3rd ed.). Newtown Square.

Sapag Chain, N., Sapag Chain, R., & Sapag Puelma, J. M. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos* (6.ª ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores.



Andrade Pinelo, A. M. (2011). *Aplicación del índice de rentabilidad (IR) y el período de recuperación de la inversión (PRI)*. Contadores y Empresas, Gaceta Jurídica.

Apéndices

Apéndice 1. Formato Base Acuerdo De Nivel De Servicio SLA De La PMO



PMO
JUST-IN-TIME

Acuerdo de Nivel de Servicio (SLA)

Información General

Cliente:	Add the information here
Proyecto:	Add the information here
Fecha de emisión:	MM/DD/YYYY
Tipo de plan:	SILVER/GOLD/PLATINUM
Estado del Acuerdo:	VIGENTE/DEROGADO/MODIFICACIÓN/ALCANCE
Código del Acuerdo:	CLIENTE-PMO-PLAN-No. DE ACUERDO

Descripción del Servicio

Resumen del servicio

contratado

Objetivos del SLA

Expectativas y Necesidades del

cliente

Ve, documento.- Análisis de expectativas -, necesidades del cliente, Anexo t

Costo acordado por el servicio

Forma de pago

Alcance del servicio

Actividades cubiertas

Actividades no cubiertas

Límite del servicio

Modalidad

(tiempo / esencial / semipresencia; 1 remota)

Entregables esperados

Niveles de servicio

Tiempos de respuesta

Plazos de entrega

Calidad esperada

Criterios de Aceptación

Umbral de desempeño

Metas e indicadores de Desempeño (KPI)

KPIs acordados	(cumplimiento técnico, financiero, (X: contractual, satisfacción del cliente, gobernanza)	Método de medición	Frecuencia de Evaluación
-----------------------	---	--------------------	--------------------------

Roles y Responsabilidades

Responsable PMO

Responsable Cliente

Roles del cliente

Funciones específicas del cliente

Roles de la PMO

Funciones específicas de la PMO

Responsable de aprobación de entregables

Información y Requisitos del cliente

Información de contacto del cliente

Requisitos técnicos

Acceso a correo electrónico y documentación técnica

Responsabilidad de los equipos de administración de redes

Acceso a sistemas del cliente

Procedimiento de Escalamiento

Rutas de escalamiento	
Niveles de prioridad	
Tiempos de resolución estimados	
Responsable de seguimiento de incidentes	

Transferencia de conocimiento

Requiere capacitación inicial

SI/NO

Requiere capacitación final

SI/NO

Condiciones para la capacitación (en caso de elegir SI):

Requiere acompañamiento adicional en el cierre del proyecto

SI/NO

Condiciones del acompañamiento adicional (en caso de elegir SI)

Registro de entrega de lecciones aprendidas y documentación final

Formato de entrega/ No. de ejemplares / Soporte digital

Índice de documentos entregados

Responsable de la recepción de documentos finales

Acuerdo de confidencialidad

Clasificación de confidencialidad / Tratamiento de Información sensible/ Restricciones de divulgación

MMDD/YYYY	Tipo	Acuerdo

Free en línea y formato de reportes

Tipo de Reporte	Formato	Periodicidad	Canales de Entrega

Validación y control de cambios

Procedimiento de revisión de la SLA

Actualización de metas

Actualización de servicios

Otros

Procedimiento de resolución de controversias

Procedimiento de negociación para cambio de alcance del servicio/costa/forma de pago

Riesgos pre-estados del servicio/cliente y procedimiento de mitigación

Registro de versiones del documento

MM/DD/YYYY	Version/No. de revision	Responsable de- la modtficacion

lis'tado de Arnexos del SLA

MM/DD/YYYY	Desc:ripcion doeume-nto	Est:ado
	Ane-xo 7. Analisis cl@l clie-nt@	TERMINADO/ENTREGADO/SUSCRITO

