

UNIVERSIDAD ANTONIO RUIZ DE MONTOYA

Facultad de Ingeniería y Gestión



PLAN DE NEGOCIOS DE UNA EMPRESA CONSULTORA QUE BRINDA ASESORÍA PARA LA OBTENCIÓN DE INSTRUMENTOS FINANCIEROS: CARTAS FIANZA PARA EMPRESAS CONSTRUCTORA

Tesis para optar al Título Profesional de Licenciada en Administración

Presentan las Bachilleres:

**LILA MARIZA ÁNGELES MARTÍNEZ
NANCY AYDE CHISI KANA**

Presidente: Aldo Orlando Bravo Martínez

Asesor: Mario Phillip Roncal Zolezzi

Lector: José Luis López Calle

Lima – Perú

Mayo de 2023



UARM
Universidad
Antonio Ruiz
de Montoya

Reglamento General de Grados y Títulos de Pregrado y Posgrado
Anexo N° 3
Aprobado por Resolución Rectoral N° 194-2022-UARM-R

INFORME DE ORIGINALIDAD

Señores
Consejo Universitario UARM
Presente.-

De mi consideración:

Por la presente me dirijo a Ustedes para saludarlos e informar al Consejo Universitario sobre el producto académico elaborado por CHISI KANA Nancy Ayde y ÁNGELES MARTÍNEZ Lila Mariza, quienes solicitan la obtención de su título profesional de Licenciadas en Administración, a través de la sustentación de una tesis.

El producto académico elaborado tiene como título "Plan de negocios de una empresa consultora que brinda asesoría para la obtención de instrumentos financieros: cartas fianza para empresas constructoras"

Por tanto, en mi condición de Asesor designado por la Comisión de Grados y Títulos de la Facultad de Ingeniería y Gestión, declaro que el producto académico de CHISI KANA Nancy Ayde y ÁNGELES MARTÍNEZ Lila Mariza, ha sido examinado con el programa antiplagio *Turnitin* para identificar su nivel de coincidencias.

El resultado que arroja el programa es de 20 % de similitud, el cual permite concluir que el trabajo no infringe las normas de la probidad académica. Asimismo, se valida que se cumplió con el correcto citado establecido en el Sistema APA para la redacción del producto académico mencionado.

Sin otro particular, quedo de ustedes.

