

**Plan de Negocios para la Constitución de una Empresa Consultora que  
preste los Servicios de Asesoría para la Planeación Estratégica de  
Organizaciones y la Gerencia de Proyectos implementando la Metodología  
PMI**

**JYJ PROJECT OFFICES S.A.S.**

**Juan Carlos Noriega Silva  
Yair Esteban Contreras Delgadillo  
John Benítez Granados**

**UNIVERSIDAD EAN**  
Especialización en Gerencia de Proyectos  
Facultad de Postgrados  
Bogotá, D.C.  
Octubre de 2012

**Plan de Negocios para la Constitución de una Empresa Consultora que  
preste los Servicios de Asesoría para la Planeación Estratégica de  
Organizaciones y la Gerencia de Proyectos implementando la Metodología  
PMI**

**JYJ PROJECT OFFICES S.A.S.**

**Juan Carlos Noriega Silva  
Yair Esteban Contreras Delgadillo  
John Benítez Granados**

**Informe Final de Investigación (IFI)**  
Trabajo de Grado para optar al Título de:  
Especialista en Gerencia de Proyectos

Tutor  
**Carlos Arturo Ojeda Acosta**

**UNIVERSIDAD EAN**  
Especialización en Gerencia de Proyectos  
Facultad de Postgrados  
Bogotá, D.C.  
Octubre de 2012

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

Firma del Presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

Bogotá D.C., 24 de Octubre de 2012

## **DEDICATORIA**

**Juan Carlos Noriega Silva**

*A nuestras familias, profesores y compañeros de posgrado.*

**Yair Esteban Contreras Delgadillo**

*A mis padres y hermanos quienes me han apoyado en cada uno de los pasos que he dado en la vida y siempre me alientan a seguir adelante.*

*A la bebé Valeria quien me ha regalado momentos de alegría e ilusiones.*

*A mis compañeros y amigos Juan Carlos y John, quienes apoyaron esta idea y tuvieron paciencia durante el tiempo de trabajo por las dificultades presentadas.*

**John Benítez Granados**

*No es solamente un estudio es toda una vivencia; gracias Yair; gracias Juan Carlos*

## **AGRADECIMIENTOS**

Un agradecimiento a todas las empresas y entidades que ayudaron a obtener información suficiente, adecuada y pertinente para el desarrollo de este documento, en especial al Gerente de PPMC International Ltda., el ingeniero Iván Ramírez quien nos comentó su experiencia en Gerencia de Proyectos además de observaciones que ayudaron a la definición de algunas variables del Plan de Negocios de JYJ PROJECT OFFICES S.A.S.

Un agradecimiento especial al profesor Carlos Arturo Ojeda Acosta, profesor de la Universidad Escuela de Administración de Negocios y tutor de este documento quien nos guió y aportó toda su experiencia para que recogiéramos las observaciones de las empresas de forma adecuada y plasmarlas en el documento además de realizar un correcto planteamiento del Plan de Negocios de JYJ PROJECT OFFICES S.A.S. en especial para el análisis financiero para que el modelo tome las condiciones de empresas de consultoría.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente documento describe el plan de negocio para la creación de una empresa de consultoría que asesore, forme las capacidades humanas y acompañe a medianas y grandes empresas de los sectores de Hidrocarburos (Petróleo), Construcción, Obras civiles y Telecomunicaciones, en la gestión de proyectos, creación de Oficinas de Proyectos con enfoque PMI y planeación estratégica. Esta empresa cuya razón social será JYJ PROJECT OFFICES S.A.S., ofrecerá sus servicios a empresas localizadas en la ciudad de Bogotá D.C. El portafolio de servicios de JYJ PROJECT OFFICES S.A.S. estará circunscrito a la Evaluación de Madurez de las Organizaciones, la Constitución de Oficina de Proyectos, la Formulación de Planes Estratégicos, la Definición de Metodologías en Gerencia de Proyectos, la Definición de Herramientas para la Gestión de Proyectos y el Entrenamiento y Educación en Gerencia de Proyectos.

El plan de negocio define las características del modelo de operación (estructura orgánica proyectizada, minimización de gastos administrativos y de ventas, teletrabajo, subcontratación de personal certificado como PMP, en caso de requerirse, comercialización por medios electrónicos y a través de eventos empresariales especializados, entre otros) que haga factible la sostenibilidad financiera de la empresa.

## **SUMMARY**

The document herein describes the business plan for the establishment of a consultancy company which assists, develops the human abilities and accompanies middle and large enterprises from the hydrocarbon (Oil), Construction, Civil Works and telecommunication sectors within the Project Management, Project Management Offices (PMO) using the PMI methodology and strategic planning. This company whose business name will be "JYJ PROJECT OFFICES S.A.S." will offer its services to companies located in Bogotá D.C. The Services Portfolio of "JYJ PROJECT OFFICES S.A.S." will be limited to the assessment of the organizations maturity state, the setting-up of a PMO (Project Management Office) the formulation of strategic planning, the methodology definition for Project Management, the tools definition for the project management, training and formal education in Project Management.

The business plan describes the operational model characteristics (Projected Organic structure, saving of administrative expenses and sales, teleworking, subcontracting of PMP certified personnel, whenever required e-commerce and entrepreneurial events among others will be used) that make feasible the financial sustainability of the company.

---

## CONTENIDO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>INTRODUCCIÓN.....</b>                      | <b>17</b> |
| <b>CAPÍTULO 1 .....</b>                       | <b>18</b> |
| <b>1. Naturaleza del Proyecto .....</b>       | <b>18</b> |
| <b>1.1 Nombre de la Empresa .....</b>         | <b>18</b> |
| <b>1.2 Justificación.....</b>                 | <b>18</b> |
| <b>1.3 Tipo de empresa.....</b>               | <b>20</b> |
| <b>1.4 Misión.....</b>                        | <b>20</b> |
| <b>1.5 Visión .....</b>                       | <b>21</b> |
| <b>1.6 Valores .....</b>                      | <b>21</b> |
| <b>1.7 Política .....</b>                     | <b>21</b> |
| <b>1.8 Objetivos .....</b>                    | <b>22</b> |
| <b>1.8.1 Objetivo General.....</b>            | <b>22</b> |
| <b>1.8.2 Objetivos a Corto Plazo.....</b>     | <b>22</b> |
| <b>1.8.3 Objetivos a Mediano Plazo .....</b>  | <b>23</b> |
| <b>1.8.4 Objetivos a Largo Plazo .....</b>    | <b>23</b> |
| <b>1.9 Ventajas Competitivas.....</b>         | <b>24</b> |
| <b>1.10 Propuesta de Valor .....</b>          | <b>24</b> |
| <b>1.11 Perfil de los Emprendedores .....</b> | <b>24</b> |
| <b>Capítulo 2.....</b>                        | <b>26</b> |
| <b>2. Estudio de Mercado .....</b>            | <b>26</b> |
| <b>2.1 Segmentación de Mercado .....</b>      | <b>26</b> |



---

|            |   |    |
|------------|---|----|
| 2.1.1      | Selección y Evaluación del Mercado Meta .....   | 26 |
| 2.1.2      | Estrategia de Servicio .....  | 27 |
| 2.1.3      | Atributos del Servicio .....  | 27 |
| 2.1.4      | Análisis de la Demanda.....   | 28 |
| 2.1.4.1    | Trayectoria y Tendencia de los Sectores Industriales Seleccionados en la Demanda .....        | 28 |
| 2.1.4.1.1  | Sector del Hidrocarburos.....   | 28 |
| 2.1.4.1.2  | Sector de la construcción y Obras Civiles .....   | 29 |
| 2.1.4.1.3  | Sector de las Telecomunicaciones .....  | 31 |
| 2.1.4.2    | Comportamiento histórico y esperado de las empresas que constituyen el mercado objetivo ..... | 32 |
| 2.1.4.3    | Factores que Afectan la Demanda.....  | 34 |
| 2.1.5      | Análisis de la Oferta.....  | 35 |
| 2.1.6      | Ciclo de Vida.....  | 41 |
| 2.1.6.1    | Factores que Afectan la Oferta .....  | 42 |
| 2.1.7      | Comercialización.....   | 43 |
| 2.1.8      | Análisis de Precios .....   | 45 |
| 2.1.9      | Estrategia de Promoción y Publicidad.....   | 46 |
| ➔          | Networking Empresarial.....   | 46 |
| ➔          | Servicio de acompañamiento a Clientes Postventa.....  | 46 |
| ➔          | Creación de una página Web.....   | 47 |
| ➔          | Presentación por Brochure.....  | 47 |
| 2.1.10     | Encuesta y Análisis de la Encuesta .....  | 47 |
| Capítulo 3 | .....   | 57 |

---

---

|                |   |           |
|----------------|---|-----------|
| <b>3.</b>      | <b>Estudio de Factibilidad.....</b>                                     | <b>57</b> |
| <b>3.1</b>     | <b>Análisis de la Cadena de Valor.....</b>                              | <b>57</b> |
| <b>3.1.1</b>   | <b>Tamaño y Capacidad de la Empresa .....</b>                           | <b>57</b> |
| <b>3.1.2</b>   | <b>Capacidad del Sistema.....</b>                                       | <b>57</b> |
| <b>3.1.3</b>   | <b>Capacidad Real de Operación.....</b>                                 | <b>57</b> |
| <b>3.1.4</b>   | <b>Programa de Ventas .....</b>   | <b>57</b> |
| <b>3.1.5</b>   | <b>Localización General y Específica del Centro de Operaciones.....</b> | <b>58</b> |
| <b>3.1.5.1</b> | <b>Macro-Localización.....</b>  | <b>59</b> |
| <b>3.1.5.2</b> | <b>Micro-Localización.....</b>  | <b>59</b> |
| <b>3.1.6</b>   | <b>Definición Técnica del Servicio.....</b>                             | <b>59</b> |
| <b>3.1.7</b>   | <b>Descripción y Diseño del Proceso .....</b>                           | <b>61</b> |
| <b>3.1.8</b>   | <b>Diagrama de Flujo de las Operaciones .....</b>                       | <b>66</b> |
| <b>3.1.9</b>   | <b>Selección de Tecnología.....</b>                                     | <b>71</b> |
| <b>3.1.10</b>  | <b>Materia Prima.....</b>   | <b>72</b> |
| <b>3.1.11</b>  | <b>Determinación de Mano de Obra .....</b>                              | <b>72</b> |
| <b>3.1.12</b>  | <b>Maquinaria y Equipos.....</b>  | <b>73</b> |
| <b>3.1.13</b>  | <b>Instalaciones.....</b>   | <b>73</b> |
|                | <b>Capítulo 4.....</b>  | <b>74</b> |
| <b>4.</b>      | <b>Aspectos Administrativos y Legales.....</b>                          | <b>74</b> |
| <b>4.1</b>     | <b>Organización Administrativa .....</b>                                | <b>74</b> |
| <b>4.2</b>     | <b>Estructura.....</b>  | <b>74</b> |
| <b>4.3</b>     | <b>Normatividad Jurídica .....</b>                                      | <b>74</b> |
| <b>4.4</b>     | <b>Normatividad Fiscal .....</b>  | <b>75</b> |

---

---

|              |   |            |
|--------------|---|------------|
| <b>4.5</b>   | <b>Normatividad Administrativa</b> .....  | <b>76</b>  |
| <b>4.6</b>   | <b>Normas Internacionales</b> .....   | <b>77</b>  |
| <b>4.7</b>   | <b>Constitución de la Empresa</b> .....   | <b>77</b>  |
| <b>4.8</b>   | <b>Análisis FODA</b> .....  | <b>77</b>  |
| <b>4.9</b>   | <b>Manual de Funciones</b> .....  | <b>78</b>  |
|              | <b>Capítulo 5</b> .....   | <b>79</b>  |
| <b>5.</b>    | <b>Análisis Financiero</b> .....  | <b>79</b>  |
| <b>5.1</b>   | <b>Balance de Instalación</b> .....   | <b>79</b>  |
| <b>5.2</b>   | <b>Análisis de Ventas y Costos</b> .....  | <b>80</b>  |
| <b>5.2.1</b> | <b>Escenario Probable</b> .....   | <b>80</b>  |
| <b>5.2.2</b> | <b>Escenario Optimista</b> .....  | <b>81</b>  |
| <b>5.2.3</b> | <b>Escenario Pesimista</b> .....  | <b>82</b>  |
| <b>5.3</b>   | <b>Estados de Resultados y Flujos de Caja proyectados para cada Escenario</b> ..... | <b>83</b>  |
| <b>5.4</b>   | <b>Amortización de Préstamos</b> .....  | <b>89</b>  |
| <b>5.5</b>   | <b>Tasa Interna de Retorno</b> .....  | <b>90</b>  |
| <b>5.6</b>   | <b>Valor Presente Neto (VPN)</b> .....  | <b>91</b>  |
| <b>5.7</b>   | <b>Gráfico Flujo Neto del Proyecto</b> .....  | <b>91</b>  |
|              | <b>Conclusiones</b> .....   | <b>93</b>  |
|              | <b>Bibliografía</b> .....   | <b>96</b>  |
|              | <b>Anexos</b> .....   | <b>100</b> |
|              | <b>Anexo 1. Acta de Constitución de JYJ PROJECT OFFICES S.A.S</b> .....             | <b>101</b> |
|              | <b>Anexo 2. Matriz FODA</b> .....   | <b>114</b> |
|              | <b>Anexo 3. Formato Implementado en la Encuesta y Resultados</b> .....              | <b>119</b> |

---

---

|   |            |
|---|------------|
| <b>Anexo 4. Organigrama .....</b>                                   | <b>123</b> |
| <b>Anexo 5. Manual de Funciones .....</b>                           | <b>124</b> |
| • <b>Manual de Funciones del Gerente General .....</b>              | <b>124</b> |
| • <b>Manual de Funciones Jefe Administrativo y Financiero .....</b> | <b>127</b> |
| • <b>Manual de Funciones del Jefe Comercial.....</b>                | <b>130</b> |
| • <b>Manual de Funciones del Asistente de Proyectos .....</b>       | <b>133</b> |
| • <b>Manual de Funciones del Profesional PMP .....</b>              | <b>136</b> |

---

## LISTA DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1. Empresas en Bogotá, por Sectores Industriales de Interés (2011).....   | 26 |
| Tabla 2. Ventas de Empresas en Bogotá por Sector Industrial de Interés (2007-2011)* .....   | 32 |
| Tabla 3. PIB de Bogotá D.C. (2007-2011)* .....  | 33 |
| Tabla 4. Escenarios Estimados de Ventas de las Empresas de Interés .....  | 33 |
| Tabla 5. Proyección Ventas de las Empresas de Interés por Escenarios (2012-2016)* .....   | 34 |
| Tabla 6. Matriz de Caracterización de Potenciales Competidores.....   | 37 |
| Tabla 7. Matriz de Calificación de Potenciales Competidores .....   | 40 |
| Tabla 8. Identificación del Ciclo de Vida de una Empresa.....   | 42 |
| Tabla 9. Definición del Ciclo de Vida de las Empresas que prestan servicio de Asesorías en Gestión de Proyectos (Competencia) ..... | 42 |
| Tabla 10. Matriz de evaluación de los Servicios prestados por las Empresas de Asesoría en Gestión de Proyectos .....                | 43 |
| Tabla 11. Comentarios Realizados por los Encuestados.....   | 55 |
| Tabla 12. Proyección de las Ventas Probable durante los primeros 5 años de JYJ PROJECT OFFICES S.A.S. ....                          | 58 |
| Tabla 13. Proyección de las Ventas Pesimista durante los primeros 5 años de JYJ PROJECT OFFICES S.A.S. ....                         | 58 |
| Tabla 14. Proyección de las Ventas Optimista durante los primeros 5 años de JYJ PROJECT OFFICES S.A.S. ....                         | 59 |
| Tabla 15. Proceso de Evaluación de Madurez de Organizaciones.....   | 62 |
| Tabla 16. Proceso de Constitución de Oficina de Proyectos .....   | 63 |
| Tabla 17. Proceso Formulación de Planes Estratégicos.....   | 64 |
| Tabla 18. Proceso de Definición de Metodologías en Gerencia de Proyectos .....  | 64 |
| Tabla 19. Proceso de Definición de Herramientas para la Gestión de Proyectos..  | 65 |
| Tabla 20. Proceso de Entrenamiento y Educación en Gerencia de Proyectos.....  | 65 |

---

---

|  |    |
|--|----|
| Tabla 21. Diagrama de Flujo de las Operaciones del Servicio de Evaluación de Madurez de Organizaciones .....                                   | 66 |
| Tabla 22. Diagrama de Flujo de las Operaciones del Servicio de Constitución de Oficinas de Proyectos en Organizaciones .....                   | 67 |
| Tabla 23. Diagrama de Flujo de las Operaciones del Servicio de Formulación de Planes Estratégicos en Organizaciones .....                      | 68 |
| Tabla 24. Diagrama de Flujo de las Operaciones del Servicio de Definición de Metodologías en Gerencia de Proyectos en Organizaciones .....     | 69 |
| Tabla 25. Diagrama de Flujo de las Operaciones del Servicio de Definición de Herramientas para la Gestión de Proyectos en Organizaciones ..... | 70 |
| Tabla 26. Diagrama de Flujo de las Operaciones del Servicio de Entrenamiento y Educación en Gerencia de Proyectos para Organizaciones.....     | 70 |
| Tabla 27. Distribución de los gastos que intervienen en los CIF, GA y GV .....   | 76 |
| Tabla 28. Participación y Aportes de los Socios de JYJ PROJECT OFFICES S.A.S .....   | 77 |
| Tabla 29. Balance de Instalación de JYJ PROJECT OFFICES S.A.S.....   | 79 |
| Tabla 30. Análisis de Ventas y Costos para el Escenario Probable de JYJ PROJECT OFFICES S.A.S. ....  | 81 |
| Tabla 31. Análisis de Ventas y Costos para el Escenario Optimista de JYJ PROJECT OFFICES S.A.S. ....   | 82 |
| Tabla 32. Análisis de Ventas y Costos para el Escenario Pesimista de JYJ PROJECT OFFICES S.A.S. ....   | 83 |
| Tabla 33. Estado de Resultados para el Escenario Probable de JYJ PROJECT OFFICES S.A.S. ....   | 84 |
| Tabla 34. Estado de Resultados para el Escenario Optimista de JYJ PROJECT OFFICES S.A.S. ....  | 84 |
| Tabla 35. Estado de Resultados para el Escenario Pesimista de JYJ PROJECT OFFICES S.A.S. ....  | 85 |
| Tabla 36. Flujo de Caja para el Escenario Probable de JYJ PROJECT OFFICES S.A.S. ....  | 86 |
| Tabla 37. Flujo de Caja para el Escenario Optimista de JYJ PROJECT OFFICES S.A.S. ....   | 87 |

---

---

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 38. Flujo de Caja para el Escenario Pesimista de JYJ PROJECT OFFICES S.A.S. .... | 88  |
| Tabla 39. Amortización del Crédito para el Escenario Probable.....                     | 89  |
| Tabla 40. Amortización del Crédito para el Escenario Pesimista.....                    | 90  |
| <br>   |     |
| Tabla A 1. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades Y Amenazas (FODA) .....    | 114 |
| Tabla A 2. Matriz de Evaluación de Factor Interno (MEFI) .....                         | 115 |
| Tabla A 3. Matriz de Evaluación de Factor Externo (MEFE).....                          | 116 |
| Tabla A 4. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC).....                   | 117 |
| Tabla A 5. Datos Consolidados de los Encuestados .....                                 | 121 |
| Tabla A 6. Respuestas Consolidadas de los Encuestados.....                             | 122 |

---

## LISTA DE GRÁFICAS

|   |    |
|---|----|
| Gráfica 1. Tasa de crecimiento del sector Petróleo, Gas natural, Uranio y Torio vs tasa de crecimiento del PIB total (2001-2010).....   | 28 |
| Gráfica 2. Tasa de crecimiento de Trabajos de Construcción, Construcción de obras civiles y servicios de arrendamiento de equipo con operario vs tasa de crecimiento del PIB total (2001-2010)..... | 30 |
| Gráfica 3. Tasa de Crecimiento del PIB Servicios de Correos y Telecomunicaciones y el PIB (2001-2010) .....   | 31 |
| Gráfica 4. Tasas de Crecimiento de Empresas de Interés y PIB de Bogotá (2008-2011) .....  | 33 |
| Gráfica 5. Distribución de edad de los encuestados .....  | 48 |
| Gráfica 6. Distribución del sexo de los encuestados.....  | 48 |
| Gráfica 7. Distribución de las respuestas para la Pregunta 1 .....  | 50 |
| Gráfica 8. Distribución de las respuestas para la Pregunta 2 .....  | 51 |
| Gráfica 9. Distribución de las respuestas para la Pregunta 3 .....  | 51 |
| Gráfica 10. Distribución de las respuestas para la Pregunta 4 .....   | 52 |
| Gráfica 11. Distribución de las respuestas para la Pregunta 5 .....   | 52 |
| Gráfica 12. Distribución de las respuestas para la Pregunta 6 .....   | 53 |
| Gráfica 13. Distribución de las respuestas para la Pregunta 7 .....   | 54 |
| Gráfica 14. Distribución de las respuestas para la Pregunta 8 .....   | 54 |
| Gráfica 15. Distribución de las respuestas para la Pregunta 9 .....   | 55 |
| Gráfica 16. Gráfica de Flujo Neto para el escenario Probable.....   | 91 |
| Gráfica 17. Gráfica de Flujo Neto para el escenario Optimista.....  | 91 |
| Gráfica 18. Gráfica de Flujo Neto para el escenario Pesimista.....  | 92 |



---

## LISTA DE FIGURAS

|  |     |
|--|-----|
| Figura 1. Localización General del Proyecto .....  | 60  |
| Figura 2. Ubicación de los sectores donde funcionaría JYJ PROJECT OFFICES<br>S.A.S. por teletrabajo..... | 61  |
| Figura A 1. Formato Implementado en la Encuesta a las Empresas .....                                     | 119 |

---

## GLOSARIO

**Alcance del proyecto:** Según el PMBOK, es el trabajo a realizar para la elaboración del producto, servicio o resultado del proyecto, conforme a las funciones y características especificadas (PMI, 2008.P.425).

**Calidad:** Según el PMBOK, es el grado en el que las características inherentes del producto, servicio o resultado del proyecto satisfacen los requisitos (PMI, 2008. P.428).

**Especificaciones:** Según el PMBOK, es el documento en el que se definen completa y detalladamente *“los requisitos, el diseño, el comportamiento y otras características de un sistema, producto, resultado o servicio”* así como los procedimientos para monitorear su cumplimiento (PMI, 2008. P.436).

**Gerencia de proyectos:** Según el PMBOK, *“es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto”* para cumplir los objetivos del mismo, conforme a los requerimientos preestablecidos (PMI, 2008. P.434).

**Herramienta:** Según el PMBOK, puede ser algo tangible o intangible, que se utiliza en una actividad para generar un resultado (PMI, 2008. P.441)

**Instituto de Gerencia de Proyectos (PMI):** Es una de las más grandes asociaciones profesionales, sin ánimo de lucro, para la generación de normas, estudios, y certificaciones la gerencia de proyectos. (Sitio web oficial del PMI en [www.pmi.org/About-Us.aspx](http://www.pmi.org/About-Us.aspx))

**Metodología:** Según el PMBOK, es un *“sistema de prácticas, técnicas, procedimientos y normas utilizado por quienes trabajan en una disciplina”* (PMI, 2008. P.445).

**Oficina de Proyectos u Oficina de Gerencia de Proyectos (PMO):** Según el PMBOK, es una dependencia de una organización a la que se le asignan funciones para la administración coordinada y centralizada de distintos proyectos (PMI, 2008. P.446).

---

**Plantilla:** Según el PMBOK, es un documento con un formato redefinido para la recolección, organización y presentación de datos e información (PMI, 2008. P.448).

**Portafolio:** Según el PMBOK, es un conjunto de proyectos o programas y trabajos agrupados para facilitar su gestión en aras de contribuir al logro de los objetivos estratégicos de las organizaciones (PMI, 2008. P.448).

**Producto:** Según el PMBOK es una cosa producida, cuantificable, que puede ser o bien un elemento terminado o bien un componente (PMI, 2008. P.449).

**Programa:** Según el PMBOK, es un conjunto de proyectos relacionados y gestionados coordinadamente para mejorar su control y obtener beneficios que no se alcanzarían si se gestionaran individualmente (PMI, 2008. P.449).

**Proyecto:** Según el PMBOK, es un esfuerzo con un inicio y un final en el tiempo, el cual se realiza para generar un producto, servicio o resultado único, mediante el uso de recursos (PMI, 2008. P.449).

**Recurso:** Según el PMBOK, pueden ser personal especializado como *equipos, servicios, suministros, materias primas, materiales, presupuestos o fondos* (PMI, 2008. P.450).

**Riesgo:** Según el PMBOK, es toda situación o circunstancia incierta que en caso de materializarse puede ocasionar un efecto positivo o negativo en los objetivos de un proyecto (PMI, 2008. *PMBOK*, P.452).

**Sociedad por Acciones Simplificada:** Según la Ley 1258 de 2008 es una sociedad de capitales, de naturaleza comercial, *independientemente de las actividades previstas en su objeto social* (Ley 1258 de 2008, Art. 3).

**Técnica:** Según el PMBOK, es un *“procedimiento sistemático definido y utilizado por una o más personas para realizar una o más actividades para producir un producto o un resultado, o prestar un servicio y, que puede emplear una o más herramientas”* (PMI, 2008. P.454).

## INTRODUCCIÓN

La gerencia de proyectos es una práctica cada vez más extendida a nivel nacional e internacional. Actualmente, las empresas confían y demandan la aplicación de metodologías y estándares internacionalmente reconocidos para controlar los tiempos, costos, cambios y actividades de los proyectos que llevan a cabo como parte de su objeto de negocio o como parte de una estrategia de desarrollo empresarial.

Recientes estudios afirman que las organizaciones públicas y privadas del país han venido adoptando una cultura respecto a la gerencia de proyectos, reflejada no sólo en el uso de metodologías y estándares internacionales, principalmente del Instituto de Gerencia de Proyectos (PMI), sino también en la constitución de Oficinas de Proyectos.

Aunque en Bogotá existe un mercado de servicios de consultoría empresarial relacionados con la gerencia de proyectos, se percibe que se encuentra en un estado de desarrollo por cuanto son pocas y relativamente jóvenes las compañías que ofrecen servicios de formación, acompañamiento y/o soporte para la gerencia de proyectos y la creación de Oficinas de proyectos.

Este contexto revela una oportunidad de negocio que podría capitalizarse a través de la creación de una empresa especializada en la provisión de servicios de este tipo.

El presente documento describe el Plan de Negocio del proyecto de empresa que se propone, la cual tendrá por nombre JYJ PROJECT OFFICES S.A.S. El primer capítulo define las características de la compañía que determinan su naturaleza, misión, valores, objetivos, ventajas y propuesta de valor. El segundo capítulo analiza grosso modo el mercado local, así como la estrategia de comercialización de la empresa. El tercer capítulo determina los aspectos operativos y técnicos de la empresa. El cuarto capítulo establece lineamientos de tipo estratégico, orgánico, administrativo, legal, normativo y funcional de la compañía. El quinto y último capítulo proyecta los principales estados financieros de la empresa para los primeros cinco años de operación.

### 1. NATURALEZA DEL PROYECTO

#### 1.1 Nombre de la Empresa

**JYJ PROJECT OFFICES S.A.S.**

#### 1.2 Justificación

Los proyectos son cada vez más un factor crítico para el desarrollo de las organizaciones y sociedades en la medida en que responden directa y puntualmente a necesidades y/o problemas. El Instituto de Gerencia de Proyectos (PMI, por sus siglas en inglés) señala en el Cuerpo de Conocimiento para la Gerencia de Proyectos (PMBOK) que los proyectos contribuyen al cumplimiento de los planes estratégicos de las organizaciones mediante la generación de productos, servicios o resultados concretos<sup>12</sup>. En la misma línea, King afirma que “los proyectos son los vehículos a través de los cuales se implantan las estrategias de las empresas<sup>3</sup>. Graham y Englund sostienen que “la mayor parte del crecimiento futuro de las empresas será el resultado de proyectos de desarrollo exitosos<sup>4</sup> y Arce y López, señalan que “los proyectos son fundamentales para que las organizaciones tengan éxito y su productividad y competitividad sobresalgan<sup>5</sup>”.

La creciente complejidad de los mercados y en general del sistema-mundo en que se desenvuelven las organizaciones les exige emprender constantemente iniciativas que les permitan atender necesidades, generar nuevos productos y servicios, y desarrollar ventajas competitivas. La búsqueda del cambio, la innovación, el desarrollo y la resolución de problemas, conduce a la mayoría de las organizaciones al campo de la gerencia de proyectos.

---

<sup>1</sup> Project Management Institute. *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)*. Cuarta Edición. Pensilvania, EE.UU. 2008. Pp. 5, 10. Disponible para la compra en <http://marketplace.pmi.org/Pages/ProductDetail.aspx?GMPProduct=00101169101>

<sup>2</sup> Project Management Institute. *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)*. Cuarta Edición. Pensilvania, EE.UU. 2008. Pp. 5, 10. Disponible para la compra en <http://marketplace.pmi.org/Pages/ProductDetail.aspx?GMPProduct=00101169101>

<sup>3</sup> Tomado del artículo *Breve reseña teórica de la gestión de proyectos*, del Grupo de Investigación en Gestión y Evaluación de Programas y Proyectos, creado con apartes del marco teórico de la tesis de grado de SERNA ÁLVAREZ Diana Milena. *Aplicación del Modelo de Madurez en Gerencia de Proyectos CP3M en la empresa manufacturera MAC S.A.* Universidad del Valle. Cali, Colombia. 2005. P.3. En [http://gyepro.univalle.edu.co/documentos/breve\\_resena\\_teorica\\_gp.pdf](http://gyepro.univalle.edu.co/documentos/breve_resena_teorica_gp.pdf)

<sup>4</sup> *Ibíd.* P. 2.

<sup>5</sup> ARCE LABRADA Sigifredo y LÓPEZ SIERRA Hermes A. *Valoración de la gestión de proyectos en empresas de Bogotá nivel de madurez en gestión de proyectos.* En *Revista EAN* No. 69. Bogotá, Colombia. 2010. P. 65. En <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/issue/view/41>

---

Este hecho ha incentivado la investigación y generación de conocimientos, metodologías, tecnologías y programas de formación y de certificación en gerencia de proyectos. Asimismo, ha promovido el crecimiento y posicionamiento a nivel mundial de instituciones y universidades dedicadas a dichas labores, entre las que sobresalen el PMI, la Asociación Internacional de Gerencia de Proyectos (IAMP, por sus siglas en inglés), el Instituto Australiano para la Gerencia de Proyectos (AIPM, por sus siglas en inglés) y la Universidad de Quebec (en Montreal y en Ottawa).

La primera Encuesta Nacional de Madurez en Gerencia de proyectos, realizada por Price Waterhouse Cooper (PWC), entre septiembre y octubre de 2011, a 79 empresas colombianas clasificadas como 1. Empresas de Tecnología, Información, Comunicación y Entretenimiento, 2. Empresas de Productos Industriales y Servicios, 3. Empresas de Servicios Financieros, 4. Empresas de Servicios de Gobierno y 5. Empresas de Servicios, halló que<sup>6</sup>:

- En el país existe una cultura sobre la gerencia de proyectos, en la medida en que las empresas encuestadas cuentan con personal calificado en esta materia, gestionan los riesgos de sus proyectos y tienen programas informáticos especializados para ello.
- La Oficina de Gerencia de Proyectos (PMO, por sus siglas en inglés) es una práctica extendida entre las compañías colombianas.
- La metodología más utilizada para la gerencia de proyectos entre las empresa encuestadas es la del PMI.
- La mayoría de las empresas percibe estar en el tercer nivel de madurez de gerencia de proyectos (Procesos estables), en la escala del PMI.

De otro lado, un estudio realizado en 2010 por Sigifredo Arce y Hermes López a 226 entidades públicas y privadas localizadas en el Distrito Capital concluía que de la categoría Grandes Empresas, sólo el 47% gestionaba apropiadamente sus proyectos, cifra que caía al 26% en el caso de la categoría Gran Empresa, al 13,3% en el caso de la categoría de Mediana Empresa, al 7,8% en el de la categoría Pequeña Empresa y al 4,4% en el de la categoría Microempresa<sup>7</sup>.

La inexistencia de normas, procesos y prácticas para la debida gestión de proyectos entre las entidades públicas y privadas localizadas en Bogotá constituye un gran problema que se manifiesta en retrasos, sobrecostos, deficiencias de

---

<sup>6</sup> PWC. *Principales hallazgos de la 1ra Encuesta Nacional de Madurez en Gerencia de Proyectos. 2011. Diapositiva 29. En [www.pwc.com](http://www.pwc.com)*

<sup>7</sup> *Op. cit. ARCE LABRADA Sigifredo y LÓPEZ SIERRA Hermes A P. 79.*

---

calidad e insatisfacción de los grupos de interés de las iniciativas que se realizan en materia de transporte, vivienda, salud, telecomunicaciones, entre otros.

Sin embargo, son pocas las organizaciones que ofrecen servicios de apoyo a la gestión de proyectos y a la constitución de Oficinas de Gerencia de Proyectos, en el Distrito Capital.

Las PMO son el principal mecanismo para fortalecer la gerencia de proyectos puesto que permiten: 1. Institucionalizar técnicas, herramientas y buenas prácticas para la gestión de proyectos en las organizaciones, 2. Hacer más eficiente la administración de recursos para el cumplimiento de las condiciones de tiempo, costo y alcance, 3, Mejorar la captura datos y la elaboración de informes de seguimiento a los proyectos, y 4. Establecer y aplicar estándares, metodologías y plantillas<sup>8</sup>.

Este problema y oportunidad de mercado justifican la constitución de una empresa que preste servicios de capacitación, consultoría y asesoría en gerencia de proyectos a empresas de sectores estratégicos, localizadas en Bogotá.

### **1.3 Tipo de empresa**

JYJ PROJECT OFFICES S.A.S será una empresa de asesorías empresariales y en materia de gestión, cuya actividad CIIU es K7414. Se constituirá como una sociedad por acciones simplificada dado que esta permite disminuir costos y trámites de constitución o transformación, que la responsabilidad de cada socio se limita al monto de sus aportes y que no tiene límite en cantidad de accionistas lo que permitiría el inicio de la empresa con los actuales socios además de permitir el ingreso de más socios en un futuro en caso de decidir una capitalización.

### **1.4 Misión**

JYJ PROJECT OFFICES S.A.S. es una empresa especializada en asesoría para la gestión de proyectos, la creación de Oficinas de Proyectos con enfoque PMI y planeación estratégica, a empresas dedicadas al desarrollo de proyectos de hidrocarburos, construcción, obras civiles y telecomunicaciones, generando valor a

---

<sup>8</sup> Estos factores constituyen las principales razones por las cuales se constituyen las Oficinas de Gestión de Proyectos, según el estudio realizado a 444 organizaciones establecidas en los 5 continentes. Ver SPALEK Sweryn. Report on "The Survey of reasons for establishing PMO and their influence on PMO operational success". Silesian University of Technology. Gliwice, Polonia. 2010. P. 2. En <http://www.pmi.org/Knowledge-Center/Surveys-Past-Survey-Results.aspx>

---

sus accionistas, beneficios a nuestros clientes, trabajadores y proveedores, dentro de un marco de responsabilidad social.

## 1.5 Visión

Para el 2017 seremos una empresa líder en asesorías de gestión de proyectos, la creación de Oficinas de Proyectos con enfoque PMI y planeación estratégica, confiable, segura, cumpliendo los más altos estándares de calidad en los productos generados de manera innovadora, con responsabilidad social y generando valor a las partes interesadas.

## 1.6 Valores

Los valores definidos para la Empresa son los siguientes:

- **Responsabilidad.** Cumplir con los objetivos adquiridos con sus colaboradores y clientes.
- **Lealtad.** Respetar los compromisos pactados y no realizar alguna actividad que esté en contra de los intereses de la organización.
- **Honestidad.** Actuar con integridad y alineado con los principios y valores institucionales. No apropiarse de lo ajeno y no dar ni recibir sobornos.
- **Respeto.** No ofender a nadie y ejercer y aceptar el libre derecho de expresar ideas y credos.

## 1.7 Política

La Política de JYJ PROJECT OFFICES S.A.S. es:

JYJ PROJECT OFFICES S.A.S. es una empresa que presta servicios de asesoría especializada para la gestión de proyectos, la creación de Oficinas de Proyectos con enfoque PMI y planeación estratégica, a empresas dedicadas al desarrollo de proyectos de hidrocarburos, construcción, obras civiles y telecomunicaciones, basada en la gestión por procesos y en la mejora continua.

Estamos comprometidos con el medio ambiente y la sociedad, con la identificación y satisfacción de las necesidades de los clientes y con la generación de acciones que garanticen la salud y bienestar de los colaboradores.

Trabajamos para el cumplimiento de los estándares de seguridad exigidos para brindar condiciones de trabajo seguras y confortables, además del cumplimiento

---



---

de los requisitos legales y los compromisos adquiridos con los proveedores, colaboradores, la comunidad, entes gubernamentales y socios.

La Empresa tiene como fin prestar un servicio confiable a los clientes, generar valor agregado a los clientes y los socios, crear un ambiente de trabajo seguro donde los colaboradores sientan un total apoyo en la ejecución de sus actividades y maximizar la productividad de los colaboradores y la empresa.

## **1.8 Objetivos**

Los objetivos definidos para JYJ PROJECT OFFICES S.A.S. se describen en los siguientes numerales.

### **1.8.1 OBJETIVO GENERAL**

Ser una empresa especializada en asesoría para la gestión de proyectos, creación de Oficinas de Proyectos con enfoque PMI y planeación estratégica a empresas dedicadas al desarrollo de hidrocarburos, construcción, obras civiles y telecomunicaciones, con la finalidad que éstas puedan contar con herramientas acordes con la estructura para administrar proyectos de manera más eficiente y coordinada, a través de buenas prácticas de aceptación mundial; con lineamientos que permitan mejorar la articulación de los objetivos misionales y planes estratégicos de la organización con los proyectos que gestiona; instrumentos que permitan manejar apropiadamente los riesgos de los proyectos desarrollados por las organizaciones, minimizando así posibles retrasos, sobrecostos y/o modificaciones al alcance y calidad de los mismos y estrategias que lleven a mejorar la imagen de la empresa o la entidad en el sector en el que se desenvuelve en un marco de competitividad.

### **1.8.2 OBJETIVOS A CORTO PLAZO**

Los objetivos a corto plazo definidos a 1 año para JYJ PROJECT OFFICES S.A.S. son:

- Ingresar al mercado realizando 2 asesorías a empresas para apoyar la creación de Oficinas de Proyectos, asesorías en gestión de proyectos y planeación estratégica, que es la cantidad mínima recomendada durante el estudio de mercado.

- 
- Obtener la Certificación de Calidad ICONTEC en las normas que apliquen a la organización, con la finalidad de contratar con empresas en el sector de hidrocarburos dado que se solicita como requisito desde la etapa de licitación.
  - Contar con 3 Especialistas en Gerencia de Proyectos con conocimientos en planeación estratégica de empresas, permitiéndole a la empresa contar con un grupo de profesionales que cuenten con conocimientos en gerencia de proyectos y estrategia.

### **1.8.3 OBJETIVOS A MEDIANO PLAZO**

Los objetivos a mediano plazo definidos a 2 años para JYJ PROJECT OFFICES S.A.S. son:

- Tener un crecimiento anual de 50% en el mercado, la cual se representa en asesorar 4 empresas.
- Mantener la Certificación de Calidad ICONTEC que se hubieran obtenido para el desarrollo de las actividades, a fin de continuar con la elaboración y presentación de licitaciones en los diferentes sectores, en especial en el sector de hidrocarburos.
- Obtener el certificado 3 PMP de los profesionales que se encuentran dentro de la estructura organizacional para la prestación de asesorías, permitiéndole a la empresa contar con un grupo de profesionales que cuenten con conocimientos de los temas de asesoría en PMI.
- Obtener el Certificado de PMI International de Asesoría en PMO y asesoría en gestión de proyectos, con la finalidad de ofrecer mayor confianza a los posibles clientes permitiéndoles contar con una empresa que asegura el conocimiento en sus asesorías.

### **1.8.4 OBJETIVOS A LARGO PLAZO**

Los objetivos a largo plazo definidos a 5 años para JYJ PROJECT OFFICES S.A.S. son:

- Convertirse en la empresa líder en el mercado de asesorías en Gestión de Proyectos y Creación de Oficinas de Proyectos en organizaciones de la ciudad de Bogotá D.C.
- Tener una utilidad Neta mínima del 10% en la operación.
- Contar con la tecnología de punta, existente en el mercado, para la gestión de proyectos.

---

## 1.9 Ventajas Competitivas

Las Ventajas Competitivas de JYJ PROJECT OFFICES S.A.S. son:

- Desarrollo de los proyectos con innovación, buscando la mejor solución para cada tipo de organización asesorada
- Contar con profesionales que tengan conocimientos en gerencia de proyectos y de los estándares PMI y certificados como PMP.
- Contar con profesionales que tengan conocimientos en definición de estrategias empresariales.
- Realizar un acompañamiento a las empresas asesoradas en los diferentes proyectos desarrollados con la finalidad de soportar la implementación de las recomendaciones efectuadas.

## 1.10 Propuesta de Valor

La Propuesta de Valor de JYJ PROJECT OFFICES S.A.S. es:

- Facilitar el establecimiento de políticas, procesos y procedimientos estandarizados para la gestión de proyectos con el enfoque PMI, a través de la constitución de una oficina de proyectos.
- Facilitar la definición de estrategias de negocios para el mercado donde una empresa se desenvuelve, a través de las últimas metodologías de aceptación internacional.
- Garantizar que los proyectos que desarrolle la empresa se ejecuten atendiendo las condiciones de tiempo, costo, alcance y calidad previstos.
- Garantizar que los proyectos que se desarrollan en la empresa contribuyan al logro de objetivos estratégicos definidos por la alta dirección.
- Mejorar la imagen de la empresa en el sector en el que se desenvuelve y la confianza de los clientes (efectivos y potenciales) hacia la misma.
- Entrega de los productos desarrollados bajo un marco de calidad e innovación.

## 1.11 Perfil de los Emprendedores

El perfil de los emprendedores que constituirán JYJ PROJECT OFFICES S.A.S. son:

- **YAIR ESTEBAN CONTRERAS DELGADILLO.** Ingeniero Civil de la Universidad Nacional de Colombia, Especialista en Geotecnia Vial y Pavimentos de la Pontificia Universidad Javeriana, Estudiante de Especialización en Gerencia de Proyectos en la Universidad EAN. Se encargará de la Gerencia JYJ PROJECT OFFICES S.A.S. con el fin de

---

establecer los lineamientos de la empresa y definir el rumbo de la misma. Con amplio conocimiento y experiencia en gerencia de proyectos, y diseño de estructuras de vías (capa de rodadura) y alineamientos, terraplenes, obras de contención, ubicación y definición de layout de locaciones, particularmente del sector de obras civiles e hidrocarburos. Manejo de herramientas informáticas de planeación y diseño de proyectos.

- **JUAN CARLOS NORIEGA SILVA.** Profesional en Gobierno y Relaciones Internacionales de la Universidad Externado, Estudiante de Especialización en Gerencia de Proyectos en la Universidad EAN. Se encargará del Área Administrativa y Financiera y de aquellas oportunidades comerciales que pueda desarrollar JYJ PROJECT OFFICES S.A.S. con el fin de realizar un control de los proyectos además de apoyar los proyectos a desarrollar para generar la mejor metodología a implementar en las empresas interesadas en tomar los servicios del portafolio. Con manejo de pensamiento sistémico y estratégico. Conocedor de la administración pública, particularmente del sector de Tecnologías de Información y las Comunicaciones, capacidad y experiencia en investigación y capacitación y habilidades de comunicación y negociación.
  
- **JOHN BENÍTEZ GRANADOS.** Ingeniero de Alimentos, con maestría en Ingeniería Civil y Ambiental, especialista en corrosión y recubrimientos marinos e industriales y Estudiante de Especialización en Gerencia de Proyectos en la Universidad EAN. Se encargará del Área Comercial y ventas de servicio a las diferentes organizaciones interesadas en tomar alguno de los servicios del portafolio de JYJ PROJECT OFFICES S.A.S. Con conocimiento y experiencia del sector de hidrocarburos.

## 2. ESTUDIO DE MERCADO

### 2.1 Segmentación de Mercado

A continuación se realizará la segmentación del mercado objetivo, se estimará la demanda (población cuyas necesidades pueden satisfacerse con el proyecto) y la oferta (la competencia del proyecto).

#### 2.1.1 SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DEL MERCADO META

Según el Observatorio de la región Bogotá – Cundinamarca, de la Cámara de Comercio de Bogotá, en 2010 habían matriculadas 259.000 empresas en esta región, cifra que se esperaba aumentara a 315.000 en 2011<sup>9</sup>.