FIRMIAS DE CONFORMIDAD Y ACEPTACION

Representante Le91al - PMO

Nombr@:

Fecha:

Represe:rita.n te legal - aie:ri te

Nombre:

Apéndice 2.- Desglose De Horas/Persona Por Servicios En Cada Plan Tarifario

Servicio	Tipo de Plan	Rol Responsable	Horas persona/año	Roles de Apoyo
Evaluación de la programación general del proyecto	Silver	PMO Manager	40	Planificador de Tiempo y Costos
		Project Manager	40	
Seguimiento físico y financiero de las obras	Silver	Project Manager	192	Planificador de Tiempo y Costos, Coordinador Técnico
Revisión de cronogramas, ejecución y desviaciones	Silver	Planificador de Tiempo y Costos	144	PMO Manager
				Project Manager
Reportes de control de hitos, Curva S y cumplimiento	Silver	Planificador de Tiempo y Costos	96	PMO Manager
				Project Manager
				Coordinador de Comunicación e Imagen
Control de entregables, planos y especificaciones	Silver	Coordinador Técnico	48	Analista SSOA
		Especialista de Calidad y Riesgos	48	
Revisión de cumplimiento estándar contractual y normativo	Silver	Especialista de Calidad y Riesgos	48	Coordinador Técnico, Analista SSOA
Revisión de informes, ensayos, materiales	Silver	Coordinador Técnico	192	
		Especialista de Calidad y Riesgos	96	
Alertas tempranas y recomendaciones preventivas	Silver	Coordinador Técnico	48	Project Manager, Planificador de Tiempo y Costos, Especialista de Calidad y Riesgos
Validación de avance para pago de planillas y cumplimiento de hitos	Silver	Coordinador Técnico	96	Project Manager, Planificador de Tiempo y Costos
Comparación de desempeño frente a compromisos contractuales	Silver	PMO Manager	96	Project Manager
		Coordinador de comunicación e imagen	96	

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Servicio	Tipo de Plan	Rol Responsable	Horas persona/año	Roles de Apoyo
Validación del presupuesto base, ejecución y control de costos reales vs planificados.	Gold	Project Manager	384	Project Manager
Análisis de desviaciones y proyecciones de gasto.	Gold	Planificador de tiempo y costos	192	PMO Manager, Project Manager
Identificación, registro y seguimiento de riesgos técnicos, financieros y contractuales.	Gold	Especialista de Calidad y Riesgos	144	PMO Manager, Project Manager
Planes de respuesta y monitoreo de riesgos críticos.	Gold	Especialista de Calidad y Riesgos	144	PMO Manager, Project Manager, Coordinador Técnico
Evaluación de solicitudes de cambio y su impacto en plazo, costo y calidad.	Gold	PMO Manager	48	Project Manager, Coordinador Técnico, Planificador de tiempo y costos
Validación formal con base contractual.	Gold	PMO Manager	96	Coordinador Técnico
Seguimiento de pólizas, garantías, anticipos y coberturas vigentes.	Gold	Especialista de Calidad y Riesgos	48	Asistente Contable y Asistente Administrativo
Control del cumplimiento de obligaciones legales.	Gold	PMO Manager	48	Project Manager, Especialista de Calidad y Riesgos
Mapeo de actores clave y análisis de su influencia.	Gold	PMO Manager	24	Project Manager, Coordinador técnico, Coordinador de comunicación e imagen
Estrategias de comunicación y alineamiento de expectativas.	Gold	Coordinador de comunicación e imagen	40	PMO Manager

