



**“PLAN DE NEGOCIO DE UNA EMPRESA CONSULTORA EN  
GESTIÓN DE CONTRATOS DE CONSTRUCCIÓN”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Administración**

**Presentado por:**

**Sr. Alejandro Espejo Fernández  
Sr. Mirko V. Sánchez García  
Sr. Antonio Traverso Carhuamaca**

**Asesor: Profesor Eduardo Court Monteverde**

**2018**

Dedicamos este trabajo a nuestras esposas, hijas e hijos, quienes son nuestra razón para seguir creciendo como personas y profesionales.

## **Resumen ejecutivo**

Uno de los principales problemas en la ejecución de proyectos de construcción son las controversias por los mayores plazos de ejecución y sobre las contraprestaciones para lograr el objetivo del cliente. Estas controversias se pueden gestionar a través de los mecanismos que los propios contratos estipulan, o por la normativa y la regulación vigente.

El presente plan de negocios de una empresa consultora en gestión de contratos de construcción tiene como objetivo principal determinar la rentabilidad y la viabilidad del negocio, basado en que la cantidad de procesos arbitrales por obras de construcción por año en el Perú se ha ido incrementando desde el 2008. Ello nos muestra que existe una tendencia en cuanto a cómo los clientes y los contratistas solucionan sus controversias. Si se toma en cuenta, también, que la fase arbitral es la fase final de una controversia y que existe una fase previa de conciliación, llamada de negociación o trato directo, no existe una estadística que nos muestre la cantidad de controversias que se solucionan en esta fase. Para ambos casos es importante poder demostrar, técnica y fácticamente, la posición de cada parte. Es así cómo lo más recomendable es desplegar una eficiente gestión de contrato, ya sea para mitigar controversias o para estar en mejor posición y capacidad de justificar una determinada posición, ya sea como cliente o contratista.

Es por ello por lo que una consultora que ayude a contratistas y clientes a poder dar un juicio de valor, ya sea mediante una evaluación técnica específica o un acompañamiento en la gestión del contrato, se convierte en un oportunidad frente a una problemática existente y que cada vez es más frecuente en los proyectos de construcción en el Perú, tanto en el sector público como el privado.

A nivel mundial, la práctica de consultoría y peritaje en controversias en proyectos de construcción está bastante desarrollada y difundida. Existen empresas internacionales especializadas con bastante antigüedad. En la medida en que los contratistas y los clientes consideren atractivo gestionar y resolver sus controversias usando las buenas prácticas en la industria, así como metodologías y procedimientos recomendados internacionalmente, la idea de negocio será más atractiva y rentable.

## Índice

<b>Índice de tablas</b> .....	viii
<b>Índice de gráficos</b> .....	x
<b>Índice de anexos</b> .....	xi
<b>Introducción</b> .....	1
<b>Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional</b> .....	2
1. Análisis del entorno general (PESTEL): oportunidades y amenazas.....	2
1.1 Factores políticos .....	2
1.2 Factores económicos.....	2
1.3 Factores sociales .....	3
1.4 Factores tecnológicos.....	4
1.5 Factores ecológicos.....	5
2. La industria de la consultoría en el Perú .....	5
2.1 Identificación, características y evolución del sector construcción .....	7
2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	9
2.2.1 Rivalidad entre competidores existentes.....	9
2.2.2 Poder del comprador.....	9
2.2.3 Amenaza de sustitución .....	10
2.2.4 Poder de negociación del proveedor .....	10
2.2.5 Amenaza de nuevos competidores.....	10
2.2.6 Evaluación del atractivo de la industria.....	11
2.3 Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	11
3. Análisis interno .....	12
3.1 Modelo de negocio.....	12
3.2 Modelo de negocio - análisis de la cadena de valor.....	13
3.3 Análisis de recursos y capacidades: matriz VRIO .....	13
3.4 Análisis de la ventaja competitiva .....	13
3.5 Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	13
<b>Capítulo II. Investigación de mercado</b> .....	15
1. Definición del problema .....	15
1.1 Objetivo general.....	15
1.2 Objetivos específicos .....	15
2. Desarrollar el plan de investigación.....	15
2.1 Fuentes de información.....	16
2.1.1 Fuentes de información primaria .....	16
2.1.2 Resultados de la investigación primaria .....	16

2.1.3 Fuentes de información secundaria.....	18
3. Recopilar información .....	19
3.1 Población objetiva.....	19
3.2 Determinación de la muestra .....	19
3.3 Recopilación de la información .....	20
4. Análisis de la información y presentación de los resultados.....	20
5. Toma de decisión (estimación de la demanda para fase arbitral) .....	21
<b>Capítulo III. Planeamiento estratégico .....</b>	<b>25</b>
1. Declaración de la visión, la misión y los valores de la organización.....	25
1.1 Visión.....	25
1.2 Misión .....	25
1.3 Valores .....	25
2. Objetivos estratégicos .....	25
3. Formulación de estrategias .....	26
3.1 Matriz FODA cruzada.....	26
3.2 Matriz interna-externa.....	26
4. Definición de la estrategia .....	27
4.1 Estrategia genérica o competitiva .....	27
4.2 Estrategia de crecimiento o corporativa.....	28
<b>Capítulo IV. Plan de marketing.....</b>	<b>29</b>
1. Descripción del producto o servicio.....	29
2. Objetivos del plan de marketing .....	29
3. Formulación estratégica de marketing .....	29
3.1 Segmentación.....	29
3.2 Posicionamiento.....	30
3.3 Determinación del marco de referencia competitivo .....	31
3.4 Puntos de paridad y diferenciación .....	32
3.5 Mantra.....	33
3.6 Justificadores .....	33
4. Estrategias de la mezcla de marketing .....	33
4.1 Elementos del servicio .....	34
4.1.1 Producto básico.....	34
4.1.2 Servicio complementario .....	34
4.2 Lugar y tiempo.....	35
4.3 Precio y otros costos para el usuario.....	35
5. Promoción y educación.....	37

6. Proceso.....	38
7. Entorno físico.....	38
8. Personal.....	38
9. Productividad y calidad.....	39
10. Cronograma de actividades.....	39
11. Presupuesto de marketing.....	40
<b>Capítulo V. Plan de operaciones .....</b>	<b>41</b>
1. Objetivos del plan de operaciones .....	41
2. Estrategia de operaciones.....	42
3. Diseño del servicio.....	43
3.1 Estructura de la oferta del servicio.....	43
4. Mapa de procesos.....	44
4.1 Procesos estratégicos .....	45
4.2 Procesos operativos.....	45
4.2.1 Desarrollo de la fase de familiarización de la consultoría de gestión de resolución de controversias en proyectos de construcción.....	45
4.2.2 Desarrollo del informe pericial - resolución de controversias en proyectos de construcción .....	46
4.2.3 Desarrollo de fase de arbitraje - resolución de controversias en proyectos de construcción .....	47
4.2.4 Desarrollo de actividades de capacitación en gestión de contractual y resolución de controversias en proyectos de construcción.....	48
4.3 Procesos de soporte.....	49
4.3.1 Administración.....	49
4.3.2 Contabilidad y finanzas .....	49
4.3.3 Recursos humanos .....	50
4.3.4 Documentación .....	50
4.3.5 Mantenimiento - tecnología de la información.....	50
5. Presupuesto anual de operaciones.....	50
<b>Capítulo VI. Estructura de la organización y plan de recursos humanos .....</b>	<b>51</b>
1. Estructura organizacional.....	51
2. Objetivos de personal, requerimientos y perfiles.....	53
3. Estrategias de administración de recursos humanos .....	53
3.1 Reclutamiento y selección de personal .....	54
3.2 Diseño de puestos y evaluación de desempeño. ....	54
3.3 Remuneración, prestaciones e incentivos .....	54
3.4 Capacitación y desarrollo.....	54
3.5 Retención del personal.....	55

3.6 Supervisar y auditar al personal .....	55
3.7 Plan y presupuesto de recursos humanos.....	55
<b>Capitulo VII. Plan financiero.....</b>	<b>57</b>
1. Objetivos del plan financiero .....	57
2. Supuestos del plan financiero .....	57
3. Políticas.....	57
4. Presupuesto .....	58
4.1 Inversión inicial .....	58
4.2 Determinación del capital de trabajo .....	58
4.3 Elaboración del presupuesto de ingresos .....	58
4.4 Presupuesto de egresos .....	59
4.4.1 Gastos administrativos.....	59
4.4.2 Gastos de ventas.....	60
4.4.3 Estructura de financiamiento .....	60
5. Estados financieros .....	60
5.1 Estado de pérdidas y ganancias.....	61
5.2 Flujo de caja.....	61
6. Evaluación financiera.....	61
6.1 Tasa de descuento .....	61
6.2 Evaluación económica .....	62
6.3 Evaluación financiera.....	62
<b>Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>63</b>
1. Conclusiones.....	63
2. Recomendaciones .....	63

## Índice de tablas

Tabla 1.	Brecha económica en infraestructura .....	8
Tabla 2.	Evaluación del atractivo de la industria .....	11
Tabla 3.	Extracto de relación de empresas constructoras de acuerdo con su facturación ...	18
Tabla 4.	Extracto de relación de empresas constructoras OSCE por capacidad de contratación .....	18
Tabla 5.	Cantidad de procesos de selección para obras públicas y laudos de procesos arbitrales de obras públicas .....	24
Tabla 6.	Objetivos estratégicos .....	26
Tabla 7.	Matriz IE (interna – externa).....	27
Tabla 8.	Matriz Ansoff – estrategia de crecimiento .....	28
Tabla 9.	Objetivos de marketing .....	29
Tabla 10.	Propuesta de valor .....	32
Tabla 11.	Paridad y diferenciación.....	32
Tabla 12.	Servicios de facilitación .....	34
Tabla 13.	Tablas de servicio de mejora.....	35
Tabla 14.	Salarios en USD/HH a precios de mercado a fines de 2017 .....	36
Tabla 15.	Tarifas USD/HH en forma masiva (desarrollo de proyectos de gran envergadura) .....	36
Tabla 16.	Tarifas USD/HH para servicios puntuales (empresas de servicio con MO especializada) .....	37
Tabla 17.	Precios USD/HH propuestos por CMC.....	37
Tabla 18.	Mezcla de comunicaciones de marketing de servicios.....	38
Tabla 19.	Cronograma de actividades de marketing primer año por mes .....	39
Tabla 20.	Cronograma de actividades de marketing .....	40
Tabla 21.	Objetivos funcionales del plan de operaciones .....	41
Tabla 22.	Estrategias del plan de operaciones.....	43
Tabla 23.	Presupuesto anual de operaciones en PEN.....	50
Tabla 24.	Perfiles de puestos.....	52
Tabla 25.	Objetivos de recursos humanos.....	53
Tabla 26.	Plan de recursos humanos .....	55
Tabla 27.	Presupuesto de recursos humanos - proyección de personal.....	56
Tabla 28.	Presupuestos de recursos humanos .....	56
Tabla 29.	Demanda proyectada en cantidad.....	59
Tabla 30.	Demanda proyectada en PEN.....	59



Tabla 31.	Cronograma de pagos – financiamiento en PEN .....	60
Tabla 32.	Flujo de caja.....	61

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Identificación de la Industria.....	5
Gráfico 2.	Saldo de la Balanza Pagos de Servicios, 2015 - 2017 en trimestres (Mill. US\$) .	6
Gráfico 3.	Árbol de Decisión para estimación de la Demanda .....	22
Gráfico 4.	Posicionamiento de marca .....	31
Gráfico 5.	Logotipo de Marca.....	33
Gráfico 6.	Mapa de proceso .....	44
Gráfico 7.	Flujo de proceso de Fase de Familiarización .....	46
Gráfico 8.	Flujo de proceso de Desarrollo de Informe Pericial.....	47
Gráfico 9.	Flujo de proceso de Desarrollo de Fase de Arbitraje .....	48
Gráfico 10.	Flujo de proceso de Desarrollo de Capacitación.....	49
Gráfico 11.	Estructura Organizacional.....	51

## Índice de anexos

Anexo 1.	Matriz PESTEL del macroentorno .....	68
Anexo 2.	Evaluación de las cinco fuerzas de Porter .....	70
Anexo 3.	Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	71
Anexo 4.	Modelo de negocio – metodología CANVAS .....	72
Anexo 5.	Cadena de valor .....	73
Anexo 6.	Matriz VRIO.....	74
Anexo 7.	Matriz EFI .....	76
Anexo 8.	Guía para entrevistas a expertos y lista de entrevistados.....	77
Anexo 9.	Resultados de la encuesta .....	79
Anexo 10.	FODA cruzado.....	83
Anexo 11.	Inversión.....	84
Anexo 12.	Estado de pérdidas y ganancias .....	85
Anexo 13.	Tasa de descuento.....	86
Anexo 14.	Organigrama proyectado para los próximos 5 años .....	87
Anexo 15.	Perfiles de puestos futuros.....	88
Anexo 16.	Estimación de Horas por servicio proyectado para estimación de la cantidad de personal.....	89
Anexo 17.	Estimación Costo de Personal .....	90
Anexo 18.	Presupuesto de Gastos .....	91

## Introducción

En el Perú, el crecimiento económico ha estado directamente relacionado con el crecimiento del sector construcción (Palomino, Hennings y Echevarría, 2017). En los últimos diez años, el sector construcción ha constituido el 6% del PBI, teniendo un crecimiento en el mismo periodo del 7% (INEI, 2018). Así mismo, se estima que el crecimiento del sector construcción tendrá un crecimiento del 4% durante el año 2018. Por otro lado, existe una brecha de infraestructura en el país del orden de USD 160 miles de millones.

El plan de negocio para la implementación de una empresa de consultoría de servicios de gestión de contratos de construcción se sustenta, entre otras razones, en lo siguiente:

- Existe una brecha en la infraestructura pública y la privada (EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory, 2017). Según el Plan Nacional de Infraestructura, esta asciende, del 2016 al 2025, a una inversión en proyectos de construcción del orden de USD 160 miles de millones, para lo cual, por cada año, se requeriría invertir en promedio 7% del PBI.
- En el mercado peruano, a la fecha, no existen muchas empresas que brinden los servicios de consultoría en gestión de contratos de construcción.
- Los diversos métodos de entrega de proyectos de construcción (Project Management Institute, 2017) generan diversos alcances técnicos, los mismos que son plasmados en contratos que, solo para el sector público, derivan en resolución de controversias bajo el mecanismo de arbitraje. En promedio, entre los años 2009 y 2013, según el Departamento de Estudios, Gerencia de Estudios y Gestión Pública (Departamento de Estudios, Gerencia de Estudios y Gestión Pública, Contraloría General de la República, 2014), ha habido 396 laudos.

El presente plan de negocios busca capturar una problemática existente en donde los clientes públicos y privados, quienes fungen de propietarios o contratistas, buscan los servicios de asesoría y consultoría, así como capacitación en temas de administración de contratos y resolución de controversias en proyectos de construcción. Dichos servicios tendrán un enfoque puramente técnico contractual.

El presente plan de negocio se sustenta en una oportunidad identificada, la cual se refleja en el modelo de negocio CANVAS desarrollado<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Ver modelo de negocio CANVAS, capítulo I.

## **Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional**

### **1. Análisis del entorno general (PESTEL): oportunidades y amenazas**

Con el fin de poder evaluar las amenazas y las oportunidades del sector de la construcción en el Perú y las repercusiones que tendrían en el plan de negocio propuesto, realizamos un análisis PESTEL. Con los resultados del análisis se formularán estrategias que permitan aprovechar las oportunidades identificadas y mitigar o eliminar las amenazas.

#### **1.1 Factores políticos**

Debido a los casos de corrupción que se han venido destapando en el país, como el caso Lava Jato y el club de la construcción, el gobierno ha tenido que intervenir, con el objeto de que no se paraliquen las obras en ejecución, continúe la cadena de pagos y que las empresas cumplan con cancelar una reparación al Estado.

El Congreso de la República interviene creando comisiones de investigación para los proyectos más importantes, indagando la existencia de corrupción o alguna irregularidad dentro de los procesos de adjudicación y ejecución de las obras.

El papel que tiene la Contraloría de la República, más allá de ejercer un papel preventivo y fiscalizador, ha generado una inacción en los funcionarios. «El temor a la Contraloría es omnipresente en el Estado, pero este no ha prevenido la corrupción, ha llevado a la inacción. La Contraloría no parece entender que los funcionarios públicos tienen que tomar decisiones bajo incertidumbre y con información incompleta y que, a veces, se equivocan. En la práctica la Contraloría ha prohibido equivocarse por acción (no por omisión), bajo amenaza de denuncia penal, y lo que ha logrado es trabar al Estado, nada más» (Paredes, 2017).

«El problema es que la Contraloría no cumple sus funciones, no alcanza sus objetivos. En lugar de prevenir la corrupción, su modo de controlar ha trabado la acción del Estado, a todo nivel. No solo traba los megaproyectos de inversión, sino las compras estatales menores, la contratación de servicios de menor cuantía, el otorgamiento de licencias o permisos: ¡todo!» (Paredes, 2017).

#### **1.2 Factores económicos**

Para la actividad económica de construcción, el peso de esta, respecto del PBI en los últimos años, es en promedio del 6% (INEI, 2007-2016). Por otro lado, se observa una variación con tendencia positiva hasta el año 2014, y luego una variación hacia abajo, es decir, que el sector está sufriendo una desaceleración. Para el 2018, de acuerdo con (BBVA, 2018), se estima un crecimiento de 4% para el sector construcción. Pero este se puede ver afectado debido a las denuncias de corrupción que involucra a muchas empresas del sector.

«Lamentablemente, en los últimos días han aumentado la incertidumbre y los problemas de información asimétrica en la actividad de la Construcción debido a la aparición de nuevos casos de corrupción, ya sea por denuncias o sospechas, en los que se han visto involucradas casi todas las empresas grandes que operan en este sector. En este contexto, existe el riesgo de que esta actividad se vea paralizada, con impactos negativos sensibles sobre el desarrollo de la infraestructura, la inversión (tanto pública como privada) y, finalmente, el crecimiento del PIB de este año. Desde luego, los efectos negativos van más allá de la Construcción ya que también se verían afectadas las actividades conexas y proveedoras de este sector, así como la creación de empleo» (BBVA, 2018).

De acuerdo con BMI Research (BMI, 2017), el Perú representa una serie de oportunidades para inversión en el sector de infraestructura. Hay un déficit en el stock de viviendas actualmente y existen esfuerzos del gobierno para abordar los déficits de infraestructura de las empresas de servicios públicos, que incluye ampliar el acceso al agua y desarrollar la red nacional de generación y distribución de electricidad. Perú también se ha embarcado en una serie de ambiciosos proyectos de transporte, incluidas nuevas líneas de metro y expansiones de aeropuertos. Si bien el crecimiento será lento en 2016, las perspectivas económicas del Perú son cada vez más alentadoras y el país es cada vez más bienvenido por inversores privados, lo que indica un fuerte potencial de crecimiento a mediano y largo plazo. (BMI, 2017). Una opinión distinta recogemos de C. Velasco (Velasco, 2017), quien indica que en países donde las instituciones son débiles en cuanto a procesos de contratación, se suma el riesgo de la corrupción, lo cual genera incertidumbre en los acreedores e inversionistas que buscan invertir en el país mediante un contrato tipo APP, siendo una alternativa que el gobierno sea el que financie directamente los proyectos de infraestructura, como una alternativa a las APP, sobre todo en zonas rurales. El precio del cobre juega también un papel importante, ya que al ser un *commodity*, la fluctuación de su precio determinará que se desarrollen y ejecuten los proyectos mineros.

«De acuerdo al International Copper Study Group (ICSG), la demanda mundial de cobre refinado ha superado a la oferta en los últimos seis años. Ello se refleja en la tendencia reciente al alza del precio del cobre, lo cual representa una oportunidad para invertir en la producción de este metal» (Del Águila, Martínez, & Regalado, 2017).

### **1.3 Factores sociales**

«Ciertamente, hacia el 2021, el Perú no habrá eliminado la pobreza, pero la habrá reducido significativamente, y la pobreza extrema –para todo efecto práctico– será una cosa del pasado.

Seguiremos siendo un país con desigualdad, pero mucho más inclusivo que en la actualidad. Debido al peso de la historia, las diferencias entre lo urbano y lo rural persistirán, principalmente en materia de servicios básicos, como salud, educación, agua y saneamiento, electricidad; pero sus devastadores efectos serán mucho menores que en aquellas “décadas perdidas” de fines del siglo XX, gracias a la acción de un Estado que entiende a cabalidad su papel en la búsqueda de la justicia social» (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] 2015).

«Durante los últimos años las políticas públicas de inclusión social se han venido fortaleciendo, lo que se observa en la evolución de la posición del Perú en el Índice de Desarrollo Humano. Cabe resaltar que las políticas con énfasis en la educación, el aseguramiento integral de la población, y las políticas de inclusión social están consiguiendo una mejor distribución del ingreso. La mejora en la calidad del empleo, a través de la creciente formalización del trabajo, y el entorno económico e institucional también propiciarían el incremento en el bienestar de las personas. De esta forma, se lograría cumplir las metas propuestas» (CEPLAN 2015).

#### **1.4 Factores tecnológicos**

«El proceso de globalización de la economía y el comercio internacionales, tiene profundas implicancias en la ciencia y la tecnología, la cultura y el medio ambiente, vinculando de manera intensiva e interdependiente a individuos, empresas, organizaciones, grupos humanos y redes sociales. La generación y uso intensivo de la información y el conocimiento son factores determinantes y distintivos en este proceso » (Ministerio de Educación [MINEDU] 2006).

«En esta interrelación entre conocimiento y economía, las empresas transnacionales han alcanzado preponderancia, por su alta capacidad de innovación y por la estructuración de redes de producción y comercio mundiales. El caudal de inversiones de estas empresas es de importante gravitación en el desempeño de las economías de los países. En ese escenario, existe el riesgo de que continúen invirtiendo pero sin fortalecer a los sistemas nacionales de innovación. En América Latina algunos países vienen realizando alianzas ventajosas con empresas transnacionales con el propósito de lograr un mejor posicionamiento en los mercados de mediana y alta tecnología» (MINEDU 2006).

«La heterogeneidad tecnológica y una débil articulación caracterizan al aparato productivo. Aunque existen algunas empresas con elevada productividad, la mayoría es poco eficiente y con reducida capacidad para realizar innovaciones de manera intensiva y aprovechar las ventajas del cambio tecnológico y las oportunidades comerciales globales; por lo que su competitividad es

menor. En la actualidad vienen definiéndose políticas para mejorar la competitividad en el largo plazo en el marco del Plan Nacional de Competitividad » (MINEDU 2006).

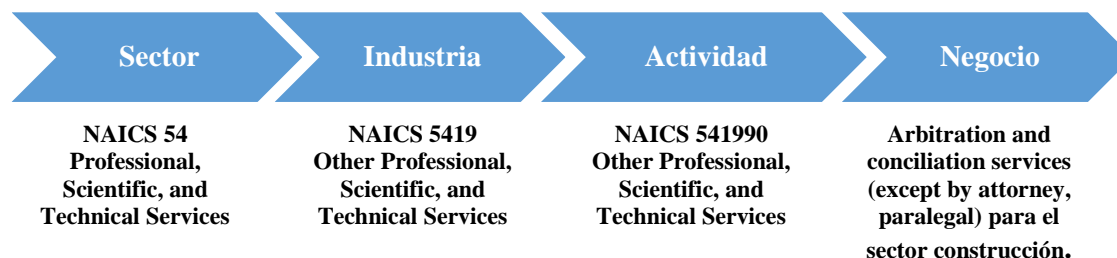
### 1.5 Factores ecológicos

«Se ha comprobado que al menos el 40% de las emisiones de GEI están conectados con las construcciones. Es una cantidad alarmante y el crecimiento varía en razón directa con crecimiento de la población de las ciudades. Sobre el particular, existen dos fases considerables en las que los edificios consumen energía: al momento de construirse (energía inducida) y al momento comenzar a funcionar y a lo largo de su existencia (energía operativa). (Ministerio de Construcción y Saneamiento» (Ministerio de Construcción, Vivienda y Saneamiento [MVCS], 2014).

## 2. La industria de la consultoría en el Perú

La idea de negocio la hemos clasificado tomando como referencia los índices NAICS, como sigue:

**Gráfico 1. Identificación de la industria**



Fuente: Elaboración propia, 2018

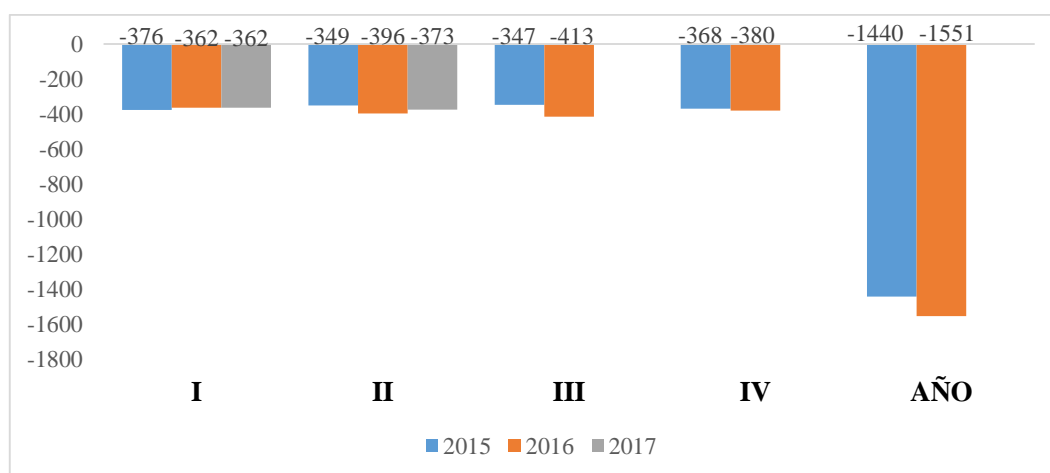
Por lo tanto, vemos que estamos dentro de la industria de servicios de consultoría.

«El futuro promisorio del mercado de la consultoría peruana se afianza en los fundamentos sólidos que posee la economía del Perú, dado su equilibrio fiscal prolongado, su baja inflación, su moderado nivel de deuda externa, su equilibrio externo y el elevado nivel de reservas internacionales, lo que le ha permitido una mejora progresiva en su calificación riesgo-país, siendo de las pocas economías emergentes que ha mantenido su grado de inversión en medio de la crisis mundial. En este escenario de progreso y globalización, los gerentes peruanos requieren de nuevos conocimientos y habilidades, lo que ha incrementado la importancia de los servicios de consultoría» (Valencia Soriano, 2009).