Firmado en Lima, el 02 del mes de mayo del 2023

Atentamente, _____



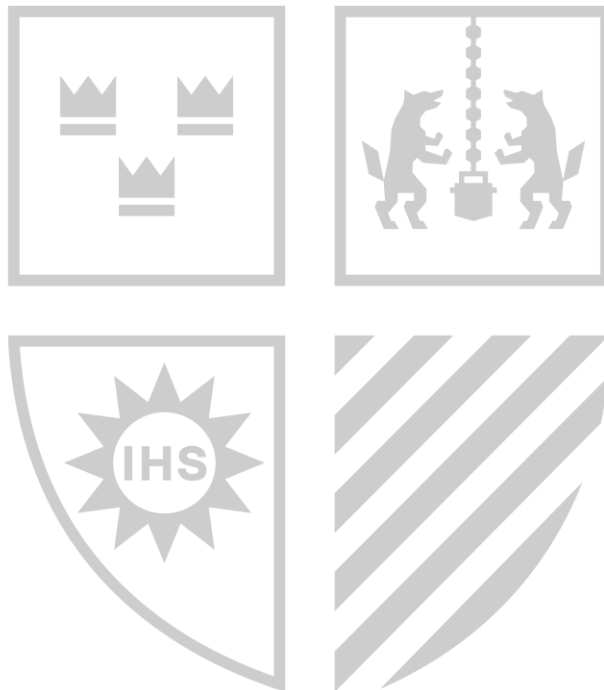
Mario Phillip Roncal Zolezzi

* Conforme a lo establecido en el documento de identidad

EPÍGRAFE

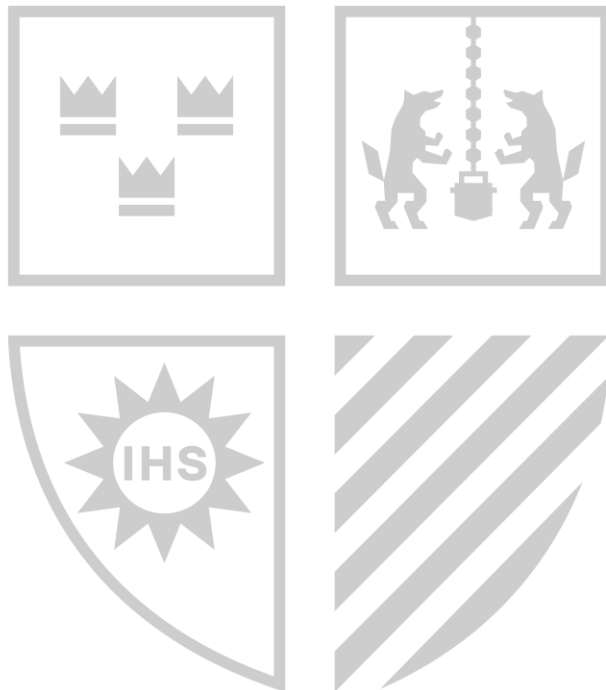
“Con orden y tiempo se encuentra el secreto de hacerlo todo, y de hacerlo bien”

Pitágoras



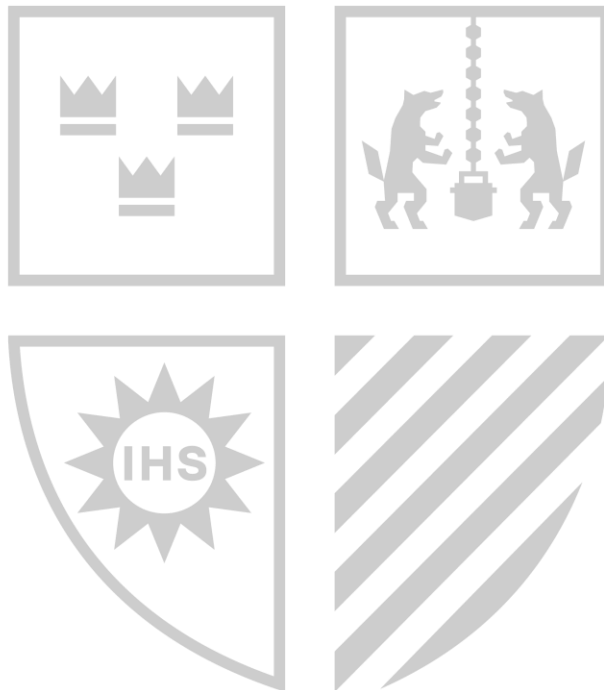
DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo a la empresa Vialco que nos permitió crecer como personas y profesionales. Al mismo tiempo, agradecemos a Dios por hacernos constantes y, y a nuestros seres queridos que son nuestro soporte y apoyo incondicional.



AGRADECIMIENTO

Agradecemos a nuestro amigo y compañero, Raúl Alfaro, por su apoyo brindado durante la realización de este trabajo de investigación. Asimismo, agradecemos a nuestro profesor y asesor, Mario Roncal, por sus enseñanzas y eficacia para guiarnos en esta nuestra investigación.



RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo desarrollar un plan de negocios que determine la rentabilidad en la asesoría para la obtención de cartas fianza. Para tal efecto, daremos los alcances teóricos que definen lo qué es una carta fianza, quiénes están autorizados a otorgarlas, su importancia en las contrataciones públicas y privadas. Seguidamente, analizaremos la importancia de brindar un servicio de asesoría en comparación con los servicios de los corredores de seguros que ya ofrecen servicios similares y que sirven como intermediarios entre el cliente y las aseguradoras. Finalmente, a través del tipo de investigación elegido, determinaremos si las empresas constructoras consideran importante y diferenciado los servicios de nuestra asesoría.