De este total, JYJ PROJECT OFFICES S.A.S. ofrecerá sus servicios a las compañías pertenecientes a los sectores de Petróleo y gas, Obras Civiles, Construcción y Telecomunicaciones, las cuales sumaron 2.256 compañías en 2011. La Tabla 1 presenta el total de firmas localizadas en Bogotá, por cada uno de los sectores seleccionados por JYJ PROJECT OFFICES S.A.S como nichos de mercado:

**Tabla 1. Empresas en Bogotá, por Sectores Industriales de Interés (2011)**

| Sector             | Número <sup>10</sup> |
|--------------------|----------------------|
| Hidrocarburos      | 246                  |
| Obras Civiles      | 760                  |
| Construcción       | 985                  |
| Telecomunicaciones | 265                  |
| <b>Total</b>       | <b>2.256</b>         |

<sup>9</sup> Cámara de Comercio de Bogotá. Observatorio de la región Bogotá – Cundinamarca No. 13. Agosto de 2011. P. 6. Accedido el 23 de junio de 2012 en [http://camara.ccb.org.co/documentos/9079\\_observatorio\\_de\\_la\\_region\\_Bogota\\_Cundinamarca\\_13.pdf](http://camara.ccb.org.co/documentos/9079_observatorio_de_la_region_Bogota_Cundinamarca_13.pdf)

<sup>10</sup> Base de datos BPR Benchmark. Ranking de empresas por sector. Consultada el 19 de mayo de 2012. En [http://www.ean.edu.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1471&Itemid=673](http://www.ean.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=1471&Itemid=673)

---

### **2.1.2 ESTRATEGIA DE SERVICIO**

El servicio prestado por JYJ PROJECT OFFICES S.A.S. a las empresas les permitirá recibir una asesoría especializada en definición del nivel de madurez de la empresa basados en el modelo de madurez OPM3® definido por el PMI a fin de definir el estado en que se maneja los proyectos, programas y portafolios. Lo cual permitirá establecer el tipo de Oficina de Proyectos a implementar en la empresa, según el nivel de madurez, la metodología de gerencia de proyectos a aplicar y la herramienta que más se acomode a las necesidades de la estructura de proyectos de la organización, todo esto soportado con educación y entrenamiento en Gerencia de Proyectos basados en las estrategias de implementación definidos para la organización, esto con la finalidad de optimizar los resultados de los proyectos al finalizar para que cumplan con el alcance, los tiempos, los costos y la calidad establecidos contractualmente.

Por otro lado, los clientes podrán recibir asesorías especializadas, utilizando evaluaciones de las últimas escuelas de negocios, que permitan a las organizaciones definir una estrategia de negocios acorde con las condiciones de la empresa evaluada y el entorno donde se desenvuelve el negocio permitiéndole tener una mayor y mejor competitividad.

### **2.1.3 ATRIBUTOS DEL SERVICIO**

Los atributos del servicio de asesoría prestado por JYJ PROJECT OFFICES S.A.S. son los siguientes:

- Permitirle a los clientes contar con una asesoría especializada en gestión de proyectos, evaluación de madurez de empresas y planeación estratégica.
- Las empresas contarían con una vía para optimizar los resultados obtenidos en cada proyecto, programa o portafolio, para mejorar los resultados de los alcances, los tiempos implementados, los costos de las diferentes actividades, la calidad de los entregables y el control de los recursos.
- Las empresas contarán con un acompañamiento continuo en formación y entrenamiento en gerencia de proyectos lo cual les permitirá ir mejorando continuamente sus procesos en gestión para obtener mejores resultados y aumentar los conocimientos de las personas responsables de la dirección de proyectos.
- Las empresas contarán con profesionales capacitados y con las competencias necesarias para prestar la asesoría que requiere cada empresa en su sector.

---

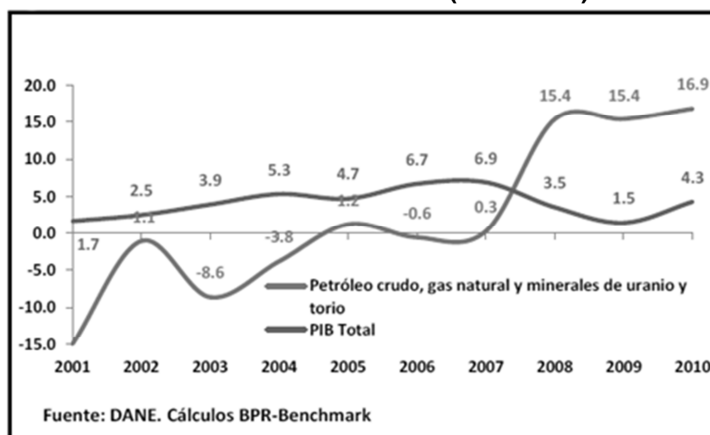
## 2.1.4 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

### 2.1.4.1 TRAYECTORIA Y TENDENCIA DE LOS SECTORES INDUSTRIALES SELECCIONADOS EN LA DEMANDA

#### 2.1.4.1.1 SECTOR DEL HIDROCARBUROS

De los cuatro sectores elegidos como mercado objetivo, el del petróleo es el que ha presentado mayor dinamismo durante los últimos años. Como lo muestra la Gráfica 1, el petróleo, gas natural, uranio y torio vienen experimentando desde el 2007 tasas de crecimiento de alrededor del 15%, muy superiores a las respectivas tasas de crecimiento del PIB de la economía colombiana para cada año. Específicamente, el crecimiento del petróleo se explica por el aumento de la producción de barriles y de los precios internacionales, presionados por el crecimiento de las economías del sudeste asiático, especialmente la de la República de China.

Gráfica 1<sup>11</sup>. Tasa de crecimiento del sector Petróleo, Gas natural, Uranio y Torio vs tasa de crecimiento del PIB total (2001-2010)



A futuro, se prevé que este sector siga creciendo y con él el número de proyectos realizados, particularmente en las actividades de exploración y perforación. Entre los cuatrienios 2006-2010 y el 2010-2014, el gobierno nacional espera que se dé un crecimiento del 43,3% en la producción del sector, pasando de generar 990.600 barriles de crudo por día al cierre del primer cuatrienio, a producir

---

<sup>11</sup> Gráfica extraída de BPR Benchmark Reportes Sectoriales. Sector Ingeniería y Obras Civiles. Industrias analizadas: NAICS: 234 – CIIU: 45-11-4512-530-4541-4542-4543-4549-4551-4559-4560. 2011. P. 7. Consultado el 19 de mayo de 2012. En [http://www.ean.edu.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1471&Itemid=673](http://www.ean.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=1471&Itemid=673)

---

1'420.000 al final del segundo<sup>12</sup>. A su vez, espera un crecimiento del 67,6% en el número de pozos, partiendo de 340 pozos alcanzados entre 2006-2010, a 570 que se espera que entren a operar entre el 2010 y el 2014.

Aunque a la fecha, el país no ha logrado superar el umbral de 1'000.000 de barriles al día como se esperaba hubiese sucedido en el 2011, no hay razones para esperar una caída de la producción ni una disminución en el desarrollo de proyectos en el corto y mediano plazo.

Por el contrario, ante un escenario como el actual, caracterizado por:

- Incertidumbre internacional y confianza inversionista en países de la región de América Latina.
- Dependencia creciente de la economía y el Estado nacionales hacia las rentas del sector de hidrocarburos y,
- Agotamiento de las reservas nacionales; es de esperar una mayor apuesta por parte del Estado, las compañías del sector y de los inversionistas, en el desarrollo de proyectos en los distintos eslabones de la cadena de valor de la producción de petróleo (especialmente en la exploración, perforación y extracción y transporte).

La duplicación de solicitud de licencias ambientales del último año y la cifra récord de 150 pozos que espera la Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH) en 2012, son una muestra del crecimiento que seguirá presentando en los proyectos relacionados con el sector del petróleo<sup>13</sup>.

#### **2.1.4.1.2 SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN Y OBRAS CIVILES**

Los sectores de la Construcción y Obras civiles, por su parte, también han presentado resultados positivos durante los últimos años. Entre el 2001 y el 2010 ambos sectores crecieron a tasas superiores a las del PIB (a excepción del 2004). Durante este periodo, las tasas de crecimiento de estos sectores oscilaron en un rango de entre el 4,2% y 20,1%, como lo muestra la Gráfica 2.

---

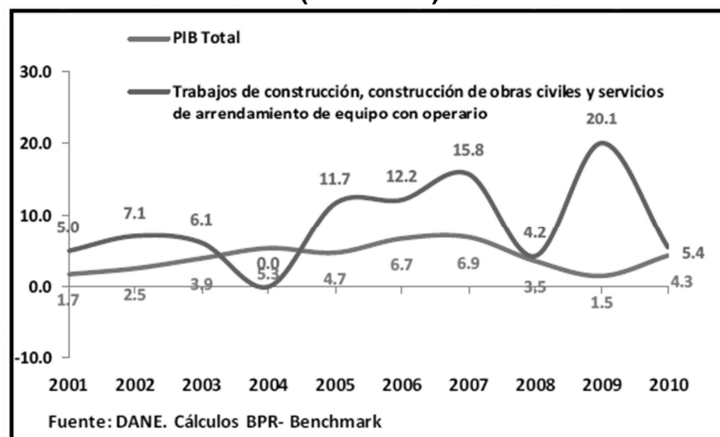
<sup>12</sup> Departamento Nacional de Planeación. Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 Prosperidad para todos. Capítulo III. Crecimiento sostenible y competitividad. P. 232. Consultado el 26 de junio de 2012. En <http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=6yjofaugVUQ%3d&tabid=1238>

<sup>13</sup> Según la Revista Semana, los 2.050 millones de barriles con que cuenta actualmente Colombia, alcanzarían para 8 años. Revista Semana. ¿En dónde está el petróleo? Edición 1573. 25 de junio a 2 de julio de 2012. Bogotá. Consultada el 25 de junio de 2012. En <http://www.semana.com/edicion-impresa/169-1.aspx>



En el mediano plazo, se espera igualmente un crecimiento de los sectores de la construcción y las obras civiles, aunque mucho menor que el del sector de petróleo. Conforme a lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014, el gobierno central proyectó un crecimiento del 78,6% del sector de viviendas nuevas, pasando de 560.300 viviendas iniciadas en el cuatrienio 2006-2010 a 1'000.000 en el cuatrienio 2010-2014<sup>14</sup>. No obstante, es necesario considerar que estos resultados parecen un tanto optimistas comparados con la desaceleración real del sector que se viene presentando en 2012, la cual se refleja en una caída de las solicitudes de las licencias de construcción durante los primeros cuatro meses<sup>15</sup>.

**Gráfica 2<sup>16</sup>. Tasa de crecimiento de Trabajos de Construcción, Construcción de obras civiles y servicios de arrendamiento de equipo con operario vs tasa de crecimiento del PIB total (2001-2010)**



Esto aplica igualmente al sector de obras civiles. Aunque el gobierno nacional estableció un crecimiento de los indicadores de infraestructura (mantenimiento y profundización de canales de acceso al mar, viaductos, puentes de la red vial primaria y zonas de frontera, dobles calzadas, entre otros), es innegable el estancamiento del sector derivado de distintas causas que van desde fenómenos climáticos, hasta desacuerdos con las comunidades, pasando por demoras en la obtención de licencias ambientales y controversias con contratistas<sup>17</sup>.

<sup>14</sup> Óp. Cit. Departamento Nacional de Planeación. P. 248.

<sup>15</sup> Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Boletín de prensa. Estadísticas de edificación licencias de construcción. Abril 2012. Publicado el 19 de junio de 2012. Consultado el 23 de junio de 2012. En [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/licencias/bol\\_lic\\_abr12.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/licencias/bol_lic_abr12.pdf)

<sup>16</sup> Gráfica extraída de BPR Benchmark Reportes Sectoriales. Sector Ingeniería y Obras Civiles. Industrias analizadas: NAICS: 234 – CIIU: 45-11-4512-530-4541-4542-4543-4549-4551-4559-4560. 2011. P. 7. . Consultado el 19 de mayo de 2012. En [http://www.ean.edu.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1471&Itemid=673](http://www.ean.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=1471&Itemid=673)

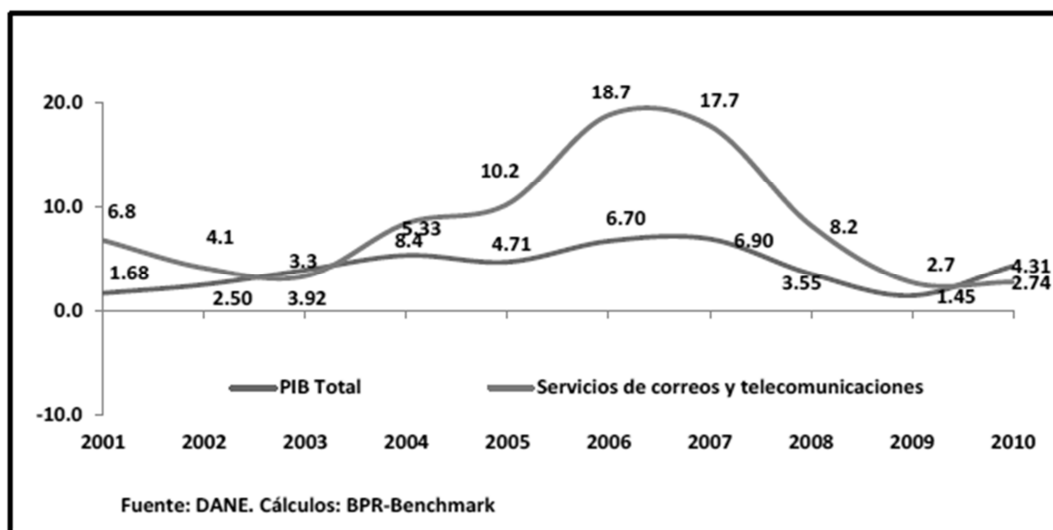
<sup>17</sup> Revista Semana. Los 10 enredos. Edición 1572. 18 -25 de junio de 2012. PP. 60-61.

Al igual que en el sector de la construcción durante los primeros tres meses del 2012 se presentó una disminución de las inversiones en obras civiles, con relación al mismo periodo del 2011, lo que permite prever una desaceleración de este sector en el corto plazo<sup>18</sup>. Sin embargo, en el mediano plazo se espera que el sector se dinamice nuevamente, una vez mejoren las condiciones climáticas e inicien los grandes proyectos de infraestructura vial que están ahora detenidos, particularmente los de las autopistas de la prosperidad, las cuales tendrán un presupuesto de 10 billones de pesos<sup>19</sup>.

### 2.1.4.1.3 SECTOR DE LAS TELECOMUNICACIONES

El sector de las Telecomunicaciones también ha presentado un comportamiento positivo durante la última década y sus tasas de crecimiento han estado por encima de las correspondientes tasas de crecimiento del PIB para cada año (con excepción del 2003 y 2009), como lo muestra la Gráfica 3.

Gráfica 3<sup>20</sup>. Tasa de Crecimiento del PIB Servicios de Correos y Telecomunicaciones y el PIB (2001-2010)



<sup>18</sup> Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Boletín de prensa. Indicador de inversión en obras civiles (Pagos o desembolsos reales). I trimestre. 12 de junio de 2012. Consultado el 23 de junio de 2012. En [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/obras/bol\\_obr\\_civi\\_ltrim12.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/obras/bol_obr_civi_ltrim12.pdf)

<sup>19</sup> Ministerio de Transporte de la República de Colombia. Autopistas para la Prosperidad no tienen reversa. Publicado el 17 de mayo de 2012. Consultado el 25 de junio de 2012 en <http://mintransporte.gov.co/publicaciones.php?id=922>

<sup>20</sup> Gráfica extraída de BPR Benchmark Reportes Sectoriales. Telecomunicaciones. Industrias analizadas: NAICS: 517 – CIIU: 6421– 6422– 6425-6426. 2011. En [http://www.ean.edu.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1471&Itemid=673](http://www.ean.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=1471&Itemid=673)

A futuro, se espera que el sector de las telecomunicaciones crezca aunque también a pequeñas tasas, conforme vayan ejecutándose los grandes proyectos que dirige actualmente el gobierno nacional, formulados en Plan Vive Digital, entre los que sobresalen la expansión de la red nacional de fibra óptica (con inversiones superiores a 1,2 billones de pesos entre el gobierno y los contratistas)<sup>21</sup>, la instalación de infraestructura de Redes de Distribución de Contenido y Centros de Datos, el desarrollo de aplicaciones para Mipymes (Mipyme Digital), para móviles y para Televisión Digital Terrestre, el impulso del programa Gobierno en Línea, y la promoción a la industria de contenidos digitales, entre otros. De acuerdo con las cifras del Plan Plurianual de Inversiones, para el periodo 2011-2014 se esperan inversiones por 18'6 billones de pesos. De estos, cerca de 3,1 billones serán aportados por el gobierno nacional central y el sector descentralizado, y 15'5 billones por compañías del sector privado<sup>22</sup>.

#### 2.1.4.2 COMPORTAMIENTO HISTÓRICO Y ESPERADO DE LAS EMPRESAS QUE CONSTITUYEN EL MERCADO OBJETIVO

Específicamente en Bogotá, las 2.256 empresas que constituyen el mercado objetivo de JYJ PROJECT OFFICES S.A.S (presentadas en la tabla 1) generaron ventas de alrededor de 106 billones de pesos en 2011, como lo muestra la Tabla 2<sup>23</sup>.

**Tabla 2. Ventas de Empresas en Bogotá por Sector Industrial de Interés (2007-2011)\***

| Sector             | 2007              | 2008              | 2009              | 2010              | 2011                    |
|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------------|
| Petróleo           | 36.200.947        | 51.547.952        | 44.790.417        | 60.744.239        | 86.316.083              |
| Obras Civiles      | 3.764.794         | 4.523.550         | 6.160.446         | 7.427.703         | 7.287.390               |
| Construcción       | 2.934.500         | 3.886.679         | 4.398.601         | 4.559.786         | 7.158.864 <sup>24</sup> |
| Telecomunicaciones | 6.456.176         | 6.875.220         | 6.819.928         | 6.908.621         | 5.727.899               |
| <b>Total</b>       | <b>49.356.417</b> | <b>66.833.401</b> | <b>79.640.349</b> | <b>79.640.349</b> | <b>106.490.236</b>      |

\*Cifras en millones de pesos colombianos

La Tabla 3, presenta las tasas de crecimiento del PIB de Bogotá, según datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística<sup>25</sup>.

<sup>21</sup> Periódico *El Tiempo*. 'Red de fibra óptica se adjudicará el viernes': presidente Santos". Publicado el 03 de noviembre de 2011. Consultado el 25 de junio de 2012. En [http://www.eltiempo.com/tecnologia/telecomunicaciones/ARTICULO-WEB-NEW\\_NOTA\\_INTERIOR-10699445.html](http://www.eltiempo.com/tecnologia/telecomunicaciones/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-10699445.html)

<sup>22</sup> Op. Cit. Departamento Nacional de Planeación. Capítulo IX. Plan Plurianual de Inversiones 2011-2014. P. 610. Consultado el 26 de junio de 2012. El <http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=qlhg1BDRYPI%3D&tabid=1238>

<sup>23</sup> Gráfica extraída de BPR Benchmark Reportes Sectoriales. Telecomunicaciones. Industrias analizadas: NAICS: 517 – CIU: 6421– 6422– 6425-6426. 2011. En [http://www.ean.edu.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1471&Itemid=673](http://www.ean.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=1471&Itemid=673)

<sup>24</sup> Esta cifra fue estimada por los autores a partir del saldo de las ventas en 2010 del informe sectorial de la Construcción elaborado por BPR Benchmark y el porcentaje de crecimiento del sector de la construcción para el 2011 (5,7%) entregado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística en el comunicado de prensa del 22 de marzo de 2012. En [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp\\_PIB\\_IVtrim11.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_IVtrim11.pdf)

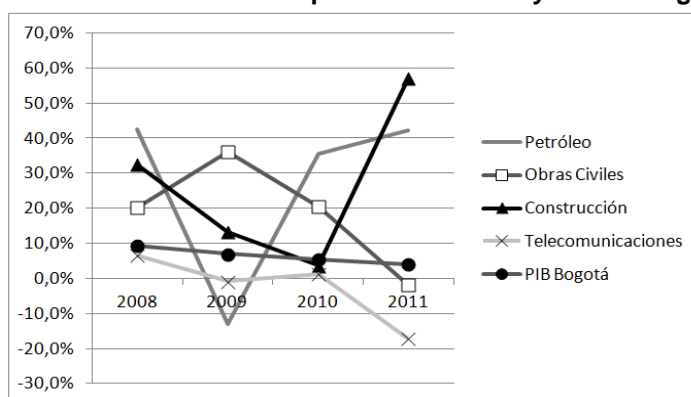
**Tabla 3. PIB de Bogotá D.C. (2007-2011)\***

| PIB                | 2007        | 2008        | 2009        | 2010        | 2011               |
|--------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------------|
| Total              | 112.088.000 | 122.589.000 | 131.188.000 | 138.379.000 | 143.914.160        |
| Variación Absoluta | 11.894.000  | 10.501.000  | 8.599.000   | 7.191.000   | 5.535.160          |
| Variación Relativa | 11,9%       | 9,4%        | 7,0%        | 5,5%        | 4,0% <sup>26</sup> |

\* Cifras en millones de pesos colombianos

Como se observa en la Gráfica 4, las tasas de crecimiento de las ventas de las empresas que serán los clientes potenciales de JYJ PROJECT OFFICES S.A.S fueron superiores a las tasas de crecimiento del PIB del Distrito Capital durante el último cuatrienio, a excepción de las firmas del sector de las telecomunicaciones.

**Gráfica 4. Tasas de Crecimiento de Empresas de Interés y PIB de Bogotá (2008-2011)**



Las ventas registradas entre el 2007 y el 2010 por las empresas registradas en Bogotá y pertenecientes a uno de los sectores seleccionados por JYJ PROJECT OFFICES S.A.S, sirven de base para estimar los ingresos esperados en cada nicho de mercado para el periodo 2012-2016 bajo tres escenarios, los cuales se presentan en la Tabla 4.

**Tabla 4. Escenarios Estimados de Ventas de las Empresas de Interés**

| Escenario | Supuestos  |
|-----------|--|
| Optimista | Durante el periodo 2012-2016 se mantiene la tasa de crecimiento promedio registrada durante el periodo 2007-2011   |
| Esperado  | Durante el periodo 2012-2016 la tasa de crecimiento de todos los sectores disminuye 0.3 puntos porcentuales, con respecto a la tasa de crecimiento promedio registrada durante el periodo 2007-2011    |
| Pesimista | Durante el periodo 2012-2016 la tasa de crecimiento de todos los sectores disminuye en 0.7 puntos porcentuales, con respecto a la tasa de crecimiento promedio registrada durante el periodo 2007-2011 |

<sup>25</sup> Departamento Administrativo Nacional de Estadística. PIB total y por habitante / 2000 - 2010 provisional. Revisado el 26 de junio de 2012. [http://www.dane.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=129&Itemid=86](http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=129&Itemid=86)

<sup>26</sup> Esta cifra es estimada por la Secretaría de Hacienda Distrital. *Invest in Bogotá*. Bogotá: un centro global de negocios y un excelente lugar para vivir. Noviembre de 2011. P. 30. Consultado el En [http://www.investinbogota.org/archivos/file/PORQUE\\_BOGOTA/presentacion\\_general\\_sobre\\_bogota\\_ib\\_2011.pdf](http://www.investinbogota.org/archivos/file/PORQUE_BOGOTA/presentacion_general_sobre_bogota_ib_2011.pdf)

La Tabla 5 presenta los resultados en ventas que tendrían las empresas de interés de JYJ PROJECT OFFICES S.A.S, de acuerdo con los escenarios presentados en la Tabla 4.

**Tabla 5. Proyección Ventas de las Empresas de Interés por Escenarios (2012-2016)\***

| <b>Escenario Optimista</b> |               |                    |                    |                    |                    |                    |
|----------------------------|---------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| <b>Sector</b>              | <b>Tasa**</b> | <b>2012</b>        | <b>2013</b>        | <b>2014</b>        | <b>2015</b>        | <b>2016</b>        |
| Petróleo                   | 26,8%         | 109.405.635        | 138.671.643        | 175.766.307        | 222.783.794        | 282.378.459        |
| Obras Civiles              | 18,8%         | 8.654.174          | 10.277.306         | 12.204.863         | 14.493.943         | 17.212.351         |
| Construcción               | 15,4%         | 8.257.650          | 9.525.085          | 10.987.053         | 12.673.413         | 14.618.606         |
| Telecomunicaciones         | -2,5%         | 5.583.217          | 5.442.189          | 5.304.723          | 5.170.730          | 5.040.122          |
| <b>Total</b>               |               | <b>131.902.689</b> | <b>163.918.235</b> | <b>204.264.961</b> | <b>255.123.896</b> | <b>319.251.553</b> |

| <b>Escenario Esperado</b> |             |                    |                    |                    |                    |                    |
|---------------------------|-------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| <b>Sector</b>             | <b>Tasa</b> | <b>2012</b>        | <b>2013</b>        | <b>2014</b>        | <b>2015</b>        | <b>2016</b>        |
| Petróleo                  | 23,8%       | 106.816.391        | 132.185.578        | 163.580.017        | 202.430.722        | 250.508.577        |
| Obras Civiles             | 15,8%       | 8.435.553          | 9.764.614          | 11.303.075         | 13.083.928         | 15.145.363         |
| Construcción              | 12,4%       | 8.042.884          | 9.036.069          | 10.151.898         | 11.405.516         | 12.813.939         |
| Telecomunicaciones        | -5,5%       | 5.411.380          | 5.112.351          | 4.829.846          | 4.562.953          | 4.310.808          |
| <b>Total</b>              |             | <b>128.708.219</b> | <b>156.100.625</b> | <b>189.866.851</b> | <b>231.485.134</b> | <b>282.780.702</b> |

| <b>Escenario Pesimista</b> |             |                    |                    |                    |                    |                    |
|----------------------------|-------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| <b>Sector</b>              | <b>Tasa</b> | <b>2012</b>        | <b>2013</b>        | <b>2014</b>        | <b>2015</b>        | <b>2016</b>        |
| Petróleo                   | 19,8%       | 103.363.747        | 123.778.372        | 148.224.942        | 177.499.777        | 212.556.472        |
| Obras Civiles              | 11,8%       | 8.144.057          | 9.101.430          | 10.171.346         | 11.367.036         | 12.703.284         |
| Construcción               | 8,4%        | 7.756.530          | 8.404.092          | 9.105.717          | 9.865.918          | 10.689.585         |
| Telecomunicaciones         | -9,5%       | 5.182.264          | 4.688.605          | 4.241.972          | 3.837.885          | 3.472.291          |
| <b>Total</b>               |             | <b>124.448.610</b> | <b>145.974.513</b> | <b>171.745.992</b> | <b>202.572.631</b> | <b>239.423.649</b> |

\*Cifras en millones de pesos colombianos

\*\* Toma como base la tasa de crecimiento promedio de cada sector, entre el 2007 y el 2011

Los supuestos establecidos para cada uno de los escenarios son conservadores dada la incertidumbre que existe actualmente respecto al rumbo de la economía mundial a causa de la crisis de la Eurozona y a la desaceleración de la economía china, fenómenos que de intensificarse terminarían ocasionando un choque externo a la economía doméstica.

#### **2.1.4.3 FACTORES QUE AFECTAN LA DEMANDA**

Los factores que afectan la demanda son los siguientes:

- Las inversiones que se realicen en los sectores definidos como mercado objetivo pueden disminuirse al desacelerarse la economía del país.

- 
- El interés de las empresas por realizar proyectos en los sectores del mercado objetivo se disminuye al no encontrar condiciones legales adecuadas.
  - Las condiciones de orden público (incursiones de la guerrilla y otros grupos al margen de la ley) aumentan en las diferentes zonas del país generando un entorno de incertidumbre que llevan a las empresas a decidir no desarrollar proyectos o disminuir la capacidad de operación.
  - Las reservas de crudo en el país se disminuyen en los próximos 5 años, al ser éste un recurso no renovable, lo que disminuiría la inversión en el sector, lo que trae como consecuencia una disminución de los proyectos a desarrollar.

### **2.1.5 ANÁLISIS DE LA OFERTA**

Como resultado de la investigación del mercado se encontró que en la ciudad de Bogotá existen 10 empresas que prestan servicios similares a los de JYJ PROJECT OFFICES S.A. Para definir el rango de competidores directos, se estudiaron estas 10 empresas a partir de los siguientes parámetros:

- **Número de Clientes Publicitados:** Este parámetro fue utilizado con el propósito de obtener una idea de la experiencia, demanda y reconocimiento de los competidores, por parte de potenciales clientes.
- **Tipo de Clientes:** Este parámetro se estableció con el propósito de conocer los nichos de mercado de los competidores y si estos concuerdan con los seleccionados por JYJ PROJECT OFFICES S.A.S.
- **Cobertura:** Este parámetro fue empleado con el propósito de delimitar el alcance territorial (local, nacional, regional o internacional) de las operaciones de los competidores con relación a la oferta de servicios, así como su capacidad de penetración de mercados externos y su potencial de crecimiento.
- **Número de Servicios:** Este parámetro fue definido con el propósito de conocer la diversidad de servicios de los competidores, comparados con JYJ PROJECT OFFICES S.A.S.
- **Tipo de Servicios:** Este parámetro se aplicó para conocer en general la semejanza de los servicios ofrecidos por los competidores con los ofrecidos por JYJ PROJECT OFFICES S.A.S.
- **Áreas de Servicio:** Este parámetro se utilizó para precisar apreciar con mayor precisión la semejanza de los servicios ofrecidos por los competidores con los ofrecidos por JYJ PROJECT OFFICES S.A.S.

- 
- **Experiencia en el Mercado:** Este parámetro fue empleado para comparar la experiencia y el conocimiento relativo del mercado, por parte de cada uno de los competidores de JYJ PROJECT OFFICES SAS.
  - **Certificaciones.** Este parámetro se introdujo para identificar ventajas comparativas de los competidores con respecto a JYJ PROJECT OFFICES S.A.S., las cuales puedan diferenciarlas y de esta forma hacerlas más atractivas para los potenciales clientes.
  - **Capital Social al Constituirse.** Este parámetro fue empleado para obtener información respecto a la inversión inicial requerida para constituir una empresa de consultoría en servicios empresariales especializada en gerencia de proyectos.
  - **Número de Socios.** Este parámetro fue definido para conocer la cantidad de propietarios originales con los que suelen constituirse empresas de consultoría en servicios empresariales, especializadas en gerencia de proyectos.

La Tabla 6 presenta la información obtenida para cada una de las empresas identificadas como potenciales competidores, a partir de los parámetros descritos anteriormente.

Con el propósito de discriminar los potenciales competidores directos, se tomaron en cuenta las siguientes consideraciones:

- **Tipo de Clientes:** Se entenderán como competidores directos de JYJ PROJECT OFFICES S.A.S. aquellos que hayan tenido como clientes empresas pertenecientes a algunos de los siguientes sectores de Telecomunicaciones, Construcción, Obras Civiles y/o Petróleo.
- **Cobertura:** Se entenderán como competidores directos aquellos que estén localizadas en Bogotá y tengan una cobertura Local y/o Nacional.
- **Número de Servicios:** Se entenderán como competidores directos aquellos que provean una cantidad de servicios igual o inferior a siete.
- **Tipo de Servicios.** Se entenderán como competidores directos aquellos que tengan entre las áreas de formación y consultoría.

**Tabla 6. Matriz de Caracterización de Potenciales Competidores**

| Variable                               | EMPRESA   |  |   |   |  |   |   |   |   |
|--|---|--|---|---|--|---|---|---|---|
|  | Project, Program and Portfolio Management & Consulting (3PMC) | Fundación Prospectiva  | PPMC International LTDA   | Projectal LTDA  | Diplomata Consultores  | Gomez Project and Training Ltda   | Price Waterhouse Cooper   | Deloitte  | Consultoría Colombiana S.A.   |
| <b>Número de clientes publicitados</b> | 0   | 13   | 62  | 35  | 22   | -   | -   | -   | 54  |
| <b>Tipo de clientes</b>                | Cualquiera  | Grandes y medianas empresas de distintos sectores (bebidas, transporte, petróleo, salud) | Grandes y medianas empresas de distintos sectores (petróleo, telecomunicaciones, bancos, alimentos, informática)                    | Grandes y medianas empresas de distintos sectores (petróleo, telecomunicaciones, bebidas, energía eléctrica, bancos, alimentos, informática, farmacéuticas, educación y algunas entidades públicas) | Grandes y medianas empresas de distintos sectores (grandes superficies, alimentos, bancos, consultoría, servicios públicos y algunas entidades públicas) | -   | Grandes y medianas empresas de distintos sectores                     | Grandes y medianas empresas de distintos sectores                                 | Grandes empresas del sector de energía, transporte y servicios públicos y varias entidades públicas   |
| <b>Cobertura</b>                       | Nacional  | Nacional   | Nacional y Regional   | Local   | Nacional y Regional  | Local   | Nacional, Regional e Internacional                                    | Nacional, Regional e Internacional  | Nacional  |
| <b>Número de servicios</b>             | 3   | 1  | 10  | 2   | 3  | 4   | 39  | -   | 5   |
| <b>Tipo de servicios</b>               | Capacitación<br>Consultoría<br>Evaluación de competencias     | Capacitación   | Gerencia de proyectos<br>Optimización de procesos<br>Gerencia del cambio<br>Aseguramiento de la calidad<br>Modelamiento de negocios | Formación Consultoría   | Formación Consultoría<br>Outsourcing   | Formación Consultoría<br>Apoyo a la gerencia de proyectos<br>Charlas informativas | Aseguramiento Consultoría<br>Outsourcing<br>Asesoría Legal Tributaria | NIIIF-IFRS<br>Auditoría Impuestos y legal<br>Consultoría Asesoramiento financiero | Estudios de Factibilidad<br>Ingeniería conceptual, básica y de detalle<br>Diseño e ingeniería 3D<br>Ingeniería del Valor<br>Sistemas de Información |



| EMPRESA           |   |   |   |   |  |   |   |   |   |
|-------------------|---|---|---|---|--|---|---|---|---|
| Variable          | Project, Program and Portfolio Management & Consulting (3PMC) | Fundación Prospectiva   | PPMC International LTDA   | Projectical LTDA  | Diplomata Consultores  | Gomez Project and Training Ltda   | Price Waterhouse Cooper   | Deloitte  | Consultoría Colombiana S.A.   |
|                   |   |   | Desarrollo de metodologías de gerencia de proyectos<br>Evaluación y mejora de los procesos de madurez organizacional<br>Alta capacitación<br>Preparación para la Certificación como PMP<br>Oficina de proyectos |   |  |   |   |   | Geográfica  |
| Áreas de servicio | Gerencia de proyectos, programas y portafolios                | Dirección, Planificación y Control de Proyectos (PMBOK)<br>Certificación PMP o CAMP | General   | Gerencia de proyectos<br>Certificación PMP y CAMP<br>Manejo de Microsoft Project Management<br>Constitución de PMO<br>Metodologías Ágiles de Desarrollo de Software<br>ITIL<br>CMMi | Certificación (PMP, CAMP y PMI-RMP)<br>Mejoramiento de procesos en Gestión de Proyectos,<br>Constitución de PMO<br>Implementación de la Norma ISO 21500<br>Gestión de Proyectos<br>Gestión de riesgos en proyectos | Agile Certified Practitioner<br>PMI-ACP, PMP, PM for Information Technology,<br>PM Team Leadership<br>Project Risk Management:<br>PMI-RPM, Agile Team Challenges,<br>Emotional Intelligences for Project Manager,<br>Ethics for PM, PM<br>Evaluación Financiera | Revisoría fiscal<br>NIIF<br>Sarbanes Oxley Compliance<br>Transacciones<br>Mejora del desempeño<br>Gestión de crisis<br>Recursos humanos<br>Tecnología<br>Cambio climático<br>Responsabilidad corporativa<br>Outsourcing administrativo<br>Outsourcing financiero<br>Cloud computing<br>Trubutos | SRM<br>Servicios compartidos<br>Planeación y ejecución estratégica<br>Estrategia de TI<br>SCM<br>Desarrollo de talento humano | Transporte<br>Energía eléctrica<br>Hidrocarburos<br>Agua y saneamiento<br>Ambiental<br>Telecomunicaciones |

| EMPRESA                               |   |                               |                               |                               |                               |  |  |              |                             |
|---------------------------------------|---|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|--|--|--------------|-----------------------------|
| Variable                              | Project, Program and Portfolio Management & Consulting (3PMC) | Fundación Prospectiva         | PPMC International LTDA       | Projectical LTDA              | Diplomata Consultores         | Gomez Project and Training Ltda  | Price Waterhouse Cooper                | Deloitte     | Consultoría Colombiana S.A. |
|                                       |   |                               |                               |                               |                               | Interventoría, Constitución de PMO Recuperación de Proyectos en Crisis | Derecho laboral Derecho administrativo |              |                             |
| <b>Experiencia en el mercado</b>      | 3 años  | -                             | 11 años                       | 3 años                        | 12 años                       | 6 años   | 21 años                                | 10 años      | 31 años                     |
| <b>Certificaciones</b>                | Global Registered Education Provider                          | Registered Education Provider | Registered Education Provider | Registered Education Provider | Registered Education Provider | Registered Education Provider  | -                                      | -            | -                           |
| <b>Capital Social al constituirse</b> | \$ 1.000.000  | -                             | \$ 5.000.000                  | \$ 5.000.000                  | \$ 1.502.944                  | \$ 10.000.000  | \$ 134.000                             | \$ 5.000.000 | -                           |
| <b>Número de socios</b>               | 1   | -                             | 2                             | 2                             | 3                             | 5  | 2                                      | 2            | -                           |

- **Áreas de Servicio:** Se entenderán como competidores directos aquellos que tengan entre sus áreas de servicios la Gerencia de Proyectos (referida a constitución de oficina de proyectos PMO, aplicación de la metodología del PMI, certificación, etc.).
- **Experiencia en el Mercado:** Se entenderán como competidores directos aquellas empresas que hayan sido constituidas y tengan una experiencia en el mercado igual o inferior a siete años.

Como lo muestra la Tabla 7 a cada uno de los anteriores parámetros se le asignó un punto. Conforme a ello, cada empresa recibe un punto en caso que cumpla con la descripción definida para cada parámetro. En caso contrario, la empresa no recibe ningún punto. Al final, se realiza una sumatoria y se obtiene el puntaje total de cada una de las empresas, considerando como competidores directos aquellos que tengan un puntaje total superior al 50% del máximo puntaje posible, es decir, mayor a 3. Por el contrario, se consideran competidores indirectos aquellos que tengan una puntuación total inferior o igual 50% del máximo puntaje posible, es decir, mayor a 3

**Tabla 7. Matriz de Calificación de Potenciales Competidores**

| Variable                        | EMPRESA   |                       |                         |                |                       |                                 |                         |           |                             |
|---------------------------------|---|-----------------------|-------------------------|----------------|-----------------------|---------------------------------|-------------------------|-----------|-----------------------------|
|                                 | Project, Program and Portfolio Management & Consulting (3PMC) | Fundación Prospectiva | PPMC International LTDA | Projectal LTDA | Diplomata Consultores | Gomez Project and Training Ltda | Price Waterhouse Cooper | Deloitte  | Consultoría Colombiana S.A. |
| Número de clientes publicitados |   |                       |                         |                |                       |                                 |                         |           |                             |
| Tipo de clientes                | 1   | 1                     | 1                       | 1              | 1                     | 1                               | 1                       | 1         | 1                           |
| Cobertura                       |   |                       | 1                       | 1              | 1                     | 1                               |                         |           | 1                           |
| Número de servicios             | 1   | 1                     |                         | 1              | 1                     | 1                               |                         |           | 1                           |
| Tipo de servicios               | 1   | 1                     | 1                       | 1              | 1                     | 1                               |                         |           |                             |
| Áreas de servicio               | 1   | 1                     | 1                       | 1              | 1                     | 1                               |                         |           |                             |
| Experiencia en el mercado       | 1   |                       |                         | 1              |                       | 1                               |                         |           |                             |
| Certificaciones                 |   |                       |                         |                |                       |                                 |                         |           |                             |
| Capital Social al constituirse  |   |                       |                         |                |                       |                                 |                         |           |                             |
| Número de socios                |   |                       |                         |                |                       |                                 |                         |           |                             |
| <b>Total</b>                    | 5   | 4                     | 4                       | 6              | 5                     | 6                               | 1                       | 1         | 3                           |
| <b>Tipo de Competencia</b>      | Directa   | Directa               | Directa                 | Directa        | Directa               | Directa                         | Indirecta               | Indirecta | Indirecta                   |

Con los resultados obtenidos en la Tabla 7 se obtiene que seis (6) de las empresas identificadas son consideradas competencia directa, a saber:

- 
- Project, Program and Portfolio Management & Consulting (3PMC)
  - Fundación Prospectiva
  - PPMC International LTDA
  - Projectical LTDA
  - Diplomata Consultores
  - Gomez Project and Training Ltda

Las otras tres empresas identificadas (Price Waterhouse Cooper, Deloitte y Consultoría Colombiana S.A.) aun cuando podrían considerarse competidores indirectos, también podrían constituir socios con quienes sea posible subcontratar con JYJ PROJECT OFFICES S.A.S. la prestación de servicios para los clientes que ellos manejan.

Para la investigación de la oferta se consultaron las bases de datos de la Cámara de Comercio de Bogotá (Cede de Chapinero, localizada en Calle 67 No. 8-32) y del Sistema de Información y Riesgo Empresarial (SIREM) de la Superintendencia de Sociedades (<http://sirem.supersociedades.gov.co:9080/SIREM/index.jsp>), en búsqueda de los estados financieros las empresas que actualmente operan en el mercado y que constituirían competencia directa de JYJ PROJECT OFFICES SAS.

El objetivo de estas indagaciones fue conocer el comportamiento histórico de sus ingresos y egresos durante los últimos cinco años, de forma similar a como se hizo en el estudio de la demanda. Sin embargo, no se logró obtener información de ninguna de las empresas que prestan actualmente servicios de consultoría en gerencia de proyectos.

### **2.1.6 CICLO DE VIDA**

Este ítem clasifica el ciclo de vida en el que se encuentra la empresa, diferenciándose como se muestra en la Tabla 8.

Dado que JYJ PROJECT OFFICES S.A.S. se encuentra en etapa de Inicio, se realizó el ejercicio de clasificar cada empresa existente que presta servicios similares (la competencia) en cada ciclo de vida definido, según la información recopilada de su actual funcionamiento, en la Tabla 9 se muestra el resultado de esta clasificación.

**Tabla 8. Identificación del Ciclo de Vida de una Empresa**

| Ciclo de Vida      | Descripción   |
|--------------------|---|
| Inicio             | El producto o servicio se está iniciando  |
| Crecimiento        | El producto o servicio se está creciendo en el mercado                                |
| Madurez            | El producto o servicio ya se encuentra posicionado y tiene reconocimiento             |
| Declive            | El producto o servicio ya no tiene el mismo reconocimiento que en un periodo anterior |
| Salida del Mercado | El producto o servicio ya ha salido del mercado                                       |

**Tabla 9. Definición del Ciclo de Vida de las Empresas que prestan servicio de Asesorías en Gestión de Proyectos (Competencia)**

| NIT         | Nombre de la Empresa  | Representante Legal          | Estado de la Empresa | Ciclo de Vida |
|-------------|---|------------------------------|----------------------|---------------|
| -           | DIPLOMATA CONSULTORES SAS                                   | -                            | ACTIVO               | Crecimiento   |
| -           | FUNDACIÓN PROSPECTIVA                                       | LUIS FERNANDO PRADA COBOS    | ACTIVO               | Crecimiento   |
| 900.106.966 | GÓMEZ PROJECT AND TRAINING                                  | ANDRÉS FELIPE GÓMEZ          | ACTIVO               | Crecimiento   |
| 900.309.302 | PPMC INTERNATIONAL LTDA                                     | IVÁN RAMÍREZ                 | ACTIVO               | Crecimiento   |
| -           | PROJECT PROGRAM AND PORTFOLIO MANAGEMENT Y CONSULTING S A S | LUZ STELLA GAVIRIA VALENCIA  | ACTIVO               | Crecimiento   |
| 900.307.694 | PROJECTICAL LTDA  | MAURICIO MORALES             | ACTIVO               | Crecimiento   |
| -           | SISTEMAS EXPERTOS LTDA                                      | DIEGO HERNANDO VIEJO         | ACTIVO               | Crecimiento   |
| 813.002.489 | CONSULTORÍA COLOMBIANA S.A. CONCOL                          | MARCO ANTONIO GÓMEZ ALBORNOZ | ACTIVO               | Madurez       |
| 860.008.836 | DELOITTE LTDA   | RICARDO RUBIO RUEDA          | ACTIVO               | Madurez       |
| 860.046.645 | PWC - (Price Water house- Project Advisory Services)        | GUSTAVO DREISPIEL            | ACTIVO               | Madurez       |

### 2.1.6.1 FACTORES QUE AFECTAN LA OFERTA

Los factores que afectan la oferta son los siguientes:

- La oferta de servicios de servicios de asesoría en gestión de proyectos podría verse afectada por una variación de los precios ofrecidos por los competidores de JYJ PROJECT OFFICES S.A.S. debido a una competencia entre empresas.
- Se encuentra un aumento de empresas que prestan un servicio de asesoría en gestión de proyectos
- La confianza de los sectores en empresas maduras que lleven más tiempo en el mercado.

- Empresas que actualmente son catalogadas como “crecimiento” pasan a ser empresas catalogadas como “maduras” lo que generaría mayor confianza del sector.

### 2.1.7 COMERCIALIZACIÓN

Para analizar la comercialización que realizan las empresas que ofrecen servicios de gestión de proyectos y creación de PMO a diferentes empresas de los sectores económicos del país que manejan proyectos en su estructura, se elaboró una matriz donde se resumen los servicios prestados por cada una para tener un punto de comparación. La información recopilada de las empresas se muestra en la Tabla 10.