Según I. Valencia (Valencia Soriano, 2009), los sectores de crecimiento más promisorios y que, por tanto, son generadores de múltiples oportunidades de negocios de consultoría, son la minería, la construcción de carreteras, puertos y aeropuertos y el saneamiento. También se espera que crezca la consultoría especializada. La demanda de servicios de consultoría está influenciada por la inversión privada, la inversión pública y los proyectos patrocinados por organismos multilaterales y las entidades de cooperación para el desarrollo. El PBI (INEI, 2018) muestra un crecimiento promedio entre el 2008 y el 2016 de un 7.1% para la actividad económica de servicios prestados a empresas. Así mismo, esa actividad representa, en promedio, el 4.7% del PBI. Por otro lado, también se puede apreciar la situación de las exportaciones e importaciones de servicios en el país. De acuerdo con el BCRP (Gerencia de Información y Análisis Económico - Subgerencia de Estadísticas Macroeconómicas., 2017), la balanza de pago tiene un saldo negativo en específico para el rubro de otros servicios<sup>2</sup>.

**Gráfico 2. Saldo de la balanza pagos de servicios 2015-2017 en trimestres (mill. US\$)**



Fuente: Elaboración propia, con base en datos del Banco Central de Reserva del Perú, 2015, 2016 y 2017

En el gráfico 2 se puede constatar que en los últimos tres años se han importado más servicios de los que se han exportado. Los servicios periciales y de gestión de contratos en construcción forman parte de otros servicios técnicos y profesionales. A manera de ejemplo, podemos indicar que la Línea 2 del Metro de Lima ha contratado los servicios de asesoramiento legal de un estudio en España, así como peritos técnicos internacionales.

<sup>2</sup> «El rubro otros servicios registra los ingresos y egresos (...), otros servicios profesionales y técnicos (jurídicos, contables y asesoría de empresas, publicidad e investigación de mercados, servicios arquitectónicos y de ingeniería, entre otros)» (Gerencia de Información y Análisis Económico - Subgerencia de Estadísticas Macroeconómicas., 2017).

## **2.1 Identificación, características y evolución del sector construcción**

El plan de negocio se centra en el sector construcción, el mismo que viene mostrando gran dinamismo en los últimos años. En el estudio “Análisis macroeconómico del sector construcción en el Perú” (Palomino, Hennings, & Echevarría, 2017), se señala que el sector construcción está directamente relacionado con crecimiento económico del Perú y que es gran generador de empleo debido a que involucra a diversos sectores e industrias. De acuerdo con Vargas, Castro, & Bautista, 2011, el sector construcción está compuesto por (i) el mercado inmobiliario, (ii) el mercado del cemento y (iii) obras de infraestructura pública y privada.

Según el INEI (2018), en los últimos diez años el sector construcción ha constituido el 6.1% del PBI, teniéndose un crecimiento promedio del sector del 7%. Para el año 2018, dados los casos de corrupción de la empresa Odebrecht, así como los relacionados con el llamado club de la construcción de las empresas peruanas de la construcción, habrá una caída del crecimiento del PBI y del propio sector de construcción. Según el BBVA (BBVA, 2018), se prevé que el PBI en el año 2018 crecerá un 2.7%, en un escenario que preveía inicialmente un crecimiento de 3.5%. En cuanto al sector de la construcción, este crecerá en 4%, menos que el promedio histórico anterior de 6.1%, es decir, un 2.1% menos. Ahora bien, como indicado anteriormente, una componente importante dentro del sector de la construcción es la ejecución de proyectos de infraestructura.

«La infraestructura, independientemente del sector que consideremos, resulta una prioridad no solo por la satisfacción de necesidades públicas sino por la importancia que tiene en la competitividad y economía de un país, resultando un elemento fundamental, por ejemplo, para la conectividad de puertos con las principales regiones y ciudades del país, así como para la prestación de los demás servicios públicos como salud y educación, entre otros» (EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory, 2017).

Así mismo, de acuerdo con Prialé y otros autores (EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory, 2017), el Plan Nacional de Infraestructura 2016 a 2025 estimó la brecha de infraestructura en 160.000 millones de dólares, proyectada al 2025. Para cerrarla, es necesario invertir cada año el equivalente del 6% a 7% del PBI en proyectos de infraestructura técnicamente seleccionados y priorizados, evitando cualquier interferencia política. A continuación se muestra la brecha de infraestructura por sector:

**Tabla 1. Brecha económica en infraestructura**

Sector	Brecha a mediano plazo 2016-2020		Brecha 2021-2025		Brecha a largo plazo 2016-2025	
	US\$ millones	%	US\$ millones	%	US\$ millones	%
Transporte	21,253	31%	36,246	40%	57,499	36%
Energía	11,388	17%	19,387	21%	30,775	19%
Telecomunicaciones	12,603	18%	14,432	16%	27,036	17%
Salud	9,472	14%	9,472	10%	18,944	12%
Agua y Saneamiento <sup>1</sup>	6,970	10%	5,282	6%	12,252	8%
Hidráulico	4,537	7%	3,940	4%	8,477	5%
Educación <sup>2</sup>	2,592	4%	1,976	2%	4,568	3%
<b>Total</b>	<b>68,815</b>	<b>100%</b>	<b>90,734</b>	<b>100%</b>	<b>159,549</b>	<b>100%</b>

Fuente: Brecha de Infraestructura por Sector, (Prialé et al., 2017)

En el mercado actual, las propias empresas constructoras, así como los clientes, gestionan toda la cadena de valor relacionada con los procesos de licitación, gestión contractual y resolución de controversias en la fase de ejecución de las obras, así como resolución de controversias en fases de negociación y arbitraje. Dentro de lo relacionado al gasto público para la ejecución de obras públicas, según Prialé y otros autores (EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory, 2017), entre el periodo 2006-2016 los gobiernos de turno usaron únicamente, en promedio, un 66% de su presupuesto, habiendo ejecutado solo el 33% del mismo. Un aspecto relacionado con las obras públicas, en general, es el poco o deficiente control de la calidad, así como el seguimiento al avance físico de las obras.

«El control sobre las obras públicas no es del todo bueno, prueba de ello es que el número de alcaldes y gobernadores acusados de corrupción en obras públicas es alto. Los controles no pueden basarse en reportes de las propias autoridades de los gobiernos subnacionales. Se necesita contratar supervisores para las obras públicas, seleccionados de una lista corta de empresas autorizadas por el MEF, según el tamaño de las obras, entre otros aspectos a considerar» (EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory, 2017).

La mayoría de las obras de infraestructura pública tienen un riesgo inherente, que es el de tener sobrecostos en los proyectos de inversión. Esto resulta más factible en proyectos complejos, como carreteras, metros, obras ferroviarias e infraestructura vial, entre otros. Los sobrecostos en construcción tiene, como causas principales, lo relacionado con la inadecuada selección del proyecto priorizado, las fallas en la ingeniería para la construcción, las dificultades con vicios ocultos y liberación de interferencias no previstas y la expropiación de predios y terrenos, entre otros. Ahora bien, en el país aún son incipientes las iniciativas de las empresas constructoras y los clientes promotores a fin de tener un área específica que se encargue de los temas relacionados con el acompañamiento y la gestión de riesgos contractuales en la fase de licitación, gestión

contractual y que realicen actividades de resolución de disputas en fueros arbitrales. Estas funciones son normalmente desarrolladas por las oficinas técnicas de las empresas, las cuales realizan funciones no especializadas, sin un enfoque estratégico, en muchas ocasiones. También podemos encontrar consultoras que brindan dichos servicios de similar calidad a las empresas constructoras y clientes, pero son pocas en el mercado local. Algunas de estas empresas son QDR Claims, LyL Consultores y MetaControl.

Con la actual situación del sector construcción, el desarrollo e implementación de servicios de acompañamiento y gestión de contratos de construcción podría ser requerido por las empresas constructoras y promotores de proyectos, a fin de resolver sus controversias.

## **2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

De acuerdo con Porter (Porter 2005), la formulación de la estrategia competitiva consiste en relacionar a la empresa con su ambiente, donde el aspecto fundamental es la industria en la que compete. La intensidad de la competencia depende de las cinco fuerzas competitivas y su fuerza combinada determina el potencial de utilidades en un sector, medido por el rendimiento a largo plazo sobre el capital invertido. En el anexo 2 se presenta la matriz de análisis de las cinco fuerzas de Porter.

### **2.2.1 Rivalidad entre competidores existentes**

Existen actualmente dos empresas que brindan estos servicios, así como profesionales independientes; sin embargo, con base en las entrevistas realizadas<sup>3</sup> en el mercado nacional, son pocos los profesionales que realmente pueden considerarse como especialistas. Por otro lado, es muy oneroso contratar a las empresas internacionales que ya tienen muchos años brindando estos servicios. La experiencia de los profesionales que realizarán los servicios puede determinar una barrera de ingreso y salida, ya que, al ser un servicio especializado, el currículum de los profesionales que se ofrezca a los clientes será determinante para la contratación de los servicios y el desarrollo de la marca como empresa. Por tanto, la consideramos como moderado. Las barreras de entrada y salida no son altas, al ser un servicio cuyo mayor activo está en el conocimiento.

### **2.2.2 Poder del comprador**

El segmento de mercado previsto son las empresas constructoras, y el criterio de segmentación es la capacidad de contratación que el Estado les asigna. Estas empresas son las que participan en

---

<sup>3</sup> De acuerdo con las entrevistas realizadas, en especial al Ing. César Coloma, de COSAPI, existen pocos especialistas en el tema de administración de contratos y controversias y, en muchos casos, toman los servicios de terceros en la etapa de arbitraje.

las obras de construcción de mayores montos económicos y probablemente sean las que ejecuten los proyectos de la brecha en infraestructura. Estas tienen la capacidad económica para contratar los servicios o tener una infraestructura tal que les permita tener su propia administración de gestión de contratos y controversias. Sin embargo, no existen muchos especialistas en la administración de gestión de contratos y controversias<sup>3</sup>.

### **2.2.3 Amenaza de sustitución**

De acuerdo con Hitt, Ireland y Hoskinsson (Hitt M., Ireland D. y Hoskinsson R. 2015), los productos sustitutos son servicios fuera de la industria que cumplen funciones similares o iguales. Al ser este servicio un tema especializado para un sector específico, como es el de construcción, según las entrevistas realizadas, el único sustituto que podría identificarse serían las mismas empresas constructoras que implementen un área específica para la gestión de contratos de construcción y controversias.

### **2.2.4 Poder de negociación del proveedor**

Los proveedores serían aquellos que toman las consultoras que brindan servicios de ingeniería, proveedoras de trabajos de topografía, de laboratorios de suelos y materiales, imprentas y de alquiler de vehículos. Existe una variedad de empresas que brindan los servicios y, en el caso específico de laboratorios, la mayoría de las universidades e instituciones como Sencico cuentan con laboratorios para ensayos de materiales u otro tipo de sondajes más especializados. Están los laboratorios de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) y la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI), lo cual reduce el poder de negociación.

### **2.2.5 Amenaza de nuevos competidores**

De acuerdo con la CGR (Departamento de Estudios, Gerencia de Estudios y Gestión Pública, Contraloría General de la República, 2014), a partir del 2009 ha habido un incremento significativo en los laudos arbitrales lo cual coincide con el cambio del marco normativo para el fortalecimiento y la creciente aplicación del arbitraje. Esto último muestra que la gestión de contratos y controversias en el país es relativamente reciente, por lo tanto, especialistas y empresas en estos servicios son también nuevos. Actualmente existen dos empresas identificadas en el Perú que brindan los servicios. Por otro lado, mirando hacia fuera del país, estos servicios ya están bastante desarrollados, existiendo empresas con equipos altamente especializados, por lo que el contratar sus servicios es bastante oneroso. De igual manera, actualmente existen diversos cursos en gestión de contratos que se han venido dictando por consultoras. Empresas como GyM, Cosapi, MotaEngil y JJC, entre otras, tienen al menos implementado como parte de su *staff* para

obras a administradores de contratos, pero estos no necesariamente tienen el perfil. Con el tiempo, estos profesionales pueden adquirir una especialidad y convertirse en potenciales competidores. Del análisis realizado sobre la amenaza de nuevos competidores, consideramos que tiene un nivel moderado.

### 2.2.6 Evaluación del atractivo de la industria

La evaluación del atractivo de la industria se realizó definiendo pesos para cada una de las cinco fuerzas de Porter. La tabla 2 muestra las puntuaciones y el anexo 2 muestra la evaluación.

**Tabla 2. Evaluación del atractivo de la industria**

Aspectos	Peso	Muy poco atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Neutro (3)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Parcial ponderado
Determinantes de rivalidad	10%			2.70			0.27
Determinantes para el poder del comprador	10%			2.50			0.25
Determinantes de la amenaza de sustitución	35%	1.00					0.35
Poder de negociación del proveedor	10%				3.90		0.39
Amenaza de nuevos competidores	35%			2.50			0.88
<b>Promedio ponderado</b>	<b>100%</b>						<b>2.135</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018

En el sector de servicios para consultoría, materia del presente plan de negocios, se puede ver que este es un mercado que aún no está desarrollado debido, en particular, a que los determinantes de sustitución –(la amenaza de nuevos competidores que puedan ir surgiendo, lo que probablemente ocurrirá con el tiempo) lo hacen poco atractivo.

### 2.3 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La matriz EFE (ver anexo 3) contiene las oportunidades y las amenazas del entorno externo a las que estaría expuesta una consultora de servicios especializada en gestión de contratos de construcción. De acuerdo con David, la matriz EFE cuantifica los factores externos (David, Conceptos de administración estratégica, 2008). A cada variable identificada en el análisis PESTEL se le asigna un factor entre 0.0 (no importante) y 1 (muy importante). Luego, a cada factor externo se le asigna una clasificación entre 1 y 4, que indique qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde «4 = la respuesta es superior,

3 = la respuesta es mayor al promedio, 2 = la respuesta es el promedio y 1 = la respuesta es deficiente. Las clasificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa. Por lo tanto, la clasificación se basa en la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria» (David, Conceptos de administración estratégica, 2008).

«La puntuación ponderada total promedio es de 2.5. Una puntuación ponderada total de 4.0 indica que una organización responde de manera extraordinaria a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, que las estrategias de la empresa aprovechan eficazmente las oportunidades existentes y minimizan los posibles efectos adversos de las amenazas externas. Una puntuación total de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas externas» (David, Conceptos de administración estratégica, 2008). El resultado 2.83 que arroja la matriz EFE sugiere que la consultora tiene la posibilidad de contar con un entorno favorable en el mercado de servicios.

### **3. Análisis interno**

#### **3.1 Modelo de negocio**

El modelo de negocio se elabora sobre la metodología Canvas (ver anexo 4) desarrollada por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (Osterwalder & Pigneur, 2010) en la que nos dicen que «Un modelo de negocio describe la bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor». En el desarrollo del modelo de negocio, lo primero que se debe hacer es definir el segmento de mercado. Para este caso, ese segmento está conformado por las empresas contratistas que brinden servicios de construcción, tomando como diferenciador la capacidad de contratación que tienen con el Estado, cuyo valor sea superior a PEN 120 MM. Sin embargo, esto no quiere decir que no se pueda atender otras empresas. Así mismo, se amplía el segmento con los clientes y propietarios que toman los servicios de construcción. Ahora que ya se sabe a quiénes queremos llegar y la necesidad que queremos atender, se puede definir nuestra propuesta de valor: «Experiencia en gestión de contratos, asesoría experta en evaluación y presentación de controversias».

### **3.2 Modelo de negocio - análisis de la cadena de valor**

La cadena de valor desarrollada por Porter contribuye y complementa el análisis interno de una organización, identificando las actividades que generan valor, primarias y secundarias. En el anexo 5 se presenta la cadena de valor de Porter, adaptada<sup>4</sup> para el centro.

### **3.3 Análisis de recursos y capacidades: matriz VRIO**

La matriz VRIO<sup>5</sup> (Anexo 6) refleja las capacidades y los recursos de una organización, con base en cuatro características: (i) valioso (V), referido a identificar oportunidades y neutralizar amenazas, (ii) raro (R), específico a la organización, (iii) inimitable (I), único o difícil de copiar y (iv) organizacional (O), complementario a la organización. Ello se vincula a las fortalezas y las debilidades de la organización: (i) desventaja competitiva (debilidad), (ii) competencia y paridad (fortaleza), (iii) ventaja competitiva temporal (fortaleza y competencia distintiva) y (iv) ventaja competitiva sostenida (fortaleza y competencia distintiva sostenible). El anexo 6 muestra el análisis.

### **3.4 Análisis de la ventaja competitiva**

Por lo visto anteriormente, y el conocimiento del entorno externo y la industria, la ventaja competitiva y sostenible de la empresa consultora se puede lograr a partir de varios frentes. En primer lugar, la cultura de atención de calidad, asociada no solo al proceso, sino también a la calidad de los entregables requeridos, conforme requerimientos de alcance, técnicos y en los plazos previstos, sobre la que se construye la propuesta de valor. Finalmente, dentro de las fortalezas competitivas sostenibles están el conocimiento de diversas técnicas y herramientas, basadas en buenas prácticas internacionalmente reconocidas aplicadas por grandes corporaciones en proyectos de envergadura.

### **3.5 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)**

Siguiendo a David (David, Administración Estratégica, 2013), la matriz EFI es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica, sintetizando y evaluando las fortalezas y las debilidades más importantes identificadas en la matriz VRIO. La matriz divide las fortalezas de las debilidades y se le asigna a cada uno de los factores internos una ponderación de entre 0,0 (sin importancia) a 1,0 (muy importante), las mismas que deben sumar 1, equivalente a lo

---

<sup>4</sup> La cadena de valor de Michael Porter, en su libro Ventajas Competitivas (1985), fue desarrollada inicialmente para empresas de manufactura. Sin embargo, también se puede adaptar a empresas de servicios, en cuyo caso las actividades primarias de logística de entrada y salida no son consideradas. La actividad de producción está referida a la actividad de prestación del servicio y la actividad de servicio postventa se relaciona con otros servicios. Tomado de Francés (2006).

<sup>5</sup> Notas de clase. Curso: Dirección Estratégica, con el profesor Roberto Paiva.



trabajado en la matriz EFE. El resultado de 3.07 que arroja la matriz EFI (ver anexo 7) sugiere que la futura empresa de consultoría en servicios de gestión de contratos, resolución de controversias en construcción y capacitación, contará con recursos y capacidades internos superiores al mercado, lo cual la posiciona frente a la competencia.

## **Capítulo II. Investigación de mercado**

Según Kotler y Keller, la investigación de mercados se define como el diseño sistemático, la recolección, el análisis y la presentación de datos y conclusiones, los cuales nos ayudarán a una comprensión del mercado y lo que significa para las empresas (Kotler & Keller, 2012). El proceso de investigación de mercados consta de cinco fases, que son las siguientes: 1) definir el problema y los objetivos, 2) desarrollar el plan de investigación, 3) recopilar la información, 4) analizar la información y presentación de resultados y 5) toma de decisión.

### **1. Definición del problema**

Medir, dentro de los alcances de la presente investigación, la real necesidad (capacitación y asesoramiento) de las empresas constructoras y entidades del Estado, en cuanto a la gestión de sus contratos de construcción, tanto en la fase de ejecución, como en casos de controversia en todos sus niveles.

#### **1.1 Objetivo general**

Estudiar el mercado de las empresas constructoras, profesionales del sector y algunas entidades del Estado que puedan ser clientes potenciales, y determinar una demanda para los servicios de gestión de contratos de construcción.

#### **1.2 Objetivos específicos**

- Segmentar el mercado de las constructoras, considerando como criterio el volumen de facturación de la empresa y tomando también en consideración la capacidad de contratación asignada por la OSCE.
- Definir las necesidades y las tendencias de los potenciales clientes a ser atendidos, a fin de enmarcar los servicios a que se ofrezcan.
- Identificar cuál es el servicio más requerido o que podría ser solicitado.
- Identificar posibles oportunidades de diferenciación con la competencia.

### **2. Desarrollar el plan de investigación**

El plan de investigación es la recopilación de información. Para esto procederemos, en primera instancia, a realizar entrevistas a expertos que nos den un marco de referencia, para posteriormente realizar una encuesta con base en las conclusiones obtenidas de las entrevistas.

## **2.1 Fuentes de información**

Las fuentes de información se pueden dividir en dos: secundaria y primaria. Según Kotler y Keller, secundaria es la que ya existe, independientemente del propósito. La información primaria es información nueva ad hoc para un proyecto de investigación concreto (Kotler & Keller, 2012).

### **2.1.1 Fuentes de información primaria**

El instrumento de investigación a ser utilizado para recopilar información primaria es un cuestionario. Según Kotler y Keller, esto es lo más común para recopilar este tipo de información (Kotler & Keller, 2012). La forma de contacto se realizó a través de entrevistas personales y remitiendo el cuestionario a las personas previamente identificadas: i) expertos y gerentes de proyecto de tres de las empresas constructoras más importantes del país, ii) dueños de constructoras, entre medianas y grandes, y iii) algunos funcionarios públicos. El cuestionario se preparó pensando en obtener un primer sondeo de la situación que viven las constructoras e identificar y evaluar las necesidades que pudieran tener. En el anexo 8 está el cuestionario y el listado de entrevistados.

### **2.1.2 Resultados de la investigación primaria**

El primer resultado que se observa es que el 100% de los que completaron el cuestionario han tenido problemas y tienen reclamos en sus proyectos asociados al incremento de costos directos, indirectos y ampliaciones de plazo. De igual manera, el 100% coincide en que la mayor competencia ha hecho que los márgenes se reduzcan, aunque dos de los encuestados refieren que puede haber excepciones para proyectos muy especializados, y que cualquier desviación al contrato generaría un impacto al resultado operativo esperado. Así mismo, las empresas, independientemente de cómo estén organizadas, es decir, de si cuentan o no con un departamento de licitaciones y presupuestos, consideran que es importante poder identificar riesgos en la etapa de licitación, a fin de tenerlos en cuenta para la elaboración de las ofertas, así como en la etapa de construcción, en caso de que obtengan la buena pro. Sin embargo, un 73% de los que completaron el cuestionario refieren que no tomarían un servicio de acompañamiento para la elaboración de la oferta con el objetivo de identificar estos riesgos en esta etapa y que prefieren hacerlo *in-house*. Una razón es que los procesos de licitación tienen periodos cortos, entre otros factores.

Respecto de brindar servicios de gestión de contratos en la etapa de ejecución, igualmente hay empresas que tienen un área de contratos, o tienen, dentro de su *staff* para el proyecto, un administrador de contratos. En todo caso, aunque cuenten con un área de contratos o no, el 47% evaluaría tomar el servicio de administrador fuera de la empresa y un 53% no. Por otro lado, un

55% respondió que en el caso de no contar con un área de administración de contratos, sí contrataría los servicios.

Otro dato de importancia es la instancia en la que se da la resolución de reclamos adicionales, dependiendo de si el cliente es el Estado o una entidad privada. De los que completaron el cuestionario, siete indicaron que tienen experiencia tanto en el sector privado como en el público. Para el caso del sector público, el 71% de los reclamos van a arbitraje y 29% se resuelven en trato directo, mientras que si el cliente es un privado el 100% se soluciona en trato directo. En cuanto al servicio de asesoramiento y preparación de informes periciales para la etapa de arbitraje, el 91% consideraría tener un informe ad hoc. Cabe mencionar que el informe también puede ser relevante en un trato directo como sustento de un contratista de cara a un cliente que no reconoce parcial o totalmente la controversia. Cuando se les consultó respecto del éxito obtenido en la etapa de tracto directo, se observa que «no siempre tienen éxito» en un 67%. Probablemente las obras con el Estado, en su mayoría, se resuelven en arbitraje. Y en cuanto al éxito en la etapa arbitral, se observa un porcentaje de éxito del 64%, tratándose básicamente de obras con el Estado. Finalmente, se han podido identificar algunas necesidades entre los entrevistados, las cuales mencionamos a continuación:

- No existen especialistas locales, como los que hay a nivel internacional. En el ámbito local son muy pocos. Las empresas internacionales son equipos con mucha experiencia, por lo que son costosas para contratar. Esa figura actualmente no existe en el país.
- Para el caso de administración de contratos, también son pocos los que tienen la experiencia y el manejo.
- Se necesita tener un informe con los medios probatorios y un análisis con base en las prácticas internacionales para etapa de trato directo y arbitraje.
- El enfoque que actualmente se tiene, según lo constatado mediante las entrevistas realizadas, es de ampliación de plazos y costos indirectos. Sin embargo, la ley de contrataciones con el Estado, y en muchos casos con clientes privados, considera un reclamo por *disruption*.<sup>6</sup>
- Para el caso del sector público, este considera que no existen expertos para una correcta administración del contrato. Así mismo, sí estaría dispuesto a tomar servicios para mejorar la gestión, de cara a un arbitraje.

---

<sup>6</sup> *Disruption*: «Puede ser definida como un cambio en el método de desempeño de la secuencia constructiva planeada contemplada por el subcontratista» (Cushman, Carter, Gorman, & Coppi, 2001) Traducción propia.

### 2.1.3 Fuentes de información secundaria

En cuanto a las fuentes de información secundaria, se ha investigado respecto de la cantidad de empresas constructoras que hay en el país. Nos remitimos a un reporte del INEI 2017 (Dirección Ejecutiva de Censos y Encuestas de Empresas y Establecimientos, 2017) en donde se realiza una primera clasificación y segmentación, de acuerdo con el monto de facturación:

- Microempresa: 577 mil 500 soles o 150 unidades impositivas tributarias (UIT)
- Pequeña empresa: empresas con ventas entre 150 y 1.700 UIT
- Gran y media empresa: mayor a 1.700 UIT

**Tabla 3. Extracto de relación de empresas constructoras de acuerdo con su facturación**

Actividad económica	2015	2016
<b>Construcción</b>		
Microempresas	44.481	47.228
Pequeña empresa	7.714	6.767
Gran y mediana empresa	1.154	1.078

Fuente: Elaboración propia, con base en datos de INEI, 2018

Por otra parte, solicitamos información al Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado (OSCE). Como parte de la investigación exploratoria, se solicitó que se nos brinde información de las primeras trescientas empresas con mayor capacidad de contratación.

La tabla 4 permite identificar algunas empresas que operan bajo un esquema más enfocado en aspectos operativos que en gestión contractual. Los autores de la presente investigación hemos tenido experiencia de trabajar indirectamente con ellas o conocemos personas que actualmente laboran en las mismas. Podemos, entonces, considerar el inicio de nuestra segmentación de la posición 137 en adelante, como potenciales clientes a ser atendidos.