Palabras clave: Plan de negocios, cartas fianza, asesoría, corredores, empresas aseguradoras.

ABSTRACT

The objective of this research is to develop a business plan that determines the profitability of consulting to obtain letters of guarantee. For this purpose, we will give the theoretical scope that defines what a letter of guarantee is, who is authorized to grant them, its importance in public and private contracting. Besides that, we will analyze the importance of providing an advisory service in comparison with the services of insurance brokers that already offer similar services and that work as intermediaries between the customer and the insurance companies. Finally, through the type of research chosen, we will be able to determine if the selected construction companies find our advisory services important and differentiated.

Key words: Business Plan, Guarantee Letter, Advisory, Brokers, Insurance Company.

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	15
CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES.....	17
1.1 Planteamiento de Problema	17
1.1.1 Antecedentes	18
1.1.2 Problemas del Plan de Negocio	19
1.1.3 Objetivos del Plan de Negocios	19
1.1.3.1 Objetivo general:.....	20
1.1.3.2 Objetivos específicos:	20
1.2 Justificación del negocio.....	20
1.2.1 Económica:	20
1.3 Alcances de la Investigación.....	21
1.4 Viabilidad del estudio	21
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	23
2.1 Importancia de Consultoría Empresarial	23
2.1.1 Plan de negocio.....	23
2.1.2 Gestión empresarial	24
2.1.3 Asesoría Financiera para la obtención de Cartas Fianza	25
2.1.4 Asesoría Comercial.....	26
2.2 Mercado de seguros y aseguradoras	27
2.2.1 Instrumento financiero	37
2.2.1.1 Carta Fianza o Pólizas de Caución	37
2.2.1.2 Importancia de Cartas fianza o Pólizas de caución.....	40
Clases de garantías.....	42
2.2.2 Ley de Contrataciones del Estado.....	45
2.2.3. Rol del Organismo Supervisor de Contrataciones con el Estado (OSCE) ...	47
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DEL ESTUDIO.....	49
3.1 Tipo de Investigación.....	49

3.2. Diseño de la Investigación.....	49
3.3 Población y muestra.....	50
3.3.1 Descripción de la población:.....	50
3.3.2 Selección de la muestra.....	50
3.4 Recolección de datos	51
3.4.1. Definición operacional de variables	51
3.4.2 Diseño de instrumentos.....	52
3.5 Procesamiento y Análisis de los datos	53
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES	55
4.1. Análisis del sector.....	55
4.1.1 Análisis Político, Gubernamental y Legal	55
4.1.2 Análisis Económico y Financiero	56
4.1.3 Análisis Social, Cultural y Demográfico	57
4.1.4 Análisis Tecnológico y Científico	58
4.2. Análisis del sector construcción	60
4.2.1 Contribución al PBI	60
4.2.2 Tamaño de mercado de Fianzas.....	63
4.2.2.1 Demanda de Fianzas	63
4.2.2.2 Oferta de Fianzas	66
4.2.3 Tamaño de empresas constructoras	69
4.3. Estructura Competitiva del Mercado	72
4.3.1 Competidores directos	72
4.3.2 Competidores Indirectos.....	74
4.3.3 Sustitutos.....	74
4.3.4 Clientes: Quiénes son y qué poder tienen.....	74
4.3.5 Proveedores.....	75
4.3.6 Aliados potenciales: Aseguradoras.....	75
4.3.7 Potenciales nuevos competidores	75
4.3.8 Exigencias del profesional actual	75
4.4 Análisis de Mercado	76
4.4.1 Factores de influencia	76
4.4.2 Factor económico.....	76
4.4.3 El efecto político.....	78
4.4.4 El efecto Coronavirus:	78