**Tabla 10. Matriz de evaluación de los Servicios prestados por las Empresas de Asesoría en Gestión de Proyectos**

| Nombre de la Empresa                     | SERVICIO QUE PRESTAN   | Ciclo de Vida |
|--|--|---------------|
| DIPLOMATA CONSULTORES SAS <sup>27</sup>  | Aliado Estratégico en Gestión de Proyectos de las organizaciones. Ofrecemos servicios de consultoría relacionados con: Mejoramiento de procesos en Gestión de Proyectos, Implementación de una PMO - Project Management Office, Implementación de la Norma ISO 21500 - en Gestión de Proyectos, Gestión de Riesgos en Proyectos  | Crecimiento   |
| FUNDACION PROSPECTIVA <sup>28</sup>      | Coaching en Marketing. Planes Estratégicos de Marketing con acompañamiento “in house” en el desarrollo de objetivos, planes, políticas internas y estrategias corporativas para pequeñas y medianas empresas. Consultoría en Gerencia estratégica financiera. Desarrollo de diagnóstico de políticas financieras ejecutadas y formulación de estrategias de inversión, rentabilidad, y estructura de costos para pequeñas y medianas empresas. | Crecimiento   |
| GOMEZ PROJECT AND TRAINING <sup>29</sup> | Planeación estratégica corporativa y de informática. Definición, diseño e implementación de Oficinas de Proyecto - PMO (Project Management Office). Definición e implementación de índices de desempeño y/o metodologías específicas como Análisis de Valor Ganado o Manejo del Riesgo.  | Crecimiento   |

<sup>27</sup> <http://www.diplomataconsultores.com/>

<sup>28</sup> <http://www.prospectivecolombia.com/>

<sup>29</sup> <http://www.gomezpt.com/>

| Nombre de la Empresa  | SERVICIO QUE PRESTAN   | Ciclo de Vida |
|---|--|---------------|
| PPMC INTERNATIONAL LTDA <sup>30</sup>                                     | Compañía especializada en la Gerencia de Proyectos y optimización de Procesos. Ofrece servicios de consultoría, capacitación, ejecución, revisión y control de proyectos aplicados a entidades financieras y de Servicios.   | Crecimiento   |
| PROJECT PROGRAM AND PORTFOLIO MANAGEMENT Y CONSULTING S.A.S <sup>31</sup> | Empresa que ofrece consultoría en Gerencia de Proyectos en: Implementación de PMO, Planeación, Monitoreo y control, Gestión de Riesgos, Análisis de Implicados y ejecución de proyectos  | Crecimiento   |
| PROJECTICAL LTDA <sup>32</sup>  | Compañía dedicada a certificar clientes en PMP, desarrollar planes de acción de mejoramiento e implementación de la PMO, basados en estándares como CMMi®, OPM3®, Project Framework®.  | Crecimiento   |
| SISTEMAS EXPERTOS LTDA <sup>33</sup>                                      | Register Education Provider ante el PMI® ofrece entrenamiento a los distintos roles involucrados en la gestión de proyectos. Cuenta con un amplio portafolio en asesoría en Gerencia de Proyectos portafolio y con los cursos ofrecidos permite obtener PDU's para la presentación del examen PMP. Ofrece ayuda a las empresa en la definición y adopción del modelo de Project Management Office (PMO) más adecuado para su organización.   | Crecimiento   |
| CONSULTORIA COLOMBIANA S.A. CONCOL <sup>34</sup>                          | Análisis de Sistemas de Transporte<br>Interventoría de Construcción de Proyectos<br>Estudios Organizacionales y Reingeniería<br>Estudios Regulatorios y Económicos<br>Evaluaciones Ambientales y Sociales  | Madurez       |
| DELOITTE LTDA <sup>35</sup>   | Empresa de Consultoría que ofrece servicios como:<br>Gestión de Relaciones con los Clientes, CRM, Servicios Compartidos, Planeación y Ejecución Estratégica, Estrategia de Tecnología de Información, Estrategia e Integración de Fusiones y Adquisiciones.<br>Gestión de la Cadena de Abastecimiento - SCM, Servicios al CFO, Servicios al CIO, Gestión del cambio organizacional, Servicios asociados al capital humano, Retención y desarrollo del talento, Rediseño y mejoramiento de procesos, Estrategia e implementación de modelos de servicios compartidos, Implementación de soluciones IFRS, Implementación de servicios SAP CRM, BI, SCM, HCM. | Madurez       |

<sup>30</sup> <http://www.ppmci.com/>

<sup>31</sup> <http://www.3pmc.com/>

<sup>32</sup> <http://www.projectical.com.co>

<sup>33</sup> <http://www.sistemas-expertos.com/>

<sup>34</sup> <http://concol.com/secciones/sectores/index.php?selected=213&nivel=1>

<sup>35</sup> [www.deloitte.com.co](http://www.deloitte.com.co)

| Nombre de la Empresa   | SERVICIO QUE PRESTAN  | Ciclo de Vida |
|--|---|---------------|
| PWC - (Price Water House- Project Advisory Services) <sup>36</sup> | Empresa con conocimiento especializado en Gestión de Proyectos que permite acceso a las mejores prácticas reconocidas a nivel mundial (PMI) | Madurez       |

### 2.1.8 ANÁLISIS DE PRECIOS

Como resultado del estudio de mercado se concluye que los precios se determinan por la cantidad de horas-hombre que una empresa dedica a efectuar los servicios de asesoría en gestión de proyectos, donde se identificaron dos etapas principales:

- *Diagnóstico.* En esta fase se realizará un análisis de la forma como desarrolla los proyectos la empresa asesorada (evaluación de madurez) y las expectativas de mejora de la gestión, por medio de recolección de información la cultura y los activos de procesos de la organización. Esta etapa usualmente invierte de 100 a 300 horas-hombre, según el estudio de mercado, la cual varía dependiendo del tamaño de la empresa asesorada.
- *Implementación de la Metodología de Gestión de Proyectos.* En esta fase, basados en la evaluación de madurez, se entra hace la propuesta de la metodología a implementar y la posterior implementación. Esta etapa usualmente invierte de 500 a 1500 horas, según el estudio de mercado, la cual varía dependiendo del tamaño de la empresa asesorada y de la metodología a implementar.

El valor de la hora-hombre en el mercado oscila entre \$130.000 y \$190.000, incluido IVA (\$112.000 y \$164.000 sin IVA, aproximadamente), dependiendo del tamaño de la empresa y la propuesta de implementación. Sin embargo, también se evidencia del estudio de mercado que los valores y la cantidad de dedicación de la hora-hombre pueden variar debido a la complejidad en la implementación de la metodología de gestión y el tipo de mercado al que se orienta el servicio.

Con estos precios la asesoría de Diagnóstico en gestión de proyectos puede tener un valor que puede variar entre \$11'205.000 y \$49'150.000, sin IVA, y la Implementación de la metodología puede tener un valor que varía de \$56'000.000 hasta \$246'700.000, sin IVA, sin embargo, como se mencionó anteriormente estos valores pueden modificarse dependiendo del tamaño de la empresa, el tipo de sector, entre otros factores, razón por la cual se pueden tomar estos precios como referencia.

---

<sup>36</sup> <https://www.pwcprojects.co/Pages/noticiaPMI.aspx>



---

De esta forma, JYJ PROJECT OFFICES S.A.S. ofrecerá un valor promedio de \$155.000 hora-hombre trabajada en los proyectos desarrollados a las empresas que requieran los servicios de asesoría en Gerencia de Proyectos y Estrategia, valor que se encuentra dentro del rango establecido en el mercado.

### **2.1.9 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD**

Para la promoción de JYJ PROJECT OFFICES S.A.S. se plantea realizarla de la siguiente forma:

#### **→ NETWORKING EMPRESARIAL**

Por medio de esta estrategia de promoción se puede atraer clientes de la siguiente forma:

- Asistir a eventos empresariales, gubernamentales y de organismos e instituciones públicas y privadas donde acuden empresas que pueden ser clientes potenciales, quien recibirían charlas sobre los servicios y beneficios de contratar con JYJ PROJECT OFFICES S.A.S. para la valoración de madurez de la organización, la implementación de metodología y herramientas en gerencia de proyectos y estrategias de negocios.
- Realizar acercamientos con los empresarios para generar una base de datos que permita enviar información continua y relevante de JYJ PROJECT OFFICES S.A.S. a los posibles clientes.

Se proyecta la participación en tres eventos al año para lo que se asigna una inversión de \$3'000.000 al año, valor que posiblemente crecería 3,5% por año.

#### **→ SERVICIO DE ACOMPAÑAMIENTO A CLIENTES POSTVENTA**

Los servicios de JYJ PROJECT OFFICES S.A.S. tendrán asistencia postventa de forma personalizada por medio de los profesionales que hacen parte de la empresa quienes se encargarán monitorear el desempeño de las PMO después de su implementación. El costo de este servicio se incluirá en las propuestas de implementación y se acordará con el cliente la cantidad de horas-hombre que requeriría la empresa asesorada para este servicio.

---

## → CREACIÓN DE UNA PÁGINA WEB

JYJ PROJECT OFFICES S.A.S. diseñará una página web donde se mostrarán la empresa, los servicios prestados y la forma de contactar la empresa, principalmente. Este diseño tendrá un valor de \$2'500.000, un rediseño en el año 4 que tendrá un valor de \$1'500.000 y el costo del hosting será de \$500.000 por año. Estos valores posiblemente crecerían 3,5% por año.

## → PRESENTACIÓN POR BROCHURE

Se elaboraran brochures de presentación de JYJ PROJECT OFFICES S.A.S. donde se incluirían la estructura de los servicios ofrecidos y la información de la empresa. Esta actividad tendrá un costo de \$2'000.000 en el primer año, \$1'500.000 en el segundo y tercer año, \$750.000 en el cuarto año y \$375.000 en el quinto año.

### 2.1.10 ENCUESTA Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

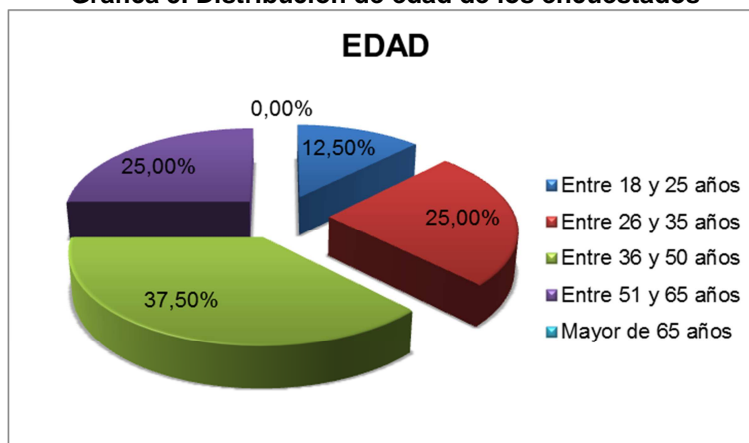
Como complemento del estudio de mercado se elaboró y remitió una encuesta a empresas del nicho de mercado objetivo seleccionado. Sin embargo, solo respondieron 8 empresas, por lo que los resultados obtenidos pueden considerarse insuficientes para una caracterización adecuada de la percepción de los potenciales clientes respecto a los servicios que ofrecerá JYJ PROJECT OFFICES S.A.S. El formato utilizado y el consolidado de las respuestas se muestran en el Anexo 3.

La primera parte de la encuesta tenía como objetivo obtener datos de los encuestados y de las empresas donde trabajaban para caracterizar la población encuestada y confirmar que las empresas se encuentran dentro del mercado objetivo definido; las preguntas son:

- **Nombre**
- **Edad** (Opciones: entre 18 y 25 años, entre 26 y 35 años, entre 36 y 50 años, entre 51 y 65 años, mayor de 65 años)
- **Sexo** (Opciones: Femenino, Masculino)
- **Profesión**
- **Empresa donde Labora**
- **Objeto Social**
- **Cargo que Desempeña**
- **Tiempo Trabajado en la Empresa** (Opciones: menos de 2 años, de 2 a 5 años, de 5 a 8 años, de 8 a 10 años y más de 10 años)
- **Sector Industrial al que Pertenece (CIU)**

La edad de los encuestados se concentra entre 26 y 65 años para un total de 87,50%, en la Gráfica 5 se muestran los resultados obtenidos.

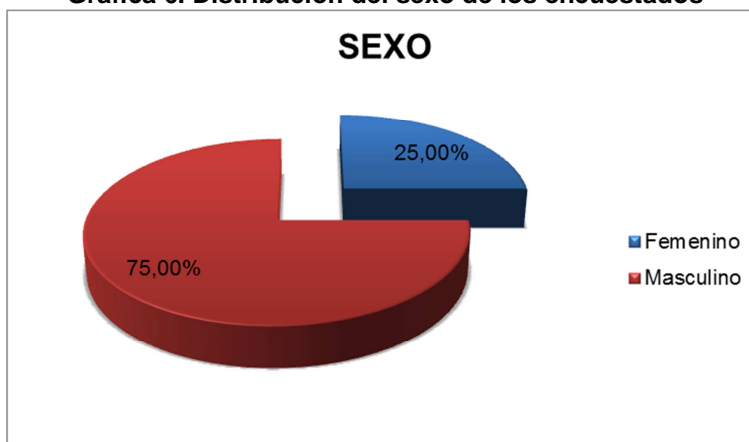
**Gráfica 5. Distribución de edad de los encuestados**



| Entre 18 y 25 años | Entre 26 y 35 años | Entre 36 y 50 años | Entre 51 y 65 años | Mayor de 65 años | Total   |
|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|------------------|---------|
| 1                  | 2                  | 3                  | 2                  | 0                | 8       |
| 12,50%             | 25,00%             | 37,50%             | 25,00%             | 0,00%            | 100,00% |

La encuesta tuvo una mayor participación de hombres que de mujeres, en la Gráfica 6 se muestran los resultados obtenidos.

**Gráfica 6. Distribución del sexo de los encuestados**



| Femenino | Masculino | Total   |
|----------|-----------|---------|
| 2        | 6         | 8       |
| 25,00%   | 75,00%    | 100,00% |

---

Las personas encuestadas laboran en empresas que se encuentran dentro de los sectores definidos en el mercado objetivo y en general su permanencia en éstas es superior a 2 años lo que permite obtener una adecuada percepción de la necesidad de una asesoría en gestión de proyectos, al conocer por experiencia su importancia en el desarrollo de la organización.

Para establecer la percepción de los encuestados sobre los servicios que prestaría JYJ PROJECT OFFICES S.A.S. se formularon las siguientes preguntas:

- **Pregunta 1.** ¿Dirige y Gestiona Proyectos la Empresa, de manera habitual? (Opciones: Sí, No)
- **Pregunta 2.** Indique si el número de proyectos que maneja la empresa en promedio, por año, se encuentra entre (Opciones: Entre 1 y 10, entre 11 y 25, entre 26 y 50, entre 51 y 100 y más de 100)
- **Pregunta 3.** Indique el valor promedio del presupuesto de los proyectos que maneja la empresa (Opciones: Entre \$10'000.000 - \$50'000.000 (COP), entre \$50'000.001 - \$100'000.000 (COP), entre \$100'000.001 - \$500'000.000 (COP), entre \$500'000.001 - \$1.000'000.000 (COP) y más de \$1.000'000.000 (COP))
- **Pregunta 4.** Indique si el porcentaje de proyectos dirigidos por la empresa a la fecha, que han sido exitosos se encuentra entre (Opciones: 1% y 15%; 16% y 30%; 31% y 50%; 51% y 75%; 76% y 100%)  
Se hace la claridad en esta pregunta que se considerará que un proyecto es exitoso cuando éste haya satisfecho todas y cada una de las siguientes condiciones: 1. Finalizó dentro del tiempo y presupuesto previstos, 2. Cumplió con las especificaciones y resultados esperados, 3. Contó con la aceptación del cliente y permite usarlo como referencia, 4. No perturbó el flujo de la trabajo de la organización y 5. No generó conflictos con la cultura de la empresa.
- **Pregunta 5.** ¿Considera usted que es necesario contar con una Metodología de Dirección y Gestión de Proyectos además de aprender los conceptos asociados? (Opciones: Sí, No)
- **Pregunta 6.** Si la anterior respuesta fue afirmativa, ¿Considera usted que una empresa externa podría asesorarlo y ayudarlo a definir la Metodología acorde a la empresa donde labora? (Opciones: Sí, No)
- **Pregunta 7.** ¿Qué tiempo considera usted adecuado para realizar un diagnóstico de la empresa donde labora y definir el estado actual de manejo de proyectos (definición de una Metodología de Proyectos)? (Opciones: Menos de 1 mes, entre 1 y 2 meses, entre 2 y 3 meses y más de 3 meses)
- **Pregunta 8.** ¿Qué tiempo considera usted adecuado para realizar una Implementación de una Metodología en Gerencia de Proyectos en la empresa donde labora (implementación de la Metodología de Proyectos propuesta)? (Opciones: Menos de 1 mes, entre 1 y 3 meses, entre 3 y 6 meses, entre 6 y 9 meses y más de 9 meses).
- **Pregunta 9.** ¿Qué valor estaría usted dispuesto a pagar, en caso de recibir asesoría externa, por la hora trabajada del diagnóstico o la implementación?

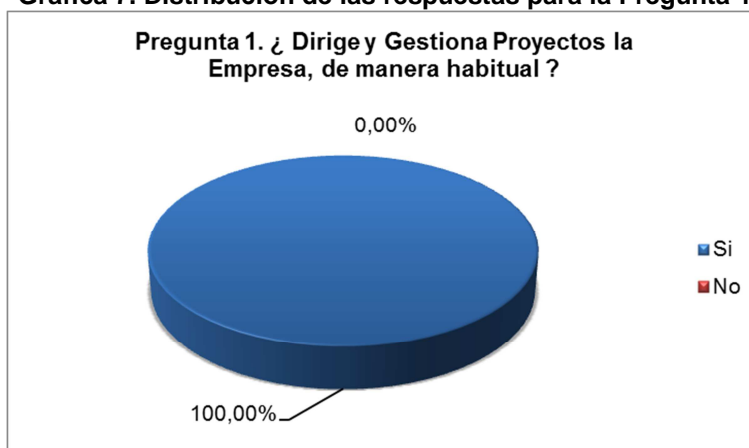
---

(Opciones: Entre \$90.000 y \$110.000, entre \$110.000 y \$130.000, entre \$130.000 y \$150.000, entre \$150.000 y \$170.000 y más de \$170.000).

- **Pregunta 10.** ¿Qué recomendaciones realizaría usted para que el servicio prestado de diagnóstico e implementación sea el adecuado para la empresa donde usted labora?

A la Pregunta 1, todos los encuestados respondieron que dirigen y gestionan proyectos de forma habitual, lo que permite evidenciar que el enfoque por proyectos en las empresas es importante para el desarrollo de sus actividades para el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones. En la Gráfica 7 se muestran los resultados obtenidos.

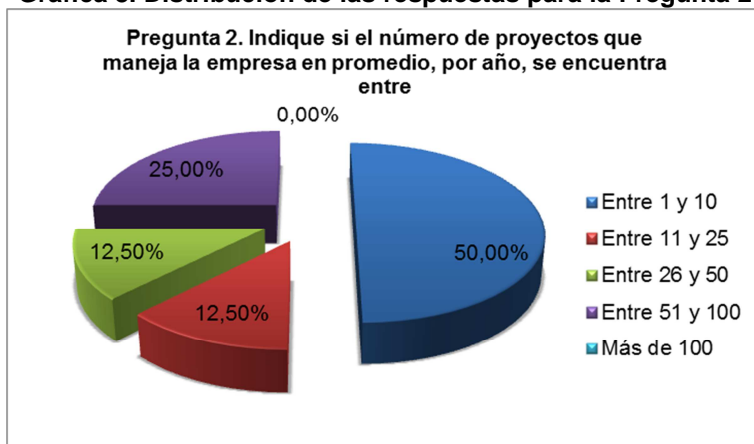
**Gráfica 7. Distribución de las respuestas para la Pregunta 1**



| Si      | No    | Total   |
|---------|-------|---------|
| 8       | 0     | 8       |
| 100,00% | 0,00% | 100,00% |

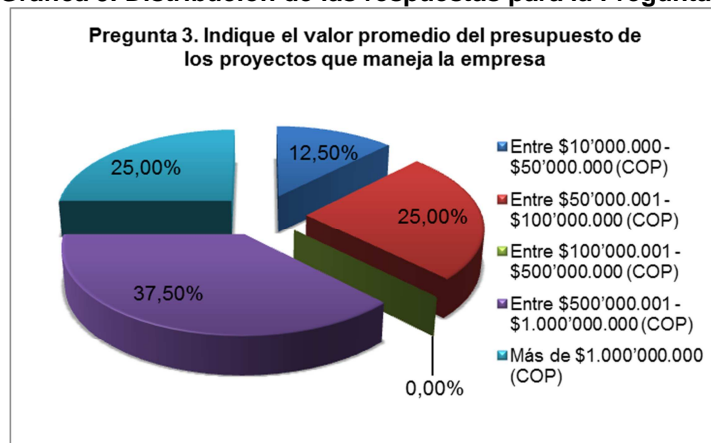
A la pregunta 2 los encuestados afirmaron manejar por lo menos un proyecto al año, donde el mayor resultado indica que al año se manejan entre 1 y 10 proyectos al año. Al comparar la pregunta 2 con la pregunta 3 se observa que a pesar de no manejarse muchos proyectos en un año éstos tienen un valor que oscila entre \$500'000.001 - \$1.000'000.000 (COP), indicando que son proyectos complejos que requieren una planeación y un control adecuado para cumplir con el alcance y las especificaciones definidas. En la Gráfica 8 se muestran los resultados de la Pregunta 2 y en la Gráfica 9 se muestran los resultados de la Pregunta 3.

**Gráfica 8. Distribución de las respuestas para la Pregunta 2**



| Entre 1 y 10 | Entre 11 y 25 | Entre 26 y 50 | Entre 51 y 100 | Más de 100 | Total   |
|--------------|---------------|---------------|----------------|------------|---------|
| 4            | 1             | 1             | 2              | 0          | 8       |
| 50,00%       | 12,50%        | 12,50%        | 25,00%         | 0,00%      | 100,00% |

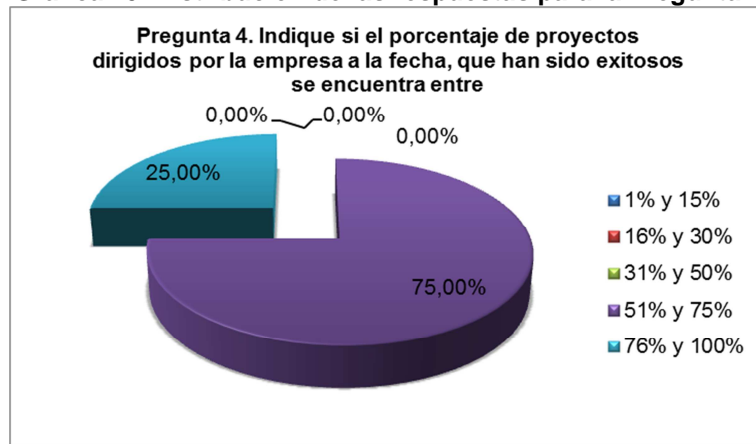
**Gráfica 9. Distribución de las respuestas para la Pregunta 3**



| Entre \$10'000.000 - \$50'000.000 (COP) | Entre \$50'000.001 - \$100'000.000 (COP) | Entre \$100'000.001 - \$500'000.000 (COP) | Entre \$500'000.001 - \$1.000'000.000 (COP) | Más de \$1.000'000.000 (COP) | Total   |
|---|--|---|---|------------------------------|---------|
| 1                                       | 2  | 0   | 3   | 2                            | 8       |
| 12,50%                                  | 25,00%                                   | 0,00%                                     | 37,50%                                      | 25,00%                       | 100,00% |

A la Pregunta 4 un 75% de los encuestados afirman que entre el 51% y el 75% de los proyectos desarrollados se han terminado con éxito, y el restante 25% afirma que los proyectos han terminado con éxito. En la Gráfica 10 se muestran los resultados obtenidos.

**Gráfica 10. Distribución de las respuestas para la Pregunta 4**



| 1% y 15% | 16% y 30% | 31% y 50% | 51% y 75% | 76% y 100% | Total   |
|----------|-----------|-----------|-----------|------------|---------|
| 0        | 0         | 0         | 6         | 2          | 8       |
| 0,00%    | 0,00%     | 0,00%     | 75,00%    | 25,00%     | 100,00% |

Todos los encuestados afirman en la Pregunta 5 que es necesario contar con una Metodología de Dirección y Gestión de Proyectos, además de aprender los conceptos asociados a esta práctica, con el fin de incrementar los casos de éxito a 100%. De ellos, un alto porcentaje (87,5%) considera que una empresa externa podría asesorar la gestión de proyectos y definir herramientas para la planeación y seguimiento adecuados para alcanzar los objetivos y las especificaciones definidos de cada proyecto elaborado.

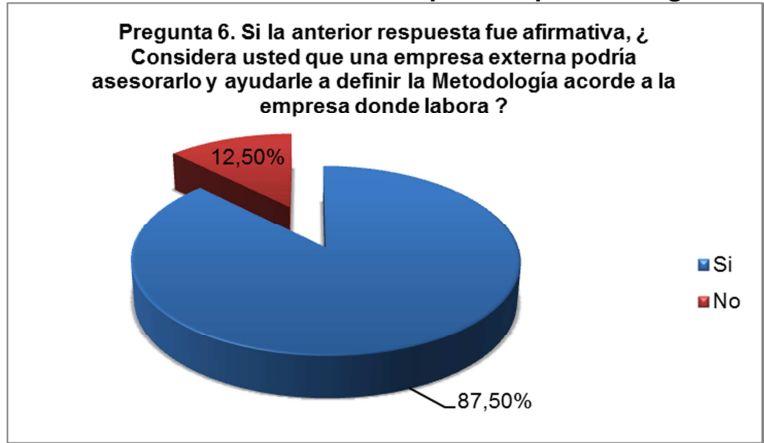
En la Gráfica 11 se muestran los resultados obtenidos de la Pregunta 5 y en la Gráfica 12 se muestran los resultados obtenidos de la Pregunta 6.

**Gráfica 11. Distribución de las respuestas para la Pregunta 5**



| Si      | No    | Total   |
|---------|-------|---------|
| 8       | 0     | 8       |
| 100,00% | 0,00% | 100,00% |

**Gráfica 12. Distribución de las respuestas para la Pregunta 6**



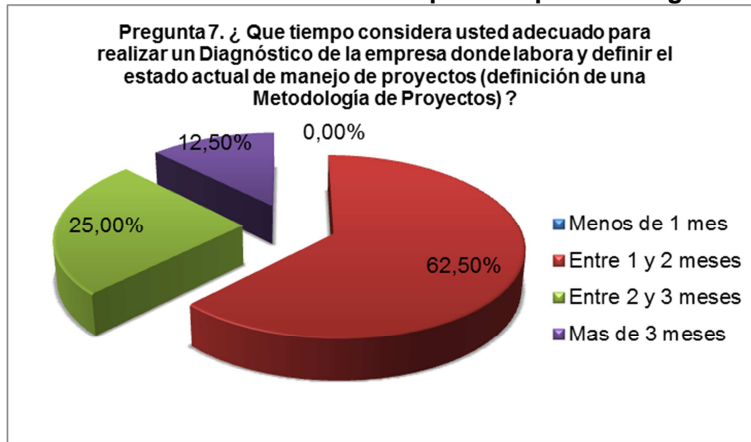
| Si     | No     | Total   |
|--------|--------|---------|
| 7      | 1      | 8       |
| 87,50% | 12,50% | 100,00% |

Las Preguntas 7, 8 y 9 tienen como objetivo conocer los tiempos que los encuestados consideran adecuados para la elaboración de un diagnóstico de la una empresa en gestión de proyectos y la implementación de una metodología en gestión de proyectos para una empresa en particular.

A la Pregunta 7, el 62,5% de los encuestados consideran que el tiempo adecuado para realizar un diagnóstico de una empresa y determinar el estado actual en el manejo de proyectos comprendería de 1 a 2 meses, tiempo que se encuentra dentro del rango que proyecta JYJ PROJECT OFFICES S.A.S. para desarrollar esta actividad y que implementan las empresas que actualmente se encuentran en el mercado. La Gráfica 13 muestra los resultados obtenidos.



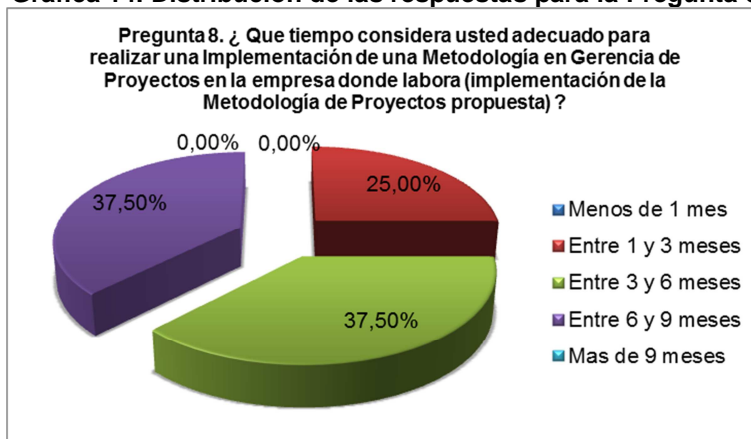
**Gráfica 13. Distribución de las respuestas para la Pregunta 7**



| Menos de 1 mes | Entre 1 y 2 meses | Entre 2 y 3 meses | Más de 3 meses | Total   |
|----------------|-------------------|-------------------|----------------|---------|
| 0              | 5                 | 2                 | 1              | 8       |
| 0,00%          | 62,50%            | 25,00%            | 12,50%         | 100,00% |

A la Pregunta 8, el 75% de los encuestados consideran que el tiempo adecuado para realizar una implementación de una Metodología de Gerencia de Proyectos en empresas comprendería de 3 a 9 meses, tiempo que también se encuentra dentro del rango que proyecta JYJ PROJECT OFFICES S.A.S. para desarrollar esta actividad y que implementan las empresas que actualmente se encuentran en el mercado. La Gráfica 14 muestra los resultados obtenidos para la Pregunta 8.

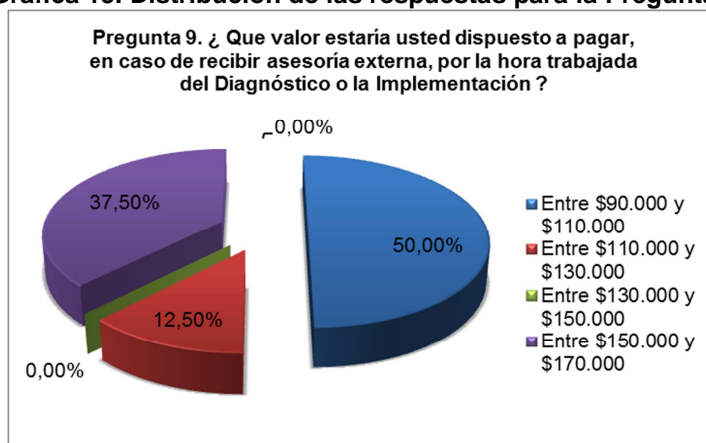
**Gráfica 14. Distribución de las respuestas para la Pregunta 8**



| Menos de 1 mes | Entre 1 y 3 meses | Entre 3 y 6 meses | Entre 6 y 9 meses | Más de 9 meses | Total   |
|----------------|-------------------|-------------------|-------------------|----------------|---------|
| 0              | 2                 | 3                 | 3                 | 0              | 8       |
| 0,00%          | 25,00%            | 37,50%            | 37,50%            | 0,00%          | 100,00% |

A la Pregunta 9, los encuestados no tienen una tendencia definida dado que 4 encuestados opinan que el valor adecuado de la hora de asesoría podría estar entre \$90.000 y \$110.000 y 3 encuestados opinan que el valor adecuado de la hora de asesoría podría estar entre \$150.000 y \$170.000, razón por la cual es necesario implementar una estrategia de ventas que permita obtener las asesorías con el valor hora definido en el análisis de precio. La Gráfica 15 muestra los resultados obtenidos.

**Gráfica 15. Distribución de las respuestas para la Pregunta 9**



| Entre \$90.000 y \$110.000 | Entre \$110.000 y \$130.000 | Entre \$130.000 y \$150.000 | Entre \$150.000 y \$170.000 | Más de \$170.000 | Total   |
|----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|------------------|---------|
| 4                          | 1                           | 0                           | 3                           | 0                | 8       |
| 50,00%                     | 12,50%                      | 0,00%                       | 37,50%                      | 0,00%            | 100,00% |

Respecto a las recomendaciones para que el servicio prestado en el Diagnóstico e Implementación en Gerencia de Proyectos sea el adecuado se encontró que es necesario contar con software especializado, integrar soluciones legales, técnicas y económicas para la implementación en gestión de proyectos y contar con profesionales especializados con experiencia certificada y que tengan certificado PMP. En la Tabla 11 se muestran los resultados obtenidos en la encuesta.

**Tabla 11. Comentarios Realizados por los Encuestados**

| No. Identificación de encuesta | Comentarios  |
|--------------------------------|--|
| 1                              | Reconocer los procesos que habitualmente se llevan a cabo para recoger la experiencia aunque haya sido mal administrada. |
| 2                              | Un acompañamiento en todas las labores de gestión de nuestros proyectos.   |
| 3                              | Que integre aspectos legales, técnicos y económicos, para dar recomendaciones que realmente se puedan implementar.       |
| 4                              | Contar con software especializado, con el fin de sistematizar varios procesos dentro de la empresa.                      |
| 5                              | Entregaría las características del proyecto, mis expectativas, la proyección del proyecto                                |

| No. Identificación de encuesta | Comentarios   |
|--------------------------------|---|
| 6                              | 1. Plantear escenarios de acuerdo a la necesidad y proyección de las estrategias en el tiempo (Forma Dinámica)<br>2 Diagnosticar si la empresa está dispuesta a recibir y acoger una cultura de cambio tecnológico<br>3. Establecer curva de aprendizaje de la empresa<br>4. Identificar brechas<br>5. Establecer cuáles son las sinergias apropiadas entre una PMO y el organigrama funcional considerando que el tiempo es una variable importante ya que la tecnología cambia de manera rápida<br>5 Proponer un modelo de difusión y adaptación tecnológica. |
| 7                              | N.A.  |
| 8                              | Que las personas que realizan la asesoría cuenten con experiencia en Gerencia de Proyectos además de contar con profesionales certificados como PMP.  |

No obstante, la información recolectada no permite extraer conclusiones definitivas, de alguna manera confirma la pertinencia y la necesidad de los servicios propuestos por JYJ PROJECT OFFICES S.A.S entre las organizaciones del nicho de mercado seleccionado. Un hecho delicado que merecería ser estudiado con mayor detalle es el del precio, dado que el valor estimado por varios encuestados es inferior al del mercado y disminuirlo afectaría significativamente la viabilidad financiera y operativa proyectada para la empresa JYJ PROJECT OFFICES S.A.S.

### **3. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD**

#### **3.1 Análisis de la Cadena de Valor**

En este numeral se realizará una descripción de los procesos que ofrece la empresa.

##### **3.1.1 TAMAÑO Y CAPACIDAD DE LA EMPRESA**

JYJ PROJECT OFFICES S.A.S. se encuentra dentro del grupo de MiPymes al tener 4 personas (proyectadas) en nómina y tener un capital de trabajo menor a 501 salarios mensuales vigentes.

##### **3.1.2 CAPACIDAD DEL SISTEMA**

JYJ PROJECT OFFICES S.A.S. contará con una capacidad total de 320 horas-hombre mensuales o 3.840 horas-hombre al año para el desarrollo de las diversas actividades dentro de la estructura.

##### **3.1.3 CAPACIDAD REAL DE OPERACIÓN**

JYJ PROJECT OFFICES S.A.S. contará con una capacidad real de operación de 256 horas-hombre mensuales o 3.072 horas-hombre al año para el desarrollo de las actividades que se requieran durante la ejecución de los diferentes proyectos que se contraten.

##### **3.1.4 PROGRAMA DE VENTAS**

JYJ PROJECT OFFICES S.A.S. ha establecido como meta realizar ventas anuales variadas, proyectando una fluctuación de éstas en un período de análisis de 5 años, por factores como disminución de la demanda en algunos periodos, disminución de las ventas por aumento de la oferta o desinterés de las empresas por los servicios. La proyección de ventas probable se muestra en la Tabla 12 la cual se obtuvo con base en el estudio de mercado desarrollado.

**Tabla 12. Proyección de las Ventas Probable durante los primeros 5 años de JYJ PROJECT OFFICES S.A.S.**

| No           | Mes    | Unidad | Año 1      | Año 2       | Año 3      | Año 4       | Año 5       |
|--------------|--------|--------|------------|-------------|------------|-------------|-------------|
| 1            | Mes 1  | Horas  | 0          | 80          | 0          | 160         | 0           |
| 2            | Mes 2  | Horas  | 0          | 80          | 0          | 160         | 80          |
| 3            | Mes 3  | Horas  | 80         | 80          | 80         | 80          | 160         |
| 4            | Mes 4  | Horas  | 80         | 80          | 80         | 80          | 160         |
| 5            | Mes 5  | Horas  | 160        | 160         | 160        | 160         | 160         |
| 6            | Mes 6  | Horas  | 160        | 160         | 160        | 160         | 80          |
| 7            | Mes 7  | Horas  | 80         | 80          | 80         | 80          | 80          |
| 8            | Mes 8  | Horas  | 80         | 80          | 80         | 80          | 80          |
| 9            | Mes 9  | Horas  | 0          | 80          | 0          | 80          | 160         |
| 10           | Mes 10 | Horas  | 0          | 80          | 0          | 80          | 160         |
| 11           | Mes 11 | Horas  | 80         | 80          | 160        | 80          | 80          |
| 12           | Mes 12 | Horas  | 80         | 80          | 160        | 80          | 80          |
| <b>Total</b> |        |        | <b>800</b> | <b>1120</b> | <b>960</b> | <b>1280</b> | <b>1280</b> |

La proyección de ventas pesimista se muestra en la Tabla 13 la cual se obtiene suponiendo que se presenta un escenario de dificultad de ingreso de la empresa al mercado y que las ventas se disminuyen, respecto al escenario probable, un 40% los primeros dos años, 50% el tercer año y 30% el cuarto y quinto año, en promedio.

**Tabla 13. Proyección de las Ventas Pesimista durante los primeros 5 años de JYJ PROJECT OFFICES S.A.S.**

| No           | Mes    | Unidad | Año 1      | Año 2      | Año 3      | Año 4      | Año 5      |
|--------------|--------|--------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1            | Mes 1  | Horas  | 0          | 80         | 0          | 80         | 0          |
| 2            | Mes 2  | Horas  | 0          | 80         | 0          | 80         | 80         |
| 3            | Mes 3  | Horas  | 80         | 80         | 80         | 80         | 80         |
| 4            | Mes 4  | Horas  | 80         | 80         | 80         | 80         | 80         |
| 5            | Mes 5  | Horas  | 80         | 80         | 80         | 80         | 80         |
| 6            | Mes 6  | Horas  | 80         | 80         | 80         | 80         | 0          |
| 7            | Mes 7  | Horas  | 0          | 0          | 0          | 0          | 80         |
| 8            | Mes 8  | Horas  | 0          | 0          | 0          | 0          | 80         |
| 9            | Mes 9  | Horas  | 0          | 0          | 0          | 80         | 160        |
| 10           | Mes 10 | Horas  | 0          | 0          | 0          | 80         | 160        |
| 11           | Mes 11 | Horas  | 80         | 80         | 80         | 80         | 80         |
| 12           | Mes 12 | Horas  | 80         | 80         | 80         | 80         | 80         |
| <b>Total</b> |        |        | <b>480</b> | <b>640</b> | <b>480</b> | <b>800</b> | <b>960</b> |

La proyección de ventas optimista se muestra en la Tabla 14 que se obtiene suponiendo que se presenta un escenario de buena recepción de las empresas que componen la oferta y permite un aumento de las ventas, respecto al escenario probable, un 62% en los primeros tres años, en promedio, y uno 75% el cuarto y quinto año, en promedio.

### **3.1.5 LOCALIZACIÓN GENERAL Y ESPECÍFICA DEL CENTRO DE OPERACIONES**

El proyecto se plantea desarrollar en un centro de operaciones definido, donde se cuente con la estructura necesaria para su correcto funcionamiento.

**Tabla 14. Proyección de las Ventas Optimista durante los primeros 5 años de JYJ PROJECT OFFICES S.A.S.**

| No           | Mes    | Unidad | Año 1       | Año 2       | Año 3       | Año 4       | Año 5       |
|--------------|--------|--------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 1            | Mes 1  | Horas  | 0           | 160         | 80          | 160         | 0           |
| 2            | Mes 2  | Horas  | 0           | 160         | 80          | 160         | 80          |
| 3            | Mes 3  | Horas  | 80          | 80          | 80          | 80          | 160         |
| 4            | Mes 4  | Horas  | 80          | 80          | 80          | 80          | 160         |
| 5            | Mes 5  | Horas  | 160         | 160         | 160         | 160         | 160         |
| 6            | Mes 6  | Horas  | 160         | 160         | 160         | 160         | 80          |
| 7            | Mes 7  | Horas  | 160         | 80          | 80          | 80          | 160         |
| 8            | Mes 8  | Horas  | 160         | 80          | 80          | 80          | 160         |
| 9            | Mes 9  | Horas  | 80          | 80          | 80          | 160         | 240         |
| 10           | Mes 10 | Horas  | 80          | 80          | 80          | 160         | 240         |
| 11           | Mes 11 | Horas  | 160         | 160         | 240         | 160         | 160         |
| 12           | Mes 12 | Horas  | 160         | 160         | 240         | 160         | 160         |
| <b>Total</b> |        |        | <b>1280</b> | <b>1440</b> | <b>1440</b> | <b>1600</b> | <b>1760</b> |

### 3.1.5.1 MACRO-LOCALIZACIÓN

El proyecto se establecerá en Colombia, en el Departamento de Cundinamarca, centralizando sus operaciones en la ciudad de Bogotá D.C. En la Figura 1<sup>37</sup>, se muestra la localización general del proyecto.

### 3.1.5.2 MICRO-LOCALIZACIÓN

JYJ PROJECT OFFICES S.A.S. no tendrá un centro de operaciones fijo, se utilizará la modalidad de teletrabajo donde se mantendrá una comunicación constante por internet, telefonía fija y telefonía móvil, desde los lugares de vivienda de los socios de la empresa, por lo que se disminuirían en costos de arrendamientos, de montaje y de mantenimiento de oficinas. En la Figura 2 se muestra un detalle de la ubicación de los puntos donde los socios proyectan manejar el trabajo.

### 3.1.6 DEFINICIÓN TÉCNICA DEL SERVICIO

Los servicios que se prestarán en JYJ PROJECT OFFICES S.A.S. serán los siguientes:

- **Evaluación de Madurez de Organizaciones.** Las empresas podrán contar con una evaluación de la forma como se manejan los procesos y los proyectos de la organización definiendo si se encuentran a nivel de proyectos, programas

<sup>37</sup> Las imágenes utilizadas fueron tomadas de la base de imágenes de GoogleEarth

- 
- o portafolios, además de definir si éstos se encuentran estandarizados, medidos, controlados y enfocados a la mejora continua.
- **Constitución de Oficina de Proyectos.** Las empresas podrán recibir una recomendación del tipo de Oficina de Proyectos (PMO) a implementar en su estructura (PMO Básica, PMO Estándar, PMO Avanzada, Centro de Excelencia) basados en una evaluación de madurez de los procesos y de la gestión de proyectos que se efectúa en la organización para definir el plan de implementación y los beneficios esperados de la PMO.
  - **Formulación de Planes Estratégicos.** Las empresas podrán recibir recomendaciones de estrategia de negocios según el mercado donde se encuentren, utilizando las metodologías de análisis de las últimas escuelas de negocios para la definición de una estrategia de competitividad.
  - **Definición de Metodologías en Gerencia de Proyectos.** Las empresas podrán recibir una recomendación de la metodología de gerencia de proyectos que más se adecúe a las necesidades de la organización y la forma de manejar los proyectos.



Figura 1. Localización General del Proyecto

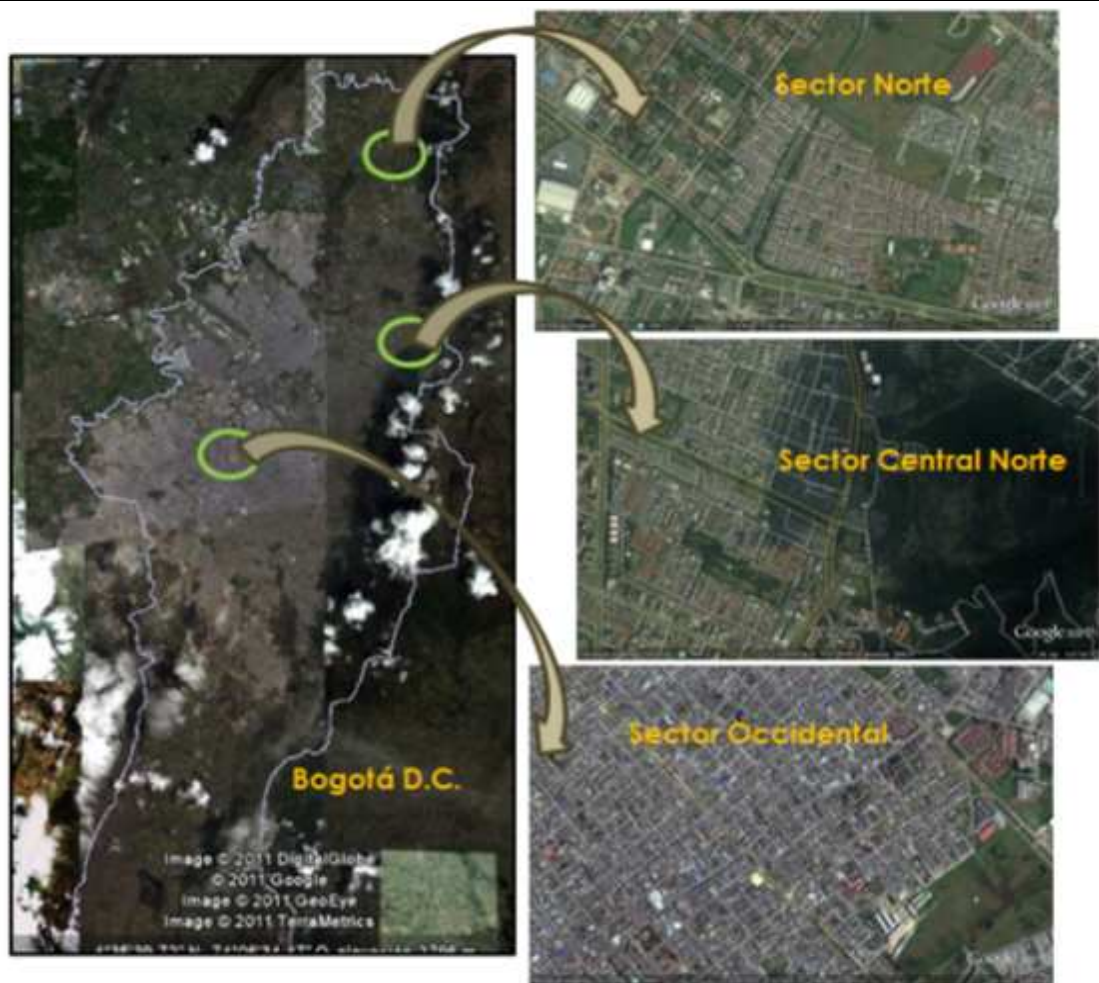


Figura 2. Ubicación de los sectores donde funcionaría JYJ PROJECT OFFICES S.A.S. por teletrabajo

- **Definición de Herramientas para la Gestión de Proyectos.** Las empresas podrán contar con una recomendación de la herramienta de gestión de proyectos que más se adecúa a las necesidades de la organización y de la forma como se proyecta manejar y controlar los proyectos.
- **Entrenamiento y Educación en Gerencia de Proyectos.** Las empresas podrán recibir un acompañamiento en entrenamiento y educación en Gerencia de Proyectos basados en la metodología y la herramienta seleccionada para la organización.