**Tabla 4. Extracto de relación de empresas constructoras OSCE por capacidad de contratación**

Nº	Nombre o razón social	Nacionalidad	CMC (soles)
30	GyM S.A.	Nacional	4.488.068.219.26
40	Cosapi S.A.	Nacional	2.800.000.000.00
51	SSK Ingeniería y Construcción S.A.C.	Nacional	1.865.687.678.13
53	San Martín Contratistas Generales S.A.	Nacional	1.787.153.846.66
58	Obrascon Huarte Lain S.A.	Extranjero	1.640.000.000.00

Nº	Nombre o razón social	Nacionalidad	CMC (soles)
80	JJC Contratistas Generales S.A.	Nacional	1.277.938.849.00
85	Mota-Engil Perú S.A.	Nacional	1.200.000.000.00
137	J E Construcciones Generales S.A.	Nacional	500.576.210.48
138	Técnicas Metálicas Ingenieros S.A.C.	Nacional	500.000.000.00
210	Haug S.A.	Nacional	290.844.913.44
256	Alvac S.A. - Sucursal del Perú	Extranjero	212.749.104.47
273	Imecon S.A.	Nacional	196.544.928.60
288	H Y He Contratistas Generales S.A.C.	Nacional	175.872.683.00
299	Bouby S.A.C.	NACIONAL	164.481.816.78

Fuente: Elaboración propia, con base en OSCE, 2018

Por otro lado, en el año 2016, de acuerdo con la Oficina de Estudios e Inteligencia de Negocios, hubo 1.497 procesos de selección para obras por el método de contratación de licitación pública (Oficina de Estudios e Inteligencia de Negocios; OSCE, 2017). Para 2015, según la Oficina de Estudios Económicos, hubo 1.388 procesos de selección para obras por el método de contratación de licitación pública. En 2014, de acuerdo con la Oficina de Estudios Económicos, hubo un total de 1.581 procesos de selección por concepto para obras por el método de contratación de licitación pública (Oficina de Estudios Económicos, OSCE, 2016). De igual manera, de acuerdo con la CGR (Departamento de Estudios, Gerencia de Estudios y Gestión Pública, Contraloría General de la República, 2014), entre el 2008 y el 2013 hubo un promedio de 193 laudos por año solo para lo que son obras, con una tasa de crecimiento promedio, entre el 2008 y el 2013, de 34%.

### 3. Recopilar información

Para la fase de recopilación de información, se ha realizado una encuesta que fue distribuida entre profesionales del sector. Con estas encuestas se busca corroborar algunas hipótesis y ver la existencia de alguna relación en particular.

#### 3.1 Población objetiva

La población objetiva que tomaremos como base para la recopilación de información será la pequeña empresa y la gran y mediana empresa. De acuerdo con la tabla 3, Extracto de relación de empresas constructoras de acuerdo con su facturación Tabla 3, hay un total de 7.845 empresas.

#### 3.2 Determinación de la muestra

De acuerdo con Franco Concha (Franco Concha, 2017), en caso de que se haga una investigación de mercado, una buena forma de definir una muestra será utilizando encuestas. Así mismo, indica

que en una investigación de mercado los resultados deben tener una validez estadística para que se pueda realizar inferencias de mercado, gracias a que siempre se utiliza una muestra representativa y aleatoria. Para determinar el tamaño mínimo de la muestra, utilizaremos la fórmula dada por Concha (Franco Concha, 2017).

$$n = \frac{p \times q}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{p \times q}{N}}$$

Donde:

**N** = tamaño de la población

**Z** = desviación estándar: para un nivel de confianza de 95% es de 1.96

**p** = proporción de la población que posee la característica que se desea estudiar (cuando se desconoce esa proporción, se asume  $p = 0.5$ ).

**q** =  $1 - p$

**E** = margen de error que se está dispuesto a aceptar. El margen más usual es de 0.05

Se considera un nivel de confiabilidad (**Z**) del 95%, un margen de error del (**E**) 10%, proporción de (**p**) del 0.50 y tamaño de la población (**P**), que corresponde a lo definido en la población objetiva de 7.845. Aplicando la fórmula, arroja un valor de 95 encuestas a ser realizadas.

### **3.3 Recopilación de la información**

Para recopilar la información, la encuesta fue difundida a través de medios electrónicos. Para ello, se utilizaron plataformas de WhatsApp, LinkedIn y Facebook. Vale aclarar que los grupos en los que se difundió la encuesta son grupos de profesionales del sector construcción que tienen conocimiento y están familiarizados con los conceptos y las preguntas planteados en la encuesta. En el anexo 9 se presentan los resultados de la encuesta.

## **4. Análisis de la información y presentación de los resultados**

Como parte de la encuesta, se realizó un agrupamiento de las empresas de acuerdo con el volumen de facturación que estas manejan. Dado que las empresas grandes del Perú han implementado en muchos casos el tema de administración contractual, vamos a poner el énfasis en aquellas que no lo tienen. Ver anexo 9. Se observa que del total de encuestados, el 31.91% está en empresas cuyo volumen de facturación en el último año ha sido menor a 50 MM. Nos centraremos en este intervalo, ya que no tiene desarrollada la gestión contractual, como se verá líneas más abajo, revisando los resultados de la encuesta. De este 31.91%, el 65.52% no cuenta con un área de administración de contratos y quien se encarga de ello es la gerencia de proyectos, con un 40%,

seguido de la oficina técnica, con un 23.33%, y otros, con un 20%. Es decir que para alrededor del 80% de las empresas cuya facturación es menor a 50 MM la gestión contractual es asumida por el equipo de proyectos que, en muchos casos, no le da la relevancia debida, ya sea por causa de experiencia o por la poca importancia que le da a la gestión en sí misma.

Un 86.67% de los encuestados manifestó que había tenido controversias por ampliación de plazo, un 73.33% controversias por adicionales de obra, un 50% por mayores gastos generales, un 36.67% por costos directos y un 50% por otros conceptos. Se observa también que para este intervalo un 70% contrataría un servicio de acompañamiento en la fase de administración del contrato, para poder incrementar la probabilidad de éxito en sus controversias de costo y plazo. Por otro lado, en caso de que tengan controversias, el 46.67% indica que contrataría un servicio de asesoramiento para enfrentar el problema.

Finalmente, un 83.33% considera contratar un servicio de experto técnico y asesor, con el fin de tener un informe ad hoc e incluirlo como parte de su demanda de contestación a una controversia, o en la fase de negociación de trato directo. Así mismo, un 80% considera contratar los servicios en la fase de administración, propuesta técnica, administración de contratos con énfasis en gestión de resolución de controversias y trato directo. Un 93% contrataría los servicios de una empresa que brinde servicios de capacitación en temas de administración de contratos y resolución de controversias, a fin de mejorar sus competencias.

##### **5. Toma de decisión (estimación de la demanda para fase arbitral)**

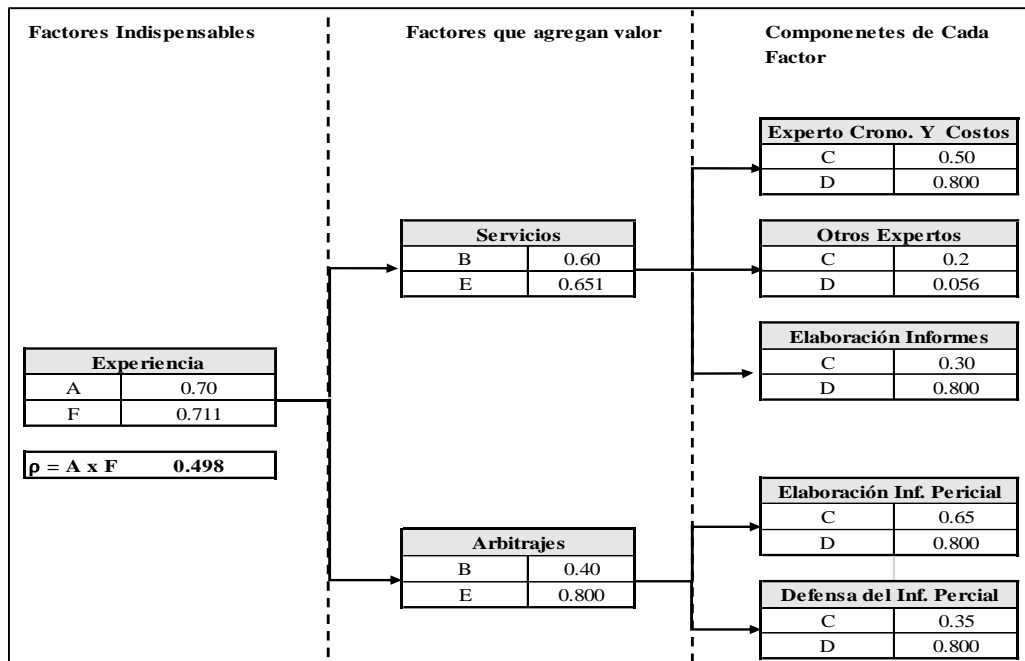
En cuanto a la toma de decisión, utilizaremos la metodología del árbol de decisión propuesta por Franco Concha (Franco Concha, 2017), que busca definir la proporción esperada ( $p$ ) de encuestados que utilizarían o tomarían el servicio. A continuación se muestran los pasos desarrollados:

**Paso N° 1:** Elaboración del árbol de decisión, estableciendo factores indispensables, factores que agregan valor y componentes de los factores. A estos factores se les asigna una ponderación.

**Paso N° 2:** Cálculo de la proporción esperada ( $p$ ) de encuestados que demandarían los servicios



**Gráfico 3. Árbol de decisión para estimación de la demanda**



Fuente: Elaboración propia, 2018

Para realizar el árbol de decisiones, definimos como factor indispensable de decisión un 70% de ponderación. (Ver celda A en el gráfico 5). Ahora definimos los factores que agregan valor, cada uno de estos igualmente con una ponderación. Dichos factores son los siguientes: servicios (60%) y arbitrajes (40%). Finalmente, con base en las encuestas realizadas, definimos las variables con sus respectivas ponderaciones. En la celda D del gráfico 5 se registra el valor obtenido por la encuesta para cada factor.

En el gráfico 5, en el área de componentes de cada factor, el valor de la celda C es multiplicada por el valor de la celda D y se ‘sumarizan’. Esto nos da el valor de las celdas E, en el área definida como factor que agrega valor. De igual manera, en esa misma área, la celda B se multiplica por la celda E y se ‘sumarizan’, dando como resultado el valor de la celda F en la zona de factores indispensables. El valor de la celda F se multiplica por el valor de la celda A y se obtiene  $\rho$ , la proporción de encuestados que demandaría los servicios ofrecidos.

**Paso N° 3:** Hallar la desviación estándar (s) de la proporción ( $\rho$ ) y definir el intervalo de confianza. La fórmula está dada de esta manera:

$$s = \sqrt{\frac{\rho^*(1-\rho)}{n} \left\{ \sqrt{\frac{N-n}{N-1}} \right\}}$$

Donde:

**N** = tamaño de la población

**n** = Tamaño mínimo de la muestra

**ρ** = proporción estimada

Reemplazando los valores en la fórmula, la desviación estándar, *s*, es de 0.0513875. Con este resultado se establece el intervalo de confianza [ $\rho - Z * s$  ;  $\rho + Z*s$ ] utilizando la tabla de valores de la distribución de probabilidad estándar *Z*.

**[0.397 ; 0.598]**

**Paso N° 4:** Procedemos a multiplicar cada uno de los límites hallados del intervalo de confianza por el tamaño de la población (*N*).

**[3112.45 ; 4693.64]**

**Paso N° 5:** Finalmente, de acuerdo con Franco Concha (Franco Concha, 2017), se estima la demanda por el número de servicios a ser brindados. Para esto, los límites del intervalo de confianza se multiplican por la frecuencia de compra (*a*) que se espera tenga cada cliente y la cantidad de compra (*b*) promedio de estos. El intervalo de confianza sería el siguiente:  $(N * a * b) * [\rho - Z * s ; \rho + Z*s]$ . «La frecuencia (*a*) que se espera que tenga cada cliente y (*b*) la cantidad de compra promedio de estos son cifras que el emprendedor deberá establecer a manera de supuestos. Se parte de dos posibilidades: que la empresa tenga ya uno o más periodos en funcionamiento o que se trate de una empresa nueva que recién empieza operaciones» (Franco Concha, 2017).

Para el presente trabajo de investigación consideramos la frecuencia de compra, la proporción de la población en el intervalo de facturación menor a PEN 50MM que contrataría un servicio de acompañamiento en la fase de administración del contrato, a fin de gestionar e incrementar la probabilidad de éxito de sus controversias de costo y plazo, en este caso un 70%<sup>7</sup>. Respecto de la cantidad de compra promedio, se estima con base en la cantidad de procesos de selección para obras públicas y a los laudos de procesos arbitrales, también de obras públicas. La tabla 3 muestra los valores de los años 2008 al 2013. Es necesario acotar que no se está considerando en la evaluación las obras privadas, debido a que no se cuenta con información al respecto, por lo que los valores que se obtengan han de ser conservadores.

---

<sup>7</sup> Corresponde a la pregunta 7 de la encuesta para empresas con un volumen de facturación menor a 50 MM

**Tabla 5. Cantidad de procesos de selección para obras públicas y laudos de procesos arbitrales de obras públicas**

	<b>X1</b>	<b>X2</b>	<b>Y1</b>	<b>Y2</b>	
<b>Año</b>	<b>Número de obras</b>	<b>Obras PEN MM</b>	<b>Número de laudos por obras</b>	<b>PEN MM por laudos por obras</b>	<b>Relación Y1/X1</b>
2008	7738	5.586.70	83	24.85	1.07%
2009	8111	11.431.80	152	45.17	1.87%
2010	7941	12.189.30	207	84.43	2.61%
2011	7524	12.039.50	169	125.88	2.25%
2012	8875	15.827.90	203	144.10	2.29%
2013	8317	17.583.00	236	279.92	2.84%

Fuente: Elaboración propia, con data de OSCE y Contraloría General de la República.

Ahora relacionamos para cada año la cantidad de obras y el número de laudos por año, obteniendo un ratio promedio de 2.15%. Se ajusta este valor, buscando la máxima relación que pueda haber entre las variables X e Y, definiendo la primera como obras y la segunda como laudos, respectivamente. La máxima relación ( $\lambda$ ) es igual a 0.9775, quedando el valor de (b) en 2.11%.

Teniendo los datos de (a) y (b), el intervalo de confianza quedaría de la siguiente manera:

**[50 ; 75]**

Con este resultado, se concluye que bajo un escenario conservador se tendría una demanda esperada anual entre 50 consultorías y 75 consultorías para obras públicas en fase arbitral por año.

## **Capítulo III. Planeamiento estratégico**

### **1. Declaración de la visión, la misión y los valores de la organización**

Este componente de la planificación estratégica está asociado con la cultura de la organización, la cual está relacionada con los procesos que generan una respuesta y aprendizaje que formalizan y definen el comportamiento y el actuar de los miembros que conforman una compañía. En ese sentido, la cultura es un elemento diferenciador y, por tanto, generador de ventaja competitiva.

#### **1.1 Visión**

La visión responde a la pregunta ¿en qué queremos convertirnos? (David, Administración Estratégica, 2013). Esta debe ser memorable, motivadora y medible (Francés, 2006). Debe referir el posicionamiento que busca y el ámbito en el que quiere lograrlo. La visión para la empresa consultora en gestión contractual y capacitación es la siguiente: «Ser la consultora líder, reconocida por brindar soluciones eficientes a sus clientes, en la administración de contratos, resolución de controversias en proyectos de construcción y capacitación».

#### **1.2 Misión**

La declaración de la misión implica una disposición hacia el cliente y no debe centrarse en la función de producción o comercialización (Franco Concha, 2017). La misión para la empresa consultora es esta: «Somos una empresa peruana de consultoría que desarrolla asistencia y asesoría técnica y de gestión de contratos y reclamaciones en los sectores de construcción, minería e infraestructura, así como capacitación, con el fin de generar valor a nuestros clientes».

#### **1.3 Valores**

Los valores representan el marco ético-social de una organización, y complementan la misión y la visión (Francés, 2006). Para la empresa de consultoría en administración de contratos, resolución de controversias en proyectos de construcción y capacitación, los valores planteados son los siguientes: (i) vocación de servicio, (ii) honestidad y transparencia, (iii) trabajo en equipo, (iii) confianza y seguridad, (iv) respeto al cliente y los colaboradores, (v) responsabilidad y (vi) confidencialidad.

### **2. Objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos representan las metas a las que una organización quiere llegar en el largo plazo. Deben ser medibles, claros, específicos, realistas y manifestarse por escrito (Franco

Concha, 2017). Los objetivos estratégicos (ver tabla 6) de la empresa consultora se clasifican en tres tipos: de supervivencia, de crecimiento y de rentabilidad (Sallenave, 2002).

**Tabla 6. Objetivos estratégicos**

Tipo Objetivo	Factores	Objetivos
Supervivencia	Personal	El 100% del personal de la consultora comparte los valores.
	Mercado	Lograr una participación de mercado superior al 13% al quinto año en procesos arbitrales.
	Producto	Obtener la certificación ISO 9001, Sistema de Gestión de Calidad, al tercer año.
Crecimiento	Interno	Al menos el 65% de los clientes recomienda la empresa.
	Externo	Ser fuente confiable para que consultores individuales puedan requerir asesorías, asociación y consorcio.
Rentabilidad	Económica	Evaluar la pertinencia de seguir tercerizando los servicios de marketing y ventas, a partir del segundo año de operación de la empresa.
		Optimizar el uso de recursos estratégicos.

Fuente: Elaboración propia, 2018

### 3. Formulación de estrategias

#### 3.1 Matriz FODA cruzada

En el anexo 10 se presenta la matriz FODA cruzada, en la que se definen las fortalezas de la empresa consultora, que aprovechan las oportunidades del entorno (estrategias FO) y neutralizan las amenazas (estrategias FA), y las que superan las debilidades, empleando las oportunidades del entorno (estrategias DO) o evitando las amenazas (estrategias DA). Estas fortalezas y oportunidades devienen de las matrices EFE y EFI, definidas en el capítulo I, análisis de la oportunidad, pero priorizando las más relevantes.

#### 3.2 Matriz interna-externa

La matriz interna-externa (matriz IE) se representa en una matriz de nueve cuadrantes y se basa en dos dimensiones clave, los puntajes ponderados de la matriz EFE (en el eje y) y de la matriz EFI (en el eje x). La matriz IE (tabla 7) define tres estrategias, de acuerdo con la combinación de los valores de las matrices EFI y EFE: (i) crecer y construir cuadrantes I, II y IV; (ii) conservar y mantener cuadrantes III, V y VII y (iii) cosechar o desinvertir cuadrantes VI, VIII y IX.

**Tabla 7. Matriz IE (interna – externa)**

		Puntajes totales ponderados matriz EFI					
		Fuerte [3,0-4,0]		Promedio [2,0-2,99]		Débil [1,0-1,99]	
Puntajes totales ponderados matriz EFE	Alto [3,0-4,0]	I		II		III	
	Medio [2,0-2,99]	IV	[3.07, 2.85]	V		VI	
	Bajo [1,0-1,99]	VI I		VIII		IX	

Fuente: Elaboración propia, 2018

La combinación de los puntajes ponderados de las matrices EFE y EFI ubican a la empresa consultora en administración contractual, resolución de controversias en proyectos de construcción y capacitación, en el cuadrante IV, el cual implica desarrollar una estrategia del tipo crecer y construir.

#### 4. Definición de la estrategia

La estrategia es un plan de acción elaborado por el ápice estratégico, con el objetivo de alcanzar una posición de ventaja ante la competencia, poniendo en riesgo recursos y capacidades ante el accionar del entorno<sup>8</sup>. Se distinguen dos tipos de estrategia, tal como se detalla a continuación.

##### 4.1 Estrategia genérica o competitiva

Corresponde a las estrategias de primer nivel de la organización. Porter define tres estrategias genéricas de mayor rentabilidad: (i) liderazgo en costos, (ii) diferenciación y (iii) enfoque. Estas estrategias son excluyentes, estáticas y responden a un momento determinado<sup>9</sup>. Se descarta la estrategia de liderazgo en costos, pues la empresa consultora aún no se implementa y difícilmente podrá irrumpir en el mercado con precios por debajo del mercado. Considerando que para ser líder en costos, es necesario tener la mayor cuota del mercado y comprar, producir o vender en volumen (economías de escala), lo que está asociado a costos medios bajos. Dadas las características de la empresa de servicios de consultoría en gestión de contratos, resolución de controversias en contratos de construcción y capacitación, se determina que las estrategias serán de diferenciación y de enfoque.

La estrategia de diferenciación es la que se adecua a las características de empresa, pues los clientes buscan un servicio exclusivo, debido a las características únicas de sus necesidades, considerando como concepto universal y genérico que todo proyecto de construcción es único, al igual que las

<sup>8</sup> Notas de clase. Curso: Fusiones & Adquisiciones, con el profesor Alejandro Flores.

<sup>9</sup> Notas de clase. Curso: Dirección Estratégica, con el profesor Roberto Paiva.

vicisitudes y la problemática de estos. Por otro lado, el personal de dirección y los líderes de la empresa tienen, como característica común, la especialización y la experiencia, así como capacidades y competencias que aseguren que los entregables que produzcan, conforme a los requerimientos de los clientes, sean únicos. Así mismo, la estrategia genérica para la empresa de consultoría en gestión de contratos de construcción es de enfoque; vale decir, que tiene un potencial de desarrollo en las empresas constructoras cuya facturación menor es a S/ 120 millones, así como en clientes privados y del sector público. La estrategia de enfoque se basa en la habilidad de la empresa de consultoría en gestión contractual, resolución de controversias en contratos de construcción y capacitación, para adaptar sus recursos y capacidades a los requerimientos de su público objetivo, proporcionando servicios que la competencia no está en condiciones de ofrecer.

#### 4.2 Estrategia de crecimiento o corporativa

Corresponde a las estrategias de segundo nivel, alineadas con la estrategia genérica, que definen las capacidades internas o externas necesarias para el crecimiento de la organización. Se desarrolla sobre la base del modelo o matriz de Ansoff (llamada también matriz de estrategias de crecimiento), que identifica cuatro posibilidades de crecimiento, asociadas con riesgos determinados. En la tabla 8 se presenta la matriz de Ansoff para la empresa consultora.

**Tabla 8. Matriz Ansoff – estrategia de crecimiento**

Productos Mercado	Productos actuales	Productos nuevos
Mercado actual	Penetración de mercado	Desarrollo de productos
Mercado nuevo	Desarrollo de mercado	Diversificación

Fuente: Elaboración propia, 2018

Dado que nuestros servicios de consultoría ya existen en el mercado, la estrategia será la de penetración. El soporte y el blindaje de esta estrategia están condicionados para realizar acciones a fin de aumentar el consumo de los clientes (por ejemplo: acciones de venta cruzada), atraer clientes potenciales (publicidad y promoción) y atraer clientes de la competencia (esfuerzos dirigidos a que se adquieran nuestros servicios y nuevos usos en función de conocer nuevos requerimientos, mejora de imagen y reputación).

Esta opción estratégica es la que ofrece mayor seguridad y un menor margen de error, debido a que operaremos con servicios que conocemos, en mercados que también conocemos con amplitud de detalle.

## Capítulo IV. Plan de marketing

### 1. Descripción del producto o servicio

Brindar un servicio integral de capacitación, gestión técnico-contractual y resolución de controversias en contratos de ingeniería y construcción:

- Servicio de preparación de informes de trato directo
- Servicio de preparación de informes en etapa arbitral
- Desarrollo de cursos de capacitación
- Desarrollo de capacitaciones *in house*
- Servicio de acompañamiento en obra

### 2. Objetivos del plan de marketing

Para los servicios indicados en el ítem 4.1, se han considerado los objetivos de la tabla 9.

**Tabla 9. Objetivos de marketing**

Objetivos	Indicadores de medición	Corto plazo (< 1 año)	Mediano plazo (2-3 años)	Largo plazo (4-5 años)	Fuente de información
Generar confianza, transparencia e imparcialidad en los clientes	% de clientes satisfechos	70%	80%	90%	Libro de reclamaciones, encuestas de satisfacción al cliente
Lograr posicionamiento del centro en el segmento objetivo	% de empresas constructoras que manifiestan reconocer la marca	10%	35%	60%	Encuesta de percepción anual
	% de clientes que recomienda la consultora o retornan	15%	35%	65%	Registro de nuevos clientes
Crecimiento en ventas	Ventas anuales en soles	S/. 400.000	S/ 500.000 a S/ 700.000	S/ 800.000 a S/ 1.000.000	Estados financieros

Fuente: Elaboración propia, 2018

### 3. Formulación estratégica de marketing

#### 3.1 Segmentación

La estrategia de segmentación sirve para identificar grupos homogéneos dentro de una población o sector. El presente servicio tiene como principales clientes a las empresas dedicadas a la actividad de la construcción de los segmentos mediana y gran empresa. De acuerdo con la Tabla 3. Extracto de relación de empresas constructoras de acuerdo con su facturación, se tiene un total



de 7.845 empresas. Según Kotler y Keller, es posible segmentar los mercados empresariales utilizando algunas de las mismas variables que se emplean en los mercados de consumo, como la geográfica, los beneficios buscados y la tasa de utilización (Kotler & Keller, 2012), pero los especialistas en marketing empresarial, o B2B, también echan mano de otras variables, que son las que se detalla a continuación:

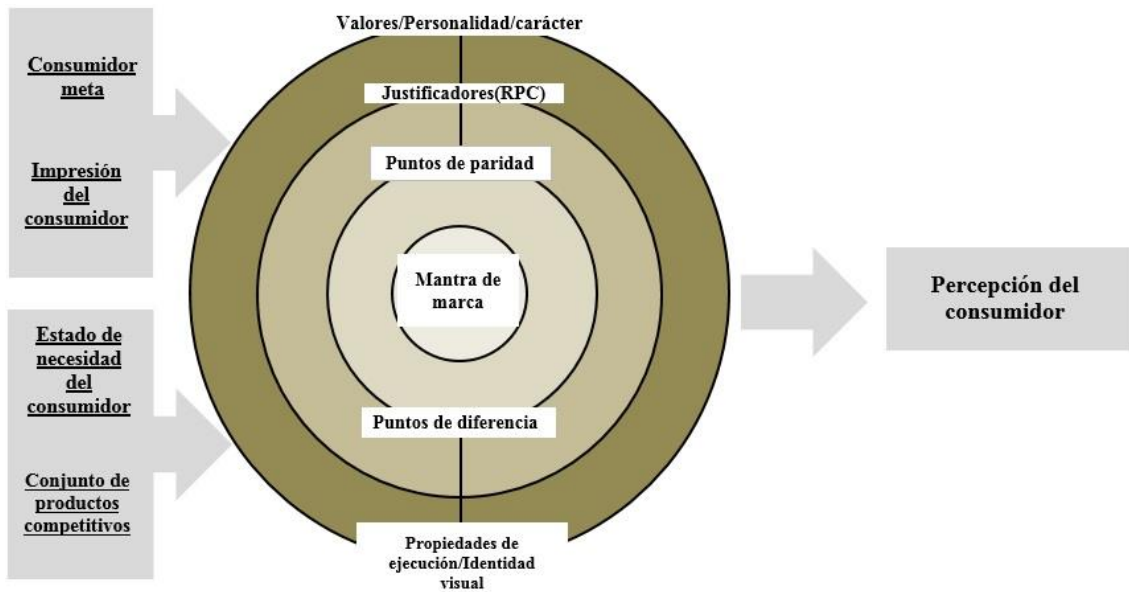
- Demográficas: empresas inscritas en SUNAT dedicadas a la actividad de la construcción, con facturación anual mayor o igual a 1.700 UIT o S/ 7.055.000.00 que ejecuten diferentes tipos de proyectos a nivel nacional.
- Variables operativas: debido a que es un servicio que en la actualidad no presenta mayor oferta, además de desarrollarse en su mayoría en forma presencial, la orientación será hacia todas las empresas constructoras.
- Enfoques hacia la compra: empresas constructoras con orientación al buen gobierno corporativo, sostenibilidad a largo plazo y que busquen calidad de servicio a un precio competitivo.
- Factores situacionales: las empresas constructoras que actualmente no cuentan con el personal suficiente con las competencias necesarias para la implementación, la administración y el cierre de sus proyectos, desde el punto de vista técnico y contractual.
- Características del personal: empresas constructoras que prefieran las relaciones comerciales a largo plazo.