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Revisión de contratos, licitaciones y cronogramas de adquisición de materiales.	Gold	Coordinador Técnico	192	Planificador de tiempo y costos, Especialista de Calidad y Riesgos
Alertas tempranas, recomendaciones preventivas y correctivas.	Gold	PMO Manager	48	Project Manager, Planificador de Tiempo y Costos, Especialista de Calidad y Riesgos, Coordinador Técnico
Evaluación del desempeño de subcontratistas y proveedores.	Gold	Coordinador Técnico	96	Especialista de Calidad y Riesgos
Implementación de indicadores de valor ganado.	Gold	Planificador de tiempo y costos	96	PMO Manager
Implementación de un sistema de control de cambios estructurado.	Gold	Project Manager	40	PMO Manager
Tableros analíticos de avance y proyección de finalización.	Gold	Planificador de tiempo y costos	96	Project Manager, Especialista TI
Reportes consolidados en formato ejecutivo (dashboards, resúmenes gráficos).	Gold	PMO Manager	48	Project Manager, Coordinador técnico, Especialista TI
		Coordinador de comunicación e imagen	48	
Reuniones de control semanal, quincenal o mensual.	Gold	PMO Manager	48	Project Manager, Coordinador Técnico, Coordinador de Comunicación e Imagen.

Servicio	Tipo de Plan	Rol Responsable	Horas persona/año	Roles de Apoyo
Evaluación detallada del nivel de madurez del cliente según el marco de referencia del Value Ring.	Platinum	PMO Manager	48	Project Manager, Especialista de Calidad y Riesgos, Coordinador de Comunicación e Imagen

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Asesoramiento para adopción de metodologías, transformación digital y gestión del talento.	Platinum	Project Manager	40	Coordinador de Comunicación e Imagen
Gobernanza total del proyecto, en conjunto con la estructura organizacional del cliente (Desde la planificación hasta el cierre del proyecto).	Platinum	PMO Manager	96	Toda la plantilla técnica
		Project Manager	96	
		Coordinador Técnico	48	
Control técnico-financiero-contractual con trazabilidad completa.	Platinum	Project Manager	96	Analista de tiempo y costos, Especialista de Calidad y Riesgos, Coordinador Técnico
		Planificador de tiempo y costos	96	
Diseño e implementación de plantillas, políticas y procesos adaptados al cliente (basados en PMI).	Platinum	Project Manager	80	Toda la plantilla técnica
		Especialista de Calidad y Riesgos	80	
Integración de sistemas BIM, dashboards en tiempo real e inteligencia artificial.	Platinum	Coordinador Técnico	80	
Capacitación inicial, intermedia y final al personal del cliente.	Platinum	Coordinador de Comunicación e Imagen	56	PMO Manager
Acompañamiento en cierre de proyectos y transferencia documental.	Platinum	Coordinador Técnico	160	PMO Manager, Project Manager, Coordinador de Comunicación e Imagen
		Especialista de Calidad y Riesgos	80	
Reuniones de alto nivel, evaluación de desempeño global y toma de decisiones estratégicas.	Platinum	PMO Manager	48	Project Manager, Coordinador Técnico, Coordinador de Comunicación e Imagen.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Auditoría de desempeño y generación de inteligencia de negocio.	Platinum	Especialista de Calidad y Riesgos	96	Project Manager, Planificador de Tiempo y Costos, Coordinador Técnico
Documentación sistemática de casos, mejores prácticas y errores críticos.	Platinum	Project Manager	96	PMO Manager, Especialista IT
		Especialista de Calidad y Riesgos	48	
Gestión de lecciones aprendidas y documentación final del proyecto.	Platinum	Especialista de Calidad y Riesgos	40	PMO Manager
Registro de recomendaciones para la mejora continua.	Platinum	Especialista de Calidad y Riesgos	40	Coordinador de Comunicación e Imagen
Implementación de indicadores de valor ganado.	Platinum	Planificador de tiempo y costos	96	Project Manager
Implementación de un sistema de control de cambios estructurado.	Platinum	Project Manager	40	PMO Manager, Coordinador Técnico
Tableros analíticos de avance y proyección de finalización.	Platinum	Planificador de tiempo y costos	96	Project Manager, Especialista TI
Reportes consolidados en formato ejecutivo (dashboards, resúmenes gráficos).	Platinum	Project Manager	48	Project Manager, Especialista TI
		Coordinador de comunicación e imagen	48	
Reuniones de control semanal, quincenal o mensual.	Platinum	Coordinador Técnico	48	Project Manager, Coordinador Técnico, Coordinador de Comunicación e Imagen.