### 3.1.7 DESCRIPCIÓN Y DISEÑO DEL PROCESO

Para cada uno de los servicios mencionados en el numeral 3.1.6 se elabora un proceso, en el que se define los insumos, las actividades que se ejecutan en el



desarrollo del proceso y los resultados obtenidos durante la ejecución de estas actividades

- **Evaluación de Madurez de Organizaciones**

Este proceso incluye las actividades que se realizarían para la evaluación de madurez de las organizaciones en gestión de proyectos, programas y portafolios con la finalidad de establecer si éstas se encuentran en un nivel de estandarización, medición, control o mejora continua de los procesos involucrados en la gestión. En la Tabla 15 se muestra el proceso de Evaluación de madurez de Organizaciones.

**Tabla 15. Proceso de Evaluación de Madurez de Organizaciones**

| Insumo  | Actividades   | Resultados   |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelo de Evaluación de Madurez OPM3.</li> <li>- Mejores Prácticas a Evaluar (según el tipo de organización) definidas</li> <li>- Criterios de Evaluación definidos</li> <li>- Áreas a Evaluar (Proyectos, Programas o Portafolios) definidas</li> <li>- Información de la empresa (normas y políticas, registros históricos de proyectos, lecciones aprendidas).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar formulario de Evaluación de Madurez con las Mejores Prácticas a Evaluar Seleccionadas</li> <li>- Selección de personas de la empresa a evaluar que participarían en la evaluación.</li> <li>- Elaboración de las encuestas de Evaluación de Madurez.</li> <li>- Definición de evidencias para soportar cada valoración de cada Mejor Práctica para cada área (Estandarización, Control, Medición y Mejora Continua).</li> <li>- Consolidación de datos, evidencias y comentarios de las entrevistas.</li> <li>- Análisis de datos consolidados de las entrevistas.</li> <li>- Definición de un Nivel de Madurez de la empresa evaluada.</li> <li>- Identificación de Fortalezas de la empresa en gestión de proyectos</li> <li>- Definición de Oportunidades de Mejora para Proyectos, Programas o Portafolios.</li> <li>- Definición del Estado de cada área evaluada (Estandarización, Control, Medición y Mejora Continua) para Proyectos, Programas o Portafolios.</li> <li>- Elaboración de presupuesto estimado de la constitución de la PMO.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de Madurez de la empresa evaluada, definido.</li> <li>- Fortalezas de la empresa en gestión de proyectos, identificadas.</li> <li>- Oportunidades de Mejora para Proyectos, Programas o Portafolios, definidas.</li> <li>- Estado de cada área evaluada (Estandarización, Control, Medición y Mejora Continua) para Proyectos, Programas o Portafolios.</li> <li>- Presupuesto estimado de la constitución de la PMO en la organización.</li> </ul> |

- **Constitución de Oficina de Proyectos**

Este proceso incluye las actividades que se realizarían para la constitución de oficinas de proyectos en organizaciones que contemplen optimizar la gestión de proyectos, programas y portafolios con la finalidad de estandarizar, medir, controlar y mejorar continuamente los procesos involucrados en la gestión. En la Tabla 16 se muestra el proceso de Constitución de Oficina de Proyectos.

**Tabla 16. Proceso de Constitución de Oficina de Proyectos**

| Insumo   | Actividades   | Resultados  |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de Madurez de la empresa definido en la evaluación.</li> <li>- Fortalezas de la empresa en gestión de proyectos.</li> <li>- Oportunidades de Mejora para Proyectos, Programas o Portafolios.</li> <li>- Estado de cada área evaluada (Estandarización, Control, Medición y Mejora Continua) para Proyectos, Programas o Portafolios.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración del Plan de Mejora.</li> <li>- Definición de la Misión y Alcance de la PMO.</li> <li>- Definición de los Objetivos de la PMO.</li> <li>-Definición de la estructura organizacional de la PMO y los roles de los integrantes.</li> <li>- Definición del Plan de Comunicación de la PMO dentro de la organización.</li> <li>- Definición del Plan de Seguimiento y Control.</li> <li>- Definición de Análisis Financiero.</li> <li>- Definición de Cronograma de Implementación.</li> <li>- Elaboración de Matriz de Riesgos de la Implementación de la PMO.</li> <li>- Elaboración y aprobación de la Carta de la PMO.</li> <li>- Presentación de la Carta de la PMO a la Organización.</li> <li>- Socialización de la Carta de la PMO.</li> <li>- Constitución de la PMO en la empresa.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Carta de la PMO aprobada.</li> <li>- Carta de la PMO presentada y socializada a la Organización.</li> <li>- PMO constituida.</li> <li>- Plan de la PMO.</li> </ul> |

- **Formulación de Planes Estratégicos**

Este proceso incluye las actividades que se realizarían para la formulación de planes estratégicos en organizaciones que contemplen optimizar o cambiar la estrategia de competitividad en el entorno donde se desenvuelven con la finalidad de obtener mejores resultados al interior y el exterior de la empresa y el entorno. En la asesoría que se prestará a las organizaciones se seleccionarán como mínimo tres metodologías de análisis y la selección corresponde al tipo de organización o de estrategia a analizar y plantear. En la Tabla 17 se muestra el proceso de Formulación de Planes Estratégicos.

- **Definición de Metodologías en Gerencia de Proyectos**

Este proceso incluye las actividades que se realizarían para la definición de metodologías en Gerencia de Proyectos en organizaciones que contemplen optimizar la gestión de proyectos, programas y portafolios con la finalidad utilizar de la mejor forma los procesos estandarizados, medidos, controlados para ser mejorados continuamente. En la Tabla 18 se muestra el proceso de Formulación de Planes Estratégicos.

- **Definición de Herramientas para la Gestión de Proyectos**

Este proceso incluye las actividades que se realizarían para la definición de herramientas para la Gestión de Proyectos en organizaciones que contemplen optimizar la gestión de proyectos, programas y portafolios con la finalidad utilizar de la mejor forma los procesos estandarizados, medidos, controlados para ser mejorados continuamente. En la Tabla 19 se muestra el proceso de Formulación de Planes Estratégicos.

**Tabla 17. Proceso Formulación de Planes Estratégicos**

| Insumo   | Actividades  | Resultados   |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Misión y Visión de la empresa.</li> <li>- Objetivos Estratégicos de la empresa.</li> <li>- Estados financieros de la empresa dentro de un periodo de análisis definido.</li> <li>- Características de los productos.</li> <li>- Clientes de la empresa.</li> <li>- Proveedores de la empresa.</li> <li>- Estrategia de Ventas de la empresa</li> <li>- Estudios e informes sectoriales de centros de investigación y autoridades especializadas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudio de Mercado</li> <li>- Selección de la Evaluación o las Evaluaciones más adecuadas para desarrollar a la empresa</li> <li>- Desarrollo de Evaluación del Modelo MMGO</li> <li>- Desarrollo de la Evaluación de Factor Externo (MEFE).</li> <li>- Desarrollo de la Evaluación de Factor Interno (MEFI).</li> <li>- Desarrollo de la Evaluación de Perfil Competitivo (MPC).</li> <li>- Desarrollo de la Evaluación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).</li> <li>- Desarrollo de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC).</li> <li>- Desarrollo de Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.</li> <li>- Desarrollo de Análisis de la Cadena de Valor.</li> <li>- Desarrollo de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEEA).</li> <li>- Desarrollo Análisis Boston Consulting Group (BSG)</li> <li>- Definición de la estrategia de la empresa.</li> <li>- Formulación del Plan Estratégico.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategia a implementar en la empresa.</li> <li>- Plan Estratégico.</li> <li>- Plan de Socialización de la Estrategia y el Plan estratégico.</li> <li>- Lista de ventajas comparativas y competitivas de la empresa.</li> <li>- Implementación de la Estrategia</li> </ul> |

**Tabla 18. Proceso de Definición de Metodologías en Gerencia de Proyectos**

| Insumo  | Actividades  | Resultados   |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de Madurez de la empresa definido en la evaluación.</li> <li>- Fortalezas de la empresa en gestión de proyectos.</li> <li>- Oportunidades de Mejora para Proyectos, Programas o Portafolios.</li> <li>- Estado de cada área evaluada (Estandarización, Control, Medición y Mejora Continua) para Proyectos, Programas o Portafolios.</li> <li>- Carta de la PMO aprobada.</li> <li>- Plan de Mejora aprobado.</li> <li>- Información de la empresa (normas y políticas, registros históricos de proyectos, lecciones aprendidas).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisar de los procedimientos estandarizados.</li> <li>- Mejorar los procedimientos estandarizados.</li> <li>- Estandarizar de los procesos y procedimientos seleccionados.</li> <li>- Elaborar Formatos para los procesos revisados, mejorados o estandarizados.</li> <li>- Definir indicadores de medición de los procesos y procedimientos.</li> <li>- Definir controles de los indicadores propuestos.</li> <li>- Definir estrategias de divulgación de los procesos, procedimientos y formatos diseñados, revisados o mejorados.</li> <li>- Desarrollar pruebas a los procesos, procedimientos y formatos diseñados, revisados o mejorados.</li> <li>- Modificar los procesos, procedimientos y formatos diseñados basados en las observaciones de las pruebas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesos, Procedimientos y Formatos estandarizados.</li> <li>- Tabla de indicadores de los procesos y procedimientos estandarizados.</li> <li>- Proyectos diseñados, revisados, mejorados y controlados.</li> </ul> |

**Tabla 19. Proceso de Definición de Herramientas para la Gestión de Proyectos**

| Insumo   | Actividades  | Resultados  |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de Madurez de la empresa definido en la evaluación.</li> <li>- Fortalezas de la empresa en gestión de proyectos.</li> <li>- Oportunidades de Mejora para Proyectos, Programas o Portafolios.</li> <li>- Estado de cada área evaluada (Estandarización, Control, Medición y Mejora Continua) para Proyectos, Programas o Portafolios.</li> <li>- Metodología de Gestión de Proyectos implementada en la empresa.</li> <li>- Procesos, Procedimientos y Formatos estandarizados.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisar herramientas de gestión existentes.</li> <li>- Definir cuáles herramientas de gestión existentes se relacionan con la Metodología de Gestión de Proyectos definida.</li> <li>- Modificar formatos estandarizados para que se relacionen con la herramienta de gestión seleccionada.</li> <li>- Integrar los formatos y los datos de los formatos de los procesos y procedimientos con base en la estructura de la Herramienta de gestión seleccionada.</li> <li>- Realizar pruebas a la herramienta de gestión elaborada.</li> <li>- Realizar modificaciones evidenciadas en las pruebas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesos, Procedimientos y Formatos estandarizados en la herramienta de gestión seleccionada.</li> <li>- Tabla de indicadores de los procesos y procedimientos estandarizados en la herramienta de gestión seleccionada.</li> <li>- Funcionamiento de la Herramienta de Gestión Seleccionada.</li> </ul> |

**- *Entrenamiento y Educación en Gerencia de Proyectos***

Este proceso incluye las actividades que se realizarían para el entrenamiento y educación en Gerencia de Proyectos en organizaciones que contemplen optimizar la gestión de proyectos, programas y portafolios con la finalidad de crear una cultura en Gerencia de Proyectos por medio del entrenamiento utilizando los conceptos de los estándares y la metodología asociada a la organización. En la Tabla 20 se muestra el proceso de Formulación de Planes Estratégicos.

**Tabla 20. Proceso de Entrenamiento y Educación en Gerencia de Proyectos**

| Insumo   | Actividades   | Resultados  |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Metodología de gestión de Proyectos implementada en la empresa.</li> <li>- Procesos, Procedimientos y Formatos estandarizados.</li> <li>- Lista de personal a realizar las capacitaciones.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir el contenido de las capacitaciones (Programa de los cursos, material de lectura, actividades de aprendizaje y evaluación, responsables, fechas y lugares de desarrollo de las capacitaciones).</li> <li>- Programar los grupos de capacitaciones basados en la cantidad de personas definidas por la organización.</li> <li>- Desarrollo de las clases.</li> <li>- Complementar las capacitaciones con la Metodología de Gestión de Proyectos implementada.</li> <li>- Realizar evaluaciones de las capacitaciones desarrolladas.</li> <li>- Realizar retroalimentaciones de los resultados obtenidos durante las capacitaciones.</li> <li>- Elaboración y entrega de certificados.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal de las empresas entrenadas en Gerencia de Proyectos.</li> <li>- Entrenamiento basado en la Metodología de Gestión de Proyectos implementada.</li> </ul> |






### 3.1.8 DIAGRAMA DE FLUJO DE LAS OPERACIONES

Definidos los servicios y los procesos que se desarrollaran en JYJ PROJECT OFFICES S.A.S. se presentan los diagramas de flujo de cada servicio, basados en el los procesos definidos identificando que actividades corresponden a la operación, al transporte, la inspección, la fase de demora o al almacenamiento temporal o permanente de la operación.

#### - Evaluación de Madurez de Organizaciones

En la Tabla 21 se muestra el diagrama de flujo de operaciones del servicio de Evaluación de Madurez de Organizaciones.

**Tabla 21. Diagrama de Flujo de las Operaciones del Servicio de Evaluación de Madurez de Organizaciones**

| Descripción del Proceso de Servicios   | Acción   |   |  |   |   |
|--|--|---|--|---|---|
|  | Operación<br> | Transporte<br> | Inspección<br> | Demora<br> | Almacenamiento*<br><br>T P |
| Revisar la Propuesta Técnica y Económica presentada  |  |   | X  |   |   |
| Definir el Alcance de la Evaluación de Madurez de la Empresa   | X  |   |  |   |   |
| Seleccionar las Mejores Prácticas a Evaluar  | X  |   |  |   |   |
| Desarrollar el Formulario a Aplicar la Evaluación de Madurez a aplicar                               | X  |   |  |   |   |
| Revisar el formulario elaborado  |  |   |  | X   |   |
| Seleccionar las personas que participan de la evaluación   |  |   | X  |   |   |
| Realizar los cambios a la encuesta   | X  |   |  |   |   |
| Elaborar las encuestas a las personas seleccionadas  | X  |   |  |   |   |
| Almacenar las evidencias que soportan cada respuesta de la encuesta                                  |  |   |  |   | X   |
| Consolidar los datos (comentarios y evidencias) tomados en las entrevistas                           | X  |   |  |   |   |
| Analizar los datos de las encuestas realizadas   | X  |   |  |   |   |
| Definición del Nivel de Madurez de la empresa  | X  |   |  |   |   |
| Revisar que la definición del Nivel de Madurez es acorde con los comentarios y evidencias analizadas |  |   | X  |   |   |
| Identificar las Fortalezas de la empresa en Gestión de Proyectos                                     | X  |   |  |   |   |






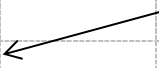
| Descripción del Proceso de Servicios   | Acción   |   |  |   |  |
|--|--|---|--|---|--|
|  | Operación<br> | Transporte<br> | Inspección<br> | Demora<br> | Almacenamiento*<br> |
|  |  |   |  |   | T P  |
| Definir las oportunidades de Mejora para Proyectos, Programas o Portafolios  | X  |   |  |   |  |
| Definir el Estado de cada área evaluada (Estandarización, Control, Medición y Mejora Continua) para Proyectos, Programas o Portafolios | X  |   |  |   |  |
| Elaborar el presupuesto estimado de la constitución de la PMO  | X  |   |  |   |  |
| Socializar los resultados de la evaluación a las personas interesadas de la empresa evaluada   | X  |   |  |   |  |






\* Se define como sigla T a almacenamiento Temporal y con la sigla P al almacenamiento Permanente

- **Constitución de Oficinas de Proyectos**

En la Tabla 22 se muestra el diagrama de flujo de operaciones del servicio de Constitución de Oficinas de Proyectos en Organizaciones.

**Tabla 22. Diagrama de Flujo de las Operaciones del Servicio de Constitución de Oficinas de Proyectos en Organizaciones**

| Descripción del Proceso de Servicios  | Acción   |   |  |   |  |
|---|--|---|--|---|--|
|   | Operación<br> | Transporte<br> | Inspección<br> | Demora<br> | Almacenamiento*<br> |
|   |  |   |  |   | T P  |
| Revisión de la Evaluación de Madurez y el presupuesto estimado de constitución de PMO |  |   | X  |   |  |
| Elaborar un Plan de Mejora para la Gestión de Proyectos en la empresa                 | X  |                |  |   |  |
| Definir la Misión y el Alcance de la PMO  | X  |   |  |   |  |
| Definir de los Objetivos de la PMO  | X  |   |  |   |  |
| Definir la estructura organizacional de la PMO y los roles de los integrantes         | X  |   |  |   |  |
| Definir el Plan de Comunicación de la PMO dentro de la organización                   | X  |   |  |   |  |
| Definir el Plan de Seguimiento y Control  | X  |   |  |   |  |
| Realizar un Análisis Financiero   | X  |   |  |   |  |
| Definir un Cronograma de Implementación   | X  |   |  |   |  |
| Elaborar una Matriz de Riesgos de la Implementación de la PMO                         | X  |   |  |   |  |






| Descripción del Proceso de Servicios                                       | Acción   |   |  |   |  |
|--|--|---|--|---|--|
|  | Operación<br> | Transporte<br> | Inspección<br> | Demora<br> | Almacenamiento*<br> |
| Elaborar la Carta de la PMO  | X  |   |  |   |  |
| Aprobación de la Carta de la PMO por parte de las directivas de la empresa |  |   | X  |   |  |
| Presentación de la Carta de la PMO a la Organización                       | X  |   |  |   |  |
| Socializar la Carta de la PMO  | X  |   |  |   |  |
| Constituir la PMO en la empresa  | X  |   |  |   |  |

\* Se define como sigla T a almacenamiento Temporal y con la sigla P al almacenamiento Permanente

### - **Formulación de Planes Estratégicos**

En la Tabla 23 se muestra el diagrama de flujo de operaciones del servicio de Formulación de Planes Estratégicos en Organizaciones.

**Tabla 23. Diagrama de Flujo de las Operaciones del Servicio de Formulación de Planes Estratégicos en Organizaciones**

| Descripción del Proceso de Servicios   | Acción   |   |  |   |  |
|--|--|---|--|---|--|
|  | Operación<br> | Transporte<br> | Inspección<br> | Demora<br> | Almacenamiento*<br> |
| Revisar la Propuesta Técnica y Económica presentada  |  |   | X  |   |  |
| Definir el Alcance de la Formulación del Plan Estratégico para la Empresa                    | X  |   |  |   |  |
| Realizar un Estudio de Mercado   | X  |   |  |   |  |
| Recopilar la información de la empresa (objetivos estratégicos, misión, visión, entre otros) |  |   | X  |   |  |
| Analizar la información de la empresa  | X  |   |  |   |  |
| Seleccionar la Evaluación o las Evaluaciones más adecuadas para desarrollar a la empresa **  | X  |   |  |   |  |
| Definir la estrategia de la empresa más adecuada   | X  |   |  |   |  |
| Formular el Plan Estratégico   | X  |   |  |   |  |
| Socializar el Plan Estratégico en la empresa   | X  |   |  |   |  |










\* Se define como sigla T a almacenamiento Temporal y con la sigla P al almacenamiento Permanente

\*\* En esta actividad se seleccionará, como mínimo 3, de las siguientes evaluaciones de estrategia: evaluación del Modelo MMGO, evaluación de Factor Externo (MEFE), evaluación de Factor Interno (MEFI), evaluación de Perfil Competitivo (MPC), evaluación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), evaluación de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC), Análisis de las 5 Fuerzas de Porter, Análisis de la Cadena de Valor, evaluación de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEEA) y Análisis Boston Consulting Group (BSG).

- **Definición de Metodologías en Gerencia de Proyectos**

En la Tabla 24 se muestra el diagrama de flujo de operaciones del servicio de Definición de Metodologías en Gerencia de Proyectos en Organizaciones.

**Tabla 24. Diagrama de Flujo de las Operaciones del Servicio de Definición de Metodologías en Gerencia de Proyectos en Organizaciones**

| Descripción del Proceso de Servicios   | Acción   |   |  |   |   |
|--|--|---|--|---|---|
|  | Operación<br> | Transporte<br> | Inspección<br> | Demora<br> | Almacenamiento*<br><br>T P |
| Revisar la Propuesta Técnica y Económica presentada  |  |   | X  |   |   |
| Definir el Alcance de la definición de metodología en Gerencia de Proyectos                                    | X  |                |  |   |   |
| Revisar de los procedimientos estandarizados   |  |                | X  |   |   |
| Mejorar los procedimientos estandarizados  | X  |                |  |   |   |
| Estandarizar de los procesos y procedimientos seleccionados  | X  |   |  |   |   |
| Elaborar Formatos para los procesos revisados, mejorados o estandarizados                                      | X  |   |  |   |   |
| Definir indicadores de medición de los procesos y procedimientos   | X  |   |  |   |   |
| Definir controles de los indicadores propuestos  | X  |   |  |   |   |
| Definir estrategias de divulgación de los procesos, procedimientos y formatos diseñados, revisados o mejorados | X  |   |  |   |   |
| Desarrollar pruebas a los procesos, procedimientos y formatos diseñados, revisados o mejorados                 | X  |              |  |   |   |
| Revisar las observaciones que resultan de las pruebas  |  |   | X  |   |   |
| Modificar los procesos, procedimientos y formatos diseñados basados en las observaciones de las pruebas        | X  |   |  |   |   |
| Socializar la Metodología en Gerencia de Proyectos a implementar en la empresa                                 | X  |   |  |   |   |






\* Se define como sigla T a almacenamiento Temporal y con la sigla P al almacenamiento Permanente

- **Definición de Herramientas para la Gestión de Proyectos**

En la Tabla 25 se muestra el diagrama de flujo de operaciones del servicio de Definición de Herramientas para la Gestión de Proyectos en Organizaciones.



**Tabla 25. Diagrama de Flujo de las Operaciones del Servicio de Definición de Herramientas para la Gestión de Proyectos en Organizaciones**






| Descripción del Proceso de Servicios   | Acción  |   |  |   |  |
|--|---|---|--|---|--|
|  | Operación   | Transporte  | Inspección   | Demora  | Almacenamiento*  |
|  |  |  |  |  | <br>T P |
| Revisar la Propuesta Técnica y Económica presentada  |   |   | X  |   |  |
| Definir el Alcance para la Definición de la Herramienta para la Gestión de Proyectos para la Empresa   | X   |   |  |   |  |
| Revisar herramientas de gestión existentes   |   |   | X  |   |  |
| Definir cuáles herramientas de gestión existentes se relacionan con la Metodología de Gestión de Proyectos definida en la Empresa                      | X   |   |  |   |  |
| Modificar formatos estandarizados para que se relacionen con la herramienta de gestión seleccionada  | X   |   |  |   |  |
| Integrar los formatos y los datos de los formatos de los procesos y procedimientos con base en la estructura de la Herramienta de gestión seleccionada | X   |   |  |   |  |
| Realizar pruebas a la herramienta de gestión elaborada   | X   |   |  |   |  |
| Revisar las observaciones que resultan de las pruebas  |   |   | X  |   |  |
| Realizar modificaciones evidenciadas en las pruebas  | X   |   |  |   |  |
| Socializar la Herramienta de Gestión de Proyectos a implementar en la empresa  | X   |   |  |   |  |






\* Se define como sigla T a almacenamiento Temporal y con la sigla P al almacenamiento Permanente

- **Entrenamiento y Educación en Gerencia de Proyectos**

En la Tabla 26 se muestra el diagrama de flujo de operaciones del servicio de Entrenamiento y Educación en Gerencia de Proyectos para Organizaciones.

**Tabla 26. Diagrama de Flujo de las Operaciones del Servicio de Entrenamiento y Educación en Gerencia de Proyectos para Organizaciones**

| Descripción del Proceso de Servicios  | Acción  |   |  |   |  |
|---|---|---|--|---|--|
|   | Operación   | Transporte  | Inspección   | Demora  | Almacenamiento*  |
|   |  |  |  |  | <br>T P |
| Definir el contenido de las capacitaciones (Programa de los cursos, material de lectura, actividades de aprendizaje y evaluación, responsables, fechas y lugares de desarrollo de las capacitaciones) | X   |   |  |   |  |

| Descripción del Proceso de Servicios   | Acción  |   |  |   |  |
|--|---|---|--|---|--|
|  | Operación   | Transporte  | Inspección   | Demora  | Almacenamiento*  |
|  |  |  |  |  | <br>T P |
| Programar los grupos de capacitaciones basados en la cantidad de personas definidas por la organización          | X   |   |  |   |  |
| Desarrollo de las clases   | X   |   |  |   |  |
| Complementar las capacitaciones con la Metodología de Gestión de Proyectos implementada en la Empresa, si aplica | X   |   |  |   |  |
| Realizar evaluaciones de las capacitaciones desarrolladas  | X   |   |  |   |  |
| Analizar las evaluaciones realizadas a cada participante del curso   |   |   | X  |   |  |
| Realizar retroalimentaciones de los resultados obtenidos durante las capacitaciones                              | X   |   |  |   |  |
| Realizar evaluación del docente de las capacitaciones.   | X   |   |  |   |  |
| Elaboración de Certificados  | X   |   |  |   |  |
| Entrega de Certificados  | X   |   |  |   |  |

\* Se define como sigla T a almacenamiento Temporal y con la sigla P al almacenamiento Permanente

### 3.1.9 SELECCIÓN DE TECNOLOGÍA

La tecnología que se requiere para el manejo de diferentes proyectos que desarrolle JYJ PROJECT OFFICES S.A.S. se describe a continuación.

- **Licencias de Sistema Operativo Windows 7 y/o Windows 8.** Corresponde al sistema operativo que más se utiliza en el mundo y se propone su uso en versión Professional o Ultimate con la finalidad de manejar los servicios de red para el manejo de archivos desde un centro de mando y los demás por medio de teletrabajo. Se requieren 4 licencias que tiene un valor unitario de \$480.000 y un total de \$1'920.000, las cuales se adquieren en el primer año.
- **Licencias de Microsoft Office 2010 ®.** Corresponde al programa de edición de documentos compatible con el sistema operativo seleccionado el cual permite manejar de forma unificada las versiones de los documentos elaborados por cualquier integrante del grupo de trabajo. Se requieren 4 licencias que tiene un valor unitario de \$1'100.000 y un total de \$4'400.000, las cuales se adquieren en el primer año.
- **Licencias de Microsoft Project Office 2010.** Corresponde al programa más utilizado para la planeación y control de proyectos que se utiliza en diferentes sectores y que constituirá un elemento importante para el desarrollo de

---

capacitaciones. Se requieren 4 licencias que tiene un valor unitario de \$1'200.000 y un total de \$4'800.000, las cuales se adquieren en el primer año.

### **3.1.10 MATERIA PRIMA**

JYJ PROJECT OFFICES S.A.S. no requiere material prima para prestación de los servicios ofrecidos a las empresas dado que es una empresa consultora la cual se basa en conocimiento para el desarrollo de los proyectos.

### **3.1.11 DETERMINACIÓN DE MANO DE OBRA**

La mano de obra que se requiere para la correcta prestación de los servicios que desarrolle JYJ PROJECT OFFICES S.A.S. son los siguientes:

- **Gerente General.** Quien se encargará de direccionar la empresa, realizar gestión comercial y apoyar en la planeación de los proyectos que se desarrollan en la empresa, coordinación y cierre de los mismos, con la finalidad de cumplir con los objetivos de la organización. El sueldo mensual sería de \$2'000.000 y se distribuirá 20% a administración (10% a Administración y 10% a Ventas) y 80% a proyectos.
- **Jefe Administrativo y Financiero.** Quien se encargará de controlar los gastos de la empresa, la facturación con los clientes y apoyar la ejecución de los proyectos que se desarrollan en la empresa. El sueldo mensual sería de \$2'000.000 y se distribuirá 20% a administración (10% a Administración y 10% a Ventas) y 80% a proyectos.
- **Jefe Comercial.** Quien se encargará de realizar las conexiones comerciales con las empresas a las que se podría prestarse los servicios y apoyar la ejecución de los proyectos que se desarrollan en la empresa. El sueldo mensual sería de \$2'000.000 y se distribuirá 20% a administración (0% a Administración y 20% a Ventas) y 80% a proyectos.
- **Asistente de Proyectos.** Quien se encargará de apoyar la ejecución de los que se desarrollan en la empresa además de las tareas que el Gerente General le encargue. El sueldo mensual sería de \$700.000 y se distribuirá 20% a administración y 80% a proyectos.
- **Profesional PMP.** Quien se encargará de coordinar y/o ejecutar los proyectos que se desarrollen en la empresa, de ser necesario, además de apoyar la elaboración de propuestas en caso de requerir algún concepto especial para un cliente que realice una solicitud especial. El sueldo no está definido dado que se contratará por prestación de servicios basándose en propuestas de ejecución por parte del PMP y se distribuirá 100% a proyectos.

---

### **3.1.12 MAQUINARIA Y EQUIPOS**

Los equipos que se requieren para el manejo de diferentes proyectos que desarrolle JYJ PROJECT OFFICES S.A.S. se describen a continuación.

- **Computadores.** Corresponderán a equipos con especificaciones adecuadas para poder procesar los documentos y los programas necesarios para las asesorías en gestión de proyectos, las imágenes y los videos que se elaboren, además de los desarrollos que sean necesarios desarrollar. Se requieren 4 computadores, 3 de ellas las aportará cada socio y la restante será adquirida por un valor unitario de \$2'000.000.

### **3.1.13 INSTALACIONES**

La empresa no contará con instalaciones fijas dado que se proyecta utilizar la modalidad de teletrabajo permitiendo que cada colaborador trabaje desde su casa y cumplir con los compromisos adquiridos en cada proyecto. De esta forma no se tendrá que incurrir en gastos de arriendo, traslados y servicios públicos adicionales, sin embargo se dará un auxilio de \$15.000 para pago de energía eléctrica y de \$20.000 para pago de telefonía e internet a cada colaborador, gastos que entrarían en la estructura de costos y gastos de la empresa.

## **4. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS Y LEGALES**

### **4.1 Organización Administrativa**

JYJ PROJECT OFFICES S.A.S. plantea que el comportamiento organizacional se fundamenta en buscar que los colaboradores se encuentren en un clima agradable para poder desarrollar su trabajo con entusiasmo, interés y confianza, en un ambiente donde se les brinde acompañamiento y sientan que tiene oportunidades para surgir y superarse laboral y profesionalmente.

De igual forma, la organización se orientará a alcanzar las metas propuestas en los indicadores de gestión y a lograr los objetivos para consolidar a JYJ PROJECT OFFICES S.A.S. como una empresa rentable, que cumple sus obligaciones tributarias, sociales y económicas y genera confianza y satisfacción por su servicio.

La organización manejará una estructura organizativa tipo proyectizada donde se tendrá un líder que toma las decisiones de carácter estratégico y de naturaleza comercial y bajo su coordinación actuarán jefes de dependencia que tomarán decisiones relacionadas con su ámbito específico de trabajo y ejercerán control sobre el personal adscrito a cada área.

### **4.2 Estructura**

La estructura organizacional que se plantea para JYJ PROJECT OFFICES S.A.S. será una estructura proyectizada donde la responsabilidad y las decisiones quedarán a cargo del Gerente y los profesionales se organizan por proyectos. El organigrama de la empresa se muestra en el Anexo 4.

El proceso contable y de análisis financiero se hará a través de la contratación de servicios de un contador, se estima el costo mensual en \$800.000.

### **4.3 Normatividad Jurídica**

La normatividad jurídica aplicable a la empresa es la siguiente:

- 
- *Decreto 410 de 1971.* Con el cual se reglamentan los deberes de la empresa para el desarrollo de las actividades mercantiles (registro, marca, libros de contabilidad, papeles de comercio, etc.).
  - *Ley 1258 de 2008.* Con el cual se regula la sociedad por acciones simplificadas en relación con su constitución, naturaleza, aportes de capital y derechos de los accionistas, organización, reorganización, disolución y liquidación de la sociedad.
  - *Decreto Ley 2663 de 1950.* Con el cual se adopta el Código Sustantivo del Trabajo.
  - *Ley 50 de 1990.* Con el cual se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones.
  - *Ley 789 de 2002.* Con el cual se dictan norma para el apoyo del empleo y ampliar la protección social, además de modificar algunos artículos del código sustantivo de trabajo.
  - *Ley 100 de 1993.* Con el cual se crea el sistema de seguridad social integral en lo que respecta Contabilidad y pago de nómina (Tasas de contribución, fechas de pago de prestaciones sociales)

Basados en la anterior normatividad se determina que para el tipo de empresa a la que pertenece JYJ PROJECT OFFICES S.A.S. se tiene que pagar 15% de ICA, 4% por Caja de Compensación, 2% al SENA y 3% al ICBF.

#### **4.4 Normatividad Fiscal**

La normatividad fiscal que aplica para la empresa consiste en:

- *Decreto 624 de 1989.* (Este decreto fue modificado por el Decreto Nacional 3258 de 2002 y las Leyes 383 de 1997, 488 de 1998 y 863 de 2003 y reglamentado parcialmente por los Decretos Nacionales: 422 de 1991; 847 , 1333 y 1960 de 1996; 3050, 700 y 124 de 1997; 841 , 1514 y 2201 de 1998; 558 , 1345 , 1737 y 2577 de 1999; 531 de 2000; 333 y 406 de 2001; 4400 de 2004 por el cual se expide el Estatuto Tributario de los impuestos administrados por la Dirección General de Impuesto Nacionales). Con el cual se Establece el Estatuto Tributario de los impuestos administrados por la Dirección General de Impuestos Nacionales (Contabilidad y pago de impuestos - Renta e industria y comercio).
- *Decreto 2649 de 1993.* Con el cual se Reglamenta la contabilidad en general y establece los principios o normas de contabilidad aceptados en Colombia (Periodos y tipos de estados financieros, clasificación de las cuentas, manejo de provisiones, etc.)

- 
- *Ley 43 de 1990.* Con la cual se adiciona la ley 145 de 1960, reglamentaria de la profesión de contador público y se dictan otras disposiciones (Conducta, deberes y responsabilidades del contador)

Basados en la anterior normatividad se determina que para el tipo de empresa a la que pertenece JYJ PROJECT OFFICES S.A.S. se tiene que pagar un 33% sobre el impuesto de renta.

Se define que para la empresa se plantea manejar una función lineal de depreciación para todos los Activos Fijos que componen este ítem (edificios, maquinaria y equipos, vehículos, muebles y enseres, equipos de oficina y computadores).

Los gastos administrativos (GA), los gastos de ventas (GV) y los costos indirectos de fabricación (CIF) se prorratan como se indica en la Tabla 27.

**Tabla 27. Distribución de los gastos que intervienen en los CIF, GA y GV**

| <b>Gasto</b>                            | <b>%CIF</b> | <b>%GA</b> | <b>%GV</b> |
|---|-------------|------------|------------|
| Energía Eléctrica                       | 50,0%       | 25,0%      | 25,0%      |
| Teléfono e Internet                     | 50,0%       | 25,0%      | 25,0%      |
| Elaboración Brochure                    | 30,0%       | 30,0%      | 40,0%      |
| Diseño Página WEB                       | 30,0%       | 30,0%      | 40,0%      |
| Hosting Página Web                      | 30,0%       | 30,0%      | 40,0%      |
| Networking Empresarial                  | 0,0%        | 30,0%      | 70,0%      |
| Contador                                | 50,0%       | 50,0%      | 0,0%       |
| Licencias Windows 7                     | 50,0%       | 30,0%      | 20,0%      |
| Licencias Microsoft Office 2010         | 50,0%       | 30,0%      | 20,0%      |
| Licencias Microsoft Project Office 2010 | 50,0%       | 30,0%      | 20,0%      |
| Computadores                            | 50,0%       | 30,0%      | 20,0%      |

#### **4.5 Normatividad Administrativa**

Las normas institucionales que se manejarán en la empresa se registrarán por el reglamento interno de trabajo que se elaborará conforme a lo estipulado en el artículo 105 del código sustantivo del trabajo el cual establece que una empresa con cinco (5) trabajadores vinculados de forma permanente debe adoptar un reglamento interno de trabajo y radicarlo en el Ministerio de Trabajo. Dado que la empresa se encuentra en la modalidad de teletrabajo no se define horario laboral fijo, sin embargo, se acordará disponibilidad de tiempo para realizar reuniones entre las 8:00 a.m. y las 6:00 p.m.

---

Al inicio de la empresa se nombrará un Vigía Ocupacional dado que la empresa tendría menos de 10 trabajadores vinculados siguiendo el artículo 35 del Decreto 1295 de 1994 y cuando se cuente con más de 10 trabajadores vinculados se instalará un Comité Paritario de Salud Ocupacional de acuerdo con la Resolución 2013 de 1986. Se adoptarán medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos dentro de las relaciones de trabajo en la empresa, de conformidad con la Ley 1010 de 2006.

También se tendrá un sistema de gestión de riesgos profesionales por afiliación, de conformidad del Decreto 1295 de 1994 que determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales y la Ley 776 de 2002 que regula la administración y prestaciones del Sistema General de Riesgos Profesionales.

#### 4.6 Normas Internacionales

Las normas internacionales que harán parte de normatividad la empresa serán las emitidas por el Project Management Institute (PMI) para la gestión de proyectos, programas y portafolios. También regirán las demás normas de los estándares de gestión de proyectos aceptados internacionalmente. Estas normas solo se utilizarían como una guía en el desarrollo de los diferentes proyectos.

#### 4.7 Constitución de la Empresa

En el Anexo 1 se encuentra el Acta de Constitución de la Empresa.

La participación de cada socio y los aportes de cada uno se muestra en la Tabla 28.

**Tabla 28. Participación y Aportes de los Socios de JYJ PROJECT OFFICES S.A.S**

| <b>Nombre de los Socios</b> | <b>% Participación</b> | <b>Capital</b>       | <b>Computadores</b> | <b>Total de Aporte</b> |
|-----------------------------|------------------------|----------------------|---------------------|------------------------|
| Yair Contreras              | 30%                    | \$ 4.000.000         | \$ 2.000.000        | \$ 6.000.000           |
| Juan Carlos Noriega         | 40%                    | \$ 7.000.000         | \$ 2.000.000        | \$ 9.000.000           |
| John Benítez                | 30%                    | \$ 4.000.000         | \$ 2.000.000        | \$ 6.000.000           |
| <b>Total</b>                | <b>100%</b>            | <b>\$ 15.000.000</b> | <b>\$ 6.000.000</b> | <b>\$ 21.000.000</b>   |

#### 4.8 Análisis FODA

El Análisis de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, donde se evalúan las variables internas y externas, además de un análisis de planeación

---



---

estratégica, se muestra en el Anexo 2. De este análisis se puede decir que al evaluar las tres estrategias alternativas la de Penetración en el mercado es la más apropiada para el crecimiento y desarrollo de JYJ PROJECT OFFICES S.A.S., de acuerdo con los factores positivos y negativos existentes tanto en el interior como en el exterior de la empresa.

#### **4.9 Manual de Funciones**

El Manual de Funciones para cada cargo definido en el organigrama se muestra en el Anexo 5.

## 5. ANÁLISIS FINANCIERO

Para el análisis financiero se tomaron las condiciones del proyecto expuestas a lo largo del documento las cuales sirvieron para definir la factibilidad financiera de JYJ PROJECT OFFICES S.A.S., la cual se expone en este capítulo.

### 5.1 Balance de Instalación

El balance de instalación, basado en los aportes de cada socio mostrado en la Tabla 28, se muestra en la Tabla 29.

**Tabla 29. Balance de Instalación de JYJ PROJECT OFFICES S.A.S.**

| ACTIVO                           | Valor (\$)              | PASIVO Y PATRIMONIO              |                         |
|----------------------------------|-------------------------|----------------------------------|-------------------------|
|                                  |                         | PASIVO                           |                         |
| <b>Activo Corriente</b>          |                         | <b>Pasivo Corriente</b>          |                         |
| Caja y Bancos                    | \$ 15.000.000,00        | Proveedores                      |                         |
| Clientes                         |                         | Bancos                           |                         |
| Otras Cuentas por Cobrar         |                         | Empleados                        |                         |
| Inventarios                      |                         | Estado                           |                         |
| Materia Prima                    |                         | -                                |                         |
| Productos en Proceso             |                         | <b>Total Pasivo Corriente</b>    |                         |
| Productos Terminados             |                         | <b>Pasivo No Corriente</b>       |                         |
| Gastos Pagados por Anticipado    |                         | Deudas a Largo Plazo             |                         |
| -                                |                         | Hipotecas                        |                         |
| -                                |                         | Otras cuentas                    |                         |
| -                                |                         | -                                |                         |
| -                                |                         | <b>Total Pasivo No Corriente</b> |                         |
| <b>Total Activo Corriente</b>    | \$ 15.000.000,00        | <b>Total Pasivo</b>              | \$ 0,00                 |
| <b>Activo No Corriente</b>       |                         | <b>Patrimonio</b>                |                         |
| Activo Fijo                      |                         | Capital                          | \$ 21.000.000,00        |
| Terreno                          |                         | Utilidades Acumuladas            |                         |
| Edificios                        |                         |                                  |                         |
| Maquinaria y Equipos             |                         |                                  |                         |
| Vehículos                        |                         |                                  |                         |
| Muebles y Enseres                |                         |                                  |                         |
| Equipos de Oficina               |                         |                                  |                         |
| Computadores                     | \$ 6.000.000,00         |                                  |                         |
| Depreciación                     |                         |                                  |                         |
| Activo Fijo Neto                 |                         |                                  |                         |
| -                                |                         |                                  |                         |
| <b>Total Activo No Corriente</b> | \$ 6.000.000,00         | <b>Total Patrimonio</b>          | \$ 21.000.000,00        |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>              | <b>\$ 21.000.000,00</b> | <b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b> | <b>\$ 21.000.000,00</b> |

---

## **5.2 Análisis de Ventas y Costos**

Tomando como referencia los datos expuestos a lo largo del documento se realiza un análisis de las ventas proyectadas por la empresa según el plan de ventas mostrado en el Capítulo 3 y el valor de la hora-hombre definido del análisis de precios en el Capítulo 2 (\$155.000), y un análisis de los costos y gastos proyectados según las condiciones de la mano de obra, los gastos administrativos y los gastos de ventas mostrados en el Capítulo 3.

Para el análisis se tomará como análisis para un crédito, las condiciones del Fondo Nacional de Garantías las cuales corresponden a un crédito para creación de empresas con un monto máximo de \$50.000.000, una tasa de interés máxima de la DTF+10% E.A. y amortización de hasta 60 meses. Aunque en el mercado se encuentran planes de financiación de empresas con tasas un poco menores, se tomó ésta como referencia para el análisis dado que representa una condición crítica.

### **5.2.1 ESCENARIO PROBABLE**

Este escenario tiene como referencia la proyección de ventas mostrado en la Tabla 12 donde se proyecta una fluctuación de las ventas en un período de análisis de 5 años, por factores como disminución de la demanda en algunos periodos, disminución de las ventas por aumento de la oferta o desinterés de las empresas por los servicios. Los resultados obtenidos se muestran en la Tabla 30.

En este escenario se proyecta realizar un préstamo por un valor de \$30'000.000 con la finalidad de mantener un flujo de caja positivo en la empresa y cumplir con las obligaciones adquiridas, debido que en el primer año se tendría un resultado operacional negativo con la proyección de ventas definida, la cual estaría por debajo del punto de equilibrio.