De acuerdo con la segmentación realizada, el mercado meta son las empresas dedicadas a la actividad de la construcción, del segmento grandes y medianas empresas, que manejen montos de facturación anual mayores o iguales a 1.700 UIT o S/ 7.055.000.00, que ejecuten diferentes tipos de proyectos a nivel nacional.

### **3.2 Posicionamiento**

La siguiente figura nos permitirá tener una mejor vista panorámica del posicionamiento de marca (Kotler & Keller, 2012).

**Gráfico 4. Posicionamiento de marca**



Fuente: Elaboración propia, con base en Kotler y Keller 2012

Se considera consumidor meta a las empresas de la actividad construcción, grandes y medianas, de acuerdo con la segmentación del INEI. Así mismo, las empresas constructoras que actualmente no cuenten con la suficiente cantidad de personal con las competencias necesarias para la implementación, la administración y el cierre de sus proyectos, desde el punto de vista técnico y contractual. Según Kotler y Keller, el verdadero truco del posicionamiento está en encontrar el equilibrio justo entre lo que la marca es y lo que podría ser (Kotler & Keller, 2012). El resultado es la creación de una propuesta de valor centrada en el cliente, es decir, una razón convincente por la cual el mercado meta debería adquirir el producto.

### **3.3 Determinación del marco de referencia competitivo**

Según Kotler y Keller, el marco de referencia competitivo define cuál es la competencia a la que se enfrenta una marca y, por lo tanto, en qué marcas centrar su análisis de la competencia (Kotler & Keller, 2012).

**Tabla 10. Propuesta de valor**

<b>Empresa</b>	CMC (Contracts Management Consulting)
<b>Producto</b>	Servicios de consultoría, asesoramiento y capacitación
<b>Consumidores meta</b>	Consideramos como consumidor meta a las empresas de la actividad construcción, grandes y medianas, de acuerdo con la segmentación del INEI. Así mismo, a empresas constructoras que actualmente no cuenten con la suficiente cantidad de personal con las competencias necesarias para la implementación, la administración y el cierre de sus proyectos, desde el punto de vista técnico y contractual, con orientación al buen gobierno corporativo, sostenibilidad a largo plazo y que busquen calidad de servicio a un precio competitivo.
<b>Beneficios clave</b>	Experiencia comprobada, confianza y acompañamiento permanente
<b>Precio</b>	10%
<b>Propuesta de valor</b>	Servicios de consultoría, asesoramiento y capacitación a cargo de profesionales experimentados y confiables con acompañamiento permanente durante todas las etapas del proyecto y a un precio moderado.

Fuente: Elaboración propia, 2018

### 3.4 Puntos de paridad y diferenciación

Según Kotler y Keller, la diferenciación son los atributos o los beneficios asociados a la marca, evaluados positivamente y que los consumidores creen que no los encontrarán en la misma magnitud en otra marca de la competencia. Según ellos, paridad hace referencia a los atributos o los beneficios que no son necesariamente exclusivos de la marca y que pueden ser compartidos con otras marcas (Kotler & Keller, 2012).

**Tabla 11. Paridad y diferenciación**

<b>Puntos</b>	<b>Atributos o beneficios</b>
De diferencia	<p>Consultores con conocimiento y experiencia relevante en temas de gestión de contratos, evaluación y cuantificación de controversias en proyectos de construcción.</p> <p>El servicio que brinda CMC no es la mera provisión de profesionales, sino un nexo entre su <i>know how</i> y el proyecto. Cada persona que participará en las obras tendrá permanente contacto con todo nuestro grupo profesional, tecnología de la información y comunicación, lo que permitirá un permanente crecimiento técnico y humano, en pos del éxito del proyecto.</p> <p>A partir de la propuesta realizada, estamos convencidos de que la incorporación de un grupo de especialistas de CMC se traduce como una acción preventiva a fin de advertir, corregir y encausar cualquier desvío en el desarrollo del proyecto, antes de que esto signifique un costo adicional de tiempo, dinero o cualquier otro recurso destinado al proyecto. Consideramos que la participación del grupo propuesto no significará un costo adicional. Su participación ayudará a reducir costos, con lo cual justificarán su participación.</p>
De paridad	Consultoría, asesoramiento y capacitación a cargo de conocedores en la materia.

Fuente: Elaboración propia, 2018

### **3.5 Mantra**

Se definió el siguiente mantra de marca: generando valor y confianza. Su compromiso es mejorar la gestión técnico-contractual de los proyectos de construcción en todas sus etapas, detectando y minimizando riesgos.

### **3.6 Justificadores**

El desarrollo de los servicios estarán a cargo de un selecto equipo de profesionales con reconocida experiencia en la gerencia y el manejo técnico-contractual de proyectos de construcción e ingeniería que trabajará con indicadores de gestión y satisfacción al cliente; así mismo, estará en constante comunicación con sus actuales y potenciales clientes. El servicio no culminará con la entrega del informe de las actividades realizadas, sino que se acompañará al cliente hasta que él lo decida.

### **3.7 Valores, personalidad y carácter**

El personal será comunicativo, servicial, dinámico y orientado socialmente. Asimismo, se le inculcará los valores organizacionales descritos en el capítulo II.

### **3.8 Propiedades de ejecución e identidad visual**

Trabajaremos con una imagen corporativa que refleje seriedad, compromiso e innovación, además de inspirar confianza. Para reflejar dichas cualidades y diferenciar la marca, se plantea utilizar el contraste de los colores azul, como fondo del logo, y las siglas en color blanco, además de incluir en el centro del logo la imagen de un apretón de manos, con la intención que generar confianza y compromiso con nuestros clientes, tal como se muestra a continuación en el gráfico 5.

#### **Gráfico 5. Logotipo de marca**



Fuente: Elaboración propia, 2018

## **4. Estrategias de la mezcla de marketing**

De acuerdo con Lovelock (2011), existen las 8 P del marketing para el caso de empresas de servicios.

#### 4.1 Elementos del servicio

Según Lovelock y Wirtz, la propuesta de valor, en nuestro caso de servicio, debe de abordar e integrar tres componentes: el producto o servicio básico, los servicios complementarios y los procesos de entrega (Lovelock & Wirtz, 2009). En nuestro caso, solo abordaremos los dos primeros, dado que el servicio es personalizado.

##### 4.1.1 Producto básico

Los servicios serán de consultoría, capacitación, gestión técnico-contractual y resolución de controversias en contratos de ingeniería y construcción.

##### 4.1.2 Servicio complementario

Según Lovelock y Wirtz, los servicios complementarios amplían el producto básico, facilitando su uso y aumentando su valor. La magnitud y el nivel de los servicios complementarios suelen afectar la diferenciación y el posicionamiento básico con respecto de los servicios de la competencia (Lovelock & Wirtz, 2009).

##### 4.1.1.1 Servicios de facilitación

**Tabla 12. Servicios de facilitación**

<b>Información</b>
Los servicios a ofrecer son de consultoría, capacitación y gestión técnico-contractual a empresas constructoras. Se distribuirá folletera y CD a modo de carta de presentación en donde se incluirá información general de la empresa, dirección de oficinas, teléfonos de contacto, cartera de clientes, horarios de atención, hoja de vida de los profesionales que conforman su cartera de profesionales y detalles de los servicios prestados. También se contará con un sitio web que, adicionalmente a la información mencionada, permitirá que se reserven citas y tendrá <i>links</i> con información del sector.
<b>Toma de pedidos</b>
El proceso de compra del servicio debe ser ágil y atendido por personal capacitado. La venta de los servicios será finiquitada por la gerencia y los profesionales del <i>staff</i> que esta designe, pero el proceso operativo de la venta y la toma de pedidos implica la intervención de otras personas de la empresa. El servicio iniciará con la emisión previa de las órdenes de servicio, de acuerdo con la propuesta formal, para asegurar la formalidad y la transparencia en el proceso. Para servicios con recursos y plazo definidos, se recomendará trabajar con órdenes de servicio puntuales y de montos definidos. Para servicios a largo plazo y con alcances no muy bien definidos, se recomendará trabajar con órdenes de servicio abiertas y, de acuerdo con el servicio prestado mensualmente, se procederá con su facturación.
<b>Facturación</b>
El proceso de facturación será claro y controlado, de acuerdo con la propuesta técnico-comercial y la valorización aprobada. Debe ser coordinado con las políticas de pago del cliente y comunicar la política de cobro de la consultora. Se facturarán los servicios con un adelanto inicial del 50%, en el primer mes, y el resto se facturará mes a mes en cuotas iguales.
<b>Pago</b>
Se contará con contratos que aseguren el pago adelantado del servicio en un porcentaje del 50% y se solicitará que los pagos se hagan hasta siete días antes de recibida la factura.

Fuente: Elaboración propia, 2018

#### 4.1.1.2 Servicios de mejora

Tabla 13. Tablas de servicio de mejora

<b>Consulta</b>
Por ser un servicio especializado, basado en conocimiento técnico y amplia experiencia, las consultas estarán a cargo del <i>staff</i> de profesionales que la gerencia designe. Las consultas de los clientes son un punto clave. Desde un principio la respuesta a la consulta es una opinión personal, mas no una solución concreta a una problemática presentada. Para tener mayor flexibilidad para la absolución de consultas, el <i>staff</i> , en general, será capacitado internamente en aspectos técnicos y sobre la cultura de calidad en el servicio, a través de conocer al cliente, así como técnicas de atención de consultas.
<b>Hospitalidad</b>
Se tendrá mucho cuidado al momento de reclutar a empleados con perfil de vocación de servicio, los mismos que serán fundamentales para desarrollar relaciones comerciales de largo plazo. Las reuniones con los clientes internos y externos tendrán un enfoque amical y de confort, siempre sobre la base del respeto y la búsqueda de resultados.
<b>Cuidado</b>
La información del cliente será manejada por las diferentes instancias de CMC de acuerdo con el grado de confidencialidad del mismo modo. Se firmarán convenios de confidencialidad sobre la información que se manejará, ya que al ser una firma de consultoría, se tendrá acceso a información de cuidado. Todos los colaboradores del equipo se comprometerán legalmente a la reserva de la información que manejen.
<b>Excepciones</b>
En vista de que gran parte de los proyectos de construcción se realizan fuera de Lima, el personal de CMC estará dispuesto a trasladarse al lugar donde el cliente lo requiera; así mismo, dado que los horarios de los proyectos de construcción son más exigentes, en especial para casos críticos, el personal de CMC estará accesible en los horarios que sean necesarios y que se haya convenido con el cliente.

Fuente: Elaboración propia, 2018

#### 4.2 Lugar y tiempo

Se emplearán canales físicos y electrónicos, tanto para la parte comercial y entregables de información. Las reuniones por videoconferencia serán una opción en caso de que existan limitaciones. Inicialmente no se considerará una oficina física, sino que, de preferencia, las reuniones se llevarán a cabo en las instalaciones de los clientes, oficinas alquiladas por horas o lugares públicos apropiados. El horario de trabajo será flexible, de acuerdo con la necesidad del cliente. La orientación será la de siempre estar presentes para el cliente y contar con la agilidad para dar respuestas inmediatas y soluciones rápidas, esto con el fin de transmitir confianza y comodidad al cliente.

#### 4.3 Precio y otros costos para el usuario

Según Del Olmo, el proceso de fijación de precios u honorarios es una cuestión compleja, a pesar de la rapidez con la que se pueda actuar y las repercusiones inmediatas que pueda tener (Del Olmo, 2011). El despacho profesional debe considerar diversos factores que condicionan y

limitan las alternativas posibles, tales como costos generales, normativa legal sobre el precio, coyuntura socioeconómica, mercado de competencia, objetivos del despacho, percepción de los clientes, demanda del mercado, características del servicio solicitado, cantidad de servicios demandados, ciclo de vida del servicio y emplazamiento del despacho. Los servicios brindados por CMC estarán de acuerdo con la complejidad del servicio, la envergadura del proyecto y el plazo de entrega requerido por el cliente. La mano de obra se presupuestará en forma horaria, de acuerdo con la descripción del puesto. En las tablas siguientes hemos tenido esto en cuenta, para la determinación de las tarifas.

**Tabla 14. Salarios en USD/HH a precios de mercado a fines de 2017**

Nivel	Descripción del puesto	Tarifa horaria (USD x hora)
Consultor <i>senior</i> nivel 2	Gerente de proyecto	0.00
Consultor <i>senior</i> nivel 1	Gerente de proyecto	22.36
Consultor nivel 3	Jefe de proyecto	17.65
Consultor nivel 2	Ingeniero	12.95
Consultor nivel 1	Ingeniero	8.24
Asistente	Asistente	3.85

Fuente: Elaboración propia, con base en data del Colegio de Ingenieros del Perú (2017)

**Tabla 15. Tarifas USD/HH en forma masiva (desarrollo de proyectos de gran envergadura)**

Nivel	Descripción del puesto	Tarifa horaria (USD x hora)
Consultor <i>senior</i> nivel 2	Gerente de proyecto	50.77
Consultor <i>senior</i> nivel 1	Gerente de proyecto	33.85
Consultor nivel 3	Jefe de proyecto	21.54
Consultor nivel 2	Ingeniero	16.92
Consultor nivel 1	Ingeniero	13.85
Asistente	Asistente	6.15

Fuente: Elaboración propia, 2018

**Tabla 16. Tarifas USD/HH para servicios puntuales (empresas de servicio con MO especializada)**

Nivel	Descripción del puesto	Tarifa horaria (USD x hora)
Consultor <i>senior</i> nivel 2	Gerente de proyecto	200.00
Consultor <i>senior</i> nivel 1	Gerente de proyecto	150.00
Consultor nivel 3	Jefe de proyecto	110.00
Consultor nivel 2	Ingeniero	80.00
Consultor nivel 1	Ingeniero	50.00
Asistente	Asistente	45.00

Fuente: Elaboración propia, 2018

**Tabla 17. Precios USD/HH propuestos por CMC**

Nivel	Descripción del puesto	Tarifa horaria (USD x hora)
Consultor <i>senior</i> nivel 1	Gerente de proyecto	100.00
Consultor <i>senior</i> nivel 2	Gerente de proyecto	100.00
Asistente	Asistente	30.00

Fuente: Elaboración propia, 2018

Con base en lo indicado al inicio del presente ítem 4.3 y los objetivos de venta en la tabla 18, se definen los precios USD/hora para cada puesto.

## **5. Promoción y educación**

Según Del Olmo, mediante la comunicación, un despacho profesional puede dar a conocer sus servicios al mercado, mejorar su imagen, así como convencer y apoyar la decisión de compra de los clientes (Del Olmo, 2011). La principal fuente de comunicación se hará mediante visitas a los clientes en las que se expondrán los alcances de los servicios, además de entregar publicidad de la empresa, en forma impresa y digital. En la tabla 18 podemos apreciar los canales de comunicaciones a instaurar.



**Tabla 18. Mezcla de comunicaciones de marketing de servicios**

<b>Comunicaciones</b>	<b>Detalle</b>
Personales	Ventas personalizadas
	Atención al cliente
Publicidad	Impresos
	Internet
	Correo masivo y directo
Publicidad y relaciones publicas	Ponencias
	Blogs de especialistas
	Exhibiciones, ferias comerciales.
Materiales instructivos	Páginas de internet
	Folletos
Diseño corporativo	Firma empresarial
	Útiles de escritorio
	Uniformes

Fuente: Elaboración propia, 2018

## **6. Proceso**

Según Del Olmo, los procesos responden a los procedimientos operativos del despacho en los que intervienen los elementos tangibles e intangibles (equipos, elementos físicos y personas, entre otros) y, como resultado de la realización de una serie de pasos o etapas secuenciales, conducen a la prestación final del servicio, es decir, lo que demanda el cliente (Del Olmo, 2011). Los procesos que desarrollaremos los detallaremos en el capítulo V.

## **7. Entorno físico**

Del Olmo opina que en estos casos los clientes suelen buscar otros indicios de la calidad del servicio que desean obtener, como puede ser la recomendación de otros clientes (Del Olmo, 2011). En lo que respecta a la infraestructura, las reuniones se llevarán a cabo en las instalaciones del cliente y, en caso de ser necesario, se alquilará una oficina céntrica a las oficinas de los clientes.

## **8. Personal**

Según Del Olmo, la implicación de las personas es particularmente relevante en el marketing de los despachos profesionales, dado que los servicios que ofrecen son intangibles y los clientes buscan evidencias tangibles para poder percibir su valor o calidad (Del Olmo, 2011). Se tendrá mucho cuidado al momento de reclutar profesionales pues estos, aparte de tener sobresalientes

conocimientos técnicos e inteligencia emocional, deben tener vocación de servicio, constante capacitación al personal, en temas técnicos, habilidades blandas y vocación de servicio. En el capítulo VI detallaremos las acciones que llevará a cabo el departamento de recursos humanos.

## 9. Productividad y calidad

Según Del Olmo, el encuentro del cliente con el personal del despacho, también conocido como el momento de la verdad (Carlzon, 1991), es donde se producen las mayores oportunidades para incrementar el valor subjetivo del servicio prestado, así como establecer una dinámica en la que simultáneamente se obtengan mayores índices de calidad y productividad, menores costos y mayor fidelidad del cliente y del personal implicado en el proceso (Del Olmo, 2011).

Nuestro objetivo será desarrollar servicios que superen las expectativas del clientes, en un ambiente cordial y se mutua confianza, en forma productiva y los márgenes económicos deseados.

## 10. Cronograma de actividades

**Tabla 19. Cronograma de actividades de marketing primer año por mes**

Actividades	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Diseño de publicidad digital		1											
Diseño y difusión de publicidad en redes sociales		1											
Diseño y difusión de publicidad en redes sociales		1											
Diseño y difusión de publicidad vía <i>emailing</i>		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Preparación de <i>merchandising</i>		1					1						
Prospección y búsqueda de oportunidades comerciales		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Suscripción a paginas especializadas en el rubro		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Contratación de publicidad en el <i>search</i> (Google Ad Words)		1											
Inscripción en eventos del sector construcción		1											
Elaboración de tarjetas de presentación y papel membretado		1											
Servicio de agencia de relaciones públicas		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Preparación de evento de lanzamiento de marca	1												

Fuente: Elaboración propia, 2018

## 11. Presupuesto de marketing

**Tabla 20. Cronograma de actividades de marketing**

<b>Presupuesto</b>	<b>Preop.</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Preparación de <i>merchandising</i>		3.000				
Prospección y búsqueda de oportunidades comerciales		3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Publicidad suscrita en revistas especializadas del rubro (constructivo, costos, etc.)		4.200	4.200	4.200	4.200	4.200
Contratar publicidad en el <i>search</i> (Google, Ad Words)			1.000	1.000	1.000	1.000
Participación en foros, seminarios, congresos y cualquier tipo de evento del sector construcción (Excon, Expoarcon, Expovivienda Arequipa, etc.) de preferencia como expositor			3.000	3.000	3.000	3.000
Elaboración de tarjetas de presentación y papel membretado			250	250	250	250
Servicio de agencia de relaciones públicas		14.400	14.400	14.400	14.400	14.400
Evento de lanzamiento de marca	20.000					
<b>Total</b>	<b>20.000</b>	<b>25.200</b>	<b>26.450</b>	<b>26.450</b>	<b>26.450</b>	<b>26.450</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018

## Capítulo V. Plan de operaciones

### 1. Objetivos del plan de operaciones

Estos objetivos se establecen de acuerdo con la misión, sobre cuatro categorías con alta orientación hacia el mercado (Franco Concha, 2017): costos, calidad, flexibilidad y tiempos de entrega. Así, los objetivos del presente plan de operaciones buscan contribuir a satisfacer las necesidades de los clientes del sector construcción en términos de capacitación y resolución de controversias en el sector construcción, sobre la base de brindar un servicio de calidad, con procedimientos específicos de gestión y con el personal con suficiente especialización y profesionalismo (tabla 21).

**Tabla 21. Objetivos funcionales del plan de operaciones**

Categoría	Objetivos	Indicadores de medición	Metas periódicas			Fuente de información
			Corto plazo (1 año)	Mediano plazo (2-3 años)	Largo plazo (4-5 años)	
Calidad	Incrementar los estándares de calidad en las competencias del personal clave en gestión contractual y en la gestión de resolución de controversias en construcción	Nº de capacitaciones dadas por años	5	7	9	Convenios con instituciones de capacitación
		% de no satisfacción de requerimientos por los clientes	8%	5%	3%	Registro de control
Flexibilidad	Adaptarse a los nuevos requerimientos relacionados con la demanda en resolución de conflictos en proyectos de construcción	Nº de requerimientos especializados típicos	2	5	7	Registro de clientes

Categoría	Objetivos	Indicadores de medición	Metas periódicas			Fuente de información
			Corto plazo (1 año)	Mediano plazo (2-3 años)	Largo plazo (4-5 años)	
Tiempos de entrega	Satisfacer al cliente en la provisión oportuna, conforme a requerimientos de entrega en la gestión de resolución de controversias en construcción	% de clientes satisfechos por los servicios brindados (cumplimiento de requerimientos)	70%	80%	90%	Encuestas
		Nº de horas adicionales en atender un requerimiento que sobrepase lo planificado por personal clave	7	3	1	Registro de control

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 2. Estrategia de operaciones

Conforme a lo señalado por Franco Concha, una vez definidos los objetivos del plan de operaciones, la estrategia de operaciones debe alinearse con la estrategia definida en el plan estratégico (Franco Concha, 2017) Complementariamente, Schroeder, Meyer y Rungtusanatham hacen referencia a la necesidad de estrategias asociadas con las categorías de decisión operativa de proceso, calidad y capacidad asociadas con la toma de decisiones operativas con niveles de responsabilidad (ver tabla 22) (Schroeder, Meyer, & Rungtusanatham, 2011).

**Tabla 22. Estrategias del plan de operaciones**

Categoría	Estrategias	Objetivo			
		Costos	Calidad	Flexibilidad	Tiempo
Proceso	Implementar un sistema de información integrado, a través del uso de un software que integre la información relevante de los clientes con todos los procesos de la empresa consultora.	X			X
	Estandarizar procesos, procedimientos de gestión de proyectos y contratos de acuerdo con los requerimientos de los clientes que involucraran los mejores estándares, guías y metodologías internacionalmente aceptadas.	X	X		X
Calidad	Contar con profesionales consultores que tengan alineamiento con la visión y la misión de la empresa consultora, que puedan propiciar el cumplimiento de los requerimientos de los clientes.		X	X	
	Implementar un sistema de seguimiento de las desviaciones de los requerimientos de los clientes, en las dimensiones de alcance, plazo, funcionalidad y niveles de servicio.		X	X	X
Capacidad	Implementar un horario adecuado de desarrollo de las actividades de consultoría que permita cubrir la demanda de los clientes.			X	X

Fuente: Elaboración propia, 2018

### 3. Diseño del servicio

#### 3.1 Estructura de la oferta del servicio

La estructuración de los servicios se basa en los siguientes aspectos:

- **Localización:** la empresa consultora en gestión de contratos y reclamaciones en proyectos de construcción y capacitación se ubicará en el distrito de Santiago de Surco. El distrito cuenta con edificios de oficinas para consultoras.

- **Ambientes:** dado que las actividades de los consultores serán propias de la gestión de aspectos técnicos y contractuales, prevemos tener dos oficinas y una sala de reuniones pequeña. El área estimada de la oficina será de 50 m<sup>2</sup>.
- **Horario de atención:** el horario de atención será de lunes a viernes de 8 a.m. a 6 p.m. Eventualmente se trabajará los sábados, de acuerdo con la carga de trabajo que se tenga.

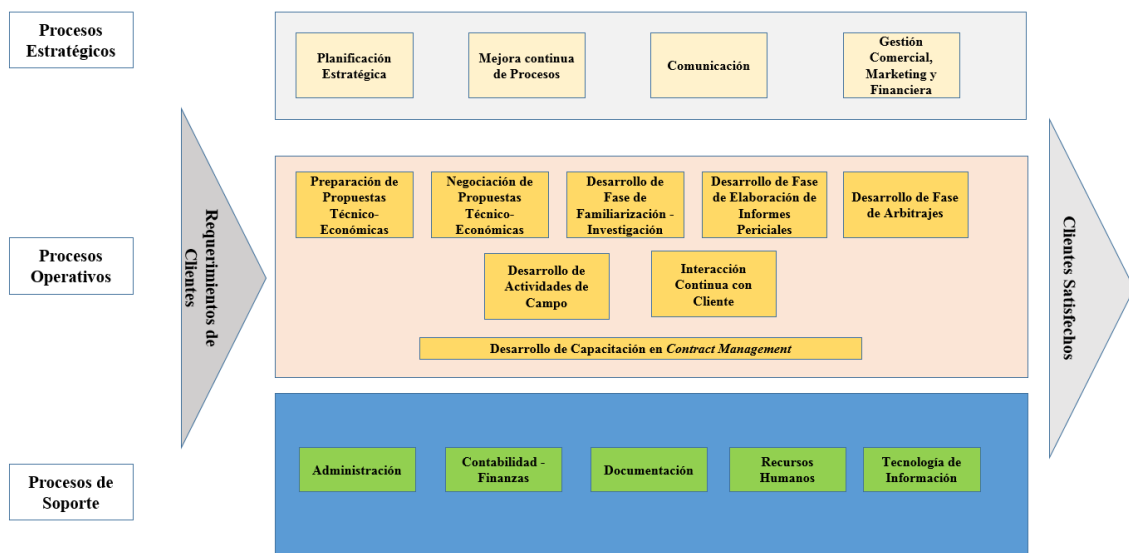
#### 4. Mapa de procesos

Zaratiegui clasifica los procesos en tres categorías (Zaratiegui, 1999):

- **Estratégicos:** procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección, en conjunto.
- **Operativos:** procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y las estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes.
- **De apoyo:** procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye en el nivel de los procesos operativos.

El mapa de procesos responde a las actividades asignadas (ver gráfico 6).

**Gráfico 6. Mapa de proceso**



Fuente: Elaboración propia, 2018

#### 4.1 Procesos estratégicos

Dentro de los procesos estratégicos, podemos citar aquellos que implícita y explícitamente estén contenidos en el plan estratégico, el de marketing y el financiero, principalmente. Por otro lado, se han identificado procesos clave asociados con la visión y la misión.