Apéndice 3.- Desglose De Costos y Gastos Del Proyecto Por Año

DESGLOSE DE GASTOS - AÑO 1													
CONCEPTO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL ANUAL
PMO Manager	\$470,00	\$470,00	\$470,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$14.910,00
Project Manager	\$470,00	\$470,00	\$470,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$14.910,00
Planificador de Tiempo y Costos	\$470,00	\$470,00	\$470,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$12.210,00
Especialista de Calidad y Riesgos	\$470,00	\$470,00	\$470,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$12.210,00
Coordinador de Imagen y Comunicación	\$470,00	\$470,00	\$470,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$12.210,00
Coordinador Técnico	\$470,00	\$470,00	\$470,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$12.210,00
Especialista TI	-	-	-	\$600,00	\$600,00	\$600,00	\$600,00	\$600,00	\$600,00	\$600,00	\$600,00	\$600,00	\$5.400,00
Analista SSOA	-	-	-	\$600,00	\$600,00	\$600,00	\$600,00	\$600,00	\$600,00	\$600,00	\$600,00	\$600,00	\$5.400,00
Asistente Administrativo	-	-	-	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$4.500,00
Asistente Contable	-	-	-	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$4.500,00
Servicios básicos	\$255,00	\$255,00	\$255,00	\$255,00	\$255,00	\$255,00	\$255,00	\$255,00	\$255,00	\$255,00	\$255,00	\$255,00	\$3.060,00
Alquiler oficina	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$10.800,00
Material de oficina	\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$2.400,00
Licencias de software recurrente	\$74,67	\$62,67	\$62,67	\$62,67	\$62,67	\$62,67	\$62,67	\$62,67	\$62,67	\$62,67	\$62,67	\$62,67	\$764,04
Licencias de software de gestión	-	-	-	\$1.001,64	\$45,18	\$45,18	\$45,18	\$45,18	\$45,18	\$45,18	\$45,18	\$45,18	\$1.363,08
Intereses- préstamo	-	-	-	-	-	\$2.039,07	-	-	-	-	-	\$2.039,07	\$4.078,14
Gastos de Constitución	\$250,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$250,00
Marketing y Publicidad	\$1.500,00	\$1.500,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$4.000,00
Eventos y Posicionamiento	-	-	-	-	-	-	\$3.000,00	-	-	-	-	\$3.000,00	\$6.000,00
Movilización y Operación Vehículo	-	-	-	\$80,00	\$80,00	\$80,00	\$80,00	\$80,00	\$80,00	\$80,00	\$80,00	\$80,00	\$720,00
Gastos de Representación	-	-	-	-	-	-	\$300,00	-	-	-	-	\$300,00	\$600,00
Depreciación Anual	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$8.717,00	\$8.717,00
TOTAL MENSUAL	\$5.999,67	\$5.737,67	\$4.337,67	\$12.599,31	\$11.642,85	\$13.681,92	\$14.942,85	\$11.642,85	\$11.642,85	\$11.642,85	\$11.642,85	\$25.698,92	\$141.212,26