**Tabla 30. Análisis de Ventas y Costos para el Escenario Probable de JYJ PROJECT OFFICES S.A.S.**

| No       | Ítem   | Símbolo        | Unidades     | Año 1                    | Año 2                    | Año 3                    | Año 4                    | Año 5                    |
|----------|--|----------------|--------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>1</b> | <b>PRODUCCIÓN</b>                                      |                |              |                          |                          |                          |                          |                          |
| 1.1      | Capacidad Instalada                                    | CI             | Horas        | 3.840                    | 3.840                    | 3.840                    | 3.840                    | 3.840                    |
| 1.2      | % Capacidad Real de Producción                         | %CRP           | %            | 80,0%                    | 80,0%                    | 80,0%                    | 80,0%                    | 80,0%                    |
| 1.3      | Capacidad Real de Producción                           | CRP            | Horas        | 3.072                    | 3.072                    | 3.072                    | 3.072                    | 3.072                    |
| 1.4      | % Capacidad de Producir Estándares                     | %CPE           | %            | 100,0%                   | 100,0%                   | 100,0%                   | 100,0%                   | 100,0%                   |
| 1.5      | Capacidad de Producir Estándares                       | CPE            | Horas        | 3.072                    | 3.072                    | 3.072                    | 3.072                    | 3.072                    |
| 1.6      | Cantidad Ventas Anuales (Estándares)                   | CVtas          | Horas        | 800                      | 1.120                    | 960                      | 1.280                    | 1.280                    |
| 1.7      | Cantidad para Producir (Por desperdicio)               | CProd          | Horas        | 800                      | 1.120                    | 960                      | 1.280                    | 1.280                    |
| 1.8      | Excecentes de Producción                               | ExPrd          | Horas        | 2.272                    | 1.952                    | 2.112                    | 1.792                    | 1.792                    |
| 1.9      | Cantidad de Producción de Excedentes (Por Desperdicio) | CProdEx        | Horas        | 2.272                    | 1.952                    | 2.112                    | 1.792                    | 1.792                    |
| 1.10     | Venta de Excedentes                                    | VEEx           | Horas        | 0                        | 0                        | 0                        | 0                        | 0                        |
| 1.11     | <b>Ventas Totales</b>                                  | <b>VtaSTot</b> | <b>Horas</b> | <b>800</b>               | <b>1.120</b>             | <b>960</b>               | <b>1.280</b>             | <b>1.280</b>             |
| 1.12     | Cantidades Totales a Producir por Ventas               | CTXVtas        | Horas        | 800                      | 1.120                    | 960                      | 1.280                    | 1.280                    |
| <b>2</b> | <b>PRODUCTO</b>  |                |              |                          |                          |                          |                          |                          |
| 2.1      | Precio Venta de Unidad                                 | Pr             | \$           | \$ 155.000,00            | \$ 155.000,00            | \$ 155.000,00            | \$ 155.000,00            | \$ 155.000,00            |
| 2.2      | Precio Venta de Unidad Marginal                        | Pr Mg          | \$           | \$ 0,00                  | \$ 0,00                  | \$ 0,00                  | \$ 0,00                  | \$ 0,00                  |
| 2.3      | Costo Variable Unitario                                | CVU            | \$           | \$ 54.764,17             | \$ 32.450,78             | \$ 39.146,04             | \$ 30.768,56             | \$ 30.777,00             |
| 2.4      | Margen de Contribución                                 | MC             | \$           | \$ 100.235,84            | \$ 122.549,22            | \$ 115.853,96            | \$ 124.231,44            | \$ 124.223,00            |
| 2.5      | Margen de Contribución Marginal                        | MC Mg          | \$           | \$ 0,00                  | \$ 0,00                  | \$ 0,00                  | \$ 0,00                  | \$ 0,00                  |
| 2.6      | Costo Total Unitario                                   | CTU            | \$           | \$ 197.445,83            | \$ 131.025,40            | \$ 158.158,48            | \$ 123.315,44            | \$ 126.105,11            |
| 2.7      | Costo Total Unitario Absorbido                         | CTU Ab         | \$           | \$ 197.445,83            | \$ 131.025,40            | \$ 158.158,48            | \$ 123.315,44            | \$ 126.105,11            |
| 2.8      | <b>Costo Variable Unitario por Absorción</b>           | <b>CVU Ab</b>  | <b>\$</b>    | <b>\$ 54.764,17</b>      | <b>\$ 32.450,78</b>      | <b>\$ 39.146,04</b>      | <b>\$ 30.768,56</b>      | <b>\$ 30.777,00</b>      |
| 2.9      | <b>Precio Promedio Ponderado</b>                       | <b>PrPond</b>  | <b>\$</b>    | <b>\$ 155.000,00</b>     | <b>\$ 155.000,00</b>     | <b>\$ 155.000,00</b>     | <b>\$ 155.000,00</b>     | <b>\$ 155.000,00</b>     |
| 2.10     | Dumping ?  | -              | -            | No                       | No                       | No                       | No                       | No                       |
| <b>3</b> | <b>COSTOS</b>  |                |              |                          |                          |                          |                          |                          |
| 3.1      | Costo Fijo Total                                       | CFT            | \$           | \$ 114.145.328,00        | \$ 110.403.564,48        | \$ 114.251.939,24        | \$ 118.460.007,11        | \$ 122.019.982,36        |
| 3.2      | Costos Variables Totales x Ventas                      | CVT            | \$           | \$ 43.811.332,00         | \$ 36.344.878,62         | \$ 37.580.199,37         | \$ 39.383.756,35         | \$ 39.394.562,82         |
| 3.3      | Costos Variables Totales x Ventas Marg                 | CVT Mg         | \$           | \$ 0,00                  | \$ 0,00                  | \$ 0,00                  | \$ 0,00                  | \$ 0,00                  |
| 3.4      | Costos Variables Totales x Ventas y Marg               | CVT(TyMg)      | \$           | \$ 43.811.332,00         | \$ 36.344.878,62         | \$ 37.580.199,37         | \$ 39.383.756,35         | \$ 39.394.562,82         |
| 3.5      | <b>Costos Totales Ventas</b>                           | <b>CT</b>      | <b>\$</b>    | <b>\$ 157.956.660,00</b> | <b>\$ 146.748.443,10</b> | <b>\$ 151.832.138,61</b> | <b>\$ 157.843.763,46</b> | <b>\$ 161.414.545,18</b> |
| <b>4</b> | <b>INGRESOS</b>  |                |              |                          |                          |                          |                          |                          |
| 4.1      | Ingresos x Ventas                                      | Ys Vt          | \$           | \$ 124.000.000,00        | \$ 173.600.000,00        | \$ 148.800.000,00        | \$ 198.400.000,00        | \$ 198.400.000,00        |
| 4.2      | Ingresos x Ventas Marginales                           | Ys Mg          | \$           | \$ 0,00                  | \$ 0,00                  | \$ 0,00                  | \$ 0,00                  | \$ 0,00                  |
| 4.3      | <b>Ingresos Totales</b>                                | <b>Ys</b>      | <b>\$</b>    | <b>\$ 124.000.000,00</b> | <b>\$ 173.600.000,00</b> | <b>\$ 148.800.000,00</b> | <b>\$ 198.400.000,00</b> | <b>\$ 198.400.000,00</b> |
| <b>5</b> | <b>UTILIDAD OPERATIVA</b>                              |                |              |                          |                          |                          |                          |                          |
| 5.1      | Utilidad Operacional                                   | UO             | \$           | -\$ 33.956.660,00        | \$ 26.851.556,90         | -\$ 3.032.138,61         | \$ 40.556.236,54         | \$ 36.985.454,82         |
| <b>6</b> | <b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>                             |                |              |                          |                          |                          |                          |                          |
| 6.1      | Ingresos Pto Equilibrio                                | Ys (PE)        | \$           | \$ 176.508.988,43        | \$ 139.638.205,13        | \$ 152.856.671,77        | \$ 147.799.148,51        | \$ 152.251.174,11        |
| 6.2      | Ingresos Pto Equilibrio por Absorción                  | Ys (PE) Ab     | \$           | \$ 176.508.988,43        | \$ 139.638.205,13        | \$ 152.856.671,77        | \$ 147.799.148,51        | \$ 152.251.174,11        |
| 6.3      | Cantidades Pto Equilibrio                              | C (PE)         | Horas        | 1.139                    | 901                      | 986                      | 954                      | 982                      |
| 6.4      | Cantidades Pto Equilibrio por Absorción                | C (PE) Ab      | Horas        | 1.139                    | 901                      | 986                      | 954                      | 982                      |
| 6.5      | Costos Variables Totales Pto Equilibrio                | CVT (PE)       | \$           | \$ 62.363.660,43         | \$ 29.234.640,65         | \$ 38.604.732,53         | \$ 29.339.141,40         | \$ 30.231.191,75         |
| 6.6      | Costos Variables Totales Pto Equilibrio Ab             | CVT(PE) Ab     | \$           | \$ 62.363.660,43         | \$ 29.234.640,65         | \$ 38.604.732,53         | \$ 29.339.141,40         | \$ 30.231.191,75         |
| 6.7      | Costos Totales Pto Equilibrio                          | CT (PE)        | \$           | \$ 176.508.988,43        | \$ 139.638.205,13        | \$ 152.856.671,77        | \$ 147.799.148,51        | \$ 152.251.174,11        |
| 6.8      | Costos Totales Pto Equilibrio Absorción                | CT (PE)        | \$           | \$ 176.508.988,43        | \$ 139.638.205,13        | \$ 152.856.671,77        | \$ 147.799.148,51        | \$ 152.251.174,11        |

### 5.2.2 ESCENARIO OPTIMISTA

Este escenario tiene como referencia la proyección de ventas mostrada en la Tabla 14 donde se proyecta un escenario de buena recepción de las empresas que componen la oferta y permite un aumento de las ventas, respecto al escenario probable, un 62% en los primeros tres años, en promedio, y uno 75% el cuarto y quinto año, en promedio. Los resultados obtenidos se muestran en la Tabla 31.

En este escenario no se proyecta realizar préstamo dado que los ingresos proyectados permiten soportar la operación de la empresa y generar flujos de caja positivos durante el período de análisis.

**Tabla 31. Análisis de Ventas y Costos para el Escenario Optimista de JYJ PROJECT OFFICES S.A.S.**

| No       | Ítem   | Símbolo        | Unidades     | Año 1                    | Año 2                    | Año 3                    | Año 4                    | Año 5                    |
|----------|--|----------------|--------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>1</b> | <b>PRODUCCIÓN</b>                                      |                |              |                          |                          |                          |                          |                          |
| 1.1      | Capacidad Instalada                                    | CI             | Horas        | 3.840                    | 3.840                    | 3.840                    | 3.840                    | 3.840                    |
| 1.2      | % Capacidad Real de Producción                         | %CRP           | %            | 80,0%                    | 80,0%                    | 80,0%                    | 80,0%                    | 80,0%                    |
| 1.3      | Capacidad Real de Producción                           | CRP            | Horas        | 3.072                    | 3.072                    | 3.072                    | 3.072                    | 3.072                    |
| 1.4      | % Capacidad de Producir Estándares                     | %CPE           | %            | 100,0%                   | 100,0%                   | 100,0%                   | 100,0%                   | 100,0%                   |
| 1.5      | Capacidad de Producir Estándares                       | CPE            | Horas        | 3.072                    | 3.072                    | 3.072                    | 3.072                    | 3.072                    |
| 1.6      | Cantidad Ventas Anuales (Estándares)                   | CVtas          | Horas        | 1.280                    | 1.440                    | 1.440                    | 1.600                    | 1.760                    |
| 1.7      | Cantidad para Producir (Por desperdicio)               | CProd          | Horas        | 1.280                    | 1.440                    | 1.440                    | 1.600                    | 1.760                    |
| 1.8      | Excecentes de Producción                               | ExPrd          | Horas        | 1.792                    | 1.632                    | 1.632                    | 1.472                    | 1.312                    |
| 1.9      | Cantidad de Producción de Excedentes (Por Desperdicio) | CProdEx        | Horas        | 1.792                    | 1.632                    | 1.632                    | 1.472                    | 1.312                    |
| 1.10     | Venta de Excedentes                                    | VEEx           | Horas        | 0                        | 0                        | 0                        | 0                        | 0                        |
| 1.11     | <b>Ventas Totales</b>                                  | <b>VtasTot</b> | <b>Horas</b> | <b>1.280</b>             | <b>1.440</b>             | <b>1.440</b>             | <b>1.600</b>             | <b>1.760</b>             |
| 1.12     | Cantidades Totales a Producir por Ventas               | CTXVtas        | Horas        | 1.280                    | 1.440                    | 1.440                    | 1.600                    | 1.760                    |
| <b>2</b> | <b>PRODUCTO</b>  |                |              |                          |                          |                          |                          |                          |
| 2.1      | Precio Venta de Unidad                                 | Pr             | \$           | \$ 155.000,00            | \$ 155.000,00            | \$ 155.000,00            | \$ 155.000,00            | \$ 155.000,00            |
| 2.2      | Precio Venta de Unidad Marginal                        | Pr Mg          | \$           | \$ 0,00                  | \$ 0,00                  | \$ 0,00                  | \$ 0,00                  | \$ 0,00                  |
| 2.3      | Costo Variable Unitario                                | CVU            | \$           | \$ 34.227,60             | \$ 25.239,50             | \$ 26.097,36             | \$ 24.614,85             | \$ 22.383,27             |
| 2.4      | Margen de Contribución                                 | MC             | \$           | \$ 120.772,40            | \$ 129.760,50            | \$ 128.902,64            | \$ 130.385,15            | \$ 132.616,73            |
| 2.5      | Margen de Contribución Marginal                        | MC Mg          | \$           | \$ 0,00                  | \$ 0,00                  | \$ 0,00                  | \$ 0,00                  | \$ 0,00                  |
| 2.6      | Costo Total Unitario                                   | CTU            | \$           | \$ 123.403,64            | \$ 101.908,64            | \$ 105.438,99            | \$ 98.652,35             | \$ 91.712,81             |
| 2.7      | Costo Total Unitario Absorbido                         | CTU Ab         | \$           | \$ 123.403,64            | \$ 101.908,64            | \$ 105.438,99            | \$ 98.652,35             | \$ 91.712,81             |
| 2.8      | <b>Costo Variable Unitario por Absorción</b>           | <b>CVU Ab</b>  | <b>\$</b>    | <b>\$ 34.227,60</b>      | <b>\$ 25.239,50</b>      | <b>\$ 26.097,36</b>      | <b>\$ 24.614,85</b>      | <b>\$ 22.383,27</b>      |
| 2.9      | <b>Precio Promedio Ponderado</b>                       | <b>PrPond</b>  | <b>\$</b>    | <b>\$ 155.000,00</b>     | <b>\$ 155.000,00</b>     | <b>\$ 155.000,00</b>     | <b>\$ 155.000,00</b>     | <b>\$ 155.000,00</b>     |
| 2.10     | Dumping ?  | -              | -            | No                       | No                       | No                       | No                       | No                       |
| <b>3</b> | <b>COSTOS</b>  |                |              |                          |                          |                          |                          |                          |
| 3.1      | Costo Fijo Total                                       | CFT            | \$           | \$ 114.145.328,00        | \$ 110.403.564,48        | \$ 114.251.939,24        | \$ 118.460.007,11        | \$ 122.019.982,36        |
| 3.2      | Costos Variables Totales x Ventas                      | CVT            | \$           | \$ 43.811.332,00         | \$ 36.344.878,62         | \$ 37.580.199,37         | \$ 39.383.756,35         | \$ 39.394.562,82         |
| 3.3      | Costos Variables Totales x Ventas Marg                 | CVT Mg         | \$           | \$ 0,00                  | \$ 0,00                  | \$ 0,00                  | \$ 0,00                  | \$ 0,00                  |
| 3.4      | Costos Variables Totales x Ventas y Marg               | CVT(TyMg)      | \$           | \$ 43.811.332,00         | \$ 36.344.878,62         | \$ 37.580.199,37         | \$ 39.383.756,35         | \$ 39.394.562,82         |
| 3.5      | <b>Costos Totales Ventas</b>                           | <b>CT</b>      | <b>\$</b>    | <b>\$ 157.956.660,00</b> | <b>\$ 146.748.443,10</b> | <b>\$ 151.832.138,61</b> | <b>\$ 157.843.763,46</b> | <b>\$ 161.414.545,18</b> |
| <b>4</b> | <b>INGRESOS</b>  |                |              |                          |                          |                          |                          |                          |
| 4.1      | Ingresos x Ventas                                      | Ys Vt          | \$           | \$ 198.400.000,00        | \$ 223.200.000,00        | \$ 223.200.000,00        | \$ 248.000.000,00        | \$ 272.800.000,00        |
| 4.2      | Ingresos x Ventas Marginales                           | Ys Mg          | \$           | \$ 0,00                  | \$ 0,00                  | \$ 0,00                  | \$ 0,00                  | \$ 0,00                  |
| 4.3      | <b>Ingresos Totales</b>                                | <b>Ys</b>      | <b>\$</b>    | <b>\$ 198.400.000,00</b> | <b>\$ 223.200.000,00</b> | <b>\$ 223.200.000,00</b> | <b>\$ 248.000.000,00</b> | <b>\$ 272.800.000,00</b> |
| <b>5</b> | <b>UTILIDAD OPERATIVA</b>                              |                |              |                          |                          |                          |                          |                          |
| 5.1      | Utilidad Operacional                                   | UO             | \$           | \$ 40.443.340,00         | \$ 76.451.556,90         | \$ 71.367.861,39         | \$ 90.156.236,54         | \$ 111.385.454,82        |
| <b>6</b> | <b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>                             |                |              |                          |                          |                          |                          |                          |
| 6.1      | Ingresos Pto Equilibrio                                | Ys (PE)        | \$           | \$ 146.494.781,07        | \$ 131.877.978,03        | \$ 137.383.149,60        | \$ 140.823.558,36        | \$ 142.614.720,51        |
| 6.2      | Ingresos Pto Equilibrio por Absorción                  | Ys (PE) Ab     | \$           | \$ 146.494.781,07        | \$ 131.877.978,03        | \$ 137.383.149,60        | \$ 140.823.558,36        | \$ 142.614.720,51        |
| 6.3      | Cantidades Pto Equilibrio                              | C (PE)         | Horas        | 945                      | 851                      | 886                      | 909                      | 920                      |
| 6.4      | Cantidades Pto Equilibrio por Absorción                | C (PE) Ab      | Horas        | 945                      | 851                      | 886                      | 909                      | 920                      |
| 6.5      | Costos Variables Totales Pto Equilibrio                | CVT (PE)       | \$           | \$ 32.349.453,07         | \$ 21.474.413,55         | \$ 23.131.210,36         | \$ 22.363.551,25         | \$ 20.594.738,15         |
| 6.6      | Costos Variables Totales Pto Equilibrio Ab             | CVT(PE) Ab     | \$           | \$ 32.349.453,07         | \$ 21.474.413,55         | \$ 23.131.210,36         | \$ 22.363.551,25         | \$ 20.594.738,15         |
| 6.7      | Costos Totales Pto Equilibrio                          | CT (PE)        | \$           | \$ 146.494.781,07        | \$ 131.877.978,03        | \$ 137.383.149,60        | \$ 140.823.558,36        | \$ 142.614.720,51        |
| 6.8      | Costos Totales Pto Equilibrio Absorción                | CT (PE)        | \$           | \$ 146.494.781,07        | \$ 131.877.978,03        | \$ 137.383.149,60        | \$ 140.823.558,36        | \$ 142.614.720,51        |

### 5.2.3 ESCENARIO PESIMISTA

Este escenario tiene como referencia la proyección de ventas mostrado en la Tabla 13 donde se proyecta una dificultad de ingreso de la empresa al mercado y que las ventas se disminuyen, respecto al escenario probable, un 40% los primeros dos años, 50% el tercer año y 30% el cuarto y quinto año, en promedio. Los resultados obtenidos se muestran en la Tabla 32.

Con las condiciones de ventas este escenario requiere modificar a la mitad la nómina de la empresa quedando solamente el gerente general tiempo completo y el Jefe Administrativo y Financiero y el Jefe Comercial medio tiempo, reducir algunos de los gastos administrativos y de ventas y obtener un préstamo de

\$50.000.000 para mantener un flujo de caja aceptable en la operación de la empresa en el periodo de análisis.

**Tabla 32. Análisis de Ventas y Costos para el Escenario Pesimista de JYJ PROJECT OFFICES S.A.S.**

| No       | Ítem   | Símbolo        | Unidades     | Año 1                    | Año 2                   | Año 3                   | Año 4                    | Año 5                    |
|----------|--|----------------|--------------|--------------------------|-------------------------|-------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>1</b> | <b>PRODUCCIÓN</b>                                      |                |              |                          |                         |                         |                          |                          |
| 1.1      | Capacidad Instalada                                    | CI             | Horas        | 1.920                    | 1.920                   | 1.920                   | 1.920                    | 1.920                    |
| 1.2      | % Capacidad Real de Producción                         | %CRP           | %            | 80,0%                    | 80,0%                   | 80,0%                   | 80,0%                    | 80,0%                    |
| 1.3      | Capacidad Real de Producción                           | CRP            | Horas        | 1.536                    | 1.536                   | 1.536                   | 1.536                    | 1.536                    |
| 1.4      | % Capacidad de Producir Estándares                     | %CPE           | %            | 100,0%                   | 100,0%                  | 100,0%                  | 100,0%                   | 100,0%                   |
| 1.5      | Capacidad de Producir Estándares                       | CPE            | Horas        | 1.536                    | 1.536                   | 1.536                   | 1.536                    | 1.536                    |
| 1.6      | Cantidad Ventas Anuales (Estándares)                   | CVtas          | Horas        | 480                      | 640                     | 480                     | 800                      | 960                      |
| 1.7      | Cantidad para Producir (Por desperdicio)               | CProd          | Horas        | 480                      | 640                     | 480                     | 800                      | 960                      |
| 1.8      | Excedentes de Producción                               | ExPrd          | Horas        | 1.056                    | 896                     | 1.056                   | 736                      | 576                      |
| 1.9      | Cantidad de Producción de Excedentes (Por Desperdicio) | CProdEx        | Horas        | 1.056                    | 896                     | 1.056                   | 736                      | 576                      |
| 1.10     | Venta de Excedentes                                    | VEX            | Horas        | 0                        | 0                       | 0                       | 0                        | 0                        |
| 1.11     | <b>Ventas Totales</b>                                  | <b>VtasTot</b> | <b>Horas</b> | <b>480</b>               | <b>640</b>              | <b>480</b>              | <b>800</b>               | <b>960</b>               |
| 1.12     | Cantidades Totales a Producir por Ventas               | CTxVtas        | Horas        | 480                      | 640                     | 480                     | 800                      | 960                      |
| <b>2</b> | <b>PRODUCTO</b>  |                |              |                          |                         |                         |                          |                          |
| 2.1      | Precio Venta de Unidad                                 | Pr             | \$           | \$ 155.000,00            | \$ 155.000,00           | \$ 155.000,00           | \$ 155.000,00            | \$ 155.000,00            |
| 2.2      | Precio Venta de Unidad Marginal                        | Pr Mg          | \$           | \$ 0,00                  | \$ 0,00                 | \$ 0,00                 | \$ 0,00                  | \$ 0,00                  |
| 2.3      | Costo Variable Unitario                                | CVU            | \$           | \$ 63.462,17             | \$ 39.065,32            | \$ 53.833,58            | \$ 34.040,96             | \$ 27.935,72             |
| 2.4      | Margen de Contribución                                 | MC             | \$           | \$ 91.537,83             | \$ 115.934,68           | \$ 101.166,42           | \$ 120.959,04            | \$ 127.064,28            |
| 2.5      | Margen de Contribución Marginal                        | MC Mg          | \$           | \$ 0,00                  | \$ 0,00                 | \$ 0,00                 | \$ 0,00                  | \$ 0,00                  |
| 2.6      | Costo Total Unitario                                   | CTU            | \$           | \$ 210.206,67            | \$ 144.751,99           | \$ 199.648,37           | \$ 124.853,51            | \$ 105.651,00            |
| 2.7      | Costo Total Unitario Absorbido                         | CTU Ab         | \$           | \$ 210.206,67            | \$ 144.751,99           | \$ 199.648,37           | \$ 124.853,51            | \$ 105.651,00            |
| 2.8      | <b>Costo Variable Unitario por Absorción</b>           | <b>CVU Ab</b>  | <b>\$</b>    | <b>\$ 63.462,17</b>      | <b>\$ 39.065,32</b>     | <b>\$ 53.833,58</b>     | <b>\$ 34.040,96</b>      | <b>\$ 27.935,72</b>      |
| 2.9      | <b>Precio Promedio Ponderado</b>                       | <b>PrPond</b>  | <b>\$</b>    | <b>\$ 155.000,00</b>     | <b>\$ 155.000,00</b>    | <b>\$ 155.000,00</b>    | <b>\$ 155.000,00</b>     | <b>\$ 155.000,00</b>     |
| 2.10     | Dumping ?  | -              | -            | No                       | No                      | No                      | No                       | No                       |
| <b>3</b> | <b>COSTOS</b>  |                |              |                          |                         |                         |                          |                          |
| 3.1      | Costo Fijo Total                                       | CFT            | \$           | \$ 70.437.360,00         | \$ 67.639.467,60        | \$ 69.991.098,97        | \$ 72.650.037,43         | \$ 74.606.663,74         |
| 3.2      | Costos Variables Totales x Ventas                      | CVT            | \$           | \$ 30.461.840,00         | \$ 25.001.804,40        | \$ 25.840.117,55        | \$ 27.232.771,67         | \$ 26.818.293,68         |
| 3.3      | Costos Variables Totales x Ventas Marg                 | CVT Mg         | \$           | \$ 0,00                  | \$ 0,00                 | \$ 0,00                 | \$ 0,00                  | \$ 0,00                  |
| 3.4      | Costos Variables Totales x Ventas y Marg               | CVT(TyMg)      | \$           | \$ 30.461.840,00         | \$ 25.001.804,40        | \$ 25.840.117,55        | \$ 27.232.771,67         | \$ 26.818.293,68         |
| 3.5      | <b>Costos Totales Ventas</b>                           | <b>CT</b>      | <b>\$</b>    | <b>\$ 100.899.200,00</b> | <b>\$ 92.641.272,00</b> | <b>\$ 95.831.216,52</b> | <b>\$ 99.882.809,10</b>  | <b>\$ 101.424.957,42</b> |
| <b>4</b> | <b>INGRESOS</b>  |                |              |                          |                         |                         |                          |                          |
| 4.1      | Ingresos x Ventas                                      | Ys Vt          | \$           | \$ 74.400.000,00         | \$ 99.200.000,00        | \$ 74.400.000,00        | \$ 124.000.000,00        | \$ 148.800.000,00        |
| 4.2      | Ingresos x Ventas Marginales                           | Ys Mg          | \$           | \$ 0,00                  | \$ 0,00                 | \$ 0,00                 | \$ 0,00                  | \$ 0,00                  |
| 4.3      | <b>Ingresos Totales</b>                                | <b>Ys</b>      | <b>\$</b>    | <b>\$ 74.400.000,00</b>  | <b>\$ 99.200.000,00</b> | <b>\$ 74.400.000,00</b> | <b>\$ 124.000.000,00</b> | <b>\$ 148.800.000,00</b> |
| <b>5</b> | <b>UTILIDAD OPERATIVA</b>                              |                |              |                          |                         |                         |                          |                          |
| 5.1      | Utilidad Operacional                                   | UO             | \$           | -\$ 26.499.200,00        | \$ 6.558.728,00         | -\$ 21.431.216,52       | \$ 24.117.190,90         | \$ 47.375.042,58         |
| <b>6</b> | <b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>                             |                |              |                          |                         |                         |                          |                          |
| 6.1      | Ingresos Pto Equilibrio                                | Ys (PE)        | \$           | \$ 119.270.802,05        | \$ 90.431.244,74        | \$ 107.235.386,51       | \$ 93.095.615,08         | \$ 91.009.315,24         |
| 6.2      | Ingresos Pto Equilibrio por Absorción                  | Ys (PE) Ab     | \$           | \$ 119.270.802,05        | \$ 90.431.244,74        | \$ 107.235.386,51       | \$ 93.095.615,08         | \$ 91.009.315,24         |
| 6.3      | Cantidades Pto Equilibrio                              | C (PE)         | Horas        | 769                      | 583                     | 692                     | 601                      | 587                      |
| 6.4      | Cantidades Pto Equilibrio por Absorción                | C (PE) Ab      | Horas        | 769                      | 583                     | 692                     | 601                      | 587                      |
| 6.5      | Costos Variables Totales Pto Equilibrio                | CVT (PE)       | \$           | \$ 48.833.442,05         | \$ 22.791.777,14        | \$ 37.244.287,55        | \$ 20.445.577,65         | \$ 16.402.651,50         |
| 6.6      | Costos Variables Totales Pto Equilibrio Ab             | CVT(PE) Ab     | \$           | \$ 48.833.442,05         | \$ 22.791.777,14        | \$ 37.244.287,55        | \$ 20.445.577,65         | \$ 16.402.651,50         |
| 6.7      | Costos Totales Pto Equilibrio                          | CT (PE)        | \$           | \$ 119.270.802,05        | \$ 90.431.244,74        | \$ 107.235.386,51       | \$ 93.095.615,08         | \$ 91.009.315,24         |
| 6.8      | Costos Totales Pto Equilibrio Absorción                | CT (PE)        | \$           | \$ 119.270.802,05        | \$ 90.431.244,74        | \$ 107.235.386,51       | \$ 93.095.615,08         | \$ 91.009.315,24         |

### 5.3 Estados de Resultados y Flujos de Caja proyectados para cada Escenario

Los Estados de Resultados se muestran para el escenario Probable (Tabla 33), Optimista (Tabla 34) y Pesimista (Tabla 35).

Los Flujos de Caja se muestran para el escenario Probable (Tabla 36), Optimista (Tabla 37) y Pesimista (Tabla 38). En el escenario optimista se proyecta realizar una distribución de utilidades en el año 4 y 5, equivalente al 10% de las utilidades, dado que se genera efectivo en la operación que permite esta distribución.

**Tabla 33. Estado de Resultados para el Escenario Probable de JYJ PROJECT OFFICES S.A.S.**

| Ítem   | Sigla | Año 1             |         | Año 2             |        | Año 3             |        | Año 4             |        | Año 5             |        |
|--|-------|-------------------|---------|-------------------|--------|-------------------|--------|-------------------|--------|-------------------|--------|
|  |       | Valor             | %       | Valor             | %      | Valor             | %      | Valor             | %      | Valor             | %      |
| Ingresos (Pr*Q)                                  | Ys    | \$ 124.000.000,00 | 100,0%  | \$ 173.600.000,00 | 100,0% | \$ 148.800.000,00 | 100,0% | \$ 198.400.000,00 | 100,0% | \$ 198.400.000,00 | 100,0% |
| Costos Totales (MP+MO+CIF)                       | CT    | \$ 114.145.328,00 | 92,05%  | \$ 110.403.564,48 | 63,60% | \$ 114.251.939,24 | 76,78% | \$ 118.460.007,11 | 59,71% | \$ 122.019.982,36 | 61,50% |
| Utilidad Operacional (Utilidad Bruta) (Ys-CT)    | UO    | \$ 9.854.672,00   | 7,95%   | \$ 63.196.435,52  | 36,40% | \$ 34.548.060,76  | 23,22% | \$ 79.939.992,89  | 40,29% | \$ 76.380.017,64  | 38,50% |
| Gastos Administrativos                           | GA    | \$ 21.675.492,00  | 17,48%  | \$ 17.413.124,22  | 10,03% | \$ 18.006.833,57  | 12,10% | \$ 18.846.322,74  | 9,50%  | \$ 18.919.819,04  | 9,54%  |
| Gastos de Ventas                                 | GV    | \$ 22.135.840,00  | 17,85%  | \$ 18.931.754,40  | 10,91% | \$ 19.573.365,80  | 13,15% | \$ 20.537.433,61  | 10,35% | \$ 20.474.743,78  | 10,32% |
| Utilidad Antes de Interes e Impuestos (UO-GA-GV) | UAII  | -\$ 33.956.660,00 | -27,38% | \$ 26.851.556,90  | 15,47% | -\$ 3.032.138,61  | -2,04% | \$ 40.556.236,54  | 20,44% | \$ 36.985.454,82  | 18,64% |
| Gastos Financieros                               | GF    | \$ 4.286.309,86   | 3,46%   | \$ 3.576.959,40   | 2,06%  | \$ 2.751.379,27   | 1,85%  | \$ 1.790.524,83   | 0,90%  | \$ 672.230,88     | 0,34%  |
| Utilidad antes de Impuestos (UAII-GF)            | UAI   | -\$ 38.242.969,86 | -30,84% | \$ 23.274.597,50  | 13,41% | -\$ 5.783.517,88  | -3,89% | \$ 38.765.711,71  | 19,54% | \$ 36.313.223,94  | 18,30% |
| Tasa Impositiva (Tasa de Impuesto)               |       | 35,0%             |         | 35,0%             |        | 35,0%             |        | 35,0%             |        | 35,0%             |        |
| Impuestos  | I     | \$ 220.500,00     | 0,18%   | \$ 8.146.109,12   | 4,69%  | \$ 379.349,13     | 0,25%  | \$ 13.567.999,10  | 6,84%  | \$ 12.709.628,38  | 6,41%  |
| Utilidad Neta (UAI-I)                            | RN    | -\$ 38.463.469,86 | -31,02% | \$ 15.128.488,37  | 8,71%  | -\$ 6.162.867,01  | -4,14% | \$ 25.197.712,61  | 12,70% | \$ 23.603.595,56  | 11,90% |

**Tabla 34. Estado de Resultados para el Escenario Optimista de JYJ PROJECT OFFICES S.A.S.**

| Ítem   | Sigla | Año 1             |        | Año 2             |        | Año 3             |        | Año 4             |        | Año 5             |        |
|--|-------|-------------------|--------|-------------------|--------|-------------------|--------|-------------------|--------|-------------------|--------|
|  |       | Valor             | %      | Valor             | %      | Valor             | %      | Valor             | %      | Valor             | %      |
| Ingresos (Pr*Q)                                  | Ys    | \$ 198.400.000,00 | 100,0% | \$ 223.200.000,00 | 100,0% | \$ 223.200.000,00 | 100,0% | \$ 248.000.000,00 | 100,0% | \$ 272.800.000,00 | 100,0% |
| Costos Totales (MP+MO+CIF)                       | CT    | \$ 114.145.328,00 | 57,53% | \$ 110.403.564,48 | 49,46% | \$ 114.251.939,24 | 51,19% | \$ 118.460.007,11 | 47,77% | \$ 122.019.982,36 | 44,73% |
| Utilidad Operacional (Utilidad Bruta) (Ys-CT)    | UO    | \$ 84.254.672,00  | 42,47% | \$ 112.796.435,52 | 50,54% | \$ 108.948.060,76 | 48,81% | \$ 129.539.992,89 | 52,23% | \$ 150.780.017,64 | 55,27% |
| Gastos Administrativos                           | GA    | \$ 21.675.492,00  | 10,93% | \$ 17.413.124,22  | 7,80%  | \$ 18.006.833,57  | 8,07%  | \$ 18.846.322,74  | 7,60%  | \$ 18.919.819,04  | 6,94%  |
| Gastos de Ventas                                 | GV    | \$ 22.135.840,00  | 11,16% | \$ 18.931.754,40  | 8,48%  | \$ 19.573.365,80  | 8,77%  | \$ 20.537.433,61  | 8,28%  | \$ 20.474.743,78  | 7,51%  |
| Utilidad Antes de Interes e Impuestos (UO-GA-GV) | UAII  | \$ 40.443.340,00  | 20,38% | \$ 76.451.556,90  | 34,25% | \$ 71.367.861,39  | 31,97% | \$ 90.156.236,54  | 36,35% | \$ 111.385.454,82 | 40,83% |
| Gastos Financieros                               | GF    | \$ 0,00           | 0,00%  | \$ 0,00           | 0,00%  | \$ 0,00           | 0,00%  | \$ 0,00           | 0,00%  | \$ 0,00           | 0,00%  |
| Utilidad antes de Impuestos (UAII-GF)            | UAI   | \$ 40.443.340,00  | 20,38% | \$ 76.451.556,90  | 34,25% | \$ 71.367.861,39  | 31,97% | \$ 90.156.236,54  | 36,35% | \$ 111.385.454,82 | 40,83% |
| Tasa Impositiva (Tasa de Impuesto)               |       | 35,0%             |        | 35,0%             |        | 35,0%             |        | 35,0%             |        | 35,0%             |        |
| Impuestos  | I     | \$ 14.155.169,00  | 7,13%  | \$ 26.758.044,92  | 11,99% | \$ 24.978.751,49  | 11,19% | \$ 31.554.682,79  | 12,72% | \$ 38.984.909,19  | 14,29% |
| Utilidad Neta (UAI-I)                            | RN    | \$ 26.288.171,00  | 13,25% | \$ 49.693.511,99  | 22,26% | \$ 46.389.109,90  | 20,78% | \$ 58.601.553,75  | 23,63% | \$ 72.400.545,63  | 26,54% |

**Tabla 35. Estado de Resultados para el Escenario Pesimista de JYJ PROJECT OFFICES S.A.S.**

| Ítem   | Sigla | Año 1             |         | Año 2            |        | Año 3             |         | Año 4             |        | Año 5             |        |
|--|-------|-------------------|---------|------------------|--------|-------------------|---------|-------------------|--------|-------------------|--------|
|  |       | Valor             | %       | Valor            | %      | Valor             | %       | Valor             | %      | Valor             | %      |
| Ingresos (Pr*Q)                                  | Ys    | \$ 74.400.000,00  | 100,0%  | \$ 99.200.000,00 | 100,0% | \$ 74.400.000,00  | 100,0%  | \$ 124.000.000,00 | 100,0% | \$ 148.800.000,00 | 100,0% |
| Costos Totales (MP+MO+CIF)                       | CT    | \$ 70.437.360,00  | 94,67%  | \$ 67.639.467,60 | 68,18% | \$ 69.991.098,97  | 94,07%  | \$ 72.650.037,43  | 58,59% | \$ 74.606.663,74  | 50,14% |
| Utilidad Operacional (Utilidad Bruta) (Ys-CT)    | UO    | \$ 3.962.640,00   | 5,33%   | \$ 31.560.532,40 | 31,82% | \$ 4.408.901,03   | 5,93%   | \$ 51.349.962,57  | 41,41% | \$ 74.193.336,26  | 49,86% |
| Gastos Administrativos                           | GA    | \$ 15.323.940,00  | 20,60%  | \$ 12.323.457,90 | 12,42% | \$ 12.739.028,93  | 17,12%  | \$ 13.394.144,94  | 10,80% | \$ 13.276.815,01  | 8,92%  |
| Gastos de Ventas                                 | GV    | \$ 15.137.900,00  | 20,35%  | \$ 12.678.346,50 | 12,78% | \$ 13.101.088,63  | 17,61%  | \$ 13.838.626,73  | 11,16% | \$ 13.541.478,66  | 9,10%  |
| Utilidad Antes de Interes e Impuestos (UO-GA-GV) | UAI   | -\$ 26.499.200,00 | -35,62% | \$ 6.558.728,00  | 6,61%  | -\$ 21.431.216,52 | -28,81% | \$ 24.117.190,90  | 19,45% | \$ 47.375.042,58  | 31,84% |
| Gastos Financieros                               | GF    | \$ 7.143.849,77   | 9,60%   | \$ 5.961.599,00  | 6,01%  | \$ 4.585.632,12   | 6,16%   | \$ 2.984.208,05   | 2,41%  | \$ 1.120.384,81   | 0,75%  |
| Utilidad antes de Impuestos (UAI-GF)             | UAI   | -\$ 33.643.049,77 | -45,22% | \$ 597.129,00    | 0,60%  | -\$ 26.016.848,64 | -34,97% | \$ 21.132.982,85  | 17,04% | \$ 46.254.657,78  | 31,09% |
| Tasa Impositiva (Tasa de Impuesto)               |       | 35,0%             |         | 35,0%            |        | 35,0%             |         | 35,0%             |        | 35,0%             |        |
| Impuestos  | I     | \$ 220.500,00     | 0,30%   | \$ 208.995,15    | 0,21%  | \$ 224.575,41     | 0,30%   | \$ 7.396.544,00   | 5,96%  | \$ 16.189.130,22  | 10,88% |
| Utilidad Neta (UAI-I)                            | RN    | -\$ 33.863.549,77 | -45,52% | \$ 388.133,85    | 0,39%  | -\$ 26.241.424,05 | -35,27% | \$ 13.736.438,85  | 11,08% | \$ 30.065.527,56  | 20,21% |



**Tabla 36. Flujo de Caja para el Escenario Probable de JYJ PROJECT OFFICES S.A.S.**

| Ítem  | Año 0                   | Año 1                    | Año 2                    | Año 3                    | Año 4                    | Año 5                    |
|---|-------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>Saldo Inicial</b>                        | \$ 15.000.000,00        | \$ 15.000.000,00         | \$ 2.427.859,15          | \$ 20.443.435,20         | \$ 649.706,61            | \$ 32.211.113,17         |
| <b>OPERACIÓN</b>                            |                         |                          |                          |                          |                          |                          |
| Ingresos x Ventas                           |                         | \$ 124.000.000,00        | \$ 173.600.000,00        | \$ 148.800.000,00        | \$ 198.400.000,00        | \$ 198.400.000,00        |
| Otros Ingresos                              |                         | \$ 0,00                  | \$ 0,00                  | \$ 0,00                  | \$ 0,00                  | \$ 0,00                  |
| <b>Total Ingresos de la Operación</b>       | <b>\$ 0,00</b>          | <b>\$ 124.000.000,00</b> | <b>\$ 173.600.000,00</b> | <b>\$ 148.800.000,00</b> | <b>\$ 198.400.000,00</b> | <b>\$ 198.400.000,00</b> |
| Costos de Ventas                            |                         | \$ 114.145.328,00        | \$ 110.403.564,48        | \$ 114.251.939,24        | \$ 118.460.007,11        | \$ 122.019.982,36        |
| Gastos Administrativos                      |                         | \$ 21.675.492,00         | \$ 17.413.124,22         | \$ 18.006.833,57         | \$ 18.846.322,74         | \$ 18.919.819,04         |
| Gastos de Ventas                            |                         | \$ 22.135.840,00         | \$ 18.931.754,40         | \$ 19.573.365,80         | \$ 20.537.433,61         | \$ 20.474.743,78         |
| Pago de Impuestos                           |                         | \$ 0,00                  | \$ 220.500,00            | \$ 8.146.109,12          | \$ 379.349,13            | \$ 13.567.999,10         |
| <b>Total Gastos de la Operación</b>         | <b>\$ 0,00</b>          | <b>\$ 157.956.660,00</b> | <b>\$ 146.968.943,10</b> | <b>\$ 159.978.247,73</b> | <b>\$ 158.223.112,59</b> | <b>\$ 174.982.544,28</b> |
| <b>EFFECTIVO GENERADO POR LA OPERACIÓN</b>  | <b>\$ 0,00</b>          | <b>-\$ 33.956.660,00</b> | <b>\$ 26.631.056,90</b>  | <b>-\$ 11.178.247,73</b> | <b>\$ 40.176.887,41</b>  | <b>\$ 23.417.455,72</b>  |
| <b>ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>          |                         |                          |                          |                          |                          |                          |
| Ingresos por Créditos Recibidos             |                         | \$ 30.000.000,00         |                          |                          |                          |                          |
| <b>Total Ingresos Por Financiación</b>      | <b>\$ 0,00</b>          | <b>\$ 30.000.000,00</b>  | <b>\$ 0,00</b>           | <b>\$ 0,00</b>           | <b>\$ 0,00</b>           | <b>\$ 0,00</b>           |
| Salidas por Abono a Créditos                |                         | \$ 4.329.170,99          | \$ 5.038.521,45          | \$ 5.864.101,58          | \$ 6.824.956,02          | \$ 7.943.249,97          |
| Salidas por Gastos Financieros - Intereses  |                         | \$ 4.286.309,86          | \$ 3.576.959,40          | \$ 2.751.379,27          | \$ 1.790.524,83          | \$ 672.230,88            |
| Distribución de Utilidades                  |                         |                          |                          |                          |                          |                          |
| <b>Total Salidas por Abonos e Intereses</b> | <b>\$ 0,00</b>          | <b>\$ 8.615.480,85</b>   | <b>\$ 8.615.480,85</b>   | <b>\$ 8.615.480,85</b>   | <b>\$ 8.615.480,85</b>   | <b>\$ 8.615.480,85</b>   |
| <b>EFFECTIVO GENERADO POR FINANCIACIÓN</b>  | <b>\$ 0,00</b>          | <b>\$ 21.384.519,15</b>  | <b>-\$ 8.615.480,85</b>  | <b>-\$ 8.615.480,85</b>  | <b>-\$ 8.615.480,85</b>  | <b>-\$ 8.615.480,85</b>  |
| <b>ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>             |                         |                          |                          |                          |                          |                          |
| Ingresos por Redención de Títulos           |                         |                          |                          |                          |                          |                          |
| Ingresos por Rendimiento de Títulos         |                         |                          |                          |                          |                          |                          |
| <b>Total Ingresos de Inversión</b>          | <b>\$ 0,00</b>          | <b>\$ 0,00</b>           | <b>\$ 0,00</b>           | <b>\$ 0,00</b>           | <b>\$ 0,00</b>           | <b>\$ 0,00</b>           |
| Salidas por Adquisición de Títulos          |                         |                          |                          |                          |                          |                          |
| Compra de Propiedad, Planta y Equipo        |                         |                          |                          |                          |                          |                          |
| <b>Total Salidas de Inversión</b>           | <b>\$ 0,00</b>          | <b>\$ 0,00</b>           | <b>\$ 0,00</b>           | <b>\$ 0,00</b>           | <b>\$ 0,00</b>           | <b>\$ 0,00</b>           |
| <b>EFFECTIVO GENERADO POR INVERSIONES</b>   | <b>\$ 0,00</b>          | <b>\$ 0,00</b>           | <b>\$ 0,00</b>           | <b>\$ 0,00</b>           | <b>\$ 0,00</b>           | <b>\$ 0,00</b>           |
| <b>EFFECTIVO GENERADO</b>                   | <b>\$ 0,00</b>          | <b>-\$ 12.572.140,85</b> | <b>\$ 18.015.576,05</b>  | <b>-\$ 19.793.728,58</b> | <b>\$ 31.561.406,56</b>  | <b>\$ 14.801.974,87</b>  |
| <b>SALDO FINAL DE EFFECTIVO</b>             | <b>\$ 15.000.000,00</b> | <b>\$ 2.427.859,15</b>   | <b>\$ 20.443.435,20</b>  | <b>\$ 649.706,61</b>     | <b>\$ 32.211.113,17</b>  | <b>\$ 47.013.088,04</b>  |