- **Calidad y mejora continua:** relacionado con el monitoreo y el control de las actividades de consultoría y capacitación, basado en conocer los procesos clave y promover actividades de auditoría de control. La empresa consultora establecerá sus políticas y procedimientos de calidad basándose en la ISO 9001:2015.
- **Comunicación:** dentro de los procesos de comunicación internos y externos, se implementará evaluaciones del servicio prestado pensando en conocer el grado de cumplimiento de requerimientos, así como el grado de satisfacción de los clientes.
- **Uso de mejores metodologías de gestión de contratos y proyectos:** dentro de los procesos de gestión y desarrollo de las actividades de consultoría, se prevé el uso de metodologías, guías, proformas y estándares internacionalmente reconocidos, como los siguientes:
  - Project Management Institute (PMI)
  - American Associate of Cost Engineer (AACEI)
  - Society of Construction Law (SCL)
  - *Know how* Contratos FIDIC (Federación Internacional de Ingeniería Consultores)
  - *Know how* Contratos NEC (New Engineering Contract)

Prevedemos el desarrollo de los siguientes estándares y procedimientos de trabajo:

- Procedimiento para preparación de ofertas técnico-económicas
- Procedimiento de estimación de impactos en cronogramas de proyectos
- Procedimiento de estimación de costos directos en controversias en proyectos
- Procedimiento de estimación de costos indirectos en controversias en proyectos
- Procedimiento para el desarrollo de informe periciales
- Procedimiento para elaboración de material para capacitaciones

#### 4.2 Procesos operativos

La consultora en gestión contractual y capacitación presenta cuatro procesos operativos clave.

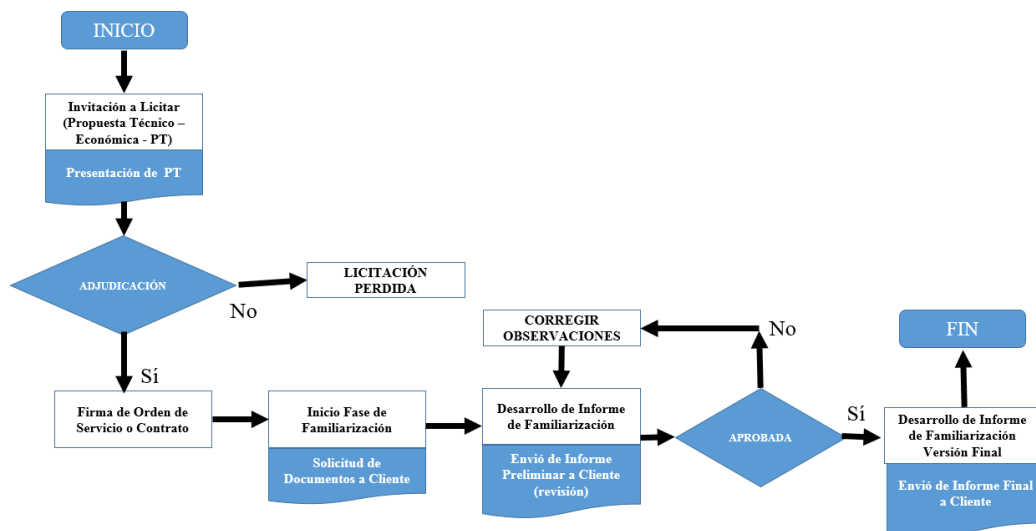
##### 4.2.1 Desarrollo de la fase de familiarización de la consultoría de gestión de resolución de controversias en proyectos de construcción



Dentro de lo previsto en todas las consultoras relacionadas con la gestión técnico contractual, así como la de resolución de controversias en proyectos de construcción, se prevé una fase de familiarización, también llamada de entendimiento de la situación y controversia, que incluye la transmisión de información y documentación física por parte de los clientes hacia la consultora, a fin de que esta sea revisada en profundidad y entendida a cabalidad por los consultores. De esta manera, se podrá emitir como entregable lo que denominaremos informe de entendimiento.

Como requisito inicial se deberá tener una orden de servicio o contrato que vincule a la empresa consultora con el cliente. Este informe deberá ser remitido al cliente, a fin de que pueda validar u observar el entendimiento de los consultores sobre la materia propia del alcance requerido. El proceso de fase de familiarización implica las siguientes actividades (ver gráfico 7).

**Gráfico 7. Flujo de proceso de fase de familiarización**



Fuente: Elaboración propia, 2018

#### 4.2.2 Desarrollo del informe pericial - resolución de controversias en proyectos de construcción

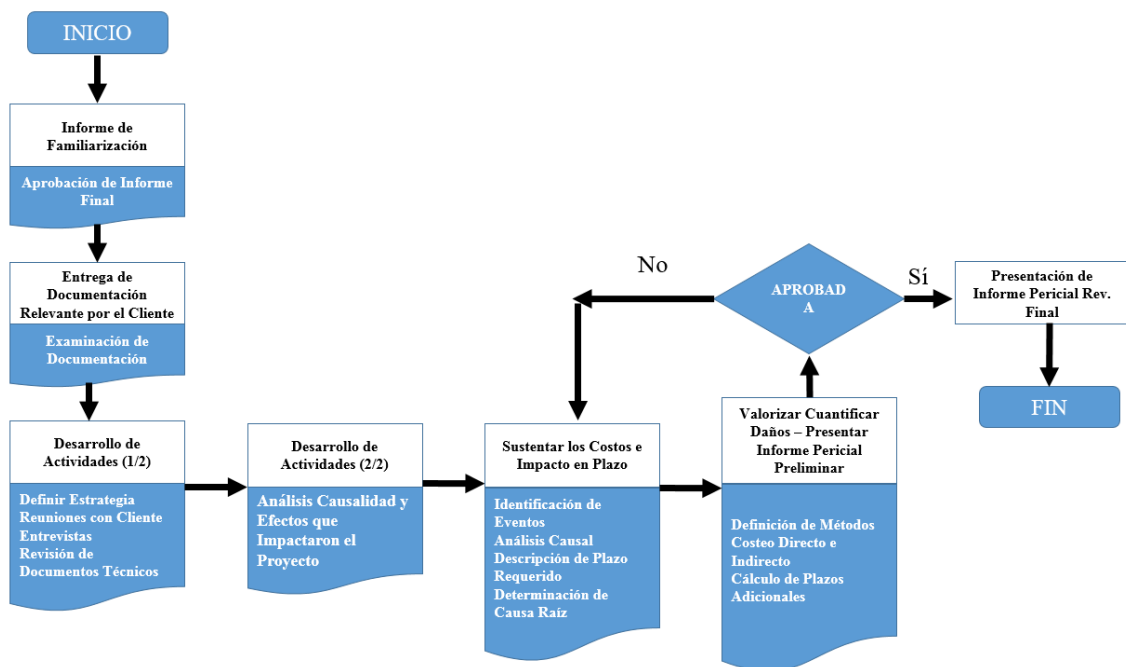
El desarrollo de los informes periciales estarán basados en los requerimientos del cliente, especialmente en el alcance específico y general de la controversia. Como requisito inicial, deberá tenerse una orden de servicio o contrato que vincule a la empresa consultora con el cliente. El desarrollo del informe estará soportado de manera prioritaria en el informe de familiarización y tendrá una interacción bidireccional con el cliente. El esquema de desarrollo de los informes

periciales dará preferencia a los siguientes criterios: Responsabilidad: que la otra parte contractual tiene y que ocasionaron impactos en el cliente; Causalidad: énfasis en identificar eventos de impacto con documentación contemporánea de soporte; y Costos resultantes: lo que será calculado de una forma metodológica.

Las actividades relacionadas, sin ser limitativo, serán las siguientes: examinación de documentos relevantes; sustentación de sobre costos y daños e impacto en plazo; y valorización de daños

El proceso de desarrollo de informe pericial implica las siguientes actividades (ver gráfico 8).

**Gráfico 8. Flujo de proceso de desarrollo de informe pericial**



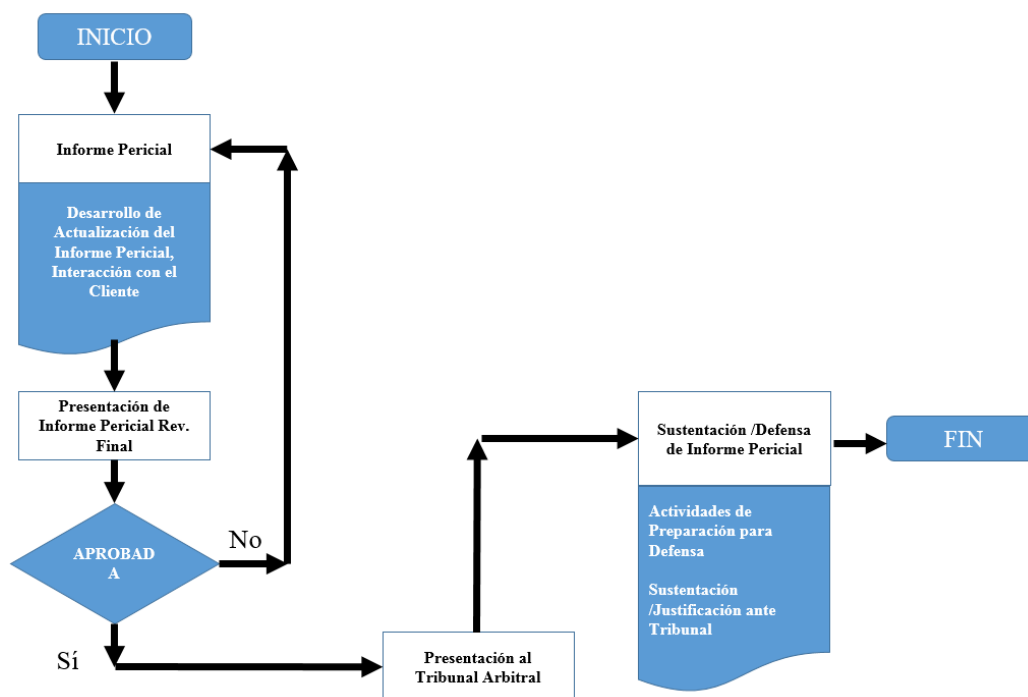
Fuente: Elaboración propia, 2018

#### 4.2.3 Desarrollo de fase de arbitraje - resolución de controversias en proyectos de construcción

Dentro de la fase de un arbitraje de construcción, se deberá sustentar y defender los informes periciales desarrollados en el punto anterior. Por lo general, los expertos autores de los informes periciales deberán de presentarse ante el tribunal arbitral. En ocasiones, se tendrá que desarrollar actualizaciones de los informes periciales, a solicitud del cliente.

Debido a que los procedimientos varían, dependiendo del tipo de arbitraje y el lugar o fuero donde este se lleve a cabo, se considera que las actividades a desarrollar estarán enmarcadas únicamente en la exposición, sustentación y defensa de los informes periciales. El proceso de desarrollo de fase de arbitraje implica las siguientes actividades (ver gráfico 9).

**Gráfico 9. Flujo de proceso de desarrollo de fase de arbitraje**



Fuente: Elaboración propia, 2018

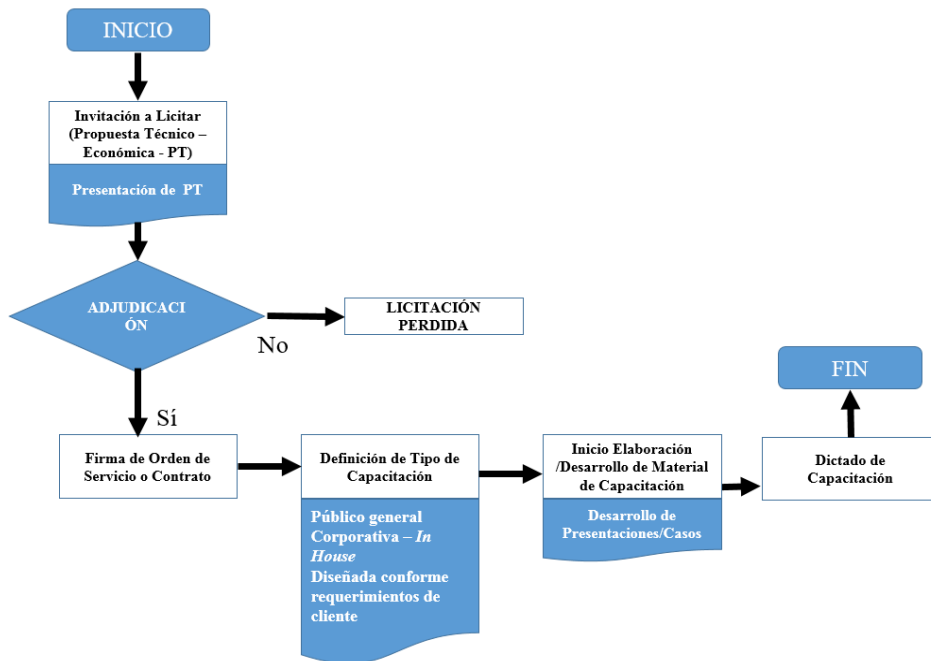
#### 4.2.4 Desarrollo de actividades de capacitación en gestión de contractual y resolución de controversias en proyectos de construcción

En complemento al desarrollo de las actividades de consultoría antes explicados, brindaremos capacitaciones a público objetivo del sector privado y público basado en las buenas prácticas en gestión contractual y resolución de controversias en proyectos de construcción. Las actividades de capacitación podrán ser del siguiente tipo:

- Dirigidas a público en general
- Corporativas – *in house* y
- Diseñadas conforme a requerimientos específicos de los clientes.

El proceso de desarrollo de capacitación implica las siguientes actividades (ver gráfico 10).

**Gráfico 10. Flujo de proceso de desarrollo de capacitación**



Fuente: Elaboración propia, 2018

### 4.3 Procesos de soporte

Los procesos de soporte brindan apoyo a los procesos operativos de la empresa consultora. Los clientes son internos, por tanto no están relacionado directamente con los clientes principales.

#### 4.3.1 Administración

Su rol y objetivo principal es integrar los procesos operativos a los procesos estratégicos, sobre la base de los procesos de soporte, los mismos que están orientados por la misión, la visión y la cultura de la empresa consultora, velando por la calidad del servicio.

#### 4.3.2 Contabilidad y finanzas

Su rol y objetivo principal está referido a la correcta manera de operar la gestión de las finanzas de la empresa consultora, administrando el balance entre ingresos y gastos, y entre rentabilidad operativa y de inversión. Estará soportado, a mediano plazo, a través del sistema de información que capturará toda la información financiera de la empresa consultora.

### 4.3.3 Recursos humanos

Su rol y objetivo será garantizar la alineación del personal a la misión, la visión y la cultura de la empresa consultora. El detalle se desarrolla en el capítulo referido a estructura organizacional y plan de recursos humanos (capítulo VI) del presente trabajo de tesis.

### 4.3.4 Documentación

Este proceso está relacionado con la gestión documentaria hacia dentro de la empresa consultora y hacia fuera, pensada en los requerimientos de los clientes. El objetivo es resguardar el registro documentario de todos los servicios de consultoría, en formato físico y digital. El indicador de resultado será el reporte de actualización de la información documentaria.

### 4.3.5 Mantenimiento - tecnología de la información

Se prevé implementar un sistema integrado de información que vinculará toda la información referida a los clientes y a los servicios requeridos. El sistema de información integrará la información referida a los servicios de consultoría y capacitación. El indicador de resultado será el número de fallas del sistema operativo por operaciones iniciadas, por trimestre.

## 5. Presupuesto anual de operaciones

En la tabla 23 se presenta el presupuesto de operaciones, sobre la base de costos estimados con precios de mercado, que incluye la puesta en marcha de la empresa consultora.

**Tabla 23. Presupuesto anual de operaciones en PEN**

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo variable: planilla		500.667	504.907	574.867	615.147	649.067
Costo fijo: marketing y contabilidad		33.720	30.120	31.368	31.368	31.368
Costo fijo: servicios de agua, luz, electricidad, teléfono, internet, TV		4.632	4.632	4.632	4.632	4.632
Gastos administrativos		40.642	58.418	75.183	81.738	120.780
Costo de licencias e inversión de arranque	102.781					
<b>Total soles</b>	<b>102.781</b>	<b>579.661</b>	<b>598.077</b>	<b>686.050</b>	<b>732.885</b>	<b>805.847</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018

## Capítulo VI. Estructura de la organización y plan de recursos humanos

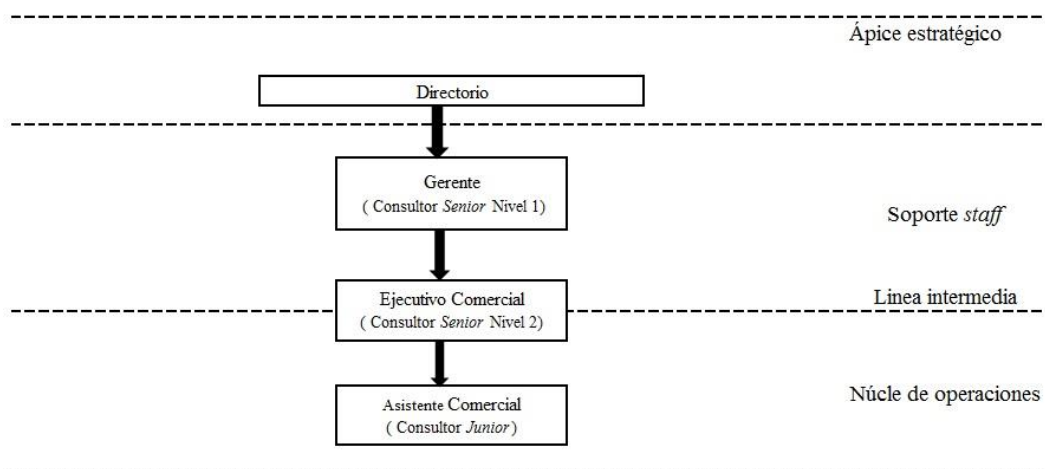
«En comparación con los planes estratégicos, la planeación de recursos humanos (HRP, por sus siglas en inglés) es el proceso de anticipar y hacer previsiones ante el ingreso de personas a una organización, su estancia en ella y su salida de esta. En conjunto su propósito es ayudar a los gerentes a desplegar los recursos humanos de manera tan efectiva como sea posible, en el lugar y el momento en que se les necesite, para lograr los objetivos de la organización» (Snell & Bohlander 2013).

Según Del Olmo, la actividad de los servicios profesionales se basa, en primer lugar, en la posesión de un conocimiento especializado de nivel superior, el cual proviene de la experiencia profesional y de la formación especializada, en donde el cliente contrata capital humano y conocimientos especializados para resolver problemas individuales y empresariales (Del Olmo, 2011). Por su parte, Mintzberg indica que las organizaciones cuentan con diferentes estructuras organizacionales y en las mismas se encuentran las personas con responsabilidades, según corresponda (Mintzberg, 1989).

### 1. Estructura organizacional

De acuerdo con los capítulos anteriores, y teniendo como base central el diagnóstico situacional y el planeamiento estratégico, se diseña una organización centralizada, tal y como se observa en la gráfica 11. Así mismo se desarrolla el plan de recursos humanos cuyos perfiles se describen en la tabla 24 y en los anexos 14 y 15.

**Gráfico 11. Estructura organizacional**



Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Mintzberg, 1989

**Tabla 24. Perfiles de puestos**

Puestos	Funciones	Requisitos	Competencias	Sueldo PEN
Gerente (consultor senior nivel 1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar y aplicar planes estratégicos.</li> <li>- Planificar, dirigir y controlar los procesos de las diferentes áreas.</li> <li>- Representar legalmente a la empresa ante las entidades y clientes.</li> <li>- Aprobar el plan anual de finanzas, marketing, operaciones y recursos humanos.</li> <li>- Atender de manera personalizada a clientes estratégicos.</li> <li>- Liderar la gestión del talento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maestría en administración de negocios.</li> <li>- De preferencia de profesión ingeniero civil o mecánico.</li> <li>- Mínimo 10 años de experiencia comprobada como director o gerente de proyectos civiles, electromecánicos, etc., de gran envergadura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de liderazgo de equipos multidisciplinarios.</li> <li>- Empatía y alto nivel de comunicación.</li> <li>- Enfoque hacia el cliente.</li> <li>- Capacidad de negociación y empatía.</li> <li>- Comportamiento ético.</li> </ul>	12.000
Ejecutivo comercial (consultor senior nivel 2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrar y velar por el cumplimiento de las metas comerciales.</li> <li>- Establecer relaciones comerciales de éxito con los clientes.</li> <li>- Desarrollar cartera de clientes.</li> <li>- Liderar la elaboración, el desarrollo y el cumplimiento de las propuestas comerciales.</li> <li>- Gestionar el talento del personal a su cargo.</li> <li>- Sugerir mejoras, soluciones y estrategias a la problemática presentada por el cliente, dependiendo del grado de complejidad del servicio o etapa específica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De preferencia de profesión ingeniero civil o mecánico.</li> <li>- Mínimo 10 años de experiencia comprobada como gerente o jefe de construcción, ingeniería o contratos en proyectos de construcción civil, electromecánicos, etc. de gran envergadura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad para interiorizarse en el negocio del cliente y focalizarse en él.</li> <li>- Comprender la implicancia de la cultura del cliente y utilizarla para ser más eficaz en sus objetivos.</li> <li>- Capacidad de argumentar con fundamentos sus ideas y de influenciar o persuadir al cliente.</li> <li>- Reconocer tempranamente situaciones de conflicto, analizarlas y operar eficazmente para su resolución.</li> <li>- Reportar oportunamente estas situaciones a los líderes del proyecto.</li> <li>- Reconocer tempranamente situaciones que puedan atentar contra el logro de los objetivos del proyecto.</li> <li>- Reportar estas situaciones oportunamente a sus supervisores.</li> </ul>	10.000
Asistentes (consultor junior)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asistir a los consultores.</li> <li>- Apoyar en la preparación y emisión de cualquier documento.</li> <li>- Administrar agenda.</li> <li>- Llevar el control de gastos y la rendición de cuentas.</li> <li>- Actualizar las bases de datos de empleados y clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De preferencia de profesión ingeniero civil o mecánico.</li> <li>- Mínimo 1 año de experiencia como asistente.</li> <li>- Manejo del paquete <i>office</i> en nivel avanzado.</li> <li>- Excelente ortografía y redacción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preocupación por el orden y la claridad.</li> <li>- Proactividad e iniciativa.</li> <li>- Capacidad para trabajar bajo presión.</li> <li>- Disciplina personal.</li> <li>- Colaboración.</li> <li>- Orientación al cliente interno.</li> <li>- Resolución de problemas.</li> <li>- Autocontrol.</li> </ul>	6.000

Fuente: Elaboración propia, 2018

## 2. Objetivos de personal, requerimientos y perfiles

A continuación, en la tabla 25, se muestran los objetivos del plan de recursos humanos. En el mismo no se incluye el personal externo que se requerirá, de acuerdo con los servicios solicitados.

**Tabla 25. Objetivos de recursos humanos**

	Objetivos de recursos humanos	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo	Indicador
		(Año 1)	(Año 2 y 3)	(Año 4 y 5)	
<b>Clima laboral</b>	Conseguir un alto nivel de satisfacción e identificación de los colaboradores con la empresa.	80%	90%	97%	% de satisfacción en encuestas
<b>Capacitación</b>	Personal conoce y se identifica con los valores, los objetivos y la cultura de la empresa.	80%	100%	100%	% de colaboradores que participaron en el programa de inducción
	Personal constantemente capacitado y actualizado en aspectos técnicos y de gestión.	100	150	200	Promedio HH de capacitación por colaborador
<b>Evaluación de desempeño</b>	Promover el crecimiento de los colaboradores, además de asegurar sucesión de puestos clave.	75%	80%	95%	Evaluaciones de 360°
<b>Continuidad</b>	Minimizar pérdida de talentos.	0	1	2	Rotación de personal

Fuente: Elaboración propia, 2018

## 3. Estrategias de administración de recursos humanos

Teniendo en cuenta la proyección del crecimiento del sector construcción, la demanda estimada en nuestro plan de marketing por los servicios ofrecidos y la demanda de profesionales con perfiles similares a los que requeriremos, se busca asegurar disponer en forma oportuna alta calidad de profesionales y contar con planes de administración de recursos humanos alineados con los planes estratégicos de la empresa. Las políticas de recursos humanos estarán orientadas hacia una cultura de innovación, de orientación al cliente y de responsabilidad social, así como a reforzar los valores organizacionales definidos. Se tendrá un código de ética claro y definido que será comunicado a los colaboradores y los clientes. Todos los colaboradores firmarán convenios de confidencialidad que protejan las metodologías e información confidencial de la consultora.

La estrategia de recursos humanos busca gestionar los cinco procesos básicos de la gestión del personal, que son integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y auditar la labor de los colaboradores (Chiavenato, 2009), con miras a lograr la cultura organizacional, e incluye las siguientes funciones:



### **3.1 Reclutamiento y selección de personal**

Debido a la alta probabilidad de contar con personal adicional en forma imprevista y continua, es necesario tener mapeado y contar con una base de datos de profesionales con alto potencial, a ser incorporados en forma temporal o permanente. El proceso de reclutamiento y selección de personal estará enfocado en atraer y contratar talentos que permitan lograr los objetivos de la organización, mediante el ajuste a los perfiles del puesto y, en especial, a la cultura organizacional.

### **3.2 Diseño de puestos y evaluación de desempeño.**

Los puestos de trabajo y perfiles profesionales se diseñarán de acuerdo con los planes estratégicos de la empresa y los planes de recursos humanos, y se activarán de acuerdo con la proyección de ventas y requerimientos del momento.

### **3.3 Remuneración, prestaciones e incentivos**

Las remuneraciones, prestaciones e incentivos serán competitivos y tendrán como línea base el diseño de puestos, perfiles y acuerdos iniciales de contratación. Los perfiles requeridos deben tomar en cuenta, de manera especial, el *know-how* y la experiencia de profesionales de un rubro en constante crecimiento, como el de construcción, con especial cuidado por mantener actualizados los rangos salariales, de acuerdo con la demanda del mercado. Debido a que el presente plan de negocio se basa en las personas, se buscará tener una cultura orientada a reconocer los logros y reforzar las conductas esperadas mediante algunas prácticas organizacionales, como algunos eventos de integración de equipos, premios anuales por logros de objetivos y campañas de refuerzo de valores organizacionales. Asimismo, se organizará un concurso anual de innovaciones, cuyo premio será un curso.

### **3.4 Capacitación y desarrollo**

Como se ha mencionado, el alineamiento del personal a la cultura, los valores y los objetivos de la empresa son clave, en especial porque se trata de servicios de consultoría, asesoría y capacitación. Esto se trabajará con un esquema de capacitación que se inicia desde el programa de inducción del personal, cuyo objetivo principal es la alineación desde el primer día y, luego, se complementa con cursos específicos de acuerdo con el rol de cada puesto. Se fomentará un ambiente donde la información esté alcance de los que la requieran. Así mismo, los gerentes y los ejecutivos de mayor experiencia liderarán la retroalimentación continua del personal a su cargo.