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

DESGLOSE DE GASTOS - AÑO 2													
CONCEPTO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL ANUAL
PMO Manager	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$24.000,00
Project Manager	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$18.000,00
Planificador de Tiempo y Costos	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$14.400,00
Especialista de Calidad y Riesgos	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$14.400,00
Coordinador de Imagen y Comunicación	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$14.400,00
Coordinador Técnico	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$18.000,00
Especialista TI	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$9.600,00
Analista SSOA	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$9.600,00
Asistente Administrativo	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$9.600,00
Asistente Contable	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$9.600,00
Servicios básicos	\$255,00	\$255,00	\$255,00	\$255,00	\$255,00	\$255,00	\$255,00	\$255,00	\$255,00	\$255,00	\$255,00	\$255,00	\$3.060,00
Alquiler oficina	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$10.800,00
Material de oficina	\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$2.400,00
Licencias de software recurrente	\$74,67	\$62,67	\$62,67	\$62,67	\$62,67	\$62,67	\$62,67	\$62,67	\$62,67	\$62,67	\$62,67	\$62,67	\$764,04
Licencias de software de gestión de proyect	\$803,58	\$45,18	\$45,18	\$45,18	\$45,18	\$45,18	\$45,18	\$45,18	\$45,18	\$45,18	\$45,18	\$45,18	\$1.300,56
Capital – préstamo	-	-	-	-	-	\$3.361,90	-	-	-	-	-	\$3.567,15	\$6.929,05
Intereses- préstamo	-	-	-	-	-	\$2.039,07	-	-	-	-	-	\$1.833,83	\$3.872,90
Marketing y Publicidad	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$1.000,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$1.000,00	\$100,00	\$100,00	\$3.000,00
Eventos y Posicionamiento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$6.000,00	\$6.000,00
Movilización y Operación Vehículo	\$80,00	\$80,00	\$80,00	\$80,00	\$80,00	\$80,00	\$80,00	\$80,00	\$80,00	\$80,00	\$80,00	\$80,00	\$960,00
Gastos de Representación	-	-	-	-	-	-	\$600,00	-	-	-	-	\$600,00	\$1.200,00
Depreciación Anual	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$8.717,00	\$8.717,00
TOTAL MENSUAL	\$14.213,25	\$13.442,85	\$13.442,85	\$14.342,85	\$13.442,85	\$18.843,82	\$14.042,85	\$13.442,85	\$13.442,85	\$14.342,85	\$13.442,85	\$34.160,83	\$190.603,55

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

DESGLOSE DE GASTOS - AÑO 3													
CONCEPTO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL ANUAL
PMO Manager	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$24.000,00
Project Manager	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$18.000,00
Planificador de Tiempo y Costos	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$14.400,00
Especialista de Calidad y Riesgos	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$14.400,00
Coordinador de Imagen y Comunicación	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$14.400,00
Coordinador Técnico	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$18.000,00
Especialista TI	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$10.800,00
Analista SSOA	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$10.800,00
Asistente Administrativo	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$10.800,00
Asistente Contable	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$10.800,00
Servicios básicos	\$255,00	\$255,00	\$255,00	\$255,00	\$255,00	\$255,00	\$255,00	\$255,00	\$255,00	\$255,00	\$255,00	\$255,00	\$3.060,00
Alquiler oficina	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$10.800,00
Material de oficina	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$3.600,00
Licencias de software recurrente	\$95,36	\$83,36	\$83,36	\$83,36	\$83,36	\$83,36	\$83,36	\$83,36	\$83,36	\$83,36	\$83,36	\$83,36	\$1.012,32
Licencias de software de gestión de proyectos	\$297,84	\$90,36	\$90,36	\$90,36	\$90,36	\$90,36	\$90,36	\$90,36	\$90,36	\$90,36	\$90,36	\$90,36	\$1.291,80
Capital - préstamo	-	-	-	-	-	\$3.784,92	-	-	-	-	-	\$4.015,99	\$7.800,91
Intereses- préstamo	-	-	-	-	-	\$1.616,05	-	-	-	-	-	\$1.384,98	\$3.001,03
Marketing y Publicidad	-	-	-	\$1.500,00	-	-	-	-	-	\$1.500,00	-	-	\$3.000,00
Eventos y Posicionamiento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$6.000,00	\$6.000,00
Movilización y Operación Vehículo	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$1.200,00
Gastos de Representación							\$1.000,00					\$1.000,00	\$2.000,00
Depreciación Anual												\$8.717,00	\$8.717,00
TOTAL MENSUAL	\$14.148,20	\$13.928,72	\$13.928,72	\$15.428,72	\$13.928,72	\$19.329,69	\$14.928,72	\$13.928,72	\$13.928,72	\$15.428,72	\$13.928,72	\$35.046,69	\$197.883,06