**Tabla 37. Flujo de Caja para el Escenario Optimista de JYJ PROJECT OFFICES S.A.S.**

| Ítem  | Año 0                   | Año 1                    | Año 2                    | Año 3                    | Año 4                    | Año 5                    |
|---|-------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>Saldo Inicial</b>                        | \$ 15.000.000,00        | \$ 15.000.000,00         | \$ 55.443.340,00         | \$ 117.739.727,90        | \$ 162.349.544,38        | \$ 221.666.874,05        |
| <b>OPERACIÓN</b>                            |                         |                          |                          |                          |                          |                          |
| Ingresos x Ventas                           |                         | \$ 198.400.000,00        | \$ 223.200.000,00        | \$ 223.200.000,00        | \$ 248.000.000,00        | \$ 272.800.000,00        |
| Otros Ingresos                              |                         | \$ 0,00                  | \$ 0,00                  | \$ 0,00                  | \$ 0,00                  | \$ 0,00                  |
| <b>Total Ingresos de la Operación</b>       | <b>\$ 0,00</b>          | <b>\$ 198.400.000,00</b> | <b>\$ 223.200.000,00</b> | <b>\$ 223.200.000,00</b> | <b>\$ 248.000.000,00</b> | <b>\$ 272.800.000,00</b> |
| Costos de Ventas                            |                         | \$ 114.145.328,00        | \$ 110.403.564,48        | \$ 114.251.939,24        | \$ 118.460.007,11        | \$ 122.019.982,36        |
| Gastos Administrativos                      |                         | \$ 21.675.492,00         | \$ 17.413.124,22         | \$ 18.006.833,57         | \$ 18.846.322,74         | \$ 18.919.819,04         |
| Gastos de Ventas                            |                         | \$ 22.135.840,00         | \$ 18.931.754,40         | \$ 19.573.365,80         | \$ 20.537.433,61         | \$ 20.474.743,78         |
| Pago de Impuestos                           |                         | \$ 0,00                  | \$ 14.155.169,00         | \$ 26.758.044,92         | \$ 24.978.751,49         | \$ 31.554.682,79         |
| <b>Total Gastos de la Operación</b>         | <b>\$ 0,00</b>          | <b>\$ 157.956.660,00</b> | <b>\$ 160.903.612,10</b> | <b>\$ 178.590.183,52</b> | <b>\$ 182.822.514,95</b> | <b>\$ 192.969.227,97</b> |
| <b>EFFECTIVO GENERADO POR LA OPERACIÓN</b>  | <b>\$ 0,00</b>          | <b>\$ 40.443.340,00</b>  | <b>\$ 62.296.387,90</b>  | <b>\$ 44.609.816,48</b>  | <b>\$ 65.177.485,05</b>  | <b>\$ 79.830.772,03</b>  |
| <b>ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>          |                         |                          |                          |                          |                          |                          |
| Ingresos por Créditos Recibidos             |                         | \$ 0,00                  |                          |                          |                          |                          |
| <b>Total Ingresos Por Financiación</b>      | <b>\$ 0,00</b>          | <b>\$ 0,00</b>           | <b>\$ 0,00</b>           | <b>\$ 0,00</b>           | <b>\$ 0,00</b>           | <b>\$ 0,00</b>           |
| Salidas por Abono a Créditos                |                         | \$ 0,00                  | \$ 0,00                  | \$ 0,00                  | \$ 0,00                  | \$ 0,00                  |
| Salidas por Gastos Financieros - Intereses  |                         | \$ 0,00                  | \$ 0,00                  | \$ 0,00                  | \$ 0,00                  | \$ 0,00                  |
| Distribución de Utilidades                  |                         |                          |                          |                          | \$ 5.860.155,38          | \$ 7.240.054,56          |
| <b>Total Salidas por Abonos e Intereses</b> | <b>\$ 0,00</b>          | <b>\$ 0,00</b>           | <b>\$ 0,00</b>           | <b>\$ 0,00</b>           | <b>\$ 5.860.155,38</b>   | <b>\$ 7.240.054,56</b>   |
| <b>EFFECTIVO GENERADO POR FINANCIACIÓN</b>  | <b>\$ 0,00</b>          | <b>\$ 0,00</b>           | <b>\$ 0,00</b>           | <b>\$ 0,00</b>           | <b>-\$ 5.860.155,38</b>  | <b>-\$ 7.240.054,56</b>  |
| <b>ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>             |                         |                          |                          |                          |                          |                          |
| Ingresos por Redención de Títulos           |                         |                          |                          |                          |                          |                          |
| Ingresos por Rendimiento de Títulos         |                         |                          |                          |                          |                          |                          |
| <b>Total Ingresos de Inversión</b>          | <b>\$ 0,00</b>          | <b>\$ 0,00</b>           | <b>\$ 0,00</b>           | <b>\$ 0,00</b>           | <b>\$ 0,00</b>           | <b>\$ 0,00</b>           |
| Salidas por Adquisición de Títulos          |                         |                          |                          |                          |                          |                          |
| Compra de Propiedad, Planta y Equipo        |                         |                          |                          |                          |                          |                          |
| <b>Total Salidas de Inversión</b>           | <b>\$ 0,00</b>          | <b>\$ 0,00</b>           | <b>\$ 0,00</b>           | <b>\$ 0,00</b>           | <b>\$ 0,00</b>           | <b>\$ 0,00</b>           |
| <b>EFFECTIVO GENERADO POR INVERSIONES</b>   | <b>\$ 0,00</b>          | <b>\$ 0,00</b>           | <b>\$ 0,00</b>           | <b>\$ 0,00</b>           | <b>\$ 0,00</b>           | <b>\$ 0,00</b>           |
| <b>EFFECTIVO GENERADO</b>                   | <b>\$ 0,00</b>          | <b>\$ 40.443.340,00</b>  | <b>\$ 62.296.387,90</b>  | <b>\$ 44.609.816,48</b>  | <b>\$ 59.317.329,68</b>  | <b>\$ 72.590.717,47</b>  |
| <b>SALDO FINAL DE EFECTIVO</b>              | <b>\$ 15.000.000,00</b> | <b>\$ 55.443.340,00</b>  | <b>\$ 117.739.727,90</b> | <b>\$ 162.349.544,38</b> | <b>\$ 221.666.874,05</b> | <b>\$ 294.257.591,52</b> |

**Tabla 38. Flujo de Caja para el Escenario Pesimista de JYJ PROJECT OFFICES S.A.S.**

| Ítem  | Año 0                   | Año 1                    | Año 2                    | Año 3                    | Año 4                    | Año 5                    |
|---|-------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>Saldo Inicial</b>                        | \$ 15.000.000,00        | \$ 15.000.000,00         | \$ 24.141.665,25         | \$ 16.120.758,50         | -\$ 19.878.587,93        | -\$ 10.345.107,18        |
| <b>OPERACIÓN</b>                            |                         |                          |                          |                          |                          |                          |
| Ingresos x Ventas                           |                         | \$ 74.400.000,00         | \$ 99.200.000,00         | \$ 74.400.000,00         | \$ 124.000.000,00        | \$ 148.800.000,00        |
| Otros Ingresos                              |                         | \$ 0,00                  | \$ 0,00                  | \$ 0,00                  | \$ 0,00                  | \$ 0,00                  |
| <b>Total Ingresos de la Operación</b>       | <b>\$ 0,00</b>          | <b>\$ 74.400.000,00</b>  | <b>\$ 99.200.000,00</b>  | <b>\$ 74.400.000,00</b>  | <b>\$ 124.000.000,00</b> | <b>\$ 148.800.000,00</b> |
| Costos de Ventas                            |                         | \$ 70.437.360,00         | \$ 67.639.467,60         | \$ 69.991.098,97         | \$ 72.650.037,43         | \$ 74.606.663,74         |
| Gastos Administrativos                      |                         | \$ 15.323.940,00         | \$ 12.323.457,90         | \$ 12.739.028,93         | \$ 13.394.144,94         | \$ 13.276.815,01         |
| Gastos de Ventas                            |                         | \$ 15.137.900,00         | \$ 12.678.346,50         | \$ 13.101.088,63         | \$ 13.838.626,73         | \$ 13.541.478,66         |
| Pago de Impuestos                           |                         | \$ 0,00                  | \$ 220.500,00            | \$ 208.995,15            | \$ 224.575,41            | \$ 7.396.544,00          |
| <b>Total Gastos de la Operación</b>         | <b>\$ 0,00</b>          | <b>\$ 100.899.200,00</b> | <b>\$ 92.861.772,00</b>  | <b>\$ 96.040.211,67</b>  | <b>\$ 100.107.384,50</b> | <b>\$ 108.821.501,41</b> |
| <b>EFFECTIVO GENERADO POR LA OPERACIÓN</b>  | <b>\$ 0,00</b>          | <b>-\$ 26.499.200,00</b> | <b>\$ 6.338.228,00</b>   | <b>-\$ 21.640.211,67</b> | <b>\$ 23.892.615,50</b>  | <b>\$ 39.978.498,59</b>  |
| <b>ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>          |                         |                          |                          |                          |                          |                          |
| Ingresos por Créditos Recibidos             |                         | \$ 50.000.000,00         |                          |                          |                          |                          |
| <b>Total Ingresos Por Financiación</b>      | <b>\$ 0,00</b>          | <b>\$ 50.000.000,00</b>  | <b>\$ 0,00</b>           | <b>\$ 0,00</b>           | <b>\$ 0,00</b>           | <b>\$ 0,00</b>           |
| Salidas por Abono a Créditos                |                         | \$ 7.215.284,98          | \$ 8.397.535,75          | \$ 9.773.502,63          | \$ 11.374.926,70         | \$ 13.238.749,95         |
| Salidas por Gastos Financieros - Intereses  |                         | \$ 7.143.849,77          | \$ 5.961.599,00          | \$ 4.585.632,12          | \$ 2.984.208,05          | \$ 1.120.384,81          |
| Distribución de Utilidades                  |                         |                          |                          |                          |                          |                          |
| <b>Total Salidas por Abonos e Intereses</b> | <b>\$ 0,00</b>          | <b>\$ 14.359.134,75</b>  | <b>\$ 14.359.134,75</b>  | <b>\$ 14.359.134,75</b>  | <b>\$ 14.359.134,75</b>  | <b>\$ 14.359.134,75</b>  |
| <b>EFFECTIVO GENERADO POR FINANCIACIÓN</b>  | <b>\$ 0,00</b>          | <b>\$ 35.640.865,25</b>  | <b>-\$ 14.359.134,75</b> | <b>-\$ 14.359.134,75</b> | <b>-\$ 14.359.134,75</b> | <b>-\$ 14.359.134,75</b> |
| <b>ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>             |                         |                          |                          |                          |                          |                          |
| Ingresos por Redención de Títulos           |                         |                          |                          |                          |                          |                          |
| Ingresos por Rendimiento de Títulos         |                         |                          |                          |                          |                          |                          |
| <b>Total Ingresos de Inversión</b>          | <b>\$ 0,00</b>          | <b>\$ 0,00</b>           | <b>\$ 0,00</b>           | <b>\$ 0,00</b>           | <b>\$ 0,00</b>           | <b>\$ 0,00</b>           |
| Salidas por Adquisición de Títulos          |                         |                          |                          |                          |                          |                          |
| Compra de Propiedad, Planta y Equipo        |                         |                          |                          |                          |                          |                          |
| <b>Total Salidas de Inversión</b>           | <b>\$ 0,00</b>          | <b>\$ 0,00</b>           | <b>\$ 0,00</b>           | <b>\$ 0,00</b>           | <b>\$ 0,00</b>           | <b>\$ 0,00</b>           |
| <b>EFFECTIVO GENERADO POR INVERSIONES</b>   | <b>\$ 0,00</b>          | <b>\$ 0,00</b>           | <b>\$ 0,00</b>           | <b>\$ 0,00</b>           | <b>\$ 0,00</b>           | <b>\$ 0,00</b>           |
| <b>EFFECTIVO GENERADO</b>                   | <b>\$ 0,00</b>          | <b>\$ 9.141.665,25</b>   | <b>-\$ 8.020.906,75</b>  | <b>-\$ 35.999.346,42</b> | <b>\$ 9.533.480,74</b>   | <b>\$ 25.619.363,83</b>  |
| <b>SALDO FINAL DE EFFECTIVO</b>             | <b>\$ 15.000.000,00</b> | <b>\$ 24.141.665,25</b>  | <b>\$ 16.120.758,50</b>  | <b>-\$ 19.878.587,93</b> | <b>-\$ 10.345.107,18</b> | <b>\$ 15.274.256,65</b>  |

## 5.4 Amortización de Préstamos

En la Tabla 39 se muestra la amortización del crédito para el Escenario Probable.

**Tabla 39. Amortización del Crédito para el Escenario Probable**

| No. | Año | Período | Saldo Inicial    | Intereses     | Abono o Amortización | Cuota         | Saldo Final      |
|-----|-----|---------|------------------|---------------|----------------------|---------------|------------------|
| 1   | -   | 0       |                  |               |                      |               | \$ 30.000.000,00 |
| 2   | 1   | 1       | \$ 30.000.000,00 | \$ 381.750,00 | \$ 336.206,74        | \$ 717.956,74 | \$ 29.663.793,26 |
| 3   | 1   | 2       | \$ 29.663.793,26 | \$ 377.471,77 | \$ 340.484,97        | \$ 717.956,74 | \$ 29.323.308,29 |
| 4   | 1   | 3       | \$ 29.323.308,29 | \$ 373.139,10 | \$ 344.817,64        | \$ 717.956,74 | \$ 28.978.490,65 |
| 5   | 1   | 4       | \$ 28.978.490,65 | \$ 368.751,29 | \$ 349.205,44        | \$ 717.956,74 | \$ 28.629.285,21 |
| 6   | 1   | 5       | \$ 28.629.285,21 | \$ 364.307,65 | \$ 353.649,08        | \$ 717.956,74 | \$ 28.275.636,13 |
| 7   | 1   | 6       | \$ 28.275.636,13 | \$ 359.807,47 | \$ 358.149,27        | \$ 717.956,74 | \$ 27.917.486,86 |
| 8   | 1   | 7       | \$ 27.917.486,86 | \$ 355.250,02 | \$ 362.706,72        | \$ 717.956,74 | \$ 27.554.780,14 |
| 9   | 1   | 8       | \$ 27.554.780,14 | \$ 350.634,58 | \$ 367.322,16        | \$ 717.956,74 | \$ 27.187.457,98 |
| 10  | 1   | 9       | \$ 27.187.457,98 | \$ 345.960,40 | \$ 371.996,33        | \$ 717.956,74 | \$ 26.815.461,65 |
| 11  | 1   | 10      | \$ 26.815.461,65 | \$ 341.226,75 | \$ 376.729,99        | \$ 717.956,74 | \$ 26.438.731,66 |
| 12  | 1   | 11      | \$ 26.438.731,66 | \$ 336.432,86 | \$ 381.523,88        | \$ 717.956,74 | \$ 26.057.207,78 |
| 13  | 1   | 12      | \$ 26.057.207,78 | \$ 331.577,97 | \$ 386.378,77        | \$ 717.956,74 | \$ 25.670.829,01 |
| 14  | 2   | 13      | \$ 25.670.829,01 | \$ 326.661,30 | \$ 391.295,44        | \$ 717.956,74 | \$ 25.279.533,57 |
| 15  | 2   | 14      | \$ 25.279.533,57 | \$ 321.682,06 | \$ 396.274,67        | \$ 717.956,74 | \$ 24.883.258,90 |
| 16  | 2   | 15      | \$ 24.883.258,90 | \$ 316.639,47 | \$ 401.317,27        | \$ 717.956,74 | \$ 24.481.941,63 |
| 17  | 2   | 16      | \$ 24.481.941,63 | \$ 311.532,71 | \$ 406.424,03        | \$ 717.956,74 | \$ 24.075.517,60 |
| 18  | 2   | 17      | \$ 24.075.517,60 | \$ 306.360,96 | \$ 411.595,78        | \$ 717.956,74 | \$ 23.663.921,83 |
| 19  | 2   | 18      | \$ 23.663.921,83 | \$ 301.123,41 | \$ 416.833,33        | \$ 717.956,74 | \$ 23.247.088,50 |
| 20  | 2   | 19      | \$ 23.247.088,50 | \$ 295.819,20 | \$ 422.137,54        | \$ 717.956,74 | \$ 22.824.950,96 |
| 21  | 2   | 20      | \$ 22.824.950,96 | \$ 290.447,50 | \$ 427.509,24        | \$ 717.956,74 | \$ 22.397.441,72 |
| 22  | 2   | 21      | \$ 22.397.441,72 | \$ 285.007,45 | \$ 432.949,29        | \$ 717.956,74 | \$ 21.964.492,43 |
| 23  | 2   | 22      | \$ 21.964.492,43 | \$ 279.498,17 | \$ 438.458,57        | \$ 717.956,74 | \$ 21.526.033,86 |
| 24  | 2   | 23      | \$ 21.526.033,86 | \$ 273.918,78 | \$ 444.037,96        | \$ 717.956,74 | \$ 21.081.995,90 |
| 25  | 2   | 24      | \$ 21.081.995,90 | \$ 268.268,40 | \$ 449.688,34        | \$ 717.956,74 | \$ 20.632.307,56 |
| 26  | 3   | 25      | \$ 20.632.307,56 | \$ 262.546,11 | \$ 455.410,62        | \$ 717.956,74 | \$ 20.176.896,94 |
| 27  | 3   | 26      | \$ 20.176.896,94 | \$ 256.751,01 | \$ 461.205,72        | \$ 717.956,74 | \$ 19.715.691,21 |
| 28  | 3   | 27      | \$ 19.715.691,21 | \$ 250.882,17 | \$ 467.074,57        | \$ 717.956,74 | \$ 19.248.616,65 |
| 29  | 3   | 28      | \$ 19.248.616,65 | \$ 244.938,65 | \$ 473.018,09        | \$ 717.956,74 | \$ 18.775.598,56 |
| 30  | 3   | 29      | \$ 18.775.598,56 | \$ 238.919,49 | \$ 479.037,25        | \$ 717.956,74 | \$ 18.296.561,31 |
| 31  | 3   | 30      | \$ 18.296.561,31 | \$ 232.823,74 | \$ 485.132,99        | \$ 717.956,74 | \$ 17.811.428,32 |
| 32  | 3   | 31      | \$ 17.811.428,32 | \$ 226.650,43 | \$ 491.306,31        | \$ 717.956,74 | \$ 17.320.122,00 |
| 33  | 3   | 32      | \$ 17.320.122,00 | \$ 220.398,55 | \$ 497.558,19        | \$ 717.956,74 | \$ 16.822.563,82 |
| 34  | 3   | 33      | \$ 16.822.563,82 | \$ 214.067,12 | \$ 503.889,61        | \$ 717.956,74 | \$ 16.318.674,21 |
| 35  | 3   | 34      | \$ 16.318.674,21 | \$ 207.655,13 | \$ 510.301,61        | \$ 717.956,74 | \$ 15.808.372,60 |
| 36  | 3   | 35      | \$ 15.808.372,60 | \$ 201.161,54 | \$ 516.795,20        | \$ 717.956,74 | \$ 15.291.577,40 |
| 37  | 3   | 36      | \$ 15.291.577,40 | \$ 194.585,32 | \$ 523.371,42        | \$ 717.956,74 | \$ 14.768.205,99 |
| 38  | 4   | 37      | \$ 14.768.205,99 | \$ 187.925,42 | \$ 530.031,32        | \$ 717.956,74 | \$ 14.238.174,67 |
| 39  | 4   | 38      | \$ 14.238.174,67 | \$ 181.180,77 | \$ 536.775,96        | \$ 717.956,74 | \$ 13.701.398,70 |
| 40  | 4   | 39      | \$ 13.701.398,70 | \$ 174.350,30 | \$ 543.606,44        | \$ 717.956,74 | \$ 13.157.792,27 |
| 41  | 4   | 40      | \$ 13.157.792,27 | \$ 167.432,91 | \$ 550.523,83        | \$ 717.956,74 | \$ 12.607.268,43 |
| 42  | 4   | 41      | \$ 12.607.268,43 | \$ 160.427,49 | \$ 557.529,25        | \$ 717.956,74 | \$ 12.049.739,19 |
| 43  | 4   | 42      | \$ 12.049.739,19 | \$ 153.332,93 | \$ 564.623,81        | \$ 717.956,74 | \$ 11.485.115,38 |
| 44  | 4   | 43      | \$ 11.485.115,38 | \$ 146.148,09 | \$ 571.808,64        | \$ 717.956,74 | \$ 10.913.306,74 |
| 45  | 4   | 44      | \$ 10.913.306,74 | \$ 138.871,83 | \$ 579.084,91        | \$ 717.956,74 | \$ 10.334.221,83 |
| 46  | 4   | 45      | \$ 10.334.221,83 | \$ 131.502,97 | \$ 586.453,76        | \$ 717.956,74 | \$ 9.747.768,06  |
| 47  | 4   | 46      | \$ 9.747.768,06  | \$ 124.040,35 | \$ 593.916,39        | \$ 717.956,74 | \$ 9.153.851,67  |
| 48  | 4   | 47      | \$ 9.153.851,67  | \$ 116.482,76 | \$ 601.473,98        | \$ 717.956,74 | \$ 8.552.377,70  |
| 49  | 4   | 48      | \$ 8.552.377,70  | \$ 108.829,01 | \$ 609.127,73        | \$ 717.956,74 | \$ 7.943.249,97  |
| 50  | 5   | 49      | \$ 7.943.249,97  | \$ 101.077,86 | \$ 616.878,88        | \$ 717.956,74 | \$ 7.326.371,09  |
| 51  | 5   | 50      | \$ 7.326.371,09  | \$ 93.228,07  | \$ 624.728,67        | \$ 717.956,74 | \$ 6.701.642,42  |
| 52  | 5   | 51      | \$ 6.701.642,42  | \$ 85.278,40  | \$ 632.678,34        | \$ 717.956,74 | \$ 6.068.964,08  |
| 53  | 5   | 52      | \$ 6.068.964,08  | \$ 77.227,57  | \$ 640.729,17        | \$ 717.956,74 | \$ 5.428.234,91  |
| 54  | 5   | 53      | \$ 5.428.234,91  | \$ 69.074,29  | \$ 648.882,45        | \$ 717.956,74 | \$ 4.779.352,46  |
| 55  | 5   | 54      | \$ 4.779.352,46  | \$ 60.817,26  | \$ 657.139,48        | \$ 717.956,74 | \$ 4.122.212,99  |
| 56  | 5   | 55      | \$ 4.122.212,99  | \$ 52.455,16  | \$ 665.501,58        | \$ 717.956,74 | \$ 3.456.711,41  |
| 57  | 5   | 56      | \$ 3.456.711,41  | \$ 43.986,65  | \$ 673.970,08        | \$ 717.956,74 | \$ 2.782.741,32  |
| 58  | 5   | 57      | \$ 2.782.741,32  | \$ 35.410,38  | \$ 682.546,35        | \$ 717.956,74 | \$ 2.100.194,97  |
| 59  | 5   | 58      | \$ 2.100.194,97  | \$ 26.724,98  | \$ 691.231,76        | \$ 717.956,74 | \$ 1.408.963,21  |
| 60  | 5   | 59      | \$ 1.408.963,21  | \$ 17.929,06  | \$ 700.027,68        | \$ 717.956,74 | \$ 708.935,53    |
| 61  | 5   | 60      | \$ 708.935,53    | \$ 9.021,20   | \$ 708.935,53        | \$ 717.956,74 | \$ (0,00)        |

En la Tabla 40 se muestra la amortización del crédito para el Escenario Pesimista.

**Tabla 40. Amortización del Crédito para el Escenario Pesimista**

| No. | Año | Periodo | Saldo Inicial    | Intereses     | Abono o Amortización | Cuota           | Saldo Final      |
|-----|-----|---------|------------------|---------------|----------------------|-----------------|------------------|
| 1   | -   | 0       |                  |               |                      |                 | \$ 50.000.000,00 |
| 2   | 1   | 1       | \$ 50.000.000,00 | \$ 636.250,00 | \$ 560.344,56        | \$ 1.196.594,56 | \$ 49.439.655,44 |
| 3   | 1   | 2       | \$ 49.439.655,44 | \$ 629.119,62 | \$ 567.474,95        | \$ 1.196.594,56 | \$ 48.872.180,49 |
| 4   | 1   | 3       | \$ 48.872.180,49 | \$ 621.898,50 | \$ 574.696,07        | \$ 1.196.594,56 | \$ 48.297.484,42 |
| 5   | 1   | 4       | \$ 48.297.484,42 | \$ 614.585,49 | \$ 582.009,07        | \$ 1.196.594,56 | \$ 47.715.475,35 |
| 6   | 1   | 5       | \$ 47.715.475,35 | \$ 607.179,42 | \$ 589.415,14        | \$ 1.196.594,56 | \$ 47.126.060,21 |
| 7   | 1   | 6       | \$ 47.126.060,21 | \$ 599.679,12 | \$ 596.915,45        | \$ 1.196.594,56 | \$ 46.529.144,77 |
| 8   | 1   | 7       | \$ 46.529.144,77 | \$ 592.083,37 | \$ 604.511,20        | \$ 1.196.594,56 | \$ 45.924.633,57 |
| 9   | 1   | 8       | \$ 45.924.633,57 | \$ 584.390,96 | \$ 612.203,60        | \$ 1.196.594,56 | \$ 45.312.429,97 |
| 10  | 1   | 9       | \$ 45.312.429,97 | \$ 576.600,67 | \$ 619.993,89        | \$ 1.196.594,56 | \$ 44.692.436,08 |
| 11  | 1   | 10      | \$ 44.692.436,08 | \$ 568.711,25 | \$ 627.883,31        | \$ 1.196.594,56 | \$ 44.064.552,76 |
| 12  | 1   | 11      | \$ 44.064.552,76 | \$ 560.721,43 | \$ 635.873,13        | \$ 1.196.594,56 | \$ 43.428.679,64 |
| 13  | 1   | 12      | \$ 43.428.679,64 | \$ 552.629,95 | \$ 643.964,61        | \$ 1.196.594,56 | \$ 42.784.715,02 |
| 14  | 2   | 13      | \$ 42.784.715,02 | \$ 544.435,50 | \$ 652.159,06        | \$ 1.196.594,56 | \$ 42.132.555,96 |
| 15  | 2   | 14      | \$ 42.132.555,96 | \$ 536.136,77 | \$ 660.457,79        | \$ 1.196.594,56 | \$ 41.472.098,17 |
| 16  | 2   | 15      | \$ 41.472.098,17 | \$ 527.732,45 | \$ 668.862,11        | \$ 1.196.594,56 | \$ 40.803.236,06 |
| 17  | 2   | 16      | \$ 40.803.236,06 | \$ 519.221,18 | \$ 677.373,38        | \$ 1.196.594,56 | \$ 40.125.862,67 |
| 18  | 2   | 17      | \$ 40.125.862,67 | \$ 510.601,60 | \$ 685.992,96        | \$ 1.196.594,56 | \$ 39.439.869,71 |
| 19  | 2   | 18      | \$ 39.439.869,71 | \$ 501.872,34 | \$ 694.722,22        | \$ 1.196.594,56 | \$ 38.745.147,49 |
| 20  | 2   | 19      | \$ 38.745.147,49 | \$ 493.032,00 | \$ 703.562,56        | \$ 1.196.594,56 | \$ 38.041.584,93 |
| 21  | 2   | 20      | \$ 38.041.584,93 | \$ 484.079,17 | \$ 712.515,39        | \$ 1.196.594,56 | \$ 37.329.069,54 |
| 22  | 2   | 21      | \$ 37.329.069,54 | \$ 475.012,41 | \$ 721.582,15        | \$ 1.196.594,56 | \$ 36.607.487,38 |
| 23  | 2   | 22      | \$ 36.607.487,38 | \$ 465.830,28 | \$ 730.764,29        | \$ 1.196.594,56 | \$ 35.876.723,10 |
| 24  | 2   | 23      | \$ 35.876.723,10 | \$ 456.531,30 | \$ 740.063,26        | \$ 1.196.594,56 | \$ 35.136.659,84 |
| 25  | 2   | 24      | \$ 35.136.659,84 | \$ 447.114,00 | \$ 749.480,57        | \$ 1.196.594,56 | \$ 34.387.179,27 |
| 26  | 3   | 25      | \$ 34.387.179,27 | \$ 437.576,86 | \$ 759.017,71        | \$ 1.196.594,56 | \$ 33.628.161,56 |
| 27  | 3   | 26      | \$ 33.628.161,56 | \$ 427.918,36 | \$ 768.676,21        | \$ 1.196.594,56 | \$ 32.859.485,36 |
| 28  | 3   | 27      | \$ 32.859.485,36 | \$ 418.136,95 | \$ 778.457,61        | \$ 1.196.594,56 | \$ 32.081.027,75 |
| 29  | 3   | 28      | \$ 32.081.027,75 | \$ 408.231,08 | \$ 788.363,48        | \$ 1.196.594,56 | \$ 31.292.664,26 |
| 30  | 3   | 29      | \$ 31.292.664,26 | \$ 398.199,15 | \$ 798.395,41        | \$ 1.196.594,56 | \$ 30.494.268,85 |
| 31  | 3   | 30      | \$ 30.494.268,85 | \$ 388.039,57 | \$ 808.554,99        | \$ 1.196.594,56 | \$ 29.685.713,86 |
| 32  | 3   | 31      | \$ 29.685.713,86 | \$ 377.750,71 | \$ 818.843,85        | \$ 1.196.594,56 | \$ 28.866.870,01 |
| 33  | 3   | 32      | \$ 28.866.870,01 | \$ 367.330,92 | \$ 829.263,64        | \$ 1.196.594,56 | \$ 28.037.606,36 |
| 34  | 3   | 33      | \$ 28.037.606,36 | \$ 356.778,54 | \$ 839.816,02        | \$ 1.196.594,56 | \$ 27.197.790,34 |
| 35  | 3   | 34      | \$ 27.197.790,34 | \$ 346.091,88 | \$ 850.502,68        | \$ 1.196.594,56 | \$ 26.347.287,66 |
| 36  | 3   | 35      | \$ 26.347.287,66 | \$ 335.269,24 | \$ 861.325,33        | \$ 1.196.594,56 | \$ 25.485.962,33 |
| 37  | 3   | 36      | \$ 25.485.962,33 | \$ 324.308,87 | \$ 872.285,69        | \$ 1.196.594,56 | \$ 24.613.676,64 |
| 38  | 4   | 37      | \$ 24.613.676,64 | \$ 313.209,04 | \$ 883.385,53        | \$ 1.196.594,56 | \$ 23.730.291,12 |
| 39  | 4   | 38      | \$ 23.730.291,12 | \$ 301.967,95 | \$ 894.626,61        | \$ 1.196.594,56 | \$ 22.835.664,51 |
| 40  | 4   | 39      | \$ 22.835.664,51 | \$ 290.583,83 | \$ 906.010,73        | \$ 1.196.594,56 | \$ 21.929.653,78 |
| 41  | 4   | 40      | \$ 21.929.653,78 | \$ 279.054,84 | \$ 917.539,72        | \$ 1.196.594,56 | \$ 21.012.114,06 |
| 42  | 4   | 41      | \$ 21.012.114,06 | \$ 267.379,15 | \$ 929.215,41        | \$ 1.196.594,56 | \$ 20.082.898,65 |
| 43  | 4   | 42      | \$ 20.082.898,65 | \$ 255.564,89 | \$ 941.039,68        | \$ 1.196.594,56 | \$ 19.141.858,97 |
| 44  | 4   | 43      | \$ 19.141.858,97 | \$ 243.580,16 | \$ 953.014,41        | \$ 1.196.594,56 | \$ 18.188.844,56 |
| 45  | 4   | 44      | \$ 18.188.844,56 | \$ 231.453,05 | \$ 965.141,52        | \$ 1.196.594,56 | \$ 17.223.703,05 |
| 46  | 4   | 45      | \$ 17.223.703,05 | \$ 219.171,62 | \$ 977.422,94        | \$ 1.196.594,56 | \$ 16.246.280,10 |
| 47  | 4   | 46      | \$ 16.246.280,10 | \$ 206.733,91 | \$ 989.860,65        | \$ 1.196.594,56 | \$ 15.256.419,46 |
| 48  | 4   | 47      | \$ 15.256.419,46 | \$ 194.137,94 | \$ 1.002.456,63      | \$ 1.196.594,56 | \$ 14.253.962,83 |
| 49  | 4   | 48      | \$ 14.253.962,83 | \$ 181.381,68 | \$ 1.015.212,89      | \$ 1.196.594,56 | \$ 13.238.749,95 |
| 50  | 5   | 49      | \$ 13.238.749,95 | \$ 168.463,09 | \$ 1.028.131,47      | \$ 1.196.594,56 | \$ 12.210.618,48 |
| 51  | 5   | 50      | \$ 12.210.618,48 | \$ 155.380,12 | \$ 1.041.214,44      | \$ 1.196.594,56 | \$ 11.169.404,03 |
| 52  | 5   | 51      | \$ 11.169.404,03 | \$ 142.130,67 | \$ 1.054.463,90      | \$ 1.196.594,56 | \$ 10.114.940,14 |
| 53  | 5   | 52      | \$ 10.114.940,14 | \$ 128.712,61 | \$ 1.067.881,95      | \$ 1.196.594,56 | \$ 9.047.058,19  |
| 54  | 5   | 53      | \$ 9.047.058,19  | \$ 115.123,82 | \$ 1.081.470,75      | \$ 1.196.594,56 | \$ 7.965.587,44  |
| 55  | 5   | 54      | \$ 7.965.587,44  | \$ 101.362,10 | \$ 1.095.232,46      | \$ 1.196.594,56 | \$ 6.870.354,98  |
| 56  | 5   | 55      | \$ 6.870.354,98  | \$ 87.425,27  | \$ 1.109.169,30      | \$ 1.196.594,56 | \$ 5.761.185,68  |
| 57  | 5   | 56      | \$ 5.761.185,68  | \$ 73.311,09  | \$ 1.123.283,47      | \$ 1.196.594,56 | \$ 4.637.902,21  |
| 58  | 5   | 57      | \$ 4.637.902,21  | \$ 59.017,31  | \$ 1.137.577,26      | \$ 1.196.594,56 | \$ 3.500.324,95  |
| 59  | 5   | 58      | \$ 3.500.324,95  | \$ 44.541,63  | \$ 1.152.052,93      | \$ 1.196.594,56 | \$ 2.348.272,02  |
| 60  | 5   | 59      | \$ 2.348.272,02  | \$ 29.881,76  | \$ 1.166.712,80      | \$ 1.196.594,56 | \$ 1.181.559,22  |
| 61  | 5   | 60      | \$ 1.181.559,22  | \$ 15.035,34  | \$ 1.181.559,22      | \$ 1.196.594,56 | \$ (0,00)        |

## 5.5 Tasa Interna de Retorno

La tasa interna para cada escenario son los siguientes:

- Escenario Probable 72,96%
- Escenario Optimista 456,32%
- Escenario Pesimista 77,34%

---

Cada valor se calculó un 20% como Tasa Interna de Oportunidad (TIO)

## 5.6 Valor Presente Neto (VPN)

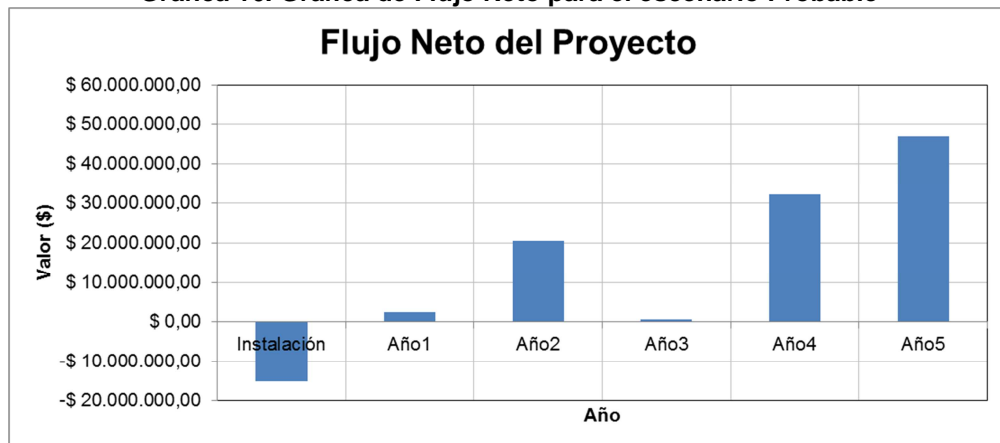
El Valor Presente Neto (VPN) para cada escenario son los siguientes

- Escenario Probable \$36.023.448,00
- Escenario Optimista \$432.073.826,49
- Escenario Pesimista \$5.958.634,41

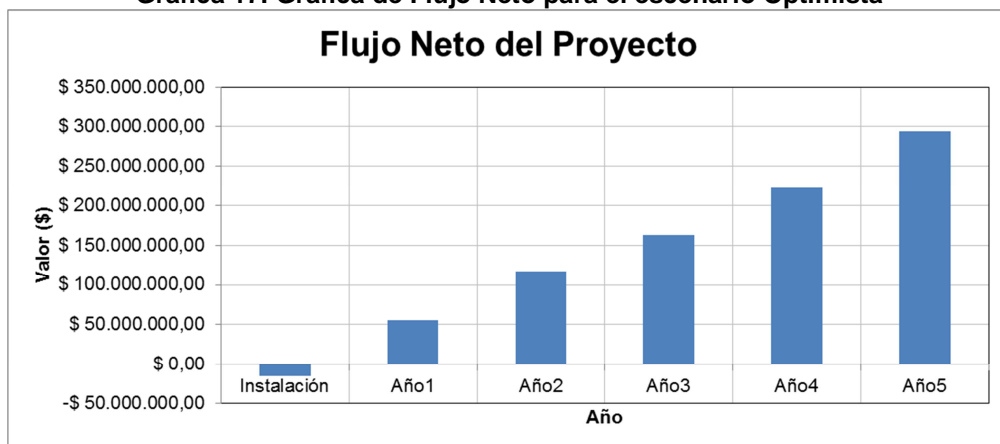
## 5.7 Gráfico Flujo Neto del Proyecto

Los Gráficos del Flujo Neto de la empresa se muestran para el escenario Probable (Gráfica 16), Optimista (Gráfica 17) y Pesimista (Gráfica 18)

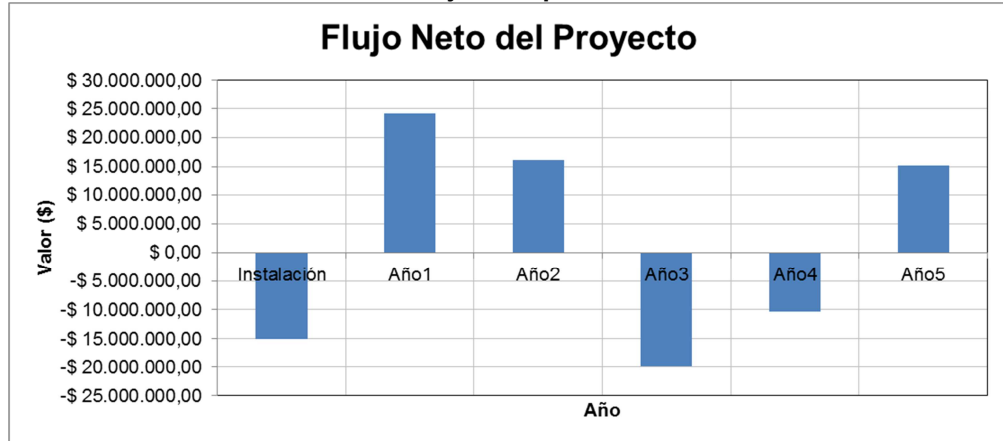
**Gráfica 16. Gráfica de Flujo Neto para el escenario Probable**



**Gráfica 17. Gráfica de Flujo Neto para el escenario Optimista**



**Gráfica 18. Gráfica de Flujo Neto para el escenario Pesimista**



La inversión en el escenario probable se recupera en 1 año, 7 meses y 11 días teniendo una caída del negocio en el año 3 y recuperándose en el año 4. La inversión en el escenario optimista se recupera en 3 meses y 7 días. La inversión en el escenario pesimista se recupera en 4 años, 10 meses y 41 días considerando un cambio en la estructura del negocio comparado con los escenarios probable y optimista.

La gerencia de proyectos es una práctica cada vez más extendida en las organizaciones públicas y privadas, a nivel internacional y nacional. Actualmente, la gerencia de proyectos se percibe como la mejor forma de manejar los recursos asignados a la generación de uno o varios bienes, productos o servicios específicos, en un tiempo delimitado.

Pese al crecimiento de la demanda de personal con competencias en este sector, no existe una gran cantidad de empresas que presten servicios de consultoría en gerencia de proyectos. Los resultados obtenidos del estudio del mercado, indican que son seis las empresas localizadas en Bogotá que capacitan y apoyan directamente a las empresas en formar el talento humano de su organización y/o a constituir una Oficina de Proyectos que lidere la adopción y el mejoramiento de normas, procesos, técnicas y herramientas para la gestión de proyectos.

Aunque la situación económica y financiera de Europa genera un riesgo de desaceleración para las demás economías del mundo, Colombia atraviesa por un ciclo de crecimiento el cual se espera se mantenga en el corto y mediano plazo, especialmente en los sectores de petróleo, construcción, obras civiles y telecomunicaciones.

El estado de desarrollo en el que se encuentra el mercado distrital respecto a la gerencia de proyectos y el crecimiento en la ejecución de proyectos en los sectores de petróleo, construcción, obras civiles y telecomunicaciones, permite observar existe una oportunidad de negocio para la constitución de una empresa de consultoría que ofrezca servicios para la creación de Oficina de Proyectos en las empresas de estos sectores, que les permitan fortalecerse mientras contribuyen a la generación de riqueza y al desarrollo local.

Conforme a ello, se ha formulado un plan de negocios para crear una empresa de asesoría en gestión de proyectos, creación de Oficinas de Proyectos con enfoque PMI y planeación estratégica, cuyo nicho de mercado sean empresas pertenecientes a alguno de los cuatro sectores mencionados anteriormente. Esta empresa se llamará JYJ PROJECT OFFICES S.A.S.

El Plan de Negocios de JYJ PROJECT OFFICES S.A.S. define que:

- El mercado objetivo que atenderá JYJ PROJECT OFFICES S.A.S. corresponde a los sectores de Hidrocarburos (Petróleo), Obras Civiles, Construcción y Telecomunicaciones.



- 
- JYJ PROJECT OFFICES S.A.S. contará con una capacidad total de 320 horas-hombre mensuales o 3.840 horas-hombre al año para el desarrollo de las diversas actividades dentro de la estructura.
  - JYJ PROJECT OFFICES S.A.S. contará con una capacidad real de operación de 256 horas-hombre mensuales o 3.072 horas-hombre al año para el desarrollo de las actividades que se requieran durante la ejecución de los diferentes proyectos que se contraten.
  - La empresa se constituiría por tres socios que aportarían \$15'000.000 en capital y \$6'000.000 en activos correspondientes en computadores para el desarrollo de los trabajos de la empresa. Se tendrá un socio con una participación del 40% y dos socios con una participación de 30% cada uno.
  - El valor de la hora-hombre de los servicios obtenidos por la empresa tendrán un valor de \$155.000, precio que se encuentra en el rango de precios encontrados en el mercado.
  - Los portafolio de servicios que prestará JYJ PROJECT OFFICES S.A.S. a las empresas corresponden a: Evaluación de Madurez de Organizaciones, Constitución de Oficina de Proyectos, Formulación de Planes Estratégicos, Definición de Metodologías en Gerencia de Proyectos, Definición de Herramientas para la Gestión de Proyectos y Entrenamiento y Educación en Gerencia de Proyectos.
  - La distribución de costos de la empresa corresponde a un 80,0%, en promedio, de costos indirectos de fabricación, 10,0% de gastos administrativos y 10,0% de gastos de ventas.
  - Los resultados del análisis financiero indican que el proyecto cuenta con un buen comportamiento financiero para los escenarios probable y optimista, los cuales permiten recuperar la inversión en 1 año, 7 meses y 11 días, con una caída del negocio en el año 3 y un nuevo aumento en el año 4 para el escenario probable, y recuperar la inversión en 3 meses y 7 días para el escenario optimista, donde se proyecta un reparto del 10% de las utilidades netas en los años 4 y 5.
  - Los resultados del análisis financiero para el escenario pesimista, conservando las condiciones de los escenarios probable y optimista, no son los adecuados y hace necesario modificar las condiciones de estructura de la empresa para que se obtenga un VPN y una TIR atractivos para los inversionistas. Con las nuevas condiciones analizadas, la inversión se recupera en 4 años, 10 meses y 41 días.

- 
- En el mercado local se encuentran seis (6) empresas que ofrecen un portafolio de servicios similar al ofrecido por JYJ PROJECT OFFICES S.A.S. el cual es catalogado como competencia directa. También se encuentran tres empresas que por su tamaño y experiencia en el mercado se catalogan como competencia indirecta y podrían convertirse como aliados estratégicos para la obtención de proyectos a desarrollar en JYJ PROJECT OFFICES S.A.S.
  - JYJ PROJECT OFFICES S.A.S. no tendrá una instalación fija dado que manejaría teletrabajo como estrategia interna de trabajo.

ARCE L. Sigifredo y LÓPEZ S. Hermes A (2010). *Valoración de la gestión de proyectos en empresas de Bogotá nivel de madurez en gestión de proyectos*. En Revista EAN No. 69. Bogotá, Colombia. En <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/issue/view/41>

BPR Benchmark (2011). *Reportes Sectoriales, Sector de Construcción y Edificación. Industrias analizadas: NAICS 236 – CIIU: 4521-4522*. Localizado en Recursos electrónicos, EAN Virtual. Biblioteca Universidad EAN.

BPR Benchmark (2011). *Reportes Sectoriales, Sector de Exploración y explotación petrolera. Industrias analizadas: NAICS: 211 – CIIU:1110-1112*. Localizado en Recursos electrónicos, EAN Virtual. Biblioteca Universidad EAN.

BPR Benchmark (2011). *Reportes Sectoriales, Sector de Generación y Distribución de Energía. Industrias analizadas: NAICS 221 – CIIU: 2310-4010*. Localizado en Recursos electrónicos, EAN Virtual. Biblioteca Universidad EAN.

BPR Benchmark (2011). *Reportes Sectoriales, Sector de Ingeniería y Obras Civiles. Industrias analizadas: NAICS: 234 – CIIU: 4511-4512-4530-4541-4542-4543-4549-4551-4552-4559-4560*. Localizado en Recursos electrónicos, EAN Virtual. Biblioteca Universidad EAN.

BPR Benchmark (2011). *Reportes Sectoriales, Sector de Telecomunicaciones: NAICS: 517 – CIIU: 6421-6422-6425-6426*. Localizado en Recursos electrónicos, EAN Virtual. Biblioteca Universidad EAN.