### 3.5 Retención del personal

Se propiciará un adecuado ambiente laboral, teniendo como principal objetivo generar confianza, respeto mutuo y estabilidad a los trabajadores. Se tendrá en cuenta, también, que el personal cuente con salarios justos, flexibilidad de horarios de trabajo, línea de carrera, políticas de puertas abiertas y empoderamiento.

### 3.6 Supervisar y auditar al personal

Para tal fin, se utilizará la gestión del desempeño como herramienta fundamental, la que estará basada en objetivos personales y competencias profesionales. Habrá una medición anual, con una revisión formal a mitad de año. Esto tiene como fin asegurar el alineamiento de todo el personal, a través de una orientación hacia los resultados.

### 3.7 Plan y presupuesto de recursos humanos

El plan de recursos humanos se desarrollará de acuerdo con la tabla 26.

**Tabla 26. Plan de recursos humanos**

Actividades de recursos humanos	Meses												
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Desarrollo de plan de recursos humanos por parte de los socios.													
Reclutamiento de personal estratégico.													
Reclutamiento de personal de núcleo de operaciones para iniciar los servicios.													
Celebración de los cumpleaños del mes.													
Capacitación de consultores y personal operativo en cursos técnicos y gestión relacionados con proyectos de construcción en CAPECO.													
Capacitación de consultores y personal operativo en <i>software</i> (P6, Office, etc.).													
Reunión de confraternidad por aniversario de la empresa.													
Reunión de alineamiento, revisión de resultados y plan estratégico.													
Capacitación de gerentes y jefes de personal en gestión de temas contractuales del rubro construcción, en CAPECO.													
Capacitación a consultores en <i>software</i> Primavera y AutoCAD.													
Inducción de procesos y estándares de la empresa a colaboradores.													
Capacitación de gerentes y jefes de personal en gestión de temas comerciales, en escuelas de negocios (ESAN, CENTRUM, PBS, etc.)													
Reunión de confraternidad de navidad y fin de año.													

Fuente: Elaboración propia, 2018

El presupuesto de recursos humanos se encuentra en la tabla 27.

**Tabla 27. Presupuesto de recursos humanos - proyección de personal**

Proyección de personal					
Conceptos	2019	2020	2021	2022	2023
Consultor nivel 1 (planilla)	1	1	1	1	1
Consultor nivel 2 (planilla)	1	1	1	1	1
Asistente (planilla)	1	1	1	1	1
Consultor nivel 1 (recibo por honorarios)	0	0	0	0	0
Consultor nivel 2 (recibo por honorarios)	0	1	1	1	1
Asistente (recibo por honorarios)	1	1	1	1	1
<b>Nro. de trabajadores por año</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018

**Tabla 28. Presupuestos de recursos humanos**

Proyección de personal					
Conceptos	2019	2020	2021	2022	2023
Sueldos planillas	336.000	336.000	336.000	336.000	336.000
Sueldos por recibos de honorarios	12.720	16.960	86.920	127.200	161.120
Aportaciones	35.280	35.280	35.280	35.280	35.280
Saldo inicial de gratificaciones	168.000	168.000	168.000	168.000	168.000
Prov. gratificaciones	56.000	56.000	56.000	56.000	56.000
Pago de gratificaciones	56.000	56.000	56.000	56.000	56.000
Saldo final de gratificaciones	168.000	168.000	168.000	168.000	168.000
Saldo inicial de vacaciones	154.000	154.000	154.000	154.000	154.000
Prov. vacaciones	28.000	28.000	28.000	28.000	28.000
Pago de vacaciones	0	0	0	0	0
Saldo final de vacaciones	182.000	182.000	182.000	182.000	182.000
	0	0	0	0	0
Saldo inicial de CTS	87.111	87.111	87.111	87.111	87.111
Prov. CTS	32.667	32.667	32.667	32.667	32.667
Pago de las CTS	27.222	27.222	27.222	27.222	27.222
Saldo final de las CTS	92.556	92.556	92.556	92.556	92.556
<b>Total gasto personal</b>	<b>500.667</b>	<b>504.907</b>	<b>574.867</b>	<b>615.147</b>	<b>649.067</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018

## **Capítulo VII. Plan financiero**

### **1. Objetivos del plan financiero**

El principal objetivo del este plan es poder evaluar la viabilidad económica y financiera del plan de negocio para la implementación de una consultora especialista en temas de contratos para proyectos de construcción y controversias asociadas. Esta constituye una herramienta para evaluar la inversión inicial, los costos y los gastos para desarrollar el servicio. Los objetivos del plan financiero son los siguientes:

- Evaluar y llegar a una conclusión respecto de la viabilidad financiera del plan de negocio sobre el retorno de la inversión.
- Determinar el valor presente neto.
- Determinar si satisface las expectativas del inversionista.

### **2. Supuestos del plan financiero**

- La consultora inicia sus operaciones en el 2019.
- Se asume un aporte de los accionistas del 80% y un financiamiento bancario del 20%.
- El financiamiento asume una TEA del 32%.
- Se considera que el impuesto a la renta es del 29.5%.
- Se considera que al final de la vida útil (quinto año), la empresa se liquida y se obtiene el valor de recuperación de los activos.
- No se considera el impuesto general a las ventas.
- No se incluye la repartición de utilidades, ya que se asume la capitalización al final del ejercicio anual.
- Se asume el mismo valor de la UIT para los cinco años de evaluación.
- Se asume que no va a haber incremento de sueldos ni de tarifas para el periodo de evaluación.
- Se va a contar con tres personas fijas en planilla y se contratará servicios de acuerdo con el volumen de trabajo.

### **3. Políticas**

- Se está considerando un financiamiento bancario para cubrir parte de la inversión inicial, así como el capital de trabajo, a fin de cubrir los primeros tres meses de la actividad.

- Las ventas tendrán un periodo mensual y deberán de ser pagadas al contado, a lo más dentro de la primera semana del siguiente mes de emitida.
- La empresa se aboca en forma conjunta a servicios de capacitación, que pueden ser *in-house* o mediante la realización de cursos, así como los servicios en gestión de reclamos en fase de trato directo y etapa arbitral.

#### **4. Presupuesto**

##### **4.1 Inversión inicial**

La inversión para la consultora en gestión de contratos asciende a 102.781 soles, dividida de la siguiente manera (ver también anexo 11):

- Gastos de organización, que están compuestos por las gestiones que hay que realizar para la constitución de la consultora, tales como trámites de permisos municipales para operación, alquiler de oficinas (se está considerando dos meses alquiler de adelanto y dos meses iniciales de operación) y desarrollo de la página web y el dominio respectivo. Habrá una reunión de inicio para presentar y difundir la empresa.
- Registro de marca, trámites y gestiones para el registro del nombre de la consultora.
- Útiles y equipo de oficina, tales como equipos de cómputo, impresoras y laptops.
- Mobiliario de oficina, como escritorios, sillas mesas y archivadores.
- Licencias de *software*, herramientas electrónicas indispensables para poder realizar el análisis forense de cronogramas de construcción. Se está considerando tres de los programas más usados en la industria.

##### **4.2 Determinación del capital de trabajo**

Para la determinación del capital de trabajo, se considera adecuado utilizar el método de desfase, el cual prevé cubrir el pago de los costos y los gastos de los tres primeros meses de operación, sin acceder a un contrato en el mes uno y dos.

##### **4.3 Elaboración del presupuesto de ingresos**

Luego de una evaluación de los precios de la competencia, se determinan los precios unitarios a ser aplicados, computados en horas-hombre, por categoría. Los costos de los servicios se han determinado considerando un mínimo de horas, tomando en cuenta los plazos que indica la ley de contrataciones del estado. De acuerdo con la investigación de mercado (capítulo II), la demanda de arbitrajes por año en el Perú se estima en un intervalo de entre 52 y 77. La fase arbitral es la fase final en un tema de controversia, y anterior a esta debe haberse realizado

negociaciones de trato directo. De igual manera, hay ocasiones en que la controversia no llega a la fase de arbitraje, sino que se soluciona en la etapa de trato directo. Sin embargo, no existe una estadística al respecto, por lo que se asume un número conservador sobre la base de la cantidad de proyectos que se lanzan a licitación al año. En el caso de los cursos de capacitación abiertos al público en general, se ha considerado la realización de dos cursos al año, asumiendo que se harán aproximadamente cada seis meses. Se considera tener un solo curso de capacitación *in-house* por año. Finalmente, para el caso del servicio de acompañamiento en obra, se estima tener al menos un servicio por año.

**Tabla 29. Demanda proyectada en cantidad**

Servicio	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Informes de trato directo</b>	5.0	7.0	9.0	12.0	15.0
<b>Informes de etapa arbitral</b>	2.0	4.0	5.0	6.0	7.0
<b>Cursos de capacitación</b>	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0
<b>Capacitación <i>in house</i></b>	1.0	1.0	2.0	3.0	3.0
<b>Acompañamiento en obra</b>	0.0	3.0	4.0	5.0	5.0
<b>Total</b>	<b>10.0</b>	<b>17.0</b>	<b>22.0</b>	<b>28.0</b>	<b>32.0</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018

**Tabla 30. Demanda proyectada en PEN**

Ventas PEN	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Informes de trato directo</b>	150.150	210.210	270.270	360.360	450.450
<b>Informes de etapa arbitral</b>	180.180	360.360	450.450	540.540	630.630
<b>Cursos de capacitación</b>	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000
<b>Capacitación <i>in house</i></b>	7.920	7.920	15.840	23.760	23.760
<b>Acompañamiento en obra</b>	0	35.530	47.373	59.216	59.216
<b>Ventas totales (sin IGV)</b>	<b>428.250</b>	<b>704.020</b>	<b>873.933</b>	<b>1.073.876</b>	<b>1.254.056</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018

## 4.4 Presupuesto de egresos

### 4.4.1 Gastos administrativos

Los gastos administrativos corresponden, aproximadamente, el 80% en promedio al personal encargado de realizar los servicios de consultoría en gestión de contratos de construcción. De acuerdo con lo mencionado en el plan de recursos humanos, la planilla administrativa está conformada por el gerente, un ejecutivo comercial y un asistente comercial, que suman un total

de PEN 487.947 anuales, asumiéndose de manera constante durante el período de evaluación del proyecto. Los otros gastos administrativos están referidos al personal que será contratado para algún servicio específico, de acuerdo con el volumen de trabajo. Así mismo, hay gastos operativos de las oficinas y los servicios contables. Ver Anexo 17 y Anexo 18.

#### 4.4.2 Gastos de ventas

Los gastos de ventas corresponden a los gastos de publicidad y marketing. Así, los gastos de venta para la consultora en gestión de contratos de construcción tiene un promedio anual de PEN 26.600 en los cinco años de operación. Ver Anexo 18

#### 4.4.3 Estructura de financiamiento

Se considera un préstamo bancario por el 20% de la inversión total a través de la institución bancaria BCP (Banco de Crédito del Perú). Se toma en cuenta una tasa efectiva anual (TCEA) del 32% para un periodo de cinco años, con cuotas mensuales iguales, sin periodo de gracia y en el que ambos socios tienen cuentas corrientes, lo cual permite avalar el crédito para la empresa.

**Tabla 31. Cronograma de pagos – financiamiento en PEN**

Periodo	Saldo inicial	Amortización	Intereses	Cuota	Saldo final
ene-19	48.247	375	1.129	1.505	47.872
...	...	...	...	...	...
dic-19	43.598	484	1.020	1.505	43.114
ene-20	43.114	496	1.009	1.505	42.618
...	...	...	...	...	...
dic-20	36.977	639	865	1.505	36.337
ene-21	36.337	654	851	1.505	35.683
...	...	...	...	...	...
dic-21	28.236	844	661	1.505	27.393
ene-22	27.393	864	641	1.505	26.529
...	...	...	...	...	...
dic-22	16.699	1.114	391	1.505	15.585
ene-23	15.585	1.140	365	1.505	14.445
...	...	...	...	...	...
dic-23	1.470	1.470	34	1.505	0

Fuente: Elaboración propia, 2018

## 5. Estados financieros

Para la elaboración de los estados financieros, se tiene en consideración el presupuesto de ingresos, egresos, la depreciación, la amortización y el servicio de la deuda.

## 5.1 Estado de pérdidas y ganancias

Para el estado de pérdidas y ganancias que fija la rentabilidad del negocio, se tiene en cuenta que en el primer año hay pérdida por inicio de operación y consolidación del negocio, como se ve en el anexo 12. Así, en los siguientes años se busca obtener rentabilidad creciente positiva.

## 5.2 Flujo de caja

El flujo de caja se determina mediante el cálculo de la utilidad antes de impuestos e intereses. En este caso, los ingresos corresponden a las ventas y al valor de recuperación del activo por liquidación y la determinación de los egresos, mediante los costos de ventas y gastos operativos. Además, se incluye la depreciación y la amortización como un gasto no desembolsable para acceder al incentivo de menor pago de impuestos del gobierno. Luego, se considera la inversión total, considerando devolución de su respectivo capital de trabajo por liquidación. Finalmente, se obtiene el flujo de caja económico y financiero, descontando el servicio de la deuda. El FC permitirá, sobre la base de la tasa de descuento y la TEA y el COK, calcular el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) de la inversión. En la tabla 32 se presenta el flujo de caja proyectado.

**Tabla 32. Flujo de caja**

Flujo	2019	2020	2021	2022	2023	Liquidación
FC económico	151.404	129.637	219.473	380.477	487.694	1.672
FC financiero	165.584	114.964	204.149	364.295	470.379	1.672

Fuente: Elaboración propia, 2017

## 6. Evaluación financiera

### 6.1 Tasa de descuento

El retorno esperado para los accionistas, o tasa de descuento, se calcula sobre la base del costo promedio ponderado del capital o WACC. Este se calcula de acuerdo con la siguiente fórmula.

$$WACC = R_i^e * [E / (E + D)] + R_d * (1-t) * [(D / (E + D))]$$

**E** (*Equity*): patrimonio aportado por los accionistas, **D** (*Debt*): es la deuda financiera contraída, financiamiento, **R<sub>d</sub>**: corresponde a la TEA del financiamiento; **t**: tasa impositiva, impuesto a la renta (29.5%). **R<sub>i</sub>** es el costo del capital que se determina utilizando el método CAPM mediante



el COK (costo de oportunidad del capital en economías emergentes), mas el riesgo país Perú, usando datos estadísticos del BCRP.

$$\text{COK} = R_f + \beta * (R_m - R_f) + RP$$

**Rf:** tasa libre de riesgo; usa el rendimiento actual del bono soberano peruano a diez años en soles PEN (equivalente a 5.68%). **(Rm – Rf):** *spread*, que mide la variación entre el rendimiento del mercado y el rendimiento de la tasa libre de riesgo. Se toma la diferencia entre el promedio de un índice bursátil y el promedio de la tasa libre de riesgo. Se recomienda tomar el periodo más largo de tiempo para evitar distorsiones por eventos aislados (equivalente a 6.46%). **β:** mide la volatilidad de la rentabilidad de un activo o industria relativo a la variabilidad del mercado. Se está empleando el beta desapalancado de Damodaran y se apalanca con la estructura de capital de la empresa (equivalente a 1.14). Para calcular el COK de economías emergentes es necesario adicionar a la formula antes mencionada el riesgo país. En nuestro caso, es el EMBI Perú, (equivalente a 1.40%). (BCRP, 2018). Ello da como resultado un COK del 14,42% y un WACC del 16,05% (Ver Anexo 13)

## 6.2 Evaluación económica

A partir de la información obtenida, y usando el WACC = 16.05% como tasa de descuento, se encuentra el valor actual neto económico (VANE = PEN 307.255.31 > = 0) y una tasa interna de retorno económico (TIRE= 38% >= WACC= 16.05%). De este modo, puede decirse que el proyecto es rentable económicamente.

## 6.3 Evaluación financiera

Según se aprecia, utilizando el COK = 14.42% como tasa de descuento, se encuentra el valor actual neto financiero (VANF = S/ 339.591.12 > = 0) y una tasa interna de retorno financiero (TIRF = 41% >= COK = 14.42 %). Entonces, de igual manera, se puede decir que el proyecto es rentable financieramente.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **1. Conclusiones**

- Financieramente, el proyecto es viable, bajo un escenario conservador de demanda y del entorno. Se obtiene un VAN de PEN 339.591.12 y una TIR de 41% al quinto año.
- El análisis del entorno político, normativo y social indica que existe una tendencia de los funcionarios públicos a que las controversias sean solucionadas por terceros y no por la propia entidad. Esto se refleja en la tasa de incremento de procesos arbitrables en el país. Sumado a esto, los cambios en la ley y el reglamento de contrataciones que se han dado este año restringen mucho más el trato directo y es probable que genere un mayor número de controversias. Existe una problemática que genera una oportunidad de negocio.
- El objetivo del plan de negocio es implementar una empresa consultora en la ciudad de Lima que brinde servicios en gestión de contratos de construcción. La empresa consultora busca contribuir a satisfacer las necesidades de los clientes del sector en términos de capacitación y soluciones para resolver sus controversias devenidas de los contratos suscritos, sobre la base de brindar un servicio de calidad, con procedimientos específicos de gestión y con personal con suficiente especialización y profesionalismo.
- Se opta por una estrategia genérica o competitiva de diferenciación y de enfoque, la misma que se basa en la adaptación de los recursos y las capacidades a los requerimientos de su público objetivo, proporcionando servicios que son comparables a los ofrecidos por empresas internacionales. Los clientes buscan un servicio exclusivo, debido a las características particulares de sus requerimientos.
- Dado el entorno económico y político del país, el impacto que tiene el sector construcción en el crecimiento económico y la brecha de infraestructura de USD 160 miles de millones, se prevé que el mercado y la demanda de los servicios en gestión contractual y resolución de controversias y capacitación crezcan en los próximos años.

### **2. Recomendaciones**

- La ley de contrataciones y adquisidores del Estado debería incorporar mayores mecanismos para afrontar las controversias, ya que, si bien el proceso arbitral es más corto que un proceso judicial, no deja de tener repercusiones en los flujos de caja de las empresas contratistas y las mismas entidades.

## Bibliografía

- BBVA. (2018), "Perú | Riesgo sobre las proyecciones de crecimiento: ¿parálisis del sector Construcción?" *www.bbvaresearch.com*. Recuperado el 15 de Febrero de 2018, de BBVA Research: <<https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/peru-riesgo-sobre-las-proyecciones-de-crecimiento-paralisis-del-sector-construccion/>>
- Carlzon, Jean. (1991). *El Momento de la Verdad*. 1ª Edición. Madrid. Diaz de Santos S.A.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. "PLAN BICENTENARIO, El Perú hacia el 2021". *https://www.ceplan.gob.pe*, 2011, fecha de consulta: 15 de Abril de 2018. <<https://www.ceplan.gob.pe/sinaplan/plan-bicentenario-2/>>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. 8ª Edición. México. Mc Graw-Hill.
- CONCYTEC." Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la competitividad y el desarrollo humano PNCTI 2006 - 2021". *https://portal.concytec.gob.pe/*,2016,fecha de consulta : 20 de Abril de 2018.<[http://portal.concytec.gob.pe/images/stories/images2012/portal/areas-institucion/pyp/plan\\_nac\\_ctei/plan\\_nac\\_ctei\\_2006\\_2021.pdf](http://portal.concytec.gob.pe/images/stories/images2012/portal/areas-institucion/pyp/plan_nac_ctei/plan_nac_ctei_2006_2021.pdf)>
- Cushman, Robert; Carter, John; Gorman, Paul & Coppi, Douglas. (2001). *Proving and Pricing Construction Claims* (3ra ed.). New York: Aspen Publishers.
- David, Fred (2008). *Conceptos de administración estratégica* (11va ed.). México: Pearson Education.
- David, Fred (2013). *Administración Estratégica* (14ta ed.). México: Pearson.
- Del Águila, Pablo; Martínez, Martin, & Regalado, Fernando (2017). "COBRE: Evolución reciente y POTENCIAL DE DESARROLLO". *Moneda*, 171, 29-32. <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-171/moneda-171.pdf>>
- Del Olmo Arriaga, José Luis (2011). *El marketing de los despachos profesionales*. 1ª Edición. Madrid. Ediciones Universidad Navarra.
- Departamento de Estudios, Gerencia de Estudios y Gestión Pública, Contraloría General de la República. (2014). "El Arbitraje en las Contrataciones Públicas durante el periodo 2003-2013". *www.contraloria.gob.pe*. Recuperado en Febrero de 2018, <<http://doc.contraloria.gob.pe/estudios-especiales/estudio/Estudio-Arbitraje-Online.pdf>>
- Dirección Ejecutiva de Censos y Encuestas de Empresas y Establecimientos. (2017). "Perú: Estructura Empresarial, 2016". *www.inei.gob.pe*. Recuperado en mayo de 2018, <[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1445/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1445/libro.pdf)>

- EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory. (2017). "Reflexionar hoy para construir el mañana Mecanismos de inversión en infraestructura para un desarrollo sostenible". [www.ey.com/pe](http://www.ey.com/pe). Recuperado el 01 de Marzo de 2018  
<[https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Reflexionar\\_hoy\\_para\\_construir\\_el\\_ma%C3%BAana/\\$FILE/EY-mecanismos-inversion-afin.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Reflexionar_hoy_para_construir_el_ma%C3%BAana/$FILE/EY-mecanismos-inversion-afin.pdf)>
- Francés, Antonio. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa Con el Cuadro de Mando Integral*. México: Pearson.
- Franco Concha, Pedro. (2017). *Planes de Negocio: Una Metodología Alternativa* (1ra ed.). Lima: Universidad del Pacifico.
- Gerencia de Información y Análisis Económico - Subgerencia de Estadísticas Macroeconómicas. (2017). "Guía Metodológica de la Nota Semanal". [www.bcrp.gob.pe](http://www.bcrp.gob.pe). Recuperado el Marzo de 2018. <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Guia-Metodologica/Guia-Metodologica-12.pdf>>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018). "PBI\_ACT\_ECON\_N54\_kte\_2007-2016". [www.inei.gob.pe](http://www.inei.gob.pe). Recuperado el 26 de febrero de 2018.  
<<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>>
- Kotler, Philip & Keller, Kevin (2012). *Dirección de Marketing*. 14ª Edición. México. PEARSON EDUCACIÓN.
- London: Business Monitor International (2017). "Peru Infrastructure Report - Q1 2017". <http://www.bmiresearch.com>. Recuperado el 13 de Febrero de 2018. < <https://search-proquest-com.up.idm.oclc.org/docview/1958825671?accountid=41232>>
- Lovelock, Christopher y cols. (2011). *Administración de servicios. Estrategias para la creación de valor en el nuevo paradigma de los negocios*. 2ª Edición. México. Pearson educación.
- Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia*. 6ª Edición .México. Pearson educación.
- Mintzberg, Henry (1999). *La estructuración de las organizaciones*. 1ª Edición. España. Editorial Ariel S.A.
- Oficina de Estudios e Inteligencia de Negocios; OSCE. (2017). "Informe Anual de Contrataciones Públicas 2016 (actualización setiembre de 2017)". [www.osce.gob.pe](http://www.osce.gob.pe). Recuperado el 06 de junio de 2018.  
<<http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/Reporte%20Definitivo%202016.pdf>>
- Oficina de Estudios Económicos, OSCE. (2016). "Reporte de Contrataciones Públicas 2015 (Resultados al 03 de agosto 2016)". [www.osce.gob.pe](http://www.osce.gob.pe). Recuperado el 02 febrero de 2018.