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

DESGLOSE DE GASTOS - AÑO 4													
CONCEPTO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL ANUAL
PMO Manager	\$2.500,00	\$2.500,00	\$2.500,00	\$2.500,00	\$2.500,00	\$2.500,00	\$2.500,00	\$2.500,00	\$2.500,00	\$2.500,00	\$2.500,00	\$2.500,00	\$30.000,00
Project Manager	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$24.000,00
Project Manager Part time	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$14.400,00
Planificador de Tiempo y Costos	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$21.600,00
Analista de tiempo y costos	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$12.000,00
Especialista de Calidad y Riesgos	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$21.600,00
Analista de Calidad	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$12.000,00
Coordinador de Imagen y Comunicación	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$18.000,00
Coordinador Técnico	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$21.600,00
Analista Técnico	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$12.000,00
Especialista TI	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$9.600,00
Analista SSOA	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$12.000,00
Asistente Administrativo	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$9.600,00
Asistente Contable	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$9.600,00
Servicios básicos	\$255,00	\$255,00	\$255,00	\$255,00	\$255,00	\$255,00	\$255,00	\$255,00	\$255,00	\$255,00	\$255,00	\$255,00	\$3.060,00
Alquiler oficina	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$10.800,00
Material de oficina	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$3.600,00
Licencias de software recurrente	\$95,36	\$83,36	\$83,36	\$83,36	\$83,36	\$83,36	\$83,36	\$83,36	\$83,36	\$83,36	\$83,36	\$83,36	\$1.012,32
Licencias de software de gestión de proyectos	\$460,00	\$90,36	\$90,36	\$90,36	\$90,36	\$90,36	\$90,36	\$90,36	\$90,36	\$90,36	\$90,36	\$90,36	\$1.453,96
Capital - préstamo	-	-	-	-	-	\$4.261,17	-	-	-	-	-	\$4.521,31	\$8.782,48
Intereses- préstamo	-	-	-	-	-	\$1.139,81	-	-	-	-	-	\$879,66	\$2.019,47
Marketing y Publicidad	-	-	-	\$1.500,00	-	-	-	-	-	\$1.500,00	-	-	\$3.000,00
Eventos y Posicionamiento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$6.000,00	\$6.000,00

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Movilización y Operación Vehículo	\$120,00	\$120,00	\$120,00	\$120,00	\$120,00	\$120,00	\$120,00	\$120,00	\$120,00	\$120,00	\$120,00	\$120,00	\$120,00	\$1.440,00
Gastos de Representación	-	-	-	-	-	-	\$1.000,00	-	-	-	-	-	\$1.000,00	\$2.000,00
Equipo Informático	\$3.816,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$3.816,00
Depreciación Anual	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4.417,00	\$4.417,00
TOTAL MENSUAL	\$24.946,36	\$20.748,72	\$20.748,72	\$22.248,72	\$20.748,72	\$26.149,70	\$21.748,72	\$20.748,72	\$20.748,72	\$22.248,72	\$20.748,72	\$37.566,69	\$279.401,23	

DESGLOSE DE GASTOS - AÑO 5														
CONCEPTO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL ANUAL	
PMO Manager	\$2.500,00	\$2.500,00	\$2.500,00	\$2.500,00	\$2.500,00	\$2.500,00	\$2.500,00	\$2.500,00	\$2.500,00	\$2.500,00	\$2.500,00	\$2.500,00	\$2.500,00	\$30.000,00
Project Manager	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$24.000,00
Project Manager Part time	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$14.400,00
Planificador de Tiempo y Costos	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$21.600,00
Analista de tiempo y costos	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$12.000,00
Especialista de Calidad y Riesgos	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$21.600,00
Analista de calidad	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$12.000,00
Coordinador de Imagen y Comunicación	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$18.000,00
Coordinador Técnico	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$21.600,00
Analista Técnico	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$12.000,00
Especialista TI	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$9.600,00
Analista SSOA	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$12.000,00
Asistente Administrativo	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$9.600,00
Asistente Contable	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$9.600,00
Servicios básicos	\$255,00	\$255,00	\$255,00	\$255,00	\$255,00	\$255,00	\$255,00	\$255,00	\$255,00	\$255,00	\$255,00	\$255,00	\$255,00	\$3.060,00
Alquiler oficina	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$10.800,00