Base de datos BPR Benchmark. *Ranking de empresas sector de construcción*. Consultada el 19 de mayo de 2012. En [http://www.ean.edu.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1471&Itemid=673](http://www.ean.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=1471&Itemid=673)

Base de datos BPR Benchmark. *Ranking de empresas sector de generación de energía*. Consultada el 19 de mayo de 2012. En [http://www.ean.edu.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1471&Itemid=673](http://www.ean.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=1471&Itemid=673)

Base de datos BPR Benchmark. *Ranking de empresas sector de obras civiles*. Consultada el 19 de mayo de 2012. En [http://www.ean.edu.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1471&Itemid=673](http://www.ean.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=1471&Itemid=673)

---

---

Base de datos BPR Benchmark. *Ranking de empresas sector de petróleo.* Consultada el 19 de mayo de 2012. En [http://www.ean.edu.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1471&Itemid=673](http://www.ean.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=1471&Itemid=673)

Base de datos BPR Benchmark. *Ranking de empresas sector de petróleo.* Consultada el 19 de mayo de 2012. En [http://www.ean.edu.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1471&Itemid=673](http://www.ean.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=1471&Itemid=673)

Base de datos BPR Benchmark. *Ranking de empresas sector de telecomunicaciones.* Consultada el 19 de mayo de 2012. En [http://www.ean.edu.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1471&Itemid=673](http://www.ean.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=1471&Itemid=673)

Cámara de Comercio de Bogotá (2011). *Observatorio de la región Bogotá – Cundinamarca No. 13.* Agosto. Bogotá, Colombia. En [http://camara.ccb.org.co/documentos/9079\\_observatorio\\_de\\_la\\_region\\_Bogota\\_Cundinamarca\\_13.pdf](http://camara.ccb.org.co/documentos/9079_observatorio_de_la_region_Bogota_Cundinamarca_13.pdf)

Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE- (2012). *Boletín de prensa. Estadísticas de edificación licencias de construcción. Abril 2012.* Publicado el 19 de junio de 2012. Consultado el 23 de junio de 2012. En [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/licencias/bol\\_lic\\_abr12.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/licencias/bol_lic_abr12.pdf)

Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE- (2012). *Boletín de prensa. Indicador de inversión en obras civiles (Pagos o desembolsos reales). I trimestre.* 12 de junio de 2012. Consultado el 23 de junio de 2012. En [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/obras/bol\\_obr\\_civi\\_ltrim12.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/obras/bol_obr_civi_ltrim12.pdf)

Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE- (2012). *PIB total y por habitante / 2000 - 2010 provisional.* Revisado el 26 de junio de 2012. [http://www.dane.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=129&Itemid=86](http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=129&Itemid=86)

Departamento Nacional de Planeación (2010). *Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 Prosperidad para todos. Capítulo III. Crecimiento sostenible y competitividad.* En <http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=6yjofaugVUQ%3d&tabid=1238>

Departamento Nacional de Planeación (2010) *Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 Prosperidad para todos. Capítulo IX. Plan Plurianual de Inversiones 2011-2014.* Consultado el 26 de junio de 2012. En <http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=qlhq1BDRYPI%3D&tabid=1238>

---

---

Ministerio de Transporte de la República de Colombia (2012). *Autopistas para la Prosperidad no tienen reversa*. Publicado el 17 de mayo de 2012. Consultado el 25 de junio de 2012 en <http://mintransporte.gov.co/publicaciones.php?id=922>

Periódico El Tiempo (2012). “Red de fibra óptica se adjudicará el viernes: presidente Santos”. Publicado el 03 de noviembre de 2011. Consultado el 25 de junio de 2012. En [http://www.eltiempo.com/tecnologia/telecomunicaciones/ARTICULO-WEB-NEW\\_NOTA\\_INTERIOR-10699445.html](http://www.eltiempo.com/tecnologia/telecomunicaciones/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-10699445.html)

Price Waterhouse Cooper (2011). *Principales hallazgos de la 1ra Encuesta Nacional de Madurez en Gerencia de Proyectos*. En [www.pwc.com](http://www.pwc.com)

Project Management Institute (2008). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK cuarta edición)*. Pensilvania, EE.UU. En <http://marketplace.pmi.org/Pages/ProductDetail.aspx?GMProduct=00101169101>

Revista Semana (2012). *¿En dónde está el petróleo?* Edición 1573. 25 de junio a 2 de julio de 2012. Bogotá. Consultada el 25 de junio de 2012. En <http://www.semana.com/edicion-impresa/169-1.aspx>

Secretaría de Hacienda Distrital (2011). *Invest in Bogotá. Bogotá: un centro global de negocios y un excelente lugar para vivir*. Noviembre de 2011. Consultado el En [http://www.investinbogota.org/archivos/file/PORQUE\\_BOGOTA/presentacion\\_general\\_sobre\\_bogota\\_ib\\_2011.pdf](http://www.investinbogota.org/archivos/file/PORQUE_BOGOTA/presentacion_general_sobre_bogota_ib_2011.pdf)

SERNA Á Diana Milena (2005). *Aplicación del Modelo de Madurez en Gerencia de Proyectos CP3M en la empresa manufacturera MAC S.A. Universidad del Valle*. Cali, Colombia. En [http://gyepro.univalle.edu.co/documentos/breve\\_resena\\_teorica\\_gp.pdf](http://gyepro.univalle.edu.co/documentos/breve_resena_teorica_gp.pdf)

Sitio web oficial de Deloitte LTDA. En [www.deloitte.com.co](http://www.deloitte.com.co)

Sitio web oficial de Diplomata Consultores SAS. En [www.diplomataconsultores.com/](http://www.diplomataconsultores.com/)

Sitio web oficial de Price Water House Cooper. En <http://www.pwcprojects.co>

Sitio web oficial de Gomez Project and Training. En [www.gomezpt.com/](http://www.gomezpt.com/)

Sitio web oficial de Prospectiva. En [www.prospectivacolombia.com/](http://www.prospectivacolombia.com/)

Sitio web oficial de PPMC Internacional LTDA. En [www.ppmci.com/](http://www.ppmci.com/)

---

---

Sitio web oficial de Projectical LTDA. En [www.projectical.com.co](http://www.projectical.com.co)

Sitio web oficial de Project Program and Portfolio Management y Consulting S.A.S.  
En [www.3pmc.com/](http://www.3pmc.com/)

Sitio web oficial de Sistemas Expertos LTDA. En [www.sistemas-expertos.com/](http://www.sistemas-expertos.com/)

SPALEK Sweryn (2010). *Report on "The Survey of reasons for establishing PMO and their influence on PMO operational success"*. Silesian University of Technology. Gliwice, Polonia.. En <http://www.pmi.org/Knowledge-Center/Surveys-Past-Survey-Results.aspx>



## **Anexo 1. ACTA DE CONSTITUCIÓN DE JYJ PROJECT OFFICES S.A.S.**

---

*El Acta de Constitución se tomó de la siguiente fuente:*

<http://www.actualicese.com/modelos-y-formatos/word-modelo-de-minuta-para-la-constitucion-de-una-sas/>

*A este modelo se le agregó los datos de los socios de la empresa*

### **<sup>38</sup>ACTA DE CONSTITUCIÓN S.A.S.**

**Advertencia del Autor:** El siguiente modelo de estatutos, elaborado por Francisco Reyes Villamizar, se suministra a título de ejemplo, con finalidad estrictamente didáctica. La utilización de este modelo requiere: (i) La verificación de no haberse presentado cambios legislativos o jurisprudenciales que puedan implicar una modificación en la estructura de la S.A.S. y (ii) Que el usuario, luego de analizar detenidamente las características del emprendimiento que los accionistas se propongan acometer, redacte las cláusulas concernientes que mejor se adecuen al negocio. Cualquier sociedad por acciones simplificada puede constituirse con la presencia de un solo individuo (persona natural o jurídica), quien podrá, con posterioridad al acto de constitución, proceder a la transferencia de acciones a otros accionistas. Así mismo, podrá emitir acciones con posterioridad al acto constitutivo para permitir el ingreso de nuevas personas.

Francisco Reyes & Asociados

### **JYJ PROJECT OFFICES S.A.S. Acto constitutivo**

**YAIR ESTEBAN CONTRERAS DELGADILLO**, de nacionalidad COLOMBIANO, identificado con **No. 80.159.561 (Socio 1)**, domiciliado en la ciudad de **BOGOTÁ D.C.**, **JUAN CARLOS NORIEGA SILVA**, de nacionalidad COLOMBIANO, identificado con **No.80.195.312 (Socio 2)**, domiciliado en la ciudad de **BOGOTÁ D.C.**, **JOHN BENÍTEZ GRANADOS**, de nacionalidad COLOMBIANO, identificado con **No.79.599.497 (Socio 3)**, domiciliado en la ciudad de **BOGOTÁ D.C.** declaran previamente al establecimiento y a la firma de los presentes estatutos-, haber

---

<sup>38</sup> Tomado de <http://www.actualicese.com/modelos-y-formatos/word-modelo-de-minuta-para-la-constitucion-de-una-sas/>



---

decidido constituir una sociedad por acciones simplificada denominada “**JYJ PROJECT OFFICES S.A.S.**”, para realizar cualquier actividad civil o comercial lícita, por término indefinido de duración, con un capital suscrito de veintiuno millones de pesos (\$21'000.000), dividido en mil cuatrocientas (1.400) acciones ordinarias de valor nominal de (\$15.000) cada una, que han sido liberadas en cuatrocientas (400) con un valor nominal de seis millones de pesos (\$6'000.000) para YAIR ESTEBAN CONTRERAS DELGADILLO; seiscientas acciones (600) con un valor nominal de nueve millones de pesos (\$9'000.000) para JUAN CARLOS NORIEGA SILVA y cuatrocientas (400) con un valor nominal de seis millones de pesos (\$6'000.000) para JOHN BENÍTEZ GRANADOS, previa entrega del monto correspondiente a la suscripción al representante legal designado y que cuenta con un único órgano de administración y representación, que será el representante legal designado mediante este documento.

Una vez formulada la declaración que antecede, el suscrito ha establecido, así mismo, los estatutos de la sociedad por acciones simplificada que por el presente acto se crea.

## **Estatutos**

### **Capítulo I Disposiciones generales**

**Artículo 1º. Forma.-** La compañía que por este documento se constituye es una sociedad por acciones simplificada, de naturaleza comercial, que se denominará **JYJ PROJECT OFFICES S.A.S.**, regida por las cláusulas contenidas en estos estatutos, en la Ley 1258 de 2008 y en las demás disposiciones legales relevantes.

En todos los actos y documentos que emanen de la sociedad, destinados a terceros, la denominación estará siempre seguida de las palabras: “sociedad por acciones simplificada” o de las iniciales “S.A.S”.

**Artículo 2º. Objeto social.-** La sociedad tendrá como objeto principal Prestar servicios de asesoría especializada para la gestión de proyectos, la creación de Oficinas de Proyectos con enfoque PMI y planeación estratégica, a empresas dedicadas al desarrollo de proyectos de hidrocarburos, construcción, obras civiles y telecomunicaciones, basada en la gestión por procesos y en la mejora continua. Así mismo, podrá realizar cualquier otra actividad económica lícita tanto en Colombia como en el extranjero.

La sociedad podrá llevar a cabo, en general, todas las operaciones, de cualquier naturaleza que ellas fueren, relacionadas con el objeto mencionado, así como cualesquiera actividades similares, conexas o complementarias o que permitan facilitar o desarrollar el comercio o la industria de la sociedad.

---

**Artículo 3º. Domicilio.-** El domicilio principal de la sociedad será la ciudad de Calle 174Bis # 58-05 Barrio Villa del Prado Bogotá D.C. y su dirección para notificaciones judiciales será la Calle 174Bis # 58-05 Barrio Villa del Prado Bogotá D.C. La sociedad podrá crear sucursales, agencias o dependencias en otros lugares del país o del exterior, por disposición de la asamblea general de accionistas.

**Artículo 4º. Término de duración.-** El término de duración será indefinido.

## **Capítulo II Reglas sobre capital y acciones**

**Artículo 5º. Capital Autorizado.-** El capital autorizado de la sociedad es de (21.000.000), dividido en mil cuatrocientas (1.400) acciones de valor nominal de quince mil pesos (\$15.000) cada una.

**Artículo 6º. Capital Suscrito.-** El capital suscrito inicial de la sociedad es de Veintiuno millones de pesos (\$21'000.000), dividido en mil cuatrocientas (1.400) acciones ordinarias de valor nominal de quince mil pesos (\$15.000) cada una divididas así: cuatrocientas (400) con un valor nominal de seis millones de pesos (\$6'000.000) para YAIR ESTEBAN CONTRERAS DELGADILLO; seiscientas acciones (600) con un valor nominal de nueve millones de pesos (\$9'000.000) para JUAN CARLOS NORIEGA SILVA y cuatrocientas (400) con un valor nominal de seis millones de pesos (\$6'000.000) para JOHN BENÍTEZ GRANADOS.

**Artículo 7º. Capital Pagado.-** El capital pagado de la sociedad es de Quince Millones quince mil pesos (\$15'015.000), dividido en mil uno (1.001) acciones ordinarias de valor nominal de quince mil pesos (\$15.000) cada una divididas así: doscientos sesenta y siete (267) con un valor nominal de cuatro millones cinco mil pesos (\$4'005.000) para YAIR ESTEBAN CONTRERAS DELGADILLO; cuatrocientos sesenta y siete (467) con un valor nominal de siete millones cinco mil pesos (\$7'005.000) para JUAN CARLOS NORIEGA SILVA y doscientos sesenta y siete (267) con un valor nominal de cuatro millones cinco mil pesos (\$4'005.000) para JOHN BENÍTEZ GRANADOS.

**Parágrafo. Forma y Términos en que se pagará el capital.-** El monto de capital suscrito se pagará, en dinero efectivo, dentro de los 24 meses siguientes a la fecha de la inscripción en el registro mercantil del presente documento.

**Artículo 8º. Derechos que confieren las acciones.-** En el momento de la constitución de la sociedad, todos los títulos de capital emitidos pertenecen a la misma clase de acciones ordinarias. A cada acción le corresponde un voto en las decisiones de la asamblea general de accionistas.

---

Los derechos y obligaciones que le confiere cada acción a su titular les serán transferidos a quien las adquiriere, luego de efectuarse su cesión a cualquier título. La propiedad de una acción implica la adhesión a los estatutos y a las decisiones colectivas de los accionistas.

**Artículo 9º. Naturaleza de las acciones.-** Las acciones serán nominativas y deberán ser inscritas en el libro que la sociedad lleve conforme a la ley. Mientras que subsista el derecho de preferencia y las demás restricciones para su enajenación, las acciones no podrán negociarse sino con arreglo a lo previsto sobre el particular en los presentes estatutos.

**Artículo 10º. Aumento del capital suscrito.-** El capital suscrito podrá ser aumentado sucesivamente por todos los medios y en las condiciones previstas en estos estatutos y en la ley. Las acciones ordinarias no suscritas en el acto de constitución podrán ser emitidas mediante decisión del representante legal, quien aprobará el reglamento respectivo y formulará la oferta en los términos que se prevean reglamento.

**Artículo 11º. Derecho de preferencia.-** Salvo decisión de la asamblea general de accionistas, aprobada mediante votación de uno o varios accionistas que representen cuando menos el setenta por ciento de las acciones presentes en la respectiva reunión, el reglamento de colocación preverá que las acciones se coloquen con sujeción al derecho de preferencia, de manera que cada accionista pueda suscribir un número de acciones proporcional a las que tenga en la fecha del aviso de oferta. El derecho de preferencia también será aplicable respecto de la emisión de cualquier otra clase títulos, incluidos los bonos, los bonos obligatoriamente convertibles en acciones, las acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, las acciones con dividendo fijo anual y las acciones privilegiadas.

**Parágrafo Primero.-** El derecho de preferencia a que se refiere este artículo, se aplicará también en hipótesis de transferencia universal de patrimonio, tales como liquidación, fusión y escisión en cualquiera de sus modalidades. Así mismo, existirá derecho de preferencia para la cesión de fracciones en el momento de la suscripción y para la cesión del derecho de suscripción preferente.

**Parágrafo Segundo.-** No existirá derecho de retracto a favor de la sociedad.

**Artículo 12º. Clases y Series de Acciones.-** Por decisión de la asamblea general de accionistas, adoptada por uno o varios accionistas que representen la totalidad de las acciones suscritas, podrá ordenarse la emisión de acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, con dividendo fijo anual, de pago o cualesquiera otras que los accionistas decidieren, siempre que fueren compatibles con las normas legales vigentes. Una vez autorizada la emisión por la asamblea general de accionistas, el representante legal aprobará el reglamento correspondiente, en el que se establezcan los derechos que confieren las acciones emitidas, los

---

---

términos y condiciones en que podrán ser suscritas y si los accionistas dispondrán del derecho de preferencia para su suscripción.

**Parágrafo.-** Para emitir acciones privilegiadas, será necesario que los privilegios respectivos sean aprobados en la asamblea general con el voto favorable de un número de accionistas que represente por lo menos el 75% de las acciones suscritas. En el reglamento de colocación de acciones privilegiadas, que será aprobado por la asamblea general de accionistas, se regulará el derecho de preferencia a favor de todos los accionistas, con el fin de que puedan suscribirlas en proporción al número de acciones que cada uno posea en la fecha del aviso de oferta.

**Artículo 13º. Voto múltiple.-** Salvo decisión de la asamblea general de accionistas aprobada por el 100% de las acciones suscritas, no se emitirán acciones con voto múltiple. En caso de emitirse acciones con voto múltiple, la asamblea aprobará, además de su emisión, la reforma a las disposiciones sobre *quórum* y mayorías decisorias que sean necesarias para darle efectividad al voto múltiple que se establezca.

**Artículo 14º. Acciones de pago.-** En caso de emitirse acciones de pago, el valor que representen las acciones emitidas respecto de los empleados de la sociedad, no podrá exceder de los porcentajes previstos en las normas laborales vigentes.

Las acciones de pago podrán emitirse sin sujeción al derecho de preferencia, siempre que así lo determine la asamblea general de accionistas.

**Artículo 15º. Transferencia de acciones a una fiducia mercantil.-** Los accionistas podrán transferir sus acciones a favor de una fiducia mercantil, siempre que en el libro de registro de accionistas se identifique a la compañía fiduciaria, así como a los beneficiarios del patrimonio autónomo junto con sus correspondientes porcentajes en la fiducia.

**Artículo 16º. Restricciones a la negociación de acciones.-** Durante un término de cinco años, contado a partir de la fecha de inscripción en el registro mercantil de este documento, las acciones no podrán ser transferidas a terceros, salvo que medie autorización expresa, adoptada en la asamblea general por accionistas representantes del 100% de las acciones suscritas. Esta restricción quedará sin efecto en caso de realizarse una transformación, fusión, escisión o cualquier otra operación por virtud de la cual la sociedad se transforme o, de cualquier manera, migre hacia otra especie asociativa.

La transferencia de acciones podrá efectuarse con sujeción a las restricciones que en estos estatutos se prevén, cuya estipulación obedeció al deseo de los fundadores de mantener la cohesión entre los accionistas de la sociedad.

---

**Artículo 17º. Cambio de control.-** Respecto de todos aquellos accionistas que en el momento de la constitución de la sociedad o con posterioridad fueren o llegaren a ser una sociedad, se aplicarán las normas relativas a cambio de control previstas en el artículo 16 de la Ley 1258 de 2008.

### Capítulo III

#### Órganos sociales

**Artículo 18º. Órganos de la sociedad.-** La sociedad tendrá un órgano de dirección, denominado asamblea general de accionistas y un representante legal. La revisoría fiscal solo será provista en la medida en que lo exijan las normas legales vigentes.

**Artículo 19º. Sociedad devenida unipersonal.-** La sociedad podrá ser pluripersonal o unipersonal. Mientras que la sociedad sea unipersonal, el accionista único ejercerá todas las atribuciones que en la ley y los estatutos se le confieren a los diversos órganos sociales incluidas las de representación legal, a menos que designe para el efecto a una persona que ejerza este último cargo.

Las determinaciones correspondientes al órgano de dirección que fueren adoptadas por el accionista único, deberán constar en actas debidamente asentadas en el libro correspondiente de la sociedad.

**Artículo 20º. Asamblea general de accionistas.-** La asamblea general de accionistas la integran el o los accionistas de la sociedad, reunidos con arreglo a las disposiciones sobre convocatoria, quórum, mayorías y demás condiciones previstas en estos estatutos y en la ley.

Cada año, dentro de los tres meses siguientes a la clausura del ejercicio, el 31 de diciembre del respectivo año calendario, el representante legal convocará a la reunión ordinaria de la asamblea general de accionistas, con el propósito de someter a su consideración las cuentas de fin de ejercicio, así como el informe de gestión y demás documentos exigidos por la ley.

La asamblea general de accionistas tendrá, además de las funciones previstas en el artículo 420 del Código de Comercio, las contenidas en los presentes estatutos y en cualquier otra norma legal vigente.

La asamblea será presidida por el representante legal y en caso de ausencia de éste, por la persona designada por el o los accionistas que asistan.

Los accionistas podrán participar en las reuniones de la asamblea, directamente o por medio de un poder conferido a favor de cualquier persona natural o jurídica, incluido el representante legal o cualquier otro individuo, aunque ostente la calidad de empleado o administrador de la sociedad.

Los accionistas deliberarán con arreglo al orden del día previsto en la convocatoria. Con todo, los accionistas podrán proponer modificaciones a las

---

---

resoluciones sometidas a su aprobación y, en cualquier momento, proponer la revocatoria del representante legal.

**Artículo 21º. Convocatoria a la asamblea general de accionistas.-** La asamblea general de accionistas podrá ser convocada a cualquier reunión por ella misma o por el representante legal de la sociedad, mediante comunicación escrita dirigida a cada accionista con una antelación mínima de cinco (5) días hábiles.

En la primera convocatoria podrá incluirse igualmente la fecha en que habrá de realizarse una reunión de segunda convocatoria, en caso de no poderse llevar a cabo la primera reunión por falta de quórum.

Uno o varios accionistas que representen por lo menos el 20% de las acciones suscritas podrán solicitarle al representante legal que convoque a una reunión de la asamblea general de accionistas, cuando lo estimen conveniente.

**Artículo 22º. Renuncia a la convocatoria.-** Los accionistas podrán renunciar a su derecho a ser convocados a una reunión determinada de la asamblea, mediante comunicación escrita enviada al representante legal de la sociedad antes, durante o después de la sesión correspondiente. Los accionistas también podrán renunciar a su derecho de inspección por medio del mismo procedimiento indicado.

Aunque no hubieren sido convocados a la asamblea, se entenderá que los accionistas que asistan a la reunión correspondiente han renunciado al derecho a ser convocados, a menos que manifiesten su inconformidad con la falta de convocatoria antes que la reunión se lleve a cabo.

**Artículo 23º. Derecho de inspección.-** El derecho de inspección podrá ser ejercido por los accionistas durante todo el año. En particular, los accionistas tendrán acceso a la totalidad de la información de naturaleza financiera, contable, legal y comercial relacionada con el funcionamiento de la sociedad, así como a las cifras correspondientes a la remuneración de los administradores sociales. En desarrollo de esta prerrogativa, los accionistas podrán solicitar toda la información que consideren relevante para pronunciarse, con conocimiento de causa, acerca de las determinaciones sometidas a consideración del máximo órgano social, así como para el adecuado ejercicio de los derechos inherentes a las acciones de que son titulares.

Los administradores deberán suministrarles a los accionistas, en forma inmediata, la totalidad de la información solicitada para el ejercicio de su derecho de inspección.

La asamblea podrá reglamentar los términos, condiciones y horarios en que dicho derecho podrá ser ejercido.

**Artículo 24º. Reuniones no presenciales.-** Se podrán realizar reuniones por comunicación simultánea o sucesiva y por consentimiento escrito, en los términos previstos en la ley. En ningún caso se requerirá de delegado de la Superintendencia de Sociedades para este efecto.

---

**Artículo 25º. Régimen de quórum y mayorías decisorias:** La asamblea deliberará con un número singular o plural de accionistas que representen cuando menos la mitad más uno de las acciones suscritas con derecho a voto. Las decisiones se adoptarán con los votos favorables de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más uno de las acciones con derecho a voto presentes en la respectiva reunión.

Cualquier reforma de los estatutos sociales requerirá el voto favorable del 100% de las acciones suscritas, incluidas las siguientes modificaciones estatutarias:

- La modificación de lo previsto en el artículo 16 de los estatutos sociales, respecto de las restricciones en la enajenación de acciones.
- La realización de procesos de transformación, fusión o escisión.
- La inserción en los estatutos sociales de causales de exclusión de los accionistas o la modificación de lo previsto en ellos sobre el particular;
- La modificación de la cláusula compromisoria;
- La inclusión o exclusión de la posibilidad de emitir acciones con voto múltiple; y
- La inclusión o exclusión de nuevas restricciones a la negociación de acciones.

**Parágrafo.-** Así mismo, requerirá determinación unánime del 100% de las acciones suscritas, la determinación relativa a la cesión global de activos en los términos del artículo 32 de la Ley 1258 de 2008

**Artículo 26º. Fraccionamiento del voto:** Cuando se trate de la elección de comités u otros cuerpos colegiados, los accionistas podrán fraccionar su voto. En caso de crearse junta directiva, la totalidad de sus miembros serán designados por mayoría simple de los votos emitidos en la correspondiente elección. Para el efecto, quienes tengan intención de postularse confeccionarán planchas completas que contengan el número total de miembros de la junta directiva. Aquella plancha que obtenga el mayor número de votos será elegida en su totalidad.

**Artículo 27º. Actas.-** Las decisiones de la asamblea general de accionistas se harán constar en actas aprobadas por ella misma, por las personas individualmente delegadas para el efecto o por una comisión designada por la asamblea general de accionistas. En caso de delegarse la aprobación de las actas en una comisión, los accionistas podrán fijar libremente las condiciones de funcionamiento de este órgano colegiado.

En las actas deberá incluirse información acerca de la fecha, hora y lugar de la reunión, el orden del día, las personas designadas como presidente y secretario de la asamblea, la identidad de los accionistas presentes o de sus representantes o apoderados, los documentos e informes sometidos a consideración de los

---

accionistas, la síntesis de las deliberaciones llevadas a cabo, la transcripción de las propuestas presentadas ante la asamblea y el número de votos emitidos a favor, en contra y en blanco respecto de cada una de tales propuestas.

Las actas deberán ser firmadas por el presidente y el secretario de la asamblea. La copia de estas actas, autorizada por el secretario o por algún representante de la sociedad, será prueba suficiente de los hechos que consten en ellas, mientras no se demuestre la falsedad de la copia o de las actas.

**Artículo 28º. Representación Legal.-** La representación legal de la sociedad por acciones simplificada estará a cargo de una persona natural o jurídica, accionista o no, quien no tendrá suplentes, designado para un término de un año por la asamblea general de accionistas.

Las funciones del representante legal terminarán en caso de dimisión o revocación por parte de la asamblea general de accionistas, de deceso o de incapacidad en aquellos casos en que el representante legal sea una persona natural y en caso de liquidación privada o judicial, cuando el representante legal sea una persona jurídica.

La cesación de las funciones del representante legal, por cualquier causa, no da lugar a ninguna indemnización de cualquier naturaleza, diferente de aquellas que le correspondieren conforme a la ley laboral, si fuere el caso.

La revocación por parte de la asamblea general de accionistas no tendrá que estar motivada y podrá realizarse en cualquier tiempo.

En aquellos casos en que el representante legal sea una persona jurídica, las funciones quedarán a cargo del representante legal de ésta.

Toda remuneración a que tuviere derecho el representante legal de la sociedad, deberá ser aprobada por la asamblea general de accionistas.

**Artículo 29º. Facultades del representante legal.-** La sociedad será gerenciada, administrada y representada legalmente ante terceros por el representante legal, quien no tendrá restricciones de contratación por razón de la naturaleza ni de la cuantía de los actos que celebre. Por lo tanto, se entenderá que el representante legal podrá celebrar o ejecutar todos los actos y contratos comprendidos en el objeto social o que se relacionen directamente con la existencia y el funcionamiento de la sociedad.

El representante legal se entenderá investido de los más amplios poderes para actuar en todas las circunstancias en nombre de la sociedad, con excepción de aquellas facultades que, de acuerdo con los estatutos, se hubieren reservado los accionistas. En las relaciones frente a terceros, la sociedad quedará obligada por los actos y contratos celebrados por el representante legal.

Le está prohibido al representante legal y a los demás administradores de la sociedad, por sí o por interpuesta persona, obtener bajo cualquier forma o modalidad jurídica préstamos por parte de la sociedad u obtener de parte de la sociedad aval, fianza o cualquier otro tipo de garantía de sus obligaciones personales.



---

## Capítulo IV

### Disposiciones Varias

**Artículo 30°. Enajenación global de activos.-** Se entenderá que existe enajenación global de activos cuando la sociedad se proponga enajenar activos y pasivos que representen el cincuenta por ciento o más del patrimonio líquido de la compañía en la fecha de enajenación. La enajenación global requerirá aprobación de la asamblea, impartida con el voto favorable de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más una de las acciones presentes en la respectiva reunión. Esta operación dará lugar al derecho de retiro a favor de los accionistas ausentes y disidentes en caso de desmejora patrimonial.

**Artículo 31°. Ejercicio social.-** Cada ejercicio social tiene una duración de un año, que comienza el 1º de enero y termina el 31 de diciembre. En todo caso, el primer ejercicio social se contará a partir de la fecha en la cual se produzca el registro mercantil de la escritura de constitución de la sociedad.

**Artículo 32°. Cuentas anuales.-** Luego del corte de cuentas del fin de año calendario, el representante legal de la sociedad someterá a consideración de la asamblea general de accionistas los estados financieros de fin de ejercicio, debidamente dictaminados por un contador independiente, en los términos del artículo 28 de la Ley 1258 de 2008. En caso de proveerse el cargo de revisor fiscal, el dictamen será realizado por quien ocupe el cargo.

**Artículo 33°. Reserva Legal.-** la sociedad constituirá una reserva legal que ascenderá por lo menos al cincuenta por ciento del capital suscrito, formado con el diez por ciento de las utilidades líquidas de cada ejercicio. Cuando esta reserva llegue al cincuenta por ciento mencionado, la sociedad no tendrá obligación de continuar llevando a esta cuenta el diez por ciento de las utilidades líquidas. Pero si disminuyere, volverá a apropiarse el mismo diez por ciento de tales utilidades, hasta cuando la reserva llegue nuevamente al límite fijado.

**Artículo 34°. Utilidades.-** Las utilidades se repartirán con base en los estados financieros de fin de ejercicio, previa determinación adoptada por la asamblea general de accionistas. Las utilidades se repartirán en proporción al número de acciones suscritas de que cada uno de los accionistas sea titular.

**Artículo 35°. Resolución de conflictos.-** Todos los conflictos que surjan entre los accionistas por razón del contrato social, salvo las excepciones legales, serán dirimidos por la Superintendencia de Sociedades, con excepción de las acciones de impugnación de decisiones de la asamblea general de accionistas, cuya resolución será sometida a arbitraje, en los términos previstos en la Cláusula 35 de estos estatutos.

---

---

**Artículo 36º. Cláusula Compromisoria.-** La impugnación de las determinaciones adoptadas por la asamblea general de accionistas deberá adelantarse ante un Tribunal de Arbitramento conformado por un árbitro, el cual será designado por acuerdo de las partes, o en su defecto, por el Centro de Arbitraje y Conciliación Mercantil de Bogotá D.C. El árbitro designado será abogado inscrito, fallará en derecho y se sujetará a las tarifas previstas por el Centro de Arbitraje y Conciliación Mercantil de Bogotá D.C. El Tribunal de Arbitramento tendrá como sede el Centro de Arbitraje y Conciliación Mercantil de Bogotá, se regirá por las leyes colombianas y de acuerdo con el reglamento del aludido Centro de Conciliación y Arbitraje.

**Artículo 37º. Ley aplicable.-** La interpretación y aplicación de estos estatutos está sujeta a las disposiciones contenidas en la Ley 1258 de 2008 y a las demás normas que resulten aplicables.

## Capítulo IV

### Disolución y Liquidación

**Artículo 38º. Disolución.-** La sociedad se disolverá:

- Por vencimiento del término previsto en los estatutos, si lo hubiere, a menos que fuere prorrogado mediante documento inscrito en el Registro mercantil antes de su expiración;
- Por imposibilidad de desarrollar las actividades previstas en su objeto social;
- Por la iniciación del trámite de liquidación judicial;
- Por voluntad de los accionistas adoptada en la asamblea o por decisión del accionista único;
- Por orden de autoridad competente, y
- Por pérdidas que reduzcan el patrimonio neto de la sociedad por debajo del cincuenta por ciento del capital suscrito.

**Parágrafo primero.-** En el caso previsto en el ordinal primero anterior, la disolución se producirá de pleno derecho a partir de la fecha de expiración del término de duración, sin necesidad de formalidades especiales. En los demás casos, la disolución ocurrirá a partir de la fecha de registro del documento privado concerniente o de la ejecutoria del acto que contenga la decisión de autoridad competente.

**Artículo 39º. Enervamiento de las causales de disolución.-** Podrá evitarse la disolución de la sociedad mediante la adopción de las medidas a que hubiere lugar, según la causal ocurrida, siempre que el enervamiento de la causal ocurra durante los seis meses siguientes a la fecha en que la asamblea reconozca su acaecimiento. Sin embargo, este plazo será de dieciocho meses en el caso de la

---

causal prevista en el ordinal 6° del artículo anterior.

**Artículo 40°. Liquidación.-** La liquidación del patrimonio se realizará conforme al procedimiento señalado para la liquidación de las sociedades de responsabilidad limitada. Actuará como liquidador el representante legal o la persona que designe la asamblea de accionistas.

Durante el período de liquidación, los accionistas serán convocados a la asamblea general de accionistas en los términos y condiciones previstos en los estatutos y en la ley. Los accionistas tomarán todas las decisiones que le corresponden a la asamblea general de accionistas, en las condiciones de quórum y mayorías decisorias vigentes antes de producirse la disolución.

#### **Determinaciones relativas a la constitución de la sociedad**

- **Representación legal.-** Los accionistas constituyentes de la sociedad han designado en este acto constitutivo, a **YAIR ESTEBAN CONTRERAS DELGADILLO**, identificado con el documento de identidad No. **No. 80.159.561**, como representante legal de **JYJ PROJECT OFFICES S.A.S.**, por el término de 1 año.

**YAIR ESTEBAN CONTRERAS DELGADILLO** participa en el presente acto constitutivo a fin de dejar constancia acerca de su aceptación del cargo para el cual ha sido designado, así como para manifestar que no existen incompatibilidades ni restricciones que pudieran afectar su designación como representante legal de **JYJ PROJECT OFFICES S.A.S.**

- **Actos realizados por cuenta de la sociedad en formación.-** A partir de la inscripción del presente documento en el Registro Mercantil **JYJ PROJECT OFFICES S.A.S.** asume la totalidad de los derechos y obligaciones derivados de los actos y negocios jurídicos, realizados por cuenta de la sociedad durante su proceso de formación.
- **Personificación jurídica de la sociedad.-** Luego de la inscripción del presente documento en el Registro Mercantil, **JYJ PROJECT OFFICES S.A.S.** formará una persona jurídica distinta de sus accionistas, conforme se dispone en el artículo 2° de la Ley 1258 de 2008.

Leído el presente Documento Privado los otorgantes, lo hallaron conforme con sus intenciones, lo aprobaron en todas sus partes y se autentican las firmas ante el suscrito Notario que da fe y quien advirtió la necesidad de inscribirlo en la Cámara de Comercio de Neiva, en los términos y para los efectos legales.

Los otorgantes imprimen la huella dactilar del índice derecho.- Constancia sobre identificación de los comparecientes.- Se hace constar que los otorgantes fueron identificados con los documentos que se citan.

---

FIRMAN LOS SOCIOS:

**YAIR ESTEBAN CONTRERAS DELGADILLO**  
C.C. 80.159.561 de Bogotá

**JUAN CARLOS NORIEGA SILVA**  
C.C. 80.195.312 de Bogotá

**JOHN BENÍTEZ GRANADOS**  
C.C. 79.599.497 de Bogotá”

## Anexo 2. MATRIZ FODA

Tabla A 1. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades Y Amenazas (FODA)

|                  |                    | ANÁLISIS INTERNO   |  |  |
|------------------|--------------------|--|--|--|
|                  |                    | FORTALEZAS (Fs)  | DEBILIDADES (Dw)   |  |
|                  |                    | F1 Personal altamente calificado   | D1 Desconocimiento de la empresa por parte de clientes   |  |
|                  |                    | F2 Amplio conocimiento y experiencia en gerencia de proyectos                                  | D2 Bajos niveles de liquidez durante los primeros años de operación  |  |
|                  |                    | F3 Red de contactos en el sector   | D3 Alta dependencia de personal externo para la operación del negocio  |  |
|                  |                    | F4 Bajos niveles de gasto operacional  | D4 Carencia de certificaciones relevantes (Proveedor de Educación Registrado por parte del PMI, Control de calidad de ISO) |  |
| ANÁLISIS EXTERNO | OPORTUNIDADES (Oo) | O1 Demanda creciente de servicios relacionados con la gerencia de proyectos                    | F1O1. Penetración en el mercado<br>F2O1. Penetración en el mercado<br>F3O4. Enfoque  | D1O1. Penetración de mercado<br>D2O1. Penetración de mercado                       |
|                  |                    | O2 Coyuntura favorable de la economía nacional   |  |  |
|                  |                    | O3 Baja cantidad de competidores directos  |  |  |
|                  |                    | O4 Grandes empresas de consultoría interesadas en subcontratar servicios con empresas pequeñas |  |  |
|                  | AMENAZAS (At)      | A1 Crisis económica en Europa  | F4A1. Liderazgo de costos<br>F4A2. Liderazgo de costos y Enfoque   | D2A1. Liderazgo de costos y Penetración de mercado<br>D1A2. Penetración de mercado |
|                  |                    | A2 Ingreso de nuevos competidores directos   |  |  |
|                  |                    | A3 Crecimiento de las tasas de interés del crédito comercial                                   |  |  |
|                  |                    | A4 Dificultades en la contratación de Profesionales en Gerencia de Proyectos                   |  |  |

**Tabla A 2. Matriz de Evaluación de Factor Interno (MEFI)**

| <b>FACTOR INTERNO CLAVE</b><br>a  | <b>PONDERACIÓN (sectorial)</b><br>b | <b>CALIFICACIÓN (empresarial)</b><br>c | <b>RESULTADO PONDERADO</b><br>d = b * c |
|---|-------------------------------------|--|---|
| <b>Fortalezas</b>   |                                     |  |   |
| <b>F1</b> Personal altamente calificado   | 0,1                                 | 4                                      | 0,4                                     |
| <b>F2</b> Amplio conocimiento y experiencia en gerencia de proyectos  | 0,2                                 | 4                                      | 0,8                                     |
| <b>F3</b> Red de contactos en el sector   | 0,05                                | 3                                      | 0,15                                    |
| <b>F4</b> Bajos niveles de gasto operacional  | 0,15                                | 4                                      | 0,6                                     |
| <b>Debilidades</b>  |                                     |  |   |
| <b>D1</b> Desconocimiento de la empresa por parte de clientes   | 0,2                                 | 1                                      | 0,2                                     |
| <b>D2</b> Bajos niveles de liquidez durante los primeros años de operación  | 0,05                                | 2                                      | 0,1                                     |
| <b>D3</b> Alta dependencia de personal externo para la operación del negocio  | 0,15                                | 1                                      | 0,15                                    |
| <b>D4</b> Carencia de certificaciones relevantes (Proveedor de Educación Registrado por parte del PMI, Control de calidad de ISO) | 0,1                                 | 1                                      | 0,1                                     |
| <b>TOTAL</b>  | <b>1</b>                            |  | <b>2,5</b>                              |

**Tabla A 3. Matriz de Evaluación de Factor Externo (MEFE)**

| <b>FACTOR EXTERNO CLAVE</b><br>a  | <b>PONDERACIÓN (sectorial)</b><br>b | <b>CALIFICACIÓN (empresarial)</b><br>c | <b>RESULTADO PONDERADO</b><br>d = b * c |
|---|-------------------------------------|--|---|
| <b>Oportunidades</b>  |                                     |  |   |
| <b>O1</b> Demanda creciente de servicios relacionados con la gerencia de proyectos                    | 0,15                                | 2                                      | 0,3                                     |
| <b>O2</b> Coyuntura favorable de la economía nacional   | 0,1                                 | 2                                      | 0,2                                     |
| <b>O3</b> Baja cantidad de competidores directos  | 0,1                                 | 4                                      | 0,4                                     |
| <b>O4</b> Grandes empresas de consultoría interesadas en subcontratar servicios con empresas pequeñas | 0,15                                | 3                                      | 0,45                                    |
| <b>Amenazas</b>   |                                     |  |   |
| <b>A1</b> Crisis económica en Europa  | 0,1                                 | 2                                      | 0,2                                     |
| <b>A2</b> Ingreso de nuevos competidores directos   | 0,15                                | 2                                      | 0,3                                     |
| <b>A3</b> Crecimiento de las tasas de interés del crédito comercial                                   | 0,05                                | 3                                      | 0,15                                    |
| <b>A4</b> Dificultades en la contratación de Profesionales en Gerencia de Proyectos                   | 0,2                                 | 3                                      | 0,6                                     |
| <b>TOTAL</b>  | <b>1</b>                            |  | <b>2,6</b>                              |

**Tabla A 4. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)**

| FACTORES CLAVES<br>a   | PONDERACIÓN<br>(sectorial)<br>b | ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS  |                  |  |                  |  |                  |
|--|---------------------------------|---|------------------|--|------------------|--|------------------|
|  |                                 | E <sub>1</sub> : Penetración en el mercado (Estrategia Intensiva) |                  | E <sub>2</sub> : Liderazgo de costos (Estrategia Genérica) |                  | E <sub>3</sub> : Enfoque (Estrategia Genérica) |                  |
|  |                                 | PA<br>c   | PTA<br>d = b * c | PA<br>e  | PTA<br>f = b * e | PA<br>g  | PTA<br>h = b * g |
| <b>Fortalezas</b>  |                                 |   |                  |  |                  |  |                  |
| F1 Personal altamente calificado   | 0,1                             | 3   | 0,3              | 1  | 0,1              | 2  | 0,2              |
| F2 Amplio conocimiento y experiencia en gerencia de proyectos  | 0,2                             | 4   | 0,8              | 2  | 0,4              | 4  | 0,8              |
| F3 Red de contactos en el sector   | 0,05                            | 4   | 0,2              |  | 0                | 3  | 0,15             |
| F4 Bajos niveles de gasto operacional  | 0,15                            |   | 0                | 4  | 0,6              |  | 0                |
| <b>Debilidades</b>   |                                 |   |                  |  |                  |  |                  |
| D1 Desconocimiento de la empresa por parte de clientes   | 0,2                             | 4   | 0,8              | 3  | 0,6              | 1  | 0,2              |
| D2 Bajos niveles de liquidez durante los primeros años de operación  | 0,05                            | 4   | 0,2              | 4  | 0,2              | 2  | 0,1              |
| D3 Alta dependencia de personal externo para la operación del negocio  | 0,15                            |   | 0                |  | 0                | 3  | 0,45             |
| D4 Carencia de certificaciones relevantes (Proveedor de Educación Registrado por parte del PMI, Control de calidad de ISO) | 0,1                             |   | 0                | 4  | 0,4              | 2  | 0,2              |
| <b>SUBTOTAL</b>  | <b>1</b>                        | <b>19</b>   | <b>2,3</b>       | <b>18</b>  | <b>2,3</b>       | <b>17</b>                                      | <b>2,1</b>       |
| <b>Oportunidades</b>   |                                 |   |                  |  |                  |  |                  |
| O1 Demanda creciente de servicios relacionados con la gerencia de proyectos  | 0,15                            | 4   | 0,6              | 1  | 0,15             | 1  | 0,15             |
| O2 Coyuntura favorable de la economía nacional   | 0,1                             | 3   | 0,3              | 1  | 0,1              | 3  | 0,3              |
| O3 Baja cantidad de competidores directos  | 0,1                             | 4   | 0,4              | 1  | 0,1              | 3  | 0,3              |
| O4 Grandes empresas de consultoría interesadas en subcontratar servicios con empresas pequeñas                             | 0,15                            | 2   | 0,3              | 4  | 0,6              | 3  | 0,45             |



| FACTORES CLAVES<br>a   | PONDERACIÓN<br>(sectorial)<br>b | ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS  |                  |  |                  |  |                  |
|--|---------------------------------|---|------------------|--|------------------|--|------------------|
|  |                                 | E <sub>1</sub> : Penetración en el mercado (Estrategia Intensiva) |                  | E <sub>2</sub> : Liderazgo de costos (Estrategia Genérica) |                  | E <sub>3</sub> : Enfoque (Estrategia Genérica) |                  |
|  |                                 | PA<br>c   | PTA<br>d = b * c | PA<br>e  | PTA<br>f = b * e | PA<br>g  | PTA<br>h = b * g |
| <b>Amenazas</b>  |                                 |   |                  |  |                  |  |                  |
| A1 Crisis económica en Europa  | 0,1                             | 4   | 0,4              | 4  | 0,4              |  | 0                |
| A2 Ingreso de nuevos competidores directos                                   | 0,15                            | 4   | 0,6              | 4  | 0,6              | 4  | 0,6              |
| A3 Crecimiento de las tasas de interés del crédito comercial                 | 0,05                            |   | 0                | 4  | 0,2              |  | 0                |
| A4 Dificultades en la contratación de Profesionales en Gerencia de Proyectos | 0,2                             |   | 0                |  | 0                | 1  | 0,2              |
| <b>SUBTOTAL</b>  | <b>1</b>                        | <b>21</b>   | <b>2,6</b>       | <b>19</b>  | <b>2,15</b>      | <b>15</b>                                      | <b>2</b>         |
| <b>TOTAL</b>   | <b>2</b>                        | <b>40</b>   | <b>4,9</b>       | <b>37</b>  | <b>4,45</b>      | <b>32</b>                                      | <b>4,1</b>       |

La evaluación de las tres estrategias alternativas permite concluir que la de Penetración en el mercado es la más apropiada para el crecimiento y desarrollo de JYJ PROJECT S.A.S., de acuerdo con los factores positivos y negativos existentes tanto en el interior como en el exterior de la empresa.