<[http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Reporte\\_2015\\_Resultados%20al%2003%20de%20agosto%20FINAL.pdf](http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Reporte_2015_Resultados%20al%2003%20de%20agosto%20FINAL.pdf)>

- Osterwalder, Alexander, & Pigneur, Yvenes. (2010). *Generación de modelos de negocio*. (1ra ed.). Barcelona: Centro de Libros PAFP.
- Ministerio de Vivienda ,Construcción y Saneamiento."Perú hacia la construcción sostenible en escenarios de cambio climático" .*www.cies.org.pe*, fecha de consulta: 20 Abril de 2018. <[www.cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/edicion\\_final\\_estudio\\_construccion\\_sostenible.pdf](http://www.cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/edicion_final_estudio_construccion_sostenible.pdf) >
- Palomino, Julio; Hennings, Julio; & Echevarría , Victor. (2017). "ANÁLISIS MACROECONÓMICO DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN EN EL PERÚ." *Quipukamayoc*, 25(47), 95-101. < <http://dx.doi.org/10.15381/quipu.v25i47.13807>>
- Paredes, Carlos (2017). "La Contraloría, las instituciones públicas y la economía. Lima". *www.memorandumeconomico.blogspot.com*. Recuperado el 15 de Febrero de 2018. <<http://memorandumeconomico.blogspot.pe/2017/06/la-contraloria-las-instituciones.html>>
- Project Management Institute, I. (2017). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos*. Pennsylvania .
- Sallenave, Jean-Paul. (2002). *La gerencia integral ;No le tema a la competencia, témale a la incompetencia!* Bogota: Norma.
- Schroeder, Roger; Meyer, Susan; & Rungtusanatham, Johnny. (2011). *Administración de Operaciones - Conceptos y Casos Contemporaneos* (5ta ed.). México: McGrawHill.
- Snell, Scott & Bohlander, George (2013).*Administración de Recursos Humanos*.16ª Edición. Santa Fe. Cengage Learning Editores S.A.
- Valencia Soriano, Inmaculada. (Agosto de 2009). *El Mercado de la Consultoría en Perú. Lima*. Obtenido de SCRIBD.
- Vargas, Alla; Castro, Victor; & Bautista, Elena (12 de 2011). "IMPORTANCIA DEL CRECIMIENTO DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN EN LA ECONOMÍA Y SOCIEDAD PERUANA". *Gestión en el Tercer Milenio*, 14(28), 25-32. < <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/8818>>
- Velasco, Christian. (2017). "Inversión EN INFRAESTRUCTURA EN EL PERÚ". *Moneda* (170), 26-28. <[www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-170/moneda-170.pdf](http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-170/moneda-170.pdf)>
- Zaratiegui, Jose. (1999). "La Gestión de Procesos - Su papel e Importancia en la Empresa". *Economía Industrial* (330), 81-88. <<https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/12jrza.pdf>>

## **Anexos**

## Anexo 1. Matriz PESTEL del macroentorno

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
<b>Entorno político y legal</b>			
Corrupción	Mayor regulación y fiscalización a los funcionarios del Estado.	Inacción de funcionarios del Estado. Esto probablemente incremente las controversias, cuando las causas que las originan no sean atendidas en su momento.	O
Regulación	Cambio en la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado, así como en su reglamento	Regulaciones para el tema de cambios (adendas) en los contratos del Estado; mecanismo de segunda instancia - el arbitraje.	O
Incertidumbre política	Incertidumbre respecto de la estabilidad política en el país.	Las inversiones privadas se pueden ver postergadas. Puede haber cambio de ministros y retrasar el desarrollo de los proyectos en cartera y de los que están en ejecución.	A
<b>Entorno económico</b>			
Corrupción	Es un problema que genera costos económicos considerables por los sobornos.	Probable estancamiento del sector, interrupción de cadena de pagos, generación de incertidumbre respecto del valor patrimonial de las empresas. Incertidumbre para invertir.	A
Producto bruto interno	El PBI creció en promedio, entre el 2014 y 2016, en 3.2% (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018). El BBVA Research estima que el PBI para el 2018 crecerá 3.5%; sin embargo, factores externos pueden hacer que sea menor.	Incertidumbre respecto del sector construcción que puede afectar las proyecciones para el 2019.	A
Sistema financiero	«El sistema financiero tiene una exposición con las empresas que están siendo investigadas un valor de S/. 11,500 millones. Si estos créditos se vuelven impagables cerca del 40% del patrimonio de los bancos desaparecería» (Paredes, 2018).	«Las constructoras en algunos casos no podrán acceder a cartas fianzas para sus proyectos ya que los bancos han incrementado el costo de las mismas» (Paredes, 2018).	A
Pronóstico de inversión en infraestructura	El Perú carece de infraestructura. Se espera que haya proyectos de inversión en minería, energía y transporte.	La inversión privada, probablemente vía las APP para obras de infraestructura en ciudades e inversión directa del Estado para proyectos en zonas rurales.	O
Precio del cobre	Hay una tendencia reciente al alza del precio del cobre.	Se reactiven proyectos como Quellaveco y Tía María; expansiones de Toromocho y Las Bambas. Esto puede favorecer el proyecto de Mar Cobre.	O
PAC	El plan anual de contrataciones para el 2018, (reportes página web del SEACE del 12/02/2018) dan un estimado planeado de contrataciones por obras, consultoría de obras y servicios por un valor de 1.5 miles de millones de soles.	Se espera que el valor por ejecución de obras y servicios de consultoría para obras se incremente a medida que el PAC se vaya actualizando. En el presente, por obras, hay un valor esperado de mil millones de soles (reportes página web del SEACE del 12/02/2018).	O
Inflación	Disminución por la situación económica del país.	Mayor poder adquisitivo de la población. Se mantiene o aumenta el valor real del dinero.	O
Tasa de referencia	Un manejo adecuado de esta.	Acceso a un mayor crédito, tanto para las empresas constructoras como las de servicios.	O

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
<b>Entorno social</b>			
Calidad de vida	Se espera poder acortar la brecha de infraestructura que existe en el país y mejorar la calidad de vida de las personas.	Mejora de la calidad de vida y disminución de los niveles de pobreza en el país.	O
Generación de puestos de trabajo	El sector construcción es uno de los que más puestos de trabajo genera, aunque temporales, y ayuda a la economía de los hogares.	Mejora de las condiciones de las familias; mejora del poder adquisitivo.	O
Delincuencia	La existencia de mafias que usan construcción civil para pedir cupos a las empresas y extorsionarlas.	Probable incremento de la delincuencia en la zona de influencia de los proyectos en las ciudades.	A
<b>Entorno ambiental</b>			
Ambientales	Un proyecto puede generar, tanto en el proceso de construcción como en el de la operación, problemas que afectan a la población dentro de su área de influencia.	Paralización de los proyectos y posibilidad de que no se lleguen a realizar las inversiones.	A
<b>Tecnología</b>			
Herramientas informáticas	Software que permite el manejo de la información así como la realización de modelos tipo BIM que son usados para los casos de controversias y arbitrajes.	Contar con especialistas que sepan usar estas herramientas aplicados a la idea de negocio y capacitación del personal, como parte de la propuesta de valor.	O

Fuente: Elaboración propia, 2018



## Anexo 2. Evaluación de las cinco fuerzas de Porter

Aspectos	Pesos	Límite inferior	Muy poco atractivo 1	Poco atractivo 2	Neutro 3	Atractivo 4	Muy atractivo 5	Límite superior	Total
<b>1. Determinantes de rivalidad</b>									
Número de competidores existentes	30%		1						0.30
Cantidad de empresas (propietarios/empresas constructoras) que tengan servicios de gestión en riesgos contractuales en la fase de licitación, gestión contractual enfocada en resolución de controversias técnico-contractuales	10%				3				0.30
Crecimiento del sector construcción	10%					4			0.40
Experiencia y <i>know how</i> de empresas competidoras	30%				5				1.50
Diversidad de competidores	20%		1						0.20
<b>Promedio ponderado</b>	<b>100%</b>								<b>2.70</b>
<b>2. Determinantes para el poder del comprador</b>									
Concentración de clientes contra concentración de empresas	10%		1						0.10
Exigencias contractuales y legales del cliente	10%					4			0.40
Conocimiento de las actividades clave de gestión para negociación	20%			2					0.40
Necesidad de adquirir conocimientos para sus <i>stakeholders</i> en temas relacionados con gestión de contratos y reclamaciones, así como de resolución de controversias	5%					4			0.20
Capacidad de integrarse hacia adelante	25%			2					0.50
Servicios de sustitución propuestos por el cliente	30%				3				0.90
<b>Promedio ponderado</b>	<b>100%</b>								<b>2.50</b>
<b>3. Determinantes de la amenaza de sustitución</b>									
Desempeño similar relativo de los sustitutos	40%		1						0.40
Costos similares o menores	40%		1						0.40
Poca publicidad del servicio, que haga a las empresas a tomar decisión de sustituir	20%		1						0.20
<b>Promedio ponderado</b>	<b>100%</b>								<b>1.00</b>
<b>4. Poder de negociación del proveedor</b>									
Número de proveedores	10%		1						0.10
Costos de cambio de proveedor	10%			2					0.20
Amenaza de los proveedores de integrarse hacia adelante	20%					4			0.80
Oportunidad de los proveedores de integrarse hacia atrás	5%		1						0.05
Contribución de los proveedores a la calidad del producto	25%						5		1.25
Contribución a los costos de la empresa por parte de los proveedores	30%						5		1.50
<b>Promedio ponderado</b>	<b>100%</b>								<b>3.90</b>
<b>5. Amenaza de nuevos competidores</b>									
Que personal de confianza cree empresa competidora	20%				3				0.60
Crecimiento importante del sector en los próximos años	20%				3				0.60
Barreras de entrada por nivel de <i>know how</i> y experiencia que se requieren para el servicio	20%			2					0.40
Elevado costo de los servicios especializados de consultoría	10%				3				0.30
Conocimiento y confianza de los beneficios del servicio	30%			2					0.60
<b>Promedio ponderado</b>	<b>100%</b>								<b>2.50</b>










Fuente: Elaboración propia, 2018

### Anexo 3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

N°	VARIABLES CLAVE	Ponderación	Clasificación	Puntuación ponderada
<b>Oportunidades</b>				
1	Corrupción	0.12	3	0.35
2	Regulación	0.12	4	0.46
3	Pronóstico inversión infraestructura	0.04	2	0.08
4	Precio del cobre	0.08	2	0.15
5	PAC (plan anual de contrataciones para el 2018)	0.08	2	0.15
6	Inflación	0.04	2	0.08
7	Tasa de referencia	0.04	2	0.08
9	Calidad de vida	0.04	3	0.12
10	Generación de puestos de trabajo	0.04	3	0.12
11	Herramientas informáticas	0.04	4	0.15
<b>Amenazas</b>				
1	Incertidumbre política	0.08	3	0.23
2	Corrupción	0.08	2	0.15
3	Producto bruto interno	0.04	3	0.12
4	Sistema financiero	0.04	3	0.12
5	Delincuencia	0.04	3	0.12
6	Ambientales	0.12	3	0.35
	<b>Total</b>			<b>2.83</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018

#### Anexo 4. Modelo de negocio – metodología CANVAS

<p><b><u>Socios clave</u></b> </p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estudios de abogados, que requieren tercerizar la parte técnica/pericial</li> <li>2. Empresas de gestión de marketing</li> <li>3. Empresas de manejo de páginas y servicios web</li> <li>4. Promotores de ventas de servicios</li> </ol>	<p><b><u>Actividades clave</u></b> </p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitación</li> <li>2. Evaluación de la situación de nuestros clientes a nivel de gestión de contrato y de medios probatorios dependiendo de la fase en que se inicie la relación</li> <li>3. Implementación de estrategia para la gestión del contrato</li> <li>4. Elaboración de informes ad hoc</li> </ol>	<p><b><u>Propuesta de valor</u></b> </p> <p>Experiencia en gestión de contratos, asesoría experta en evaluación y presentación de controversias</p> <p>Desde la capacitación y la manera de cómo gestionar el contrato frente a posibles controversias que puedan surgir en la ejecución de un proyecto</p>	<p><b><u>Relaciones con clientes</u></b> </p> <p>Atención personalizada ad hoc en estas fases:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. General (capacitaciones)</li> <li>2. Licitación</li> <li>3. Ejecución de la obra</li> <li>4. Cierre de proyecto</li> <li>5. Trato directo/Arbitraje (especifico)</li> </ol> <p>Fidelización del cliente con base en la calidad del servicio prestado</p>	<p><b><u>Segmentos con clientes</u></b> </p> <p>Contratistas, de preferencia con capacidad de contratación con el Estado superior a PEN 120 MM, que tengan controversias con sus clientes y necesiten asesoría experta a fin de fortalecer/respaldar su posición en negociaciones de trato directo o en una fase arbitral. Clientes que requieran una evaluación experta sobre un reclamo presentado por su contratista.</p>
	<p><b><u>Recursos clave</u></b> </p> <p>Conocimiento especializado en temas de gestión de contratos, evaluación y cuantificación de controversias en construcción.</p>		<p><b><u>Canales</u></b> </p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uso de vlog (YouTube) y blogs</li> <li>2. Redes sociales</li> <li>3. Web de la empresa</li> <li>4. Publicidad en revistas Constructivo y Costos</li> <li>5. Publicidad en congresos y eventos académicos.</li> </ol>	<p>Nota: La referencia contratista es para aquello referido exclusivamente a contratos de servicios de construcción.</p>
<p><b><u>Estructura de costes</u></b> </p> <p>Costos directos: sueldos de consultores expertos</p> <p>Costos indirectos: alquiler y operación de oficina, gastos financieros, licencia de software P6 y MS Project, PowerProject, Revit.</p>		<p><b><u>Fuente de ingresos</u></b> </p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Servicios de capacitación</li> <li>2. Servicios de consultoría y seguimiento en la fase licitación y ejecución de obra</li> <li>3. Servicios de elaboración de informe experto para trato directo/arbitraje</li> </ol>		

Fuente: Elaboración propia, 2018

## Anexo 5. Cadena de valor

<p><b>Dirección</b></p> <p><b>Directorio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Reuniones trimestrales para revisión de indicadores y toma de decisiones de crecimiento e inversión</li> </ul> <p><b>Dirección empresarial, a cargo de socios de la empresa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A cargo del gerente general y gerente comercial</li> </ul> <p><b>Desarrollo de consultorías /asesorías en contratos de construcción</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Líder de evaluación de impactos en plazo, en cronogramas de construcción</li> <li>Líder en evaluación de impactos en costos en contratos de construcción</li> <li>Líder en elaboración de informes de análisis, informes periciales</li> <li>Mantiene el control de los procesos internos</li> <li>Fomenta la cultura organizacional</li> <li>Líder en gestión contable y financiera de la empresa</li> </ul>			Margen de servicio
<p><b>Recursos humanos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecimiento del área técnica y de expertos en costos y cronogramas</li> <li>Expertos con experiencia relevante previa, que tengan las competencias blandas y duras. Así mismo, que posean distinciones académicas, certificaciones y grados académicos relevantes</li> <li>Expertos en análisis forense de cronogramas, con conocimientos de las buenas prácticas del PMI, AACE, FIDIC, NEC, SLC</li> <li>Personal de asistencia técnica con perfil idóneo, con capacidades de aprendizaje, con habilidades de liderazgo y negociación</li> </ul>			
<p><b>Tecnología</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Implementación de un sistema de información, de manera tal que integre las áreas operativas clave de la empresa, operaciones, finanzas, adquisiciones, contabilidad, etc.</li> <li>Implementación de un software para análisis de cronogramas de construcción Desarrollo y mantenimiento de página web y aplicativo a largo plazo</li> </ul>			
<p><b>Adquisiciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Adquisición de empresa para realización de marketing, televentas, manejo de redes, administración de página web, manejo de vlog</li> <li>Adquisiciones de publicidad en eventos y revistas especializadas</li> <li>Pago de servicios</li> </ul>			
<b>Marketing y ventas</b>	<b>Servicio de consultoría</b>	<b>Servicios de capacitación</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Publicidad en revistas especializadas</li> <li>Publicidad en radios y TV, en programas específicos</li> <li>Publicidad por <i>mailing</i></li> <li>Publicidad directa, contactando directamente a los clientes</li> <li>Promoción de servicios en centros comerciales de Lima Norte</li> <li>Publicidad en eventos académicos, exposiciones</li> <li>Precios competitivos</li> <li>Desarrollo de página web y aplicativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación de la situación de los clientes a nivel de gestión de contratos y de medios probatorios, dependiente de la fase en que se inició la relación contractual</li> <li>Implementación de la estrategia para la gestión contractual</li> <li>Elaboración de informes ad-hoc</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación en temas relacionados con <i>contracts management</i></li> <li>Capacitación relacionada con <i>claim management</i></li> <li>Capacitación relacionada con las buenas prácticas en resolución de controversias</li> <li>Capacitación relacionada con la gestión de costos en controversias en construcción</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia, 2018

## Anexo 6. Matriz VRIO

Recursos y capacidades	Análisis				Tipo de ventaja competitiva	Implicancia
	V	R	I	O		
<b>Recursos organizacionales</b>						
Cultura de calidad en la atención	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenida	Fortaleza y competencia distintiva sostenible
Planificación estratégica	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal	Fortaleza y competencia distintiva
Creación de una marca en <i>contracts management</i>	Sí	No	No	SI	Ventaja en paridad	Fortaleza
Convenios interinstitucionales	Sí	No	No	No	Desventaja competitiva	Debilidad
Control de procesos de gestión en los servicios	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja competitiva temporal	Fortaleza y competencia distintiva
<b>Recursos físicos</b>						
Local bien ubicado	Sí	No	No	Si	Ventaja en paridad	Fortaleza
Computadoras, <i>desktops</i> y <i>laptops</i>	Sí	No	No	Sí	Ventaja en paridad	Fortaleza
Material para uso en elaboración de informes	Sí	No	No	Sí	Ventaja en paridad	Fortaleza
Red de proveedores	Sí	No	No	No	Desventaja competitiva	Debilidad
Capacidad instalada	Sí	No	No	No	Desventaja competitiva	Debilidad
<b>Recursos humanos</b>						
Consultores especialistas habilitados y con experiencia	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenida	Fortaleza y competencia distintiva sostenible
Personal de administración capacitada y con experiencia	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal	Fortaleza y competencia distintiva
Personal de marketing y ventas capacitado y con experiencia	Sí	Sí	No	No	Ventaja en paridad	Fortaleza
<b>Capacidades</b>						
Establecer precios competitivos	Sí	No	No	Sí	Ventaja en paridad	Fortaleza
Personal con conocimiento en contratos de ingeniería y construcción complejos	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenida	Fortaleza y competencia distintiva sostenible
Personal con conocimiento en técnicas y herramientas para la resolución de controversias en contratos de ingeniería y construcción complejos	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenida	Fortaleza y competencia distintiva sostenible

Recursos y capacidades	Análisis				Tipo de ventaja competitiva	Implicancia
	V	R	I	O		
Personal con conocimientos en técnicas y herramientas para cuantificación de impactos en costos y plazo dentro de los contratos de construcción e ingeniería	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenida	Fortaleza y competencia distintiva sostenible
Personal con conocimientos en la elaboración y la redacción de informes periciales por costos y plazo	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenida	Fortaleza y competencia distintiva sostenible
Personal con experiencia trascendente en capacitación a personas de nivel ejecutivo alto	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenida	Fortaleza y competencia distintiva sostenible
Marketing y ventas	Sí	No	No	Sí	Ventaja en paridad	Fortaleza
Capacidad financiera	Sí	No	No	No	Desventaja competitiva	Debilidad
Captación de clientes	Sí	No	No	No	Desventaja competitiva	Debilidad

Fuente: Elaboración propia, 2018

## Anexo 7. Matriz EFI

Variables clave	Ponderación	Clasif.	Puntuación ponderada
<b>Fortalezas</b>			
Cultura de calidad en la atención	10%	4	0.4
Planificación estratégica	3%	3	0.09
Creación de una marca en <i>contracts management</i>	2%	3	0.06
Control de procesos de gestión en los servicios	2%	3	0.06
Local bien ubicado	3%	1	0.03
Computadoras, <i>desktops</i> y <i>laptops</i>	1%	1	0.01
Material para uso en elaboración de informes	0.5%	2	0.01
Consultores especialistas habilitados y con experiencia	6%	4	0.24
Personal de administración capacitada y con experiencia	6%	4	0.24
Personal de marketing y ventas capacitado y con experiencia	5%	4	0.2
Establecer precios competitivos	6%	3	0.18
Personal con conocimiento en contratos de ingeniería y construcción complejos	6%	4	0.24
Personal con conocimiento en técnicas y herramientas para la resolución de controversias en contratos de ingeniería y construcción complejos	6%	4	0.24
Personal con conocimientos en técnicas y herramientas para cuantificación de impactos en costos y plazo dentro de los contratos de construcción e ingeniería	6%	4	0.24
Personal con conocimientos en la elaboración y redacción de informes periciales por costos y plazo	6%	4	0.24
Personal con experiencia trascendente en capacitación a personas de nivel ejecutivo alto	6%	3	0.18
Marketing y ventas	5%	3	0.15
<b>Debilidades</b>			
Capacidad financiera	5%	1	0.05
Captación de clientes	6%	2	0.12
Red de proveedores	3%	1	0.03
Capacidad instalada	2%	1	0.02
Convenios interinstitucionales	4%	1	0.04
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>3.07</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018

## Anexo 8 - Guía para entrevistas a expertos y lista de entrevistados

Fecha:

xx/xx/18

Apellidos y nombres:

Institución en donde labora:

Cargo que desempeña:

**Tema de trabajo de investigación:** Plan de negocios para una consultora de servicios capacitación, gestión técnico contractual y resolución de controversias en contratos de ingeniería y construcción.

### Preguntas

1. ¿Cuál es el rango promedio de montos gestionados/adjudicados en sus últimos 2 proyectos?
2. En sus últimos 2 proyectos, en sus contrataciones, ¿vuestra representada ha tenido controversias de plazo y costo con su contraparte?
3. ¿Sus controversias de costos por lo general son de costos directos o indirectos, ampliación de plazo o de qué otro tipo?
4. Actualmente lo que se escucha es que la mayor competencia hace que se ajusten los presupuestos, se reduzcan los márgenes para poder ganar licitaciones. ¿Considera usted que esta es una realidad?
5. De ser afirmativa su respuesta anterior, ¿considera usted que cualquier desviación mínima afectaría el RO esperado y, por lo tanto, el tema de adicionales, controversias, toma mayor importancia, así como la administración del contrato en sí mismo?
6. ¿Contrataría un servicio de acompañamiento a fin de identificar y gestionar las posibles controversias contractuales en la etapa de licitación?
7. En su experiencia, cuando ha tenido una controversia, ¿en qué etapa del ciclo de vida las resuelve? (Por ejemplo: negociación, trato directo, peritaje técnico, arbitraje).
8. De las controversias por costos, las que resuelve en la fase de trato directo o negociación, ¿siempre tienen el éxito esperado?
9. ¿Usted contrataría un servicio de acompañamiento en la fase de administración del contrato, a fin de gestionar e incrementar la probabilidad de éxito de sus reclamaciones de costo?



10. En su experiencia, de las controversias resueltas en la fase de arbitraje, ¿cómo las calificaría: exitosas, aceptables o desfavorables?
11. ¿Usted contrataría un servicio de experto técnico o asesor (llámese un perito técnico) con el fin de tener un informe ad hoc e incluirlo como parte de su demanda o contestación a una, a fin de incrementar la probabilidad de éxito de sus pretensiones?
12. ¿Consideraría una alternativa en una empresa que le brinde los servicios de acompañamiento en la fase de licitación /propuesta técnica, administración de contrato con énfasis en gestión de resolución de controversias en trato directo y en procesos arbitrales?

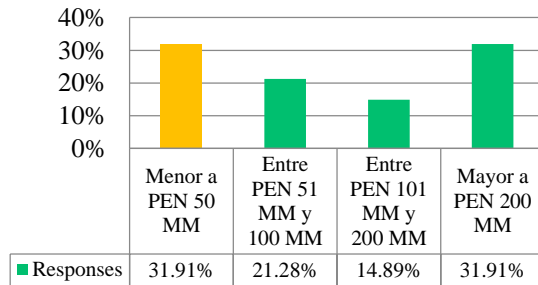
### Lista de entrevistados

Nombre	Cargo	Empresa
César Coloma	Coordinador de gestión de reclamos contractuales	Cosapi
Carlos Navach	Coordinador de gestión de reclamos contractuales	Mota-Engil
Wilber Sotomayor	Gerente general	SOGU
Daniel Zegarra	Gerente de proyecto	GyM
Manuel Espinoza	Gerente de proyecto	GyM
Agustín Yosa	Gerente de control de proyectos	GyM
Luis Germán Polar	Jefe de administración contractual	GyM
Henry Begazo	Gerente de construcción	GyM
Juan Carlos Del Río	Gerente de proyecto	GyM
Marcelino Poma	Gerente de construcción	GyM
Francisco Varillas	Director regional de energía y minas e hidrocarburos	GR Piura

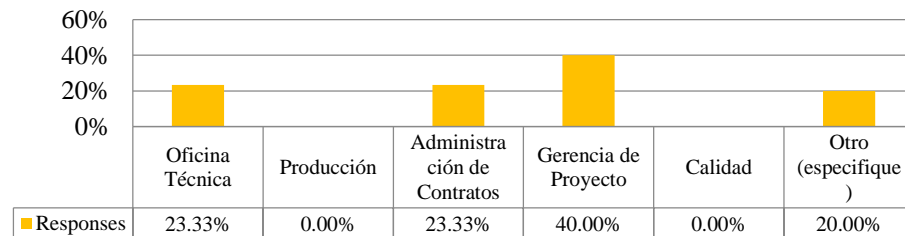
Fuente: Elaboración propia, 2018

## Anexo 9. Resultados de la encuesta

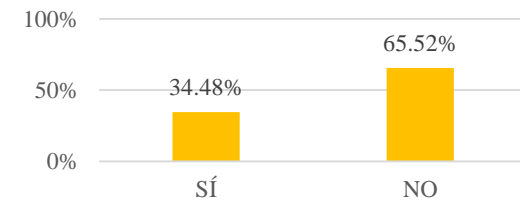
1. Indique el rango estimado de facturación de la empresa donde ha trabajado entre 2016 y 2017.



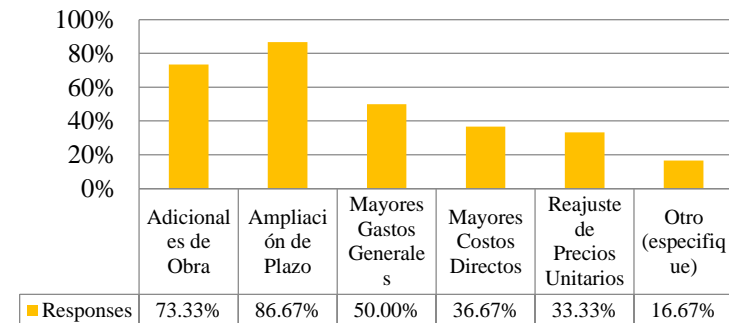
3. En cuanto a las obras, ¿qué área redacta las cartas contractuales, gestiona los reclamos o adicionales y ampliaciones de plazo?



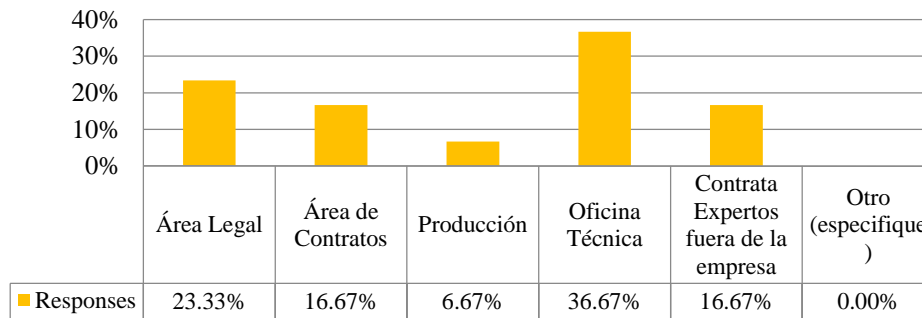
2. En el caso de las obras, ¿la empresa donde trabaja cuenta con un administrador de contratos? En caso de que la respuesta sea no, especificar (en 'otro' quién realiza dicha labor?)



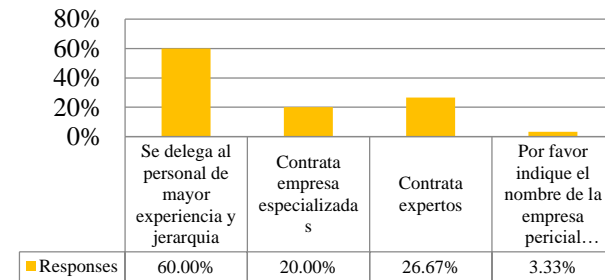
4. En su experiencia, en los proyectos de construcción en los que ha participado, ¿usted ha tenido algunas de estas controversias? Marque las que apliquen.



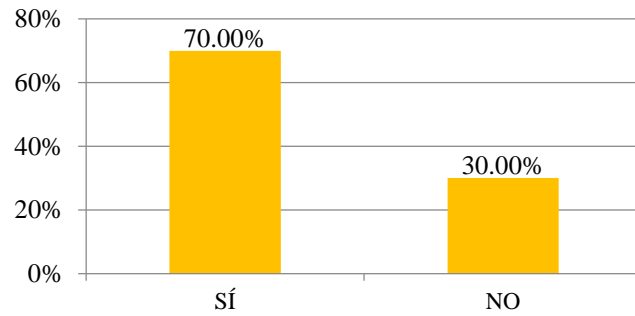
5. ¿En caso de que tenga controversias, ¿quién es el responsable de preparar los expedientes técnicos económicos de reclamación?



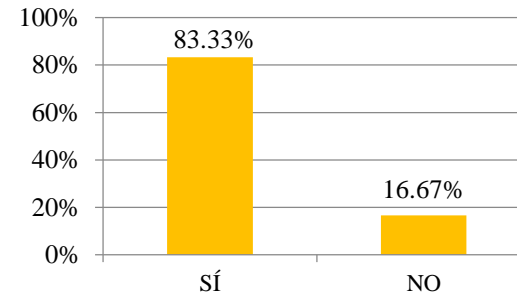
6. En caso de que su empresa no cuente con un área especializada, ¿qué acciones toma cuando se le presenta una controversia/reclamación en proyectos/obras de construcción?