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Material de oficina	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$3.600,00
Licencias de software recurrente	\$95,36	\$83,36	\$83,36	\$83,36	\$83,36	\$83,36	\$83,36	\$83,36	\$83,36	\$83,36	\$83,36	\$83,36	\$1.012,32
Licencias de software de gestión de proyectos	\$460,00	\$90,36	\$90,36	\$90,36	\$90,36	\$90,36	\$90,36	\$90,36	\$90,36	\$90,36	\$90,36	\$90,36	\$1.453,96
Capital - préstamo						\$4.797,34						\$5.090,22	\$9.887,56
Intereses- préstamo						\$603,64						\$310,76	\$914,40
Marketing y Publicidad				\$1.500,00						\$1.500,00			\$3.000,00
Eventos y Posicionamiento												\$6.000,00	\$6.000,00
Movilización y Operación Vehículo	\$120,00	\$120,00	\$120,00	\$120,00	\$120,00	\$120,00	\$120,00	\$120,00	\$120,00	\$120,00	\$120,00	\$120,00	\$1.440,00
Gastos de Representación							\$1.000,00					\$1.000,00	\$2.000,00
Depreciación Anual												\$5.689,00	\$5.689,00
TOTAL MENSUAL	\$21.130,36	\$20.748,72	\$20.748,72	\$22.248,72	\$20.748,72	\$26.149,70	\$21.748,72	\$20.748,72	\$20.748,72	\$22.248,72	\$20.748,72	\$38.838,70	\$276.857,24

Apéndice 4.- Inventario de la fuerza laboral del proyecto

Nombres	Apellidos	Edad	Formación	Cursos De Especialización	Habilidades		Experiencia Laboral	Responsabilidades Asumidas	Situación Laboral Actual	Cargo
					Técnicas	Blandas				
Andrea Estefania	González Carranza	36	Arquitecta	Diplomado en Gestión de Proyectos. Certificación de Liderazgo Ejecutivo.	Gestión de Proyectos de Construcción. Manejo de normativa en contratación pública. Administración de contratos públicos y privados. Conocimiento técnico especializado en construcción. Administración de contratos de proveedores.	Liderazgo. Pensamiento analítico. Iniciativa. Comunicación efectiva. Capacidad de Organización. Autonomía. Negociación.	Técnico de Desarrollo e Infraestructura Consejo de la Judicatura - 2 años Arquitecta de la Gerencia Técnica China Camc Engineering Co Ltd. - 10 años	Administración, control y seguimiento de contratos públicos y privados. Coordinación del área de planillaje de la unidad técnica.	Coordinación de los procesos de cierre de los contratos abiertos (privados y con el estado ecuatoriano) y, revisión y apoyo técnico en los procesos judiciales de la empresa.	Coordinadora de Cierre de Proyectos en China Camc Engineering Co., Ltd.
Santiago Gabriel	Guevara Velasteguí	29	Arquitecto	Certificación en Liderazgo Ejecutivo. Certificación en Mantenimiento de Aeropuertos.	Diseño arquitectónico. Manejo de Software especializado. Conocimiento técnico constructivo. Gestión de proyectos de construcción.	Comunicación efectiva. Gestión de equipos. Liderazgo. Resolución de conflictos. Pensamiento analítico.	Gestor de proyectos culturales (1 año). Asistente Técnico (1 año).	Diseño, planificación, coordinación, levantamiento de documentación técnica.	Ejecución de proyectos OPEX, CAPEX con enfoque al cumplimiento de planes de Mantenimiento de infraestructura civil.	Coordinador de Infraestructura en Quiport S.A.