4.4.5 Oportunidades y Amenazas	79
CAPÍTULO V: EL NEGOCIO	81
5.1 Descripción del Negocio.....	81
5.1.1 Marca	81
5.1.2 Logotipo:.....	81
5.1.4 Estructura Organizacional.....	83
5.1.7 Guía de comportamiento profesional.....	84
5.1.8 Guía de Función Comercial	85
5.1.9 Proceso Estratégico.....	86
5.1.10 Proceso de Negocio	86
5.2 Plan de Marketing.....	89
5.2.1 Modelo Canvas	89
5.2.2 4P de Marketing.....	89
5.2.2.1 Producto	90
5.2.2.2 Precio	90
5.2.2.3 Promoción.....	90
5.2.2.4 Plaza.....	90
5.2.3 4C de Marketing	91
5.2.3.1 Cliente.....	91
5.2.3.2 Costo	91
5.2.3.3 Conveniencia	91
5.2.3.4 Comunicación de dos vías	91
5.2.4 Matriz Ansoff.....	92
5.2.5 Análisis de las cinco fuerzas de Porter	93
5.2.6 Necesidad-Deseo-Demanda.....	96
5.2.7 Comportamiento del consumidor.....	97
5.2.7.1 Decisión de compra	97
5.2.7.2 Actores de la compra:	97
5.3 Segmentación, público objetivo y posicionamiento	98
5.3.1 Segmentación:.....	98
5.3.2 Mercado meta:	98
5.3.3 Diferenciación:.....	99
5.3.5 Cadena de valor:	100
5.4 Estudio Técnico	101

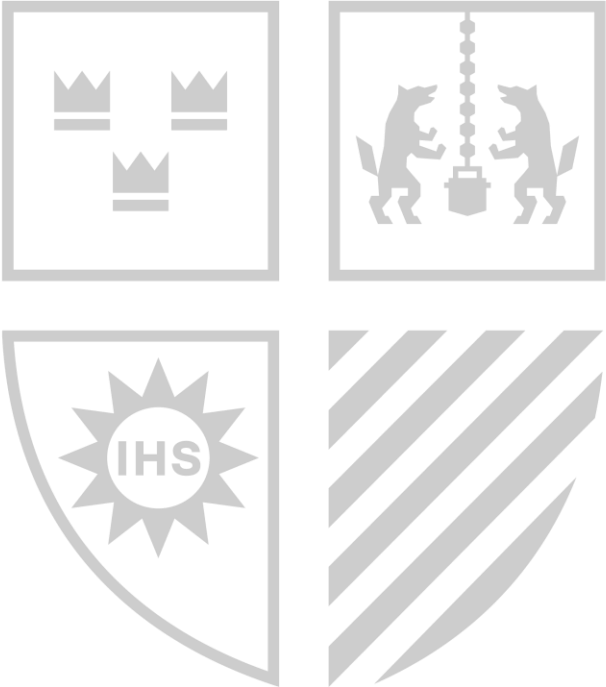
5.4.1 Infraestructura y equipamiento	101
5.4.2 Localización.....	102
5.4.3 Arquitectura del sistema	103
5.4.4 Plan de Operaciones.....	104
5.4.5 Estrategias de Servicio.....	108
5.5 Análisis FODA Cruzado.....	109
5.5.1 Estrategias claves del FODA	109
CAPÍTULO VI: ANÁLISIS FINANCIERO	111
6.1 Proyección de Ingresos	111
6.2 Proyección de Costos y Gastos.....	112
6.3. Punto de Equilibrio	113
6.4. Estados Financieros	114
6.4.1 Estado de ganancias y pérdidas	114
6.4.2 Estado de Resultados	116
6.4.3 Estado de Resultados 2022-2025.....	118
6.4.4. Estado de Situación Financiera.....	119
6.4.5 Flujo de Efectivo Proyectado.....	121
6.5.6 Balance de Comprobación.....	122
6.5 Análisis de Rentabilidad	123
6.6 Plan de Contingencia / Análisis de Sensibilidad	128
CONCLUSIONES	130
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	132
ANEXOS.....	141