## Anexo 3. FORMATO IMPLEMENTADO EN LA ENCUESTA Y RESULTADOS

**EVALUACIÓN DE EXPECTATIVAS**

**JYJ PROJECT OFFICES S.A.S.**

**I. Datos del Encuestado**

Nombre  Edad  Sexo

Profesión

Empresa donde Labora  Objeto Social

Cargo que Desempeña  Tiempo Trabajado en la Empresa

Sector Industrial al que Perteneces (CIIU)

**II. Cuestionario**

1. ¿ Dirige y Gestiona Proyectos la Empresa, de manera habitual ?

2. Indique si el número de proyectos que maneja la empresa en promedio, por año, se encuentra entre:

3. Indique el valor promedio del presupuesto de los proyectos que maneja la empresa:

4. Indique si el porcentaje de proyectos dirigidos por la empresa a la fecha, que han sido exitosos se encuentra entre:

**Nota.** Se considerará que un proyecto es exitoso cuando éste haya satisfecho todas y cada una de las siguientes condiciones:

1. Finalizó dentro del tiempo y presupuesto previstos
2. Cumplió con las especificaciones y resultados esperados
3. Contó con la aceptación del cliente y permite usarlo como referencia
4. No perturbó el flujo de la trabajo de la organización y
5. No generó conflictos con la cultura de la empresa

5. ¿ Considera usted que es necesario contar con una Metodología de Dirección y Gestión de Proyectos además de aprender los conceptos asociados ?

6. Si la anterior respuesta fue afirmativa, ¿ Considera usted que una empresa externa podría asesorarlo y ayudarle a definir la Metodología acorde a la empresa donde labora ?

7. ¿ Que tiempo considera usted adecuado para realizar un Diagnóstico de la empresa donde labora y definir el estado actual de manejo de proyectos (definición de una Metodología de Proyectos) ?

8. ¿ Que tiempo considera usted adecuado para realizar una Implementación de una Metodología en Gerencia de Proyectos en la empresa donde labora (Implementación de la Metodología de Proyectos propuesta) ?

9. ¿ Que valor estaría usted dispuesto a pagar, en caso de recibir asesoría externa, por la hora trabajada del Diagnóstico o la Implementación ?

10. ¿ Que recomendaciones realizaría usted para que el servicio prestado de Diagnóstico e Implementación sea de el adecuado para la empresa donde usted labora ?

Figura A 1. Formato Implementado en la Encuesta a las Empresas

---

Las preguntas efectuadas en la encuesta son las siguientes:

- **Pregunta 1.** ¿Dirige y Gestiona Proyectos la Empresa, de manera habitual? (*Opciones: Sí, No*)
- **Pregunta 2.** Indique si el número de proyectos que maneja la empresa en promedio, por año, se encuentra entre (*Opciones: Entre 1 y 10, Entre 11 y 25, Entre 26 y 50, Entre 51 y 100 y Más de 100*)
- **Pregunta 3.** Indique el valor promedio del presupuesto de los proyectos que maneja la empresa (*Opciones: Entre \$10'000.000 - \$50'000.000 (COP), Entre \$50'000.001 - \$100'000.000 (COP), Entre \$100'000.001 - \$500'000.000 (COP), Entre \$500'000.001 - \$1.000'000.000 (COP) y Más de \$1.000'000.000 (COP)*)
- **Pregunta 4.** Indique si el porcentaje de proyectos dirigidos por la empresa a la fecha, que han sido exitosos se encuentra entre (*Opciones: 1% y 15%; 16% y 30%; 31% y 50%; 51% y 75%; 76% y 100%*)  
Se hace la claridad en esta pregunta que se considerará que un proyecto es exitoso cuando éste haya satisfecho todas y cada una de las siguientes condiciones: 1. Finalizó dentro del tiempo y presupuesto previstos, 2. Cumplió con las especificaciones y resultados esperados, 3. Contó con la aceptación del cliente y permite usarlo como referencia, 4. No perturbó el flujo de la trabajo de la organización y 5. No generó conflictos con la cultura de la empresa.
- **Pregunta 5.** ¿Considera usted que es necesario contar con una Metodología de Dirección y Gestión de Proyectos además de aprender los conceptos asociados? (*Opciones: Sí, No*)
- **Pregunta 6.** Si la anterior respuesta fue afirmativa, ¿Considera usted que una empresa externa podría asesorarlo y ayudarlo a definir la Metodología acorde a la empresa donde labora? (*Opciones: Sí, No*)
- **Pregunta 7.** ¿Qué tiempo considera usted adecuado para realizar un Diagnóstico de la empresa donde labora y definir el estado actual de manejo de proyectos (definición de una Metodología de Proyectos)? (*Opciones: Menos de 1 mes, Entre 1 y 2 meses, Entre 2 y 3 meses y Mas de 3 meses*)
- **Pregunta 8.** ¿Qué tiempo considera usted adecuado para realizar una Implementación de una Metodología en Gerencia de Proyectos en la empresa donde labora (implementación de la Metodología de Proyectos propuesta)? (*Opciones: Menos de 1 mes, Entre 1 y 3 meses, Entre 3 y 6 meses, Entre 6 y 9 meses y Más de 9 meses*).
- **Pregunta 9.** ¿Qué valor estaría usted dispuesto a pagar, en caso de recibir asesoría externa, por la hora trabajada del Diagnóstico o la Implementación? (*Opciones: Entre \$90.000 y \$110.000, Entre \$110.000 y \$130.000, Entre \$130.000 y \$150.000, Entre \$150.000 y \$170.000 y Más de \$170.000*).

- **Pregunta 10.** ¿Qué recomendaciones realizaría usted para que el servicio prestado de Diagnóstico e Implementación sea el adecuado para la empresa donde usted labora?

Los resultados obtenidos en la encuesta se muestran en la Tabla A 5 y la Tabla A 6, exceptuando las respuestas de la Pregunta 10.

**Tabla A 5. Datos Consolidados de los Encuestados**

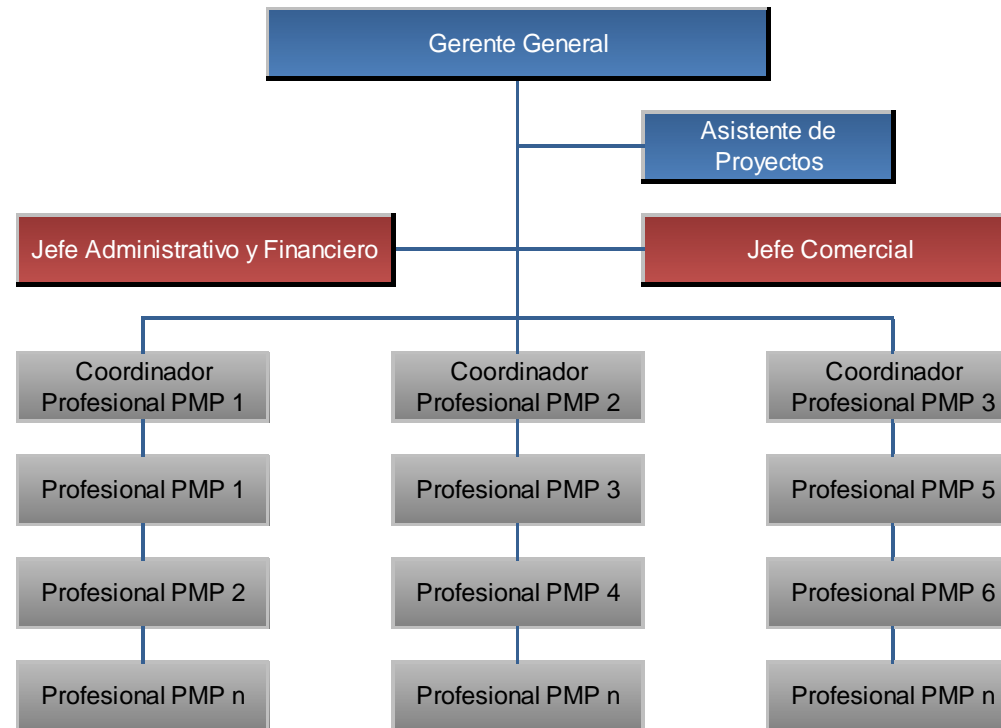
| No. Identificación de Encuesta | Nombre           | Edad               | Sexo      | Profesión             | Empresa                              | Objeto Social                        | Cargo                 | Tiempo          | Sector CIU |
|--------------------------------|------------------|--------------------|-----------|-----------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------|-----------------|------------|
| 1                              | G. MORA          | Entre 51 y 65 años | Masculino | BIÓLOGO               | CORPOBIOTICA                         | ASESORÍA AMBIENTAL                   | REPRESENTANTE LEGAL   | Más de 10 años  | K7421      |
| 2                              | D. M. VALDERRAMA | Entre 18 y 25 años | Femenino  | INGENIERA INDUSTRIAL  | ESTUDIOS TÉCNICOS S.A.S.             | INTERVENTORÍA                        | COORDINADOR PROYECTO  | Menos de 2 años | K7414      |
| 3                              | H. F. MARROQUÍN  | Entre 36 y 50 años | Masculino | INGENIERO CIVIL       | INGERPAV LTDA                        | CONSTRUCCIÓN DE INFRAESTRUCTURA VIAL | GERENTE               | De 2 a 5 años   | F4530      |
| 4                              | S. A. HURTADO    | Entre 26 y 35 años | Masculino | INGENIERO CIVIL       | EDL S.A.S                            | CONSULTORÍA E INTERVENTORÍA          | INGENIERO RESIDENTE   | Menos de 2 años | K7421      |
| 5                              | S. N. ACEVEDO    | Entre 36 y 50 años | Femenino  | INGENIERA METALÚRGICA | SGS COLOMBIA                         | CERTIFICACIÓN                        | INTERVENTOR MECÁNICO  | De 8 a 10 años  | K7421      |
| 6                              | C. V. PELÁEZ     | Entre 51 y 65 años | Masculino | ING. DE PETRÓLEOS     | REDCOM (CONTRATISTA DE ECOPELROL SA) | SERVICIOS PETROLEROS                 | ASESOR ESPECIALISTA   | Menos de 2 años | K7421      |
| 7                              | L. C. GUTIÉRREZ  | Entre 26 y 35 años | Masculino | INGENIERO ELECTRÓNICO | SIEMENS S.A.                         | CONSULTORÍA Y VENTAS                 | SUBGERENTE DE OFERTAS | De 5 a 8 años   | K7421      |
| 8                              | L. J. ROJAS      | Entre 36 y 50 años | Masculino | INGENIERO INDUSTRIAL  | GEOINGENIERÍA S.A.S.                 | CONSULTORÍA                          | DIRECTOR PMO          | De 2 a 5 años   | K7421      |

**Tabla A 6. Respuestas Consolidadas de los Encuestados**

| No. Identificación de Encuesta | Empresa                              | No. Pregunta |                |   |            |    |    |                   |                   |                             |
|--------------------------------|--------------------------------------|--------------|----------------|---|------------|----|----|-------------------|-------------------|-----------------------------|
|                                |                                      | 1            | 2              | 3   | 4          | 5  | 6  | 7                 | 8                 | 9                           |
| 1                              | CORPOBIOTICA                         | Si           | Entre 1 y 10   | Entre \$10'000.000 - \$50'000.000 (COP)     | 51% y 75%  | Si | Si | Entre 1 y 2 meses | Entre 1 y 3 meses | Entre \$150.000 y \$170.000 |
| 2                              | ESSTUDIOS TECNICOS S.A.S.            | Si           | Entre 1 y 10   | Entre \$500'000.001 - \$1.000'000.000 (COP) | 76% y 100% | Si | Si | Entre 2 y 3 meses | Entre 6 y 9 meses | Entre \$90.000 y \$110.000  |
| 3                              | INGERPAV LTDA                        | Si           | Entre 1 y 10   | Entre \$500'000.001 - \$1.000'000.000 (COP) | 76% y 100% | Si | Si | Entre 1 y 2 meses | Entre 3 y 6 meses | Entre \$90.000 y \$110.000  |
| 4                              | EDL S.A.S                            | Si           | Entre 26 y 50  | Entre \$500'000.001 - \$1.000'000.000 (COP) | 51% y 75%  | Si | Si | Entre 1 y 2 meses | Entre 1 y 3 meses | Entre \$110.000 y \$130.000 |
| 5                              | SGS Colombia                         | Si           | Entre 11 y 25  | Más de \$1.000'000.000 (COP)                | 51% y 75%  | Si | Si | Entre 1 y 2 meses | Entre 3 y 6 meses | Entre \$90.000 y \$110.000  |
| 6                              | REDCOM (CONTRATISTA DE ECOPELROL SA) | Si           | Entre 1 y 10   | Más de \$1.000'000.000 (COP)                | 51% y 75%  | Si | Si | Entre 2 y 3 meses | Entre 6 y 9 meses | Entre \$150.000 y \$170.000 |
| 7                              | Siemens S.A.                         | Si           | Entre 51 y 100 | Entre \$50'000.001 - \$100'000.000 (COP)    | 51% y 75%  | Si | No | Entre 1 y 2 meses | Entre 3 y 6 meses | Entre \$90.000 y \$110.000  |
| 8                              | GEOINGENIERÍA S.A.S.                 | Si           | Entre 51 y 100 | Entre \$50'000.001 - \$100'000.000 (COP)    | 51% y 75%  | Si | Si | Más de 3 meses    | Entre 6 y 9 meses | Entre \$150.000 y \$170.000 |

Anexo 4. ORGANIGRAMA

---

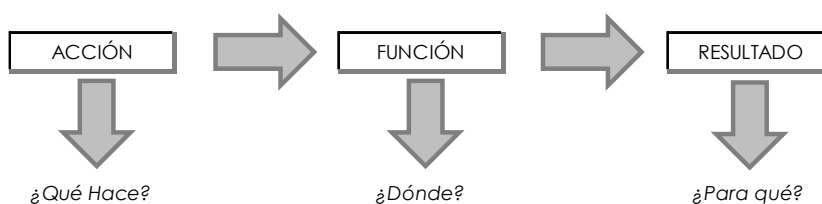


## Anexo 5. MANUAL DE FUNCIONES

### • MANUAL DE FUNCIONES DEL GERENTE GENERAL

| IDENTIFICACIÓN                      |                            |                        |
|-------------------------------------|----------------------------|------------------------|
| Posición / Cargo<br>GERENTE GENERAL | Proceso / Área<br>GERENCIA | Fecha<br>23-Julio-2012 |
| Posición del Jefe Inmediato<br>N/A  |                            |                        |

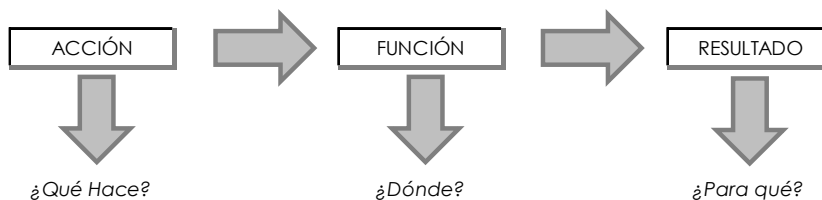
#### MISIÓN



#### (Cuál es la razón de ser fundamental del cargo)

Decidir, controlar, administrar las tareas de JYJ PROJECT OFFICES S.A.S., aplicando los conocimientos propios de su disciplina, según los lineamientos y procedimientos definidos dentro de organización, buscando soluciones y alternativas que mantenga la sostenibilidad de la Empresa.

#### PRINCIPALES RESULTADOS / PROCESOS



| Principales Resultados   |
|--|
| • Tomar decisiones sobre los diferentes aspectos que se presentan en la organización para mantener su sostenibilidad   |
| • Analizar la información que le llega a sus manos sobre los estados financieros de la Empresa y de ellos tomar decisiones o consultarlas, cuando sea necesario consultar a los socios   |
| • Diseña y evaluar alternativas que conduzcan al correcto funcionamiento de la Empresa   |
| • Elaborar informes sobre el estado de la Empresa y sus indicadores de seguimiento y gestión.  |
| • Apoyo en la ejecución de los proyectos que se desarrollen en la empresa para la formulación de estrategias, evaluación de madurez de organizaciones, constitución de oficinas de proyectos, definición de metodologías en gerencia de proyectos, definición de herramientas en gestión de proyectos, y entrenamiento y capacitación en gerencia de proyectos |
| • Identificar oportunidades de mejora en la ejecución de las tareas que se desarrollan en la Empresa   |

- Controlar los resultados obtenidos de su grupo de trabajo y establecer medias de mejora que busquen la optimización de recursos y tareas

#### ORGANIZACIÓN

| Reportes Directos                              | N° Reportes Indirectos | Total |
|--|------------------------|-------|
| N/A  | N/A                    | N/A   |
| <b>Nombre de los Cargos de Reporte Directo</b> |                        |       |
| SOCIOS   |                        |       |

#### DIMENSIONES RESPONSABILIDAD SOBRE PRESUPUESTO Y/O ACTIVOS

| Descripción                                   | Valor de los Activos o Presupuestos   |
|---|---|
| Manejo de Dinero por Gastos de Representación | Según lo necesario para la gestión que se desarrolle, desde \$2'000.000 en adelante |

#### NATURALEZA Y ALCANCE DE TOMA DE DECISIONES

| Descripción  |
|--|
| <b>Decisiones que puede tomar</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación de actividades de la Empresa</li> <li>• Definición de Indicadores y control de los mismos</li> <li>• Evaluación de los colaboradores</li> <li>• Presentación de Informes</li> <li>• Manejo de situaciones</li> <li>• Detener el desarrollo de algún proyecto si se encuentra algún problema o inconveniente</li> <li>• Planeación de Proyectos</li> <li>• Metodología de control de proyectos</li> <li>• Metodología de Evaluación de Madurez de Empresas</li> <li>• Metodología de Evaluación de uso de herramientas y metodologías en gerencia de proyectos</li> <li>• Planeación de actividades</li> </ul> |
| <b>Decisiones que debe consultar</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud de Recursos</li> <li>• Cambios de Presupuestos</li> </ul>   |

#### RELACIONES

| Internas      | Contacto | Razón / Propósito del Contacto       | Frecuencia |
|---------------|----------|--------------------------------------|------------|
| Colaboradores | Todos    | Información del estado de la Empresa | Quincenal  |

| Externas | Contacto | Razón / Propósito del Contacto       | Frecuencia |
|----------|----------|--------------------------------------|------------|
| Socios   | Socios   | Información del estado de la Empresa | Quincenal  |

#### PERFIL DEL CARGO

| Formación Académica   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de Estudio: Profesional</li> <li>• Campo de estudio: Ingeniería, Administración</li> </ul> |

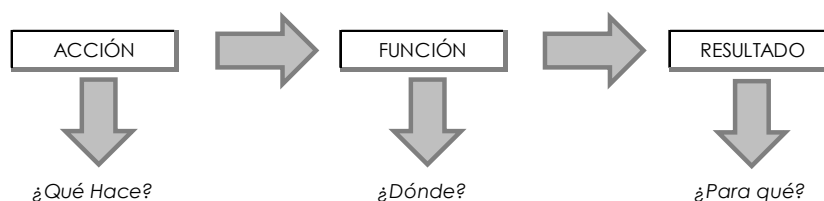


|   |
|---|
| <b>Conocimientos Específicos</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Conceptos Básicos de Administración y Gerencia de Proyectos</li><li>• Conocimientos en Legislación</li><li>• Conocimientos en PMO's</li><li>• Conocimientos en PMI</li><li>• Conocimientos en Planeación Estratégica</li><li>• Conocimientos en Herramientas Informáticas en Gestión de Proyectos</li><li>• Conocimientos de ofimática</li><li>• Conocimientos en Sistemas de Gestión</li><li>• Conocimientos en Contabilidad</li></ul> |
| <b>Experiencia</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Experiencia: Mínimo 7 años gerenciando proyectos o empresas</li><li>• Sector: Ingeniería, Administración</li><li>• Cargo: Gerente General</li></ul>   |
| <b>Competencias</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Orientación de Servicio al Cliente</li><li>• Trabajo en Equipo</li><li>• Planeación y Organización</li><li>• Capacidad de Análisis</li></ul>  |
| <b>Consideraciones para cubrir Vacantes</b>   |
| Cumplir con los requisitos mencionados anteriormente  |

• **MANUAL DE FUNCIONES JEFE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO**

| IDENTIFICACIÓN  |   |                               |
|---|---|-------------------------------|
| <b>Posición / Cargo</b><br>JEFE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO | <b>Proceso / Área</b><br>ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA | <b>Fecha</b><br>23-Julio-2012 |
| <b>Posición del Jefe Inmediato</b><br>GERENTE               |   |                               |

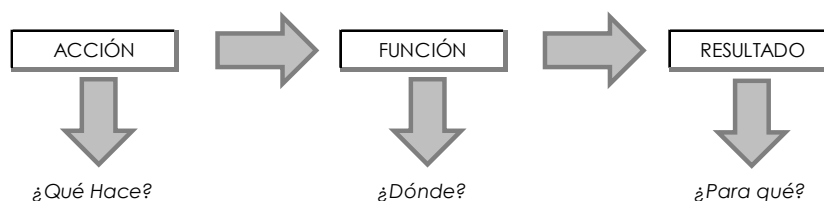
**MISIÓN**



**(Cuál es la razón de ser fundamental del cargo)**

Controlar y manejar el dinero que ingresa a la empresa por concepto del pago de los proyectos ejecutados y recibidos a satisfacción. Controlar los movimientos financieros y administrativos de la Empresa.

**PRINCIPALES RESULTADOS / PROCESOS**



| <b>Principales Resultados</b>  |
|--|
| • Controlar y manejar el dinero que ingresa a la Empresa por concepto del pago de los proyectos ejecutados y recibidos a satisfacción  |
| • Analizar la información que resulta del control del movimiento de dinero en la Empresa   |
| • Diseñar y evaluar escenarios que resulten del control del movimiento de dinero en la empresa   |
| • Programación de pagos a colaboradores y proveedores según la entrada de dinero a la empresa  |
| • Elaborar informes de estado de la parte financiera de la empresa, acorde a la planeación de la organización  |
| • Apoyo en la ejecución de los proyectos que se desarrollen en la empresa para la formulación de estrategias, evaluación de madurez de organizaciones, constitución de oficinas de proyectos, definición de metodologías en gerencia de proyectos, definición de herramientas en |

|   |
|---|
| gestión de proyectos, y entrenamiento y capacitación en gerencia de proyectos   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar y comunicar oportunidades de mejora en los estándares de ejecución de las tareas asignadas.</li> </ul> |

#### ORGANIZACIÓN

| Reportes Directos                              | N° Reportes Indirectos | Total |
|--|------------------------|-------|
| N/A  | N/A                    | N/A   |
| <b>Nombre de los Cargos de Reporte Directo</b> |                        |       |
| GERENTE  |                        |       |

#### DIMENSIONES RESPONSABILIDAD SOBRE PRESUPUESTO Y/O ACTIVOS

| Descripción                                    | Valor de los Activos o Presupuestos |
|--|-------------------------------------|
| Manejo de dinero cuando el Gerente lo autorice | Desde \$1'000.000 hasta \$2'000.000 |

#### NATURALEZA Y ALCANCE DE TOMA DE DECISIONES

| Descripción   |
|---|
| <b>Decisiones que puede tomar</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Contenido de los informes de reporte</li> <li>Definición de la metodología del control del dinero</li> <li>Definición de las tareas a asignar a sus colaboradores</li> <li>Administración de los recursos monetarios</li> <li>Programación de los pagos a colaboradores y proveedores</li> <li>Planeación de Proyectos</li> <li>Metodología de control de proyectos</li> <li>Metodología de Evaluación de Madurez de Empresas</li> <li>Metodología de Evaluación de uso de herramientas y metodologías en gerencia de proyectos</li> <li>Planeación de actividades</li> <li>Control de Personal</li> </ul> |
| <b>Decisiones que debe consultar</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Manejo de dinero</li> <li>Solicitud de recursos</li> <li>Alcance en la labor asignada</li> <li>Tiempos de ejecución</li> <li>Tipo de información transmitida al cliente o al usuario final</li> </ul>  |

#### RELACIONES

| Internas      | Contacto | Razón / Propósito del Contacto                         | Frecuencia |
|---------------|----------|--|------------|
| Colaboradores | Todos    | Información relevante del funcionamiento de la Empresa | Diario     |

| Externas   | Contacto | Razón / Propósito del Contacto                         | Frecuencia |
|------------|----------|--|------------|
| Visitantes | Todos    | Información relevante del funcionamiento de la Empresa | Diario     |

---

---

**PERFIL DEL CARGO****Formación Académica**

- Nivel de Estudio: Técnico, Tecnólogo, Profesional
- Campo de Estudio: Ingeniería, Administración y áreas afines

**Conocimientos Específicos**

- Conocimientos ofimáticos
- Conocimientos financieros
- Conocimientos contables
- Conocimientos en legislación laboral y jurídica
- Conocimientos básicos de programas especializados de control de dinero

**Experiencia**

- Experiencia: Dos años ejerciendo su profesión
- Sector/Industria: N / A
- Cargo: Jefe Administrativo y Financiero

**Competencias**

- Orientación de Servicio al Cliente
- Trabajo en Equipo
- Planeación y Organización
- Capacidad de análisis
- Disposición al aprendizaje

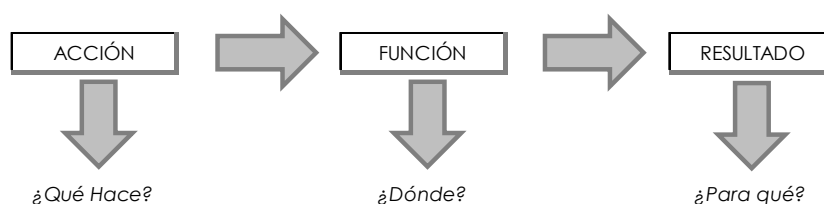
**Consideraciones para cubrir Vacantes**

Cumplir con los requisitos mencionados anteriormente

• **MANUAL DE FUNCIONES DEL JEFE COMERCIAL**

| IDENTIFICACIÓN                                |   |                               |
|---|---|-------------------------------|
| <b>Posición / Cargo</b><br>JEFE COMERCIAL     | <b>Proceso / Área</b><br>ÁREA COMERCIAL | <b>Fecha</b><br>23-Julio-2012 |
| <b>Posición del Jefe Inmediato</b><br>GERENTE |   |                               |

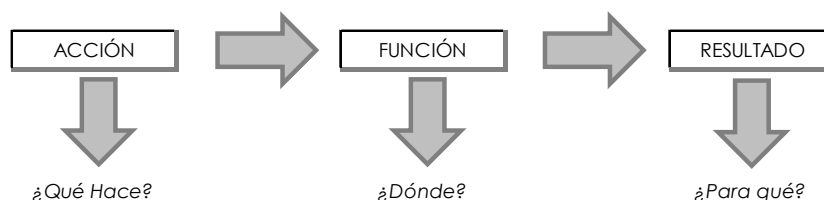
**MISIÓN**



**(Cuál es la razón de ser fundamental del cargo)**

Realizar la gestión comercial con los clientes potenciales del negocio donde se mostrará los servicios y la propuesta de valor que ofrece JYJ PROJECT OFFICES S.A.S. para las empresas. Realizar las propuestas económicas, con apoyo de las otras áreas, que se presentará a los clientes que tengan la necesidad de definir un plan estratégico o planes de mejora en gestión de proyectos.

**PRINCIPALES RESULTADOS / PROCESOS**



**Principales Resultados**

- Realizar la gestión comercial con los clientes potenciales del negocio para contar con proyectos que desarrollar, además de un seguimiento de las posibilidades de licitación para su control
- Elaborar las propuestas que resulten de la gestión comercial, con apoyo del Área Financiera y Administrativa y del Área de Planeación, Evaluación e Implementación, para contar con una propuesta técnica y económica atractiva y estructurada
- Asegurar la organización se presenta en las diferentes ruedas de negocios desarrolladas en Bogotá para la presentación de la empresa e ir ganando mercado
- Realizar un control del personal que hace parte del Área Comercial y que apoya el desarrollo de las diferentes tareas

|  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación y ejecución de temas de desarrollo de personal, como capacitaciones y charlas de temas de interés de la Empresa</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo en la ejecución de los proyectos que se desarrollen en la empresa para la formulación de estrategias, evaluación de madurez de organizaciones, constitución de oficinas de proyectos, definición de metodologías en gerencia de proyectos, definición de herramientas en gestión de proyectos, y entrenamiento y capacitación en gerencia de proyectos</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar y comunicar oportunidades de mejora en los estándares de ejecución de las tareas asignadas</li> </ul>   |

#### ORGANIZACIÓN

| Reportes Directos                              | N° Reportes Indirectos | Total |
|--|------------------------|-------|
| N / A  | N / A                  | N / A |
| <b>Nombre de los Cargos de Reporte Directo</b> |                        |       |
| GERENTE  |                        |       |

#### DIMENSIONES RESPONSABILIDAD SOBRE PRESUPUESTO Y/O ACTIVOS

| Descripción                                    | Valor de los Activos o Presupuestos |
|--|-------------------------------------|
| Manejo de dinero cuando el Gerente lo autorice | Desde \$1'000.000 hasta \$2'000.000 |

#### NATURALEZA Y ALCANCE DE TOMA DE DECISIONES

| Descripción  |
|--|
| <b><i>Decisiones que puede tomar</i></b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistencia a Ruedas de Negocios</li> <li>• Búsqueda de Licitaciones para presentarse</li> <li>• Metodología de control de propuestas</li> <li>• Planeación de actividades</li> <li>• Control de Personal</li> <li>• Planeación de Proyectos</li> <li>• Metodología de control de proyectos</li> <li>• Metodología de Evaluación de Madurez de Empresas</li> <li>• Metodología de Evaluación de uso de herramientas y metodologías en gerencia de proyectos</li> <li>• Planeación de actividades</li> <li>• Control de Personal</li> </ul> |
| <b><i>Decisiones que debe consultar</i></b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición del valor de una propuesta</li> <li>• Aprobación de nuevos recursos al área</li> <li>• Solicitud de recursos físicos</li> <li>• Alcance en la labor asignada</li> <li>• Tipo de información transmitida al cliente o al usuario final</li> </ul>   |

#### RELACIONES

| Internas      | Contacto | Razón / Propósito del Contacto                         | Frecuencia |
|---------------|----------|--|------------|
| Colaboradores | Todos    | Información relevante del funcionamiento de la Empresa | Diario     |

| <b>Externas</b> | <b>Contacto</b> | <b>Razón / Propósito del Contacto</b>                  | <b>Frecuencia</b> |
|-----------------|-----------------|--|-------------------|
| Visitantes      | Todos           | Información relevante del funcionamiento de la Empresa | Diario            |

### **PERFIL DEL CARGO**

#### **Formación Académica**

- Nivel de Estudio: Profesional, Especialista, Maestría
- Campo de Estudio: Ingeniería, Administración y áreas afines

#### **Conocimientos Específicos**

- Conceptos Básicos de Administración, Gerencia de Proyectos y Gestión Comercial
- Conocimientos en Legislación
- Conocimientos en PMO
- Conocimientos en PMI
- Conocimientos en Planeación Estratégica
- Conocimientos en Herramientas Informáticas en Gestión de Proyectos
- Conocimientos ofimáticos
- Conocimientos contables
- Conocimientos de contratación

#### **Experiencia**

- Experiencia: Dos años ejerciendo su profesión
- Sector/Industria: N / A
- Cargo: Jefe Comercial

#### **Competencias**

- Orientación de Servicio al Cliente
- Trabajo en Equipo
- Planeación y Organización
- Capacidad de análisis
- Disposición al aprendizaje

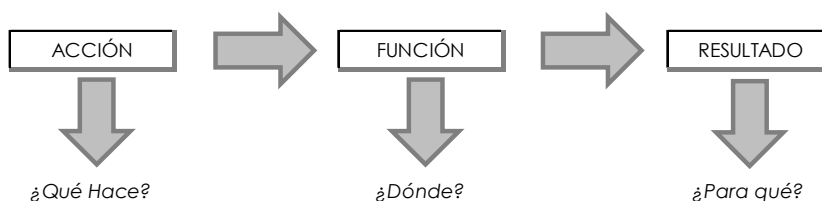
#### **Consideraciones para cubrir Vacantes**

Cumplir con los requisitos mencionados anteriormente

• **MANUAL DE FUNCIONES DEL ASISTENTE DE PROYECTOS**

| IDENTIFICACIÓN  |  |                                    |
|---|--|------------------------------------|
| <b>Posición / Cargo</b><br>ASISTENTE DE PROYECTOS     | <b>Proceso / Área</b><br>ÁREA DE PROYECTOS | <b>Fecha</b><br>09-Septiembre-2012 |
| <b>Posición del Jefe Inmediato</b><br>GERENTE GENERAL |  |                                    |

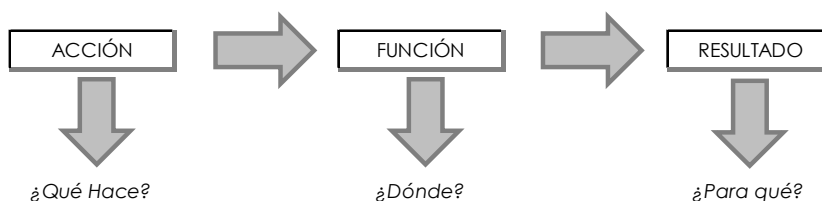
**MISIÓN**



**(Cuál es la razón de ser fundamental del cargo)**

Apoyo en la planeación de proyectos a desarrollar en la empresa como parte de las asesorías en gerencia de proyectos y planeación estratégica. Apoyo la definición de la implementación a recomendar en las empresas asesoradas.

**PRINCIPALES RESULTADOS / PROCESOS**



| Principales Resultados  |
|---|
| • Apoyo en la planeación de proyectos a desarrollar en la empresa como parte de las asesorías en gerencia de proyectos y planeación estratégica |
| • Apoyo en la definición de la implementación a recomendar en las empresas asesoradas   |
| • Apoyo en la ejecución de pruebas de posibles implementaciones a recomendar a las empresas asesoradas.   |
| • Apoyo en la elaboración de los informes a desarrollar como parte de los proyectos de implementación de herramientas en gestión de proyectos   |
| • Apoyo en las evaluaciones de madurez de las empresas y del estado de implementación de herramientas y metodologías en gerencia de proyectos.  |
| • Identificar y comunicar oportunidades de mejora en los estándares de ejecución de las tareas asignadas  |



## ORGANIZACIÓN

| Reportes Directos                              | N° Reportes Indirectos | Total |
|--|------------------------|-------|
| N / A  | N / A                  | N / A |
| <b>Nombre de los Cargos de Reporte Directo</b> |                        |       |
| GERENTE GENERAL                                |                        |       |

## DIMENSIONES RESPONSABILIDAD SOBRE PRESUPUESTO Y/O ACTIVOS

| Descripción  | Valor de los Activos o Presupuestos |
|--|-------------------------------------|
| Manejo de dinero cuando el Gerente lo autorice o su superior lo autorice | Desde \$1'000.000 hasta \$2'000.000 |

## NATURALEZA Y ALCANCE DE TOMA DE DECISIONES

| Descripción   |
|---|
| <b>Decisiones que puede tomar</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Contenido de los informes que apoya en su elaboración</li><li>Definición de pautas para las pruebas de las herramientas de implementación</li><li>Definición de pautas para las evaluaciones de madurez de las empresas y del estado de implementación de herramientas y metodologías en gerencia de proyectos.</li></ul> |
| <b>Decisiones que debe consultar</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Contenido final de los informes</li><li>Herramienta a probar para la implementación</li><li>Solicitud de recursos</li><li>Alcance en la labor asignada</li><li>Tiempos de ejecución</li><li>Tipo de información transmitida al cliente o al usuario final</li></ul>  |

## RELACIONES

| Internas      | Contacto | Razón / Propósito del Contacto                         | Frecuencia |
|---------------|----------|--|------------|
| Colaboradores | Todos    | Información relevante del funcionamiento de la Empresa | Diario     |

| Externas   | Contacto | Razón / Propósito del Contacto                         | Frecuencia |
|------------|----------|--|------------|
| Visitantes | Todos    | Información relevante del funcionamiento de la Empresa | Diario     |

## PERFIL DEL CARGO

| Formación Académica   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>Nivel de Estudio: Técnico, Tecnólogo, Profesional</li><li>Campo de Estudio: Ingeniería, Administración y áreas afines</li></ul> |

| Conocimientos Específicos  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>Conocimientos ofimáticos</li><li>Conocimientos financieros</li><li>Conocimientos contables</li><li>Conocimientos en legislación laboral y jurídica</li><li>Conocimientos básicos de programas especializados de gestión de proyectos</li><li>Conocimientos en PMI</li><li>Conocimientos de PMO</li></ul> |

- 
- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Conocimientos en Herramientas Informáticas en Gestión de Proyectos</li><li>• Conocimiento básicas en Evaluación de Madurez de empresas</li></ul> |
|--|

|                    |
|--------------------|
| <b>Experiencia</b> |
|--------------------|

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Experiencia: Sin experiencia profesional</li><li>• Sector/Industria: N / A</li><li>• Cargo: Auxiliar de Planeación</li></ul> |
|--|

|                     |
|---------------------|
| <b>Competencias</b> |
|---------------------|

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Orientación de Servicio al Cliente</li><li>• Trabajo en Equipo</li><li>• Planeación y Organización</li><li>• Capacidad de análisis</li><li>• Disposición al aprendizaje</li></ul> |
|---|

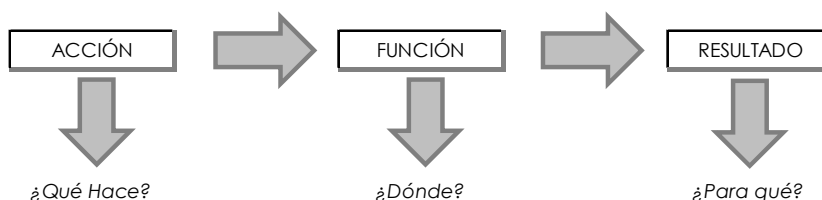
|   |
|---|
| <b>Consideraciones para cubrir Vacantes</b> |
|---|

|  |
|--|
| Cumplir con los requisitos mencionados anteriormente |
|--|

• **MANUAL DE FUNCIONES DEL PROFESIONAL PMP**

| IDENTIFICACIÓN  |  |                                    |
|---|--|------------------------------------|
| <b>Posición / Cargo</b><br>PROFESIONAL PMP            | <b>Proceso / Área</b><br>ÁREA DE PROYECTOS | <b>Fecha</b><br>09-Septiembre-2012 |
| <b>Posición del Jefe Inmediato</b><br>GERENTE GENERAL |  |                                    |

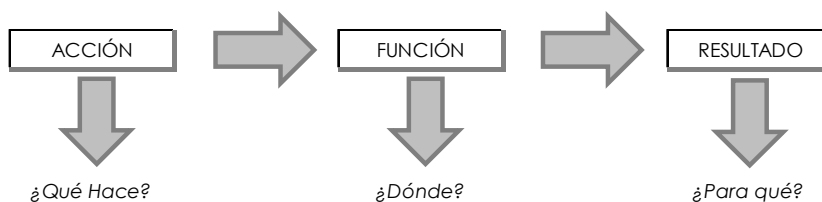
**MISIÓN**



**(Cuál es la razón de ser fundamental del cargo)**

Apoyar en la ejecución de diferentes proyectos que se desarrollen en la empresa. Coordinación de los proyectos que se desarrollen, en caso de necesitarse. Apoyo en la elaboración de las propuestas económicas que se presentará a los clientes, en caso de requerir un concepto específico.

**PRINCIPALES RESULTADOS / PROCESOS**



**Principales Resultados**

- Apoyo en la ejecución de los proyectos que se desarrollen en la empresa para la formulación de estrategias, evaluación de madurez de organizaciones, constitución de oficinas de proyectos, definición de metodologías en gerencia de proyectos, definición de herramientas en gestión de proyectos, y entrenamiento y capacitación en gerencia de proyectos.
- Apoyo en la elaboración de las propuestas que resulten de la gestión comercial para contar con una propuesta técnica y económica atractiva y estructurada, en caso de requerir un concepto por un tema específico.
- Identificar y comunicar oportunidades de mejora en los estándares de ejecución de las tareas asignadas

## ORGANIZACIÓN

| Reportes Directos                              | N° Reportes Indirectos | Total |
|--|------------------------|-------|
| N / A  | N / A                  | N / A |
| <b>Nombre de los Cargos de Reporte Directo</b> |                        |       |
| GERENTE GENERAL                                |                        |       |

## DIMENSIONES RESPONSABILIDAD SOBRE PRESUPUESTO Y/O ACTIVOS

| Descripción                                    | Valor de los Activos o Presupuestos |
|--|-------------------------------------|
| Manejo de dinero cuando el Gerente lo autorice | Desde \$1'000.000 hasta \$2'000.000 |

## NATURALEZA Y ALCANCE DE TOMA DE DECISIONES

| Descripción  |
|--|
| <b>Decisiones que puede tomar</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Planeación de actividades propias del cargo</li><li>• Control de Personal</li><li>• Contenido de los informes que apoya en su elaboración</li><li>• Definición de pautas para las pruebas de las herramientas de implementación</li><li>• Definición de pautas para las evaluaciones de madurez de las empresas y del estado de implementación de herramientas y metodologías en gerencia de proyectos</li></ul> |
| <b>Decisiones que debe consultar</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Solicitud de recursos</li><li>• Alcance en la labor asignada</li><li>• Herramienta a probar para la implementación</li><li>• Tiempos de ejecución</li><li>• Tipo de información transmitida al cliente o al usuario final</li></ul>   |

## RELACIONES

| Internas      | Contacto | Razón / Propósito del Contacto                         | Frecuencia |
|---------------|----------|--|------------|
| Colaboradores | Todos    | Información relevante del funcionamiento de la Empresa | Diario     |

| Externas   | Contacto | Razón / Propósito del Contacto                         | Frecuencia |
|------------|----------|--|------------|
| Visitantes | Todos    | Información relevante del funcionamiento de la Empresa | Diario     |

## PERFIL DEL CARGO

| Formación Académica   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Nivel de Estudio: Profesional, Especialista</li><li>• Campo de Estudio: Ingeniería, Administración y áreas afines</li></ul> |

| Conocimientos Específicos   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Conceptos Básicos de Administración, Gerencia de Proyectos y Gestión Comercial</li><li>• Conocimientos en Legislación</li><li>• Conocimientos en PMI</li><li>• Conocimientos en PMO</li></ul> |

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Conocimientos en Planeación Estratégica</li><li>• Conocimientos en Herramientas Informáticas en Gestión de Proyectos</li><li>• Conocimientos ofimáticos</li><li>• Conocimientos contables</li><li>• Conocimientos de contratación</li></ul> |
|---|

|                    |
|--------------------|
| <b>Experiencia</b> |
|--------------------|

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Experiencia: Experiencia profesional y/o Certificado PMP</li><li>• Sector/Industria: N / A</li><li>• Cargo: Profesional PMP</li></ul> |
|---|

|                     |
|---------------------|
| <b>Competencias</b> |
|---------------------|

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Orientación de Servicio al Cliente</li><li>• Trabajo en Equipo</li><li>• Planeación y Organización</li><li>• Capacidad de análisis</li><li>• Disposición al aprendizaje</li></ul> |
|---|

|   |
|---|
| <b>Consideraciones para cubrir Vacantes</b> |
|---|

|  |
|--|
| Cumplir con los requisitos mencionados anteriormente |
|--|

### LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo YAIR ESTEBAN CONTRERAS DELGADILLO

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 80.159.561

Nombre Completo JUAN CARLOS NORIEGA SILVA

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 80.195.312

Nombre Completo JOHN BENITEZ GRANADOS

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 79.599.497

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CONSTITUCION DE UNA EMPRESA CONSULTORA QUE PRESTE LOS SERVICIOS DE ASESORIA PARA LA PLANEACION ESTRATEGICA DE ORGANIZACIONES Y LA GERENCIA DE PROYECTOS IMPLEMENTANDO LA METODOLOGIA PMI. "IYI PROJECT OFFICES S.A.S

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI  NO   
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

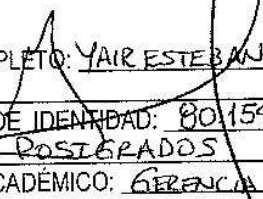
Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizo (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

|  |   |
|--|---|
| NOMBRE COMPLETO: <u>YAIR ESTEBAN CONTRERAS</u>   | NOMBRE COMPLETO: <u>JUAN CARLOS NORIEGA SILVA</u> |
| FIRMA:  | FIRMA: <u>Juan Carlos Noriega</u>                 |
| DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>80.159.561</u>  | DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>80.195.312</u>         |
| FACULTAD: <u>POSTGRADOS</u>  | FACULTAD: <u>POSTGRADOS</u>                       |
| PROGRAMA ACADÉMICO: <u>GERENCIA DE PROYECTOS</u>   | PROGRAMA ACADÉMICO: <u>GERENCIA DE PROYECTOS</u>  |

|  |                               |
|--|-------------------------------|
| NOMBRE COMPLETO: <u>JOHN BENITEZ GRANADOS</u>    | NOMBRE COMPLETO: _____        |
| FIRMA: <u>John Benitez G</u>                     | FIRMA: _____                  |
| DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>79.599.497</u>        | DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____ |
| FACULTAD: <u>POSTGRADOS</u>                      | FACULTAD: _____               |
| PROGRAMA ACADÉMICO: <u>GERENCIA DE PROYECTOS</u> | PROGRAMA ACADÉMICO: _____     |

Fecha de firma: 24 Octubre de 2012