Alexandra Elizabeth	Barragán Granda	34	Ing. Contabilidad y Auditoría Mgs. Gestión de Talento Humano	Certificación en Liderazgo Ejecutivo. Certificación Costos PERC-OPS.	Análisis Financieros. Evaluación de Riesgos y control. Dominio de software especializado. Conocimiento de Normas Internacionales de Información Financiera y principios contables. Conocimiento de Legislación Tributaria.	Liderazgo. Inteligencia emocional. Adaptabilidad. Trabajo en equipo. Pensamiento Crítico.	Directora Administrativa Financiera Hospital General Enrique Garcés (6 meses). Responsable de Presupuesto - Agencia de Aseguramiento de la Calidad de los Servicios de Salud (5 meses).	Análisis de Presupuesto Administración de recursos materiales, recursos financieros y talento humano Planificación Estratégica y Control Organizacional	Análisis y Seguimiento de Presupuesto Planificación Estratégica.	Responsable de Planificación, Seguimiento y Evaluación de la Gestión en Hospital Pediátrico Baca Ortiz
Verónica Pilar	Celorio Flores	36	Ing. Gestión Empresarial	Certificación en Liderazgo Ejecutivo. Certificación Normativo ISO SWIFT 2002.	Manejo avanzado de transferencias. Análisis de procesos y eficiencia operativa. Gestión de Proyectos Bancarios. Dominio de software especializado. Manejo metodologías ágiles Scrum.	Resolución de conflictos. Adaptabilidad. Liderazgo. Comunicación asertiva. Organización.	Ejecutiva Servicios Operacionales Produbanco (3 años). Ejecutiva Servicio al Cliente Cooperativa Cooprogreso (2 años).	Gestión, Control y ejecución Transferencias Locales e Internacionales. Asegurar una atención oportuna y orientada al cliente.	Gestión de proyectos con enfoque ágil, incluyendo el levantamiento y priorización de historias de usuario.	Especialista Funcional Tester en Banco Produbanco

Erick Eduardo	Barragán Pérez	28	Lic. Periodista	Certificación en Liderazgo Ejecutivo. Certificación en Community Manager – Marketing School Ecuador.	Manejo de Adobe Suite (Photoshop, Premiere, After Effects), Davinci Resolve y CapCut. Cobertura fotográfica y periodística. Community Management, Meta Business y Google Ads. Herramientas SIG (QField y ArcGIS) y CRM.	Trabajo en equipo. Innovación. Orientación al logro. Iniciativa. Comunicación.	Comunicador Provincial – Ministerio de Agricultura / RENAGRO/ Consorcio Canadiense (8 Meses). Community Manager - INSTELEC (5 Meses).	Diseño e implementación de estrategias de comunicación y marketing digital. Creación y gestión de contenido visual. Gestión de redes sociales y campañas publicitarias.	Desarrollo de parrillas de contenido y manejo de redes para varias marcas.	Copywriter en ETKI Agency
André Alexander	Cobo Cortez	31	Ing. Mecánico	Certificación en Liderazgo Ejecutivo. Diplomado en Gestión de Proyectos.	Gestión de Proyectos. Desarrollo de Presupuestos. Análisis de Costos Lean Manufacturing. Montajes de Equipos y Estructurales.	Liderazgo, Trabajo en Equipo. Comunicación Efectiva. Toma de Decisiones. Razonamiento Lógico.	Project Manager Novacero (4 años). Jefe de Taller Constdem (1 año).	Gestión del Presupuesto de Inversiones, Desarrollo Proyectos Estratégicos.	Gestión de proyectos de plantas industriales especializadas en acero.	Project Manager en Novacero S. A