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Seguros de cauciones, principal negocio de la Compañía.....	33
Tabla 2: Primas Totales por Rubro en la Positiva	35
Tabla 3: Producto Bruto Interno Total y Por Habitante, 1994-2021	61
Tabla 4: PBI Global y Por Sectores (VAR % REAL) 2020	62
Tabla 5: Valor Agregado Bruto por Años, según Departamentos.....	63
Tabla 6: Principales Indicadores por Ramo-2021.....	64
Tabla 7: Primas Seg. Netos (en millones de soles).....	65
Tabla 8: Porcentaje de producción en ramo de Canciones 2021	66
Tabla 9: Cuadro de empresas constructoras - potenciales clientes de Vialco	71
Tabla 10: Cuadro de análisis FD de los competidores.....	73
Tabla 11: Cuadro de Oportunidades y Amenazas	80
Tabla 12: Proyección de Ingresos.....	112
Tabla 13: Proyección de Costos y Gastos.....	113
Tabla 14: Punto de Equilibrio.....	114
Tabla 15: Estado de ganancias y pérdidas	115
Tabla 16: Estado de Resultados.....	117
Tabla 17: Estado de Resultados 2022-2025.....	119
Tabla 18: Estado de Situación Financiera.....	120
Tabla 19: Estado de Flujo de Efectivo Proyectado.....	122
Tabla 20: Balance de Comprobación.....	123
Tabla 21: Ratios Financieros	123
Tabla 22: Ratios de Rentabilidad.....	123
Tabla 23: Margen Bruto.....	124
Tabla 24: Margen Bruto.....	125
Tabla 25: Ratios de Gestión.....	125
Tabla 26: Estimación del Wacc	127
Tabla 27: Plan de Contingencia/Análisis de Sensibilidad	128

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Primas de Seguros Netas por Compañía 2021	28
Figura 2: Participación de Mercado: Rama Cauciones.....	30
Figura 3: Ventas Brutas (S/ Millones)	31
Figura 4: Seguros de cauciones, principal negocio de la Compañía	32
Figura 5: Producción de Primas de Seguros Netos en Insur.....	36
Figura 6: Variación interanual % de la actividad del sector construcción.....	56
Figura 7: Evolutivo de Prima Neta de Cauciones en 2020 y 2021 en miles de soles.....	65
Figura 8: Distribución de la prima de cauciones por tipo de cobertura	68
Figura 9: Curva de crecimiento del sector construcción 2022.....	77
Figura 10: PBI Perú (Var. % real anual).....	77
Figura 11: Logo de la empresa Vialco.....	81
Figura 12: Estructura Organizacional	83
Figura 13: Cuadro de proceso estratégico.....	86
Figura 14: Flujo del negocio de la empresa Vialco	88
Figura 15: Matriz Ansoff adaptada para la empresa Vialco	93
Figura 16: Necesidad, deseo y demanda.....	96
Figura 17: Cadena de Valor - Gestión de talento y cultura empresarial.....	101
Figura 18: Nueva posible distribución de las oficinas de Vialco	102
Figura 19: Localización de la nueva oficina de Vialco	103



INTRODUCCIÓN

La idea de negocio a desarrollar es constituir una empresa que brinde asesoría a empresas del sector Construcción - llamados también contratistas - para gestionar la obtención, a nombre de nuestros clientes, cartas fianza ante empresas aseguradoras, autorizadas por la Superintendencia de Bancos, Seguros y AFP (SBS) que emitan dicho documento, las cuales son requeridas por las entidades contratantes, tanto para operaciones de los sectores público o privado.

Según la Asociación Peruana de Empresas de Seguros, una carta fianza es un documento emitido por una compañía de seguros o un banco debidamente autorizado por la SBS, que respalda las responsabilidades y obligaciones derivadas de contratos de obras, suministros o servicios; teniendo como beneficiario a un tercero. (APESEG, 2019)

La carta fianza es