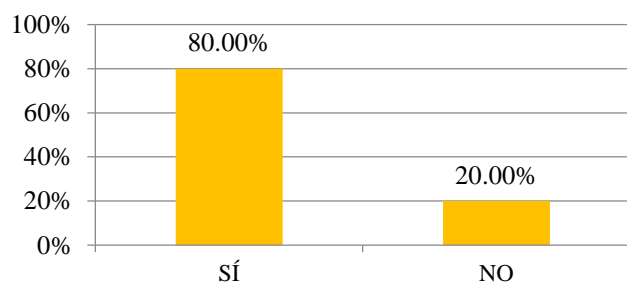
7. ¿Usted contrataría un servicio de acompañamiento en la fase de administración del contrato, a fin de gestionar e incrementar la probabilidad de éxito de sus controversias de costo y plazo?



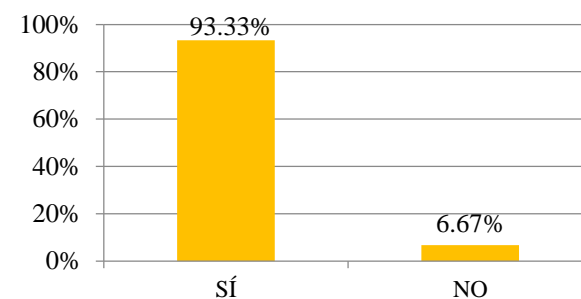
8. ¿Usted contrataría un servicio de un experto técnico o asesor (llámese un perito técnico) con el fin de tener un informe ad hoc e incluirlo como parte de su demanda o contestación a una controversia en fase de negociación, trato directo o arbitraje?



9. ¿Consideraría una alternativa en una empresa que le brinde los servicios de acompañamiento en la fase de licitación/propuesta técnica, administración de contrato, con énfasis en gestión de resolución de controversias en trato directo y en procesos arbitrales?



10. ¿Usted contrataría un servicio de capacitación en temas de administración de contratos y resolución de controversias en construcción a fin de poder mejorar las competencias de sus colaboradores en dichos temas?



Fuente: Elaboración propia, 2018

**Anexo 10. FODA cruzado**

<b>Factores internos</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	1 Cultura de calidad en la atención	1 Captación de clientes
	2 Planificación estratégica	
	3 Consultores especialistas habilitados y con experiencia	
	4 Personal con conocimiento en contratos de ingeniería y construcción complejos	2 Capacidad instalada
	5 Personal con conocimiento en técnicas y herramientas para la resolución de controversias en contratos de ingeniería y construcción complejos	
	6 Personal con conocimientos en técnicas y herramientas para cuantificación de impactos en costos y plazos dentro de los contratos de construcción e ingeniería	3 Red de proveedores
	7 Personal con conocimientos en elaboración y redacción de informes periciales por costos y plazo	
	8 Personal con experiencia trascendente en capacitación a personas de nivel ejecutivo alto	4 Capacidad financiera
	9 Control de procesos de gestión en los servicios	
	10 Personal de marketing y ventas capacitado y con experiencia	5 Convenios interinstitucionales
<b>Factores externos</b>	11 Establecer precios competitivos	
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias F O</b>	<b>Estrategias D O</b>
1 Crecimiento elevado de sector construcción		
2 Desarrollo de grandes proyectos de construcción, producto de la brecha de infraestructura del país	Posicionar la marca de la empresa, desarrollar campaña intensiva de marketing (F1,2,9) y (O,1,2,4,6,7,8,10)	Crecer de manera sostenida con base en la reinversión de las utilidades de la empresa (D,2,4) y (O,1,2,7,8)
3 Desconocimiento de los temas de consultoría y capacitación por los principales clientes		
4 Robustecimiento de regulaciones estatales que afecten a los contratistas	Diferenciarse de la competencia, basado en mejora de procesos, enfoque de satisfacción de procesos, atención personalizada (F,2,4,5,6,7,8,9) y (O,11,12)	
5 Poca competencia, empresa persona jurídica		
6 Creación de medianas empresas de construcción, que requieran de servicios especializados	Establecer una escala de honorarios para los directores y personal clave de la empresa, basado en lo establecido en el plan de recursos humanos - compensación y reconocimiento (F,2,11) y (O,11)	Incorporar a proveedores clave a la filosofía y la forma de trabajo de la empresa (D,3) (O,11,12)
7 Estabilidad política	Realizar marketing directo en las principales instituciones del sector público a fin de proveerles de diversos servicios, acorde con sus requerimientos y negocio principal (F2,10,11) y (O,10,11)	
8 Estabilidad económica		
9 Formalización del sector construcción privado		
10 Inexistencia de convenios para desarrollo de personal clave en el sector público	Incorporar herramientas tecnológicas que permitan desarrollar de forma más eficiente los servicios (F2,9,11) y (O,11,12)	Incorporar a la empresa terciarizada de marketing y ventas en la toma de decisiones principales de la empresa (D,3) y (O,4,5,6,7,8)
11 Alta calidad del servicio, requerida por los potenciales clientes		
12 Aprovechamiento de la tecnología	Constante revisión de modificaciones y normativas asociadas a la definición del proceso de gestión de contratos por parte de las entidades del sector público (F2,9,11) y (O,4,10,13)	Implementar campañas intensivas de promoción de servicios, a fin de poder ofrecer servicios en paquetes, relacionados principalmente con capacitaciones (D,1) y (O,1,6,10,13)
13 Normas técnicas estrictas		
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias F A</b>	<b>Estrategias D A</b>
1 Recesión económica que afecte el crecimiento del sector construcción	Anticiparse a la competencia y sustitutos (F,2,3) y (A,1,2,4)	Posicionamiento de la marca, tanto en Lima como a nivel nacional (D,1) y (O,2,3,4)
2 Ingreso de competencia extranjera que brinde servicios similares		
3 Reforma de la normativa y regulación de contrataciones en el sector público	Desarrollar paquetes de servicios integrales, de acuerdo con un estudio de mercado específico, público o privado (A,1,3) y (F2,9,10,11)	Buscar financiamiento a través de bancos o terceros. (D,4) y (A,1)
4 Robustecimiento de conocimiento de personal de las empresas construcción, para desarrollo de funciones similares		Buscar alianzas estratégicas con principales proveedores (D,2,3,5) y (A,2,3,4)

Fuente: Elaboración propia, 2018

## Anexo 11. Inversión

Concepto	Unidades	Artículo	Costo unidad	Costo total
Gastos de organización	1	Elaboración de minuta de constitución	1.017	1.017
	1	Elevar minuta de constitución	339	339
	1	Inscripción de minuta en Sunarp	30	30
	1	Licencia municipal de funcionamiento	466	466
	1	Licencia de Indeci	2.665	2.665
	4	Alquiler local oficinas y 2 estacionamientos (2 meses de adelanto)	3.515	14.059
	1	Trámite de autorización Indecopi	208	208
	1	Página web y dominio	6.780	6.780
	1	Reunión de lanzamiento (marketing)	16.949	16.949
Registro de marcas	1	Búsqueda de marcas parecidas	47	47
	1	Verificar logotipo	40	40
	1	Trámite de registro de marca	297	297
Útiles y equipos de oficina	2	Computadoras <i>desktop</i>	3.390	6.780
	1	Impresora / Copiadora	1.695	1.695
	1	TV 60 pulgadas <i>smart</i>	2.712	2.712
	1	<i>Laptop</i>	2.669	2.669
Mobiliario de oficina	3	Escritorio	648	1.945
	3	Silla	103	310
	1	Mesa de reuniones	407	407
	1	Archivador	407	407
	1	Mobiliario <i>kitchenet</i>	1.949	1.949
Licencias de software	2	Licencia Primavera P6 por 5 años	4.997	9.995
	2	Licencia Asta Power Project	6.780	13.559
	2	Licencia Microsoft Project	3.390	6.780
	2	Licencia Autocad 2017	2.542	5.085
	1	ERP para control de gestión	5.593	5.593
<b>Total</b>			<b>69.634</b>	<b>102.781</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018

## Anexo 12. Estado de pérdidas y ganancias

Conceptos (nuevos soles)	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas	428.250	727.706	905.515	1.113.354	1.293.534
Costo del servicio	500.667	504.907	574.867	615.147	649.067
<b>Utilidad (pérdida) bruta</b>	<b>-72.417</b>	<b>222.800</b>	<b>330.649</b>	<b>498.207</b>	<b>644.467</b>
Gastos de ventas	28.800	25.200	26.448	26.448	26.448
Gastos de administración	45.115	45.115	132.035	172.315	206.235
Depreciación	9.160	9.160	9.160	9.160	9.160
<b>Utilidad (pérdida) operativa</b>	<b>-155.492</b>	<b>143.325</b>	<b>163.006</b>	<b>290.284</b>	<b>402.624</b>
Gastos financieros	12.923	11.281	9.112	6.250	2.472
<b>Utilidad (pérdida) antes de impuestos</b>	<b>-168.415</b>	<b>132.044</b>	<b>153.893</b>	<b>284.034</b>	<b>400.153</b>
Impuesto a la renta	27.920	39.613	46.168	85.210	120.046
<b>Utilidad (pérdida) neta</b>	<b>-140.495</b>	<b>92.431</b>	<b>107.725</b>	<b>198.824</b>	<b>280.107</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018



## Anexo 13. Tasa de descuento

### A13.1 Costo promedio ponderado del capital (WACC)

$$WACC = R_i^e * [E / (E + D)] + R_d * (1-t) * [(D / (E + D))]$$

Concepto	%
IR	29.50%
Kd	32.00%
COK	14.42%
% Deuda	0.20
% Capital	0.80
<b>WACC</b>	<b>16.05%</b>

### A13.2 Costo de oportunidad del capital en economías emergentes

$$COK = R_f + \beta * (R_m - R_f) + RP$$

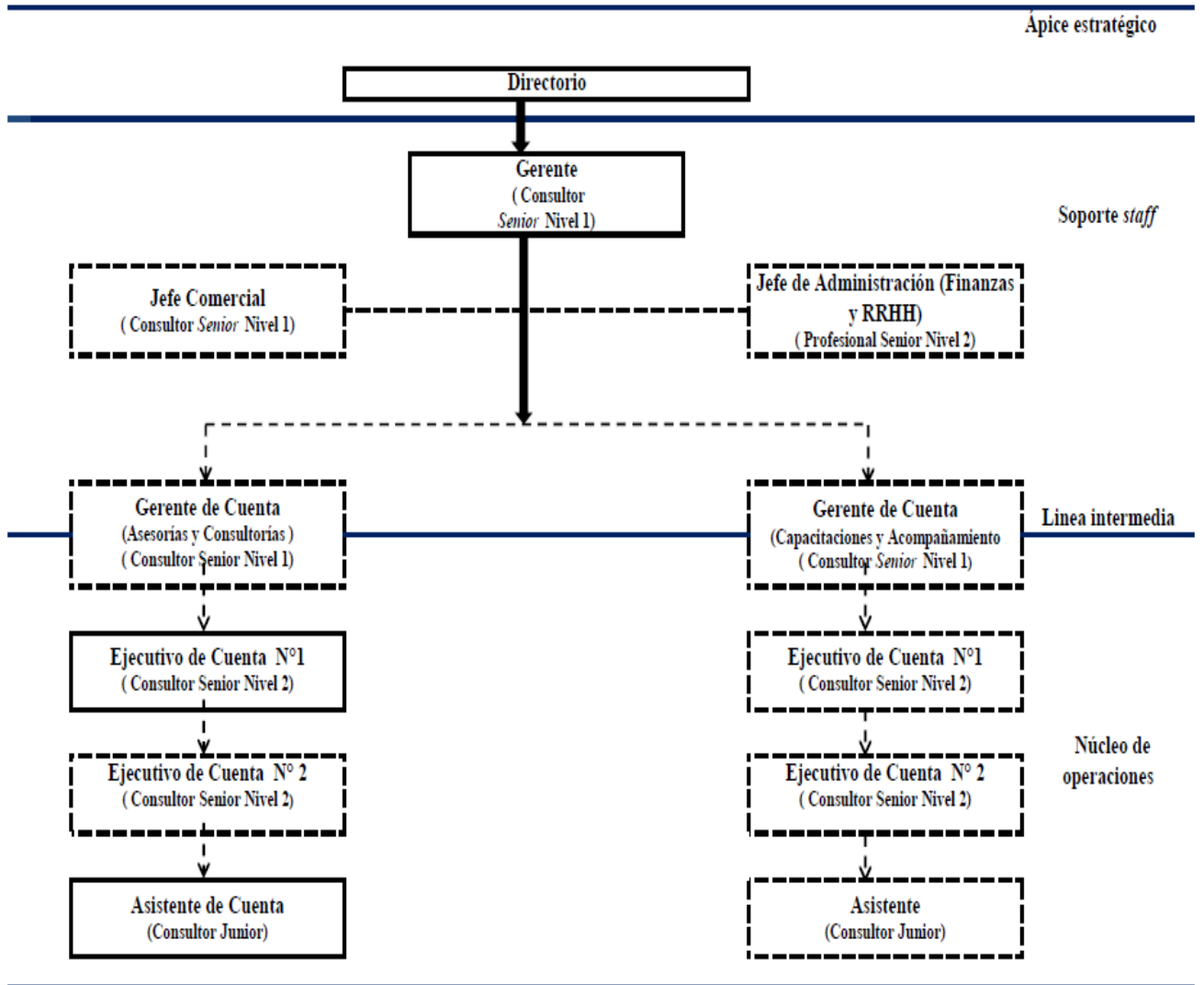
Concepto	%
Tasa libre de riesgo	5.68%
Beta apalancado empresa	1.14
Prima por riesgo de mercado	6.46%
Prima por riesgo país	1.40%
<b>Costo de capital (COK)</b>	<b>14.42%</b>

Nota: Se ha considerado desde 2010 al 2018. El anexo A16.3 está cortado solo para poder mostrarlo.

Fuente: Elaboración propia, 2018

### Anexo 14. Organigrama proyectado para los próximos 5 años

- **Puestos con línea continua:** Organización que iniciará las operaciones, todos en planilla.
- **Puestos con línea discontinua:** Puestos por aperturar en función a la demanda, conformada en su mayoría por personal contratado por recibos de honorarios.



Fuente: Elaboración propia, 2019

## Anexo 15. Perfiles de puestos futuros.

Puestos	Funciones	Requisitos	Competencias	Sueldo PEN
Jefe Comercial (consultor senior nivel 1)	<p>a) Definir, proponer, coordinar y ejecutar las políticas de comercialización orientadas a los planes estratégicos de la empresa.</p> <p>b) Definir y proponer los planes de marketing, y venta de la Empresa.</p> <p>c) Representar a la Empresa en aspectos comerciales ante corresponsales, organismos nacionales e internacionales.</p> <p>e) Organizar y supervisar el desarrollo de políticas, procedimientos y objetivos de promoción y venta de los servicios que ofrece la Empresa.</p> <p>f) Investigar y prever la evolución de los mercados y la competencia anticipando acciones competitivas que garanticen el liderazgo de la Empresa.</p> <p>g) Consolidar el presupuesto anual de la Gerencia Comercial y controlar su ejecución</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maestría en administración de negocios.</li> <li>- De preferencia de profesión ingeniero civil o mecánico.</li> <li>- Mínimo 10 años de experiencia comprobada como director o gerente comercial en el sector ingeniería, construcción y/o servicios anexos a los mismos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de liderazgo de equipos multidisciplinarios.</li> <li>- Empatía y alto nivel de comunicación.</li> <li>- Enfoque hacia el cliente.</li> <li>- Capacidad de negociación y empatía.</li> <li>- Comportamiento ético.</li> </ul>	10.000
Jefe de Administración, Finanzas y RRHH (Profesional senior nivel 2)	<p>a) Responsable de la elaboración, ejecución y coordinación presupuestaria, con el resto de áreas.</p> <p>b) Responsable de preparar los estados financieros y entregar soporte a todas las áreas, supervisando y manteniendo la normativa contable de la empresa y cumpliendo la normativa nacional.</p> <p>c) Responsable de la gestión financiera de la empresa, analizando los usos alternativos que se darán a los recursos financieros disponibles.</p> <p>d) Responsable de elaborar los análisis e informes contables y financieros sugiriendo medidas tendientes a optimizar resultados.</p> <p>e) Establecer y aplicar las políticas generales de recursos humanos de la empresa.</p> <p>f) Responsable de la supervisión de la función de abastecimientos y servicios que terceros proveen a la empresa.</p> <p>g) Cumplir con lo establecido en el Sistema de Gestión Integrado de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesional Contador Público y Magister en Finanzas o afines.</li> <li>- Mínimo de 5 años en puestos similares como Jefe de Administración y Finanzas, Auditoría, Controller. De preferencia en el sector construcción en el rubro de servicios y/o consultoría.</li> <li>- Experiencia en programas de desarrollo y retención de talento.</li> <li>- Sólidos conocimientos de la legislación tributaria y laboral peruana.</li> <li>- Dominio avanzado de herramientas office (Excel, Power Point, Word, Access, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientación a resultados.</li> <li>- Iniciativa, gestión del cambio e innovación.</li> <li>- Mantenimiento de relaciones de alto nivel, liderazgo, desarrollo de personas y trabajo en equipo.</li> </ul>	10.000
Gerente de Cuenta (consultor senior nivel 1)	<p>a) Analizar y sintetizar la información tanto de la competencia como de futuros clientes, con el fin de ampliar su cartera de clientes.</p> <p>b) Mantener y fortalecer lazos comerciales con su cartera de clientes.</p> <p>c) Ser el principal soporte e interlocutor entre la consultora y sus clientes, antes, durante y después de cualquier servicio.</p> <p>d) Liderar el desarrollo de los servicios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maestría en administración de negocios.</li> <li>- De preferencia de profesión ingeniero civil o mecánico.</li> <li>- Mínimo 10 años de experiencia comprobada como director o gerente de proyectos civiles, electromecánicos, etc., de gran envergadura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de liderazgo de equipos multidisciplinarios.</li> <li>- Empatía y alto nivel de comunicación.</li> <li>- Enfoque hacia el cliente.</li> <li>- Capacidad de negociación y empatía.</li> <li>- Comportamiento ético.</li> </ul>	12.000

## Anexo 16. Estimación de Horas por servicio proyectado para estimación de la cantidad de personal

### HORAS POR SERVICIO

	2019												2019	2020	2021	2022	2023
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic					
<b>Informes Trato Directo</b>																	
Horas en unidades	-	-	140	-	140	-	140	-	140	-	140	-	700	980	1,260	1,680	2,100
<b>Informes Etapa Arbitral</b>																	
Horas en unidades	-	-	-	-	-	420	-	-	-	-	-	420	840	1,680	2,100	2,520	2,940
<b>Cursos de Capacitación</b>																	
Horas en unidades	-	-	-	24	-	-	-	-	24	-	-	-	48	48	48	48	48
<b>Capacitación In House</b>																	
Horas en unidades	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	24	-	24	24	48	72	72
<b>Acompañamiento en Obra</b>																	
Horas en unidades	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	600	800	1,000	1,000
<b>TOTAL NECESIDAD EN HH</b>																	
<b>Consultor Nivel 1/ Nivel 2</b>	0	0	140	24	140	420	140	0	164	0	164	420	1,612	3,332	4,256	5,320	6,160
<b>Asistente</b>	0	0	140	0	140	420	140	0	140	0	140	420	1,540	2,660	3,360	4,200	5,040
<b>TOTAL NECESIDAD EN NUMERO</b>																	
<b>Consultor</b>	0	0	1	1	1	2	1	0	1	0	1	2					
<b>Asistente</b>	0	0	1	0	1	2	1	0	1	0	1	2					

## Anexo 17. Estimación Costo de Personal

### 1.C. PLANILLA ( en nuevos soles)

Nº	Personal	Remuneración Planilla	Recibo por Honorarios
1	Consultor Nivel 1	12,000.00	12,720.00
1	Consultor Nivel 2	10,000.00	10,600.00
1	Asistente	6,000.00	6,360.00
	<b>Total</b>	<b>28,000.00</b>	<b>16,960.00</b>

Conceptos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Consultor Nivel 1	17,247	17,247	17,247	17,247	17,247	17,247	18,327	17,247	17,247	17,247	17,247	18,327
Consultor Nivel 2	14,372	14,372	14,372	14,372	14,372	14,372	15,272	14,372	14,372	14,372	14,372	15,272
Asistente	8,623	8,623	8,623	8,623	8,623	8,623	9,163	8,623	8,623	8,623	8,623	9,163
<b>Sueldos</b>	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000
<b>Aportaciones</b>	2,520	2,520	2,520	2,520	2,520	2,520	5,040	2,520	2,520	2,520	2,520	5,040
<b>Saldo inicial de gratificaciones</b>	-	4,667	9,333	14,000	18,667	23,333	28,000	4,667	9,333	14,000	18,667	23,333
<b>Prov. Gratificaciones</b>	4,667	4,667	4,667	4,667	4,667	4,667	4,667	4,667	4,667	4,667	4,667	4,667
<b>Pago de las gratificaciones</b>	-	-	-	-	-	-	28,000	-	-	-	-	28,000
<b>Saldo final de gratificaciones</b>	4,667	9,333	14,000	18,667	23,333	28,000	4,667	9,333	14,000	18,667	23,333	-
<b>Saldo inicial de vacaciones</b>	-	2,333	4,667	7,000	9,333	11,667	14,000	16,333	18,667	21,000	23,333	25,667
<b>Prov. Vacaciones</b>	2,333	2,333	2,333	2,333	2,333	2,333	2,333	2,333	2,333	2,333	2,333	2,333
<b>Pago de las vacaciones</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Saldo final de vacaciones</b>	2,333	4,667	7,000	9,333	11,667	14,000	16,333	18,667	21,000	23,333	25,667	28,000
<b>Saldo inicial CTS</b>	-	2,722	5,444	8,167	10,889	2,722	5,444	8,167	10,889	13,611	16,333	2,722
<b>Prov. CTS</b>	2,722	2,722	2,722	2,722	2,722	2,722	2,722	2,722	2,722	2,722	2,722	2,722
<b>Pago de las CTS</b>	-	-	-	-	10,889	-	-	-	-	-	-	16,333
<b>Saldo final de CTS</b>	2,722	5,444	8,167	10,889	2,722	5,444	8,167	10,889	13,611	16,333	2,722	5,444
<b>Total gasto planilla</b>	40,242	40,242	40,242	40,242	40,242	40,242	42,762	40,242	40,242	40,242	40,242	42,762

## Anexo 18. Presupuesto de Gastos

### PRESUPUESTO DE GASTO DE VENTAS (en soles)

Conceptos	2019												2019	2020	2021	2022	2023
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic					
Costo de Marketing	2,150	2,150	2,150	2,150	2,150	5,150	2,150	2,150	2,150	2,150	2,150	2,150	28,800	25,200	26,448	26,448	26,448
<b>Costo del servicio</b>																	

### PRESUPUESTO DE GASTOS (en soles)

Conceptos	2019												2019	2020	2021	2022	2023
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic					
Costo personal Planilla	40,242	40,242	40,242	40,242	40,242	40,242	42,762	40,242	40,242	40,242	40,242	42,762	487,947	487,947	487,947	487,947	487,947
Costo personal Temporal	-	-	-	-	-	6,360	-	-	-	-	-	6,360	12,720	16,960	86,920	127,200	161,120
Servicio de Contabilidad	410	410	410	410	410	410	410	410	410	410	410	410	4,920	4,920	4,920	4,920	4,920
Electricidad	164	164	164	164	164	164	164	164	164	164	164	164	1,968	1,968	1,968	1,968	1,968
Agua	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	886	886	886	886	886
Teléfono, Internet y TV	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	1,771	1,771	1,771	1,771	1,771
Alquiler del local	2,882	2,882	2,882	2,882	2,882	2,882	2,882	2,882	2,882	2,882	2,882	2,882	34,586	34,586	34,586	34,586	34,586
Útiles de oficina	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	984	984	984	984	984
Depreciación	763	763	763	763	763	763	763	763	763	763	763	763	9,160	9,160	9,160	9,160	9,160
<b>Total</b>	<b>44,765</b>	<b>44,765</b>	<b>44,765</b>	<b>44,765</b>	<b>44,765</b>	<b>51,125</b>	<b>47,285</b>	<b>44,765</b>	<b>44,765</b>	<b>44,765</b>	<b>44,765</b>	<b>53,645</b>	<b>554,942</b>	<b>559,182</b>	<b>629,142</b>	<b>669,422</b>	<b>703,342</b>

## **Nota biográfica**

### **Alejandro Espejo Fernández**

Nació en Cusco, el 25 de julio de 1981. Ingeniero civil por la Pontificia Universidad Católica del Perú, con experiencia específica en gestión de proyectos de construcción, administración técnico-contractual de contratos complejos y gestión de operaciones de ingeniería y construcción. Posee dos postgrados en negocios, por la Universidad Adolfo Ibáñez, y en gestión de proyectos, por la Pontificia Universidad Católica del Perú, respectivamente. Certificado como *senior contracts professional* por la Universidad Bechtel y como *project management professional (PMP)* por PMI, USA. Actualmente es consultor, conferencista y docente en la Escuela de Postgrado Gerens y ESAN, difusor de las buenas prácticas de gestión contractual y gestión de proyectos, en entornos de proyectos complejos de infraestructuras en el sector construcción y minero en el Perú y en el extranjero. Actualmente trabaja en el megaproyecto de construcción del Metro de Lima Línea 2, y anteriormente lo hizo en el megaproyecto minero Las Bambas.

### **Antonio Traverso Carhuamaca**

Nació en Huancayo, el 12 de noviembre de 1981. Es ingeniero civil por la Universidad Peruana los Andes, con más de diez años de experiencia profesional, principalmente en administración de contratos de obras civiles, electromecánicas y servicios generales en proyectos EPC, EPCM, Back to Back y DFBOT. Tiene experiencia en el área comercial, elaborando propuestas técnico-económicas para proyectos de construcción en el sector privado y el Estado peruano. Actualmente labora en el proyecto de construcción de la Línea 2 del Metro de Lima, viendo temas referidos a cambios y sus repercusiones en el contrato de concesión.

### **Mirko Sánchez García**

Nació en Trujillo el 4 de enero de 1978. Es ingeniero mecánico por la Universidad Nacional de Trujillo, con más de trece años de experiencia profesional en gestión de activos, administración de contratos de alquiler, mantenimiento, servicios y toda la cadena de suministro de maquinaria y equipos para el desarrollo de proyectos de construcción y minería de gran envergadura, con clientes nacionales e internacionales. Actualmente trabaja en GyM, como jefe de línea a nivel corporativo, teniendo como principal función generar valor a las flotas de maquinaria de movimiento de tierras, vehicular, perforación y tunelería, desde el punto de vista comercial y de gestión de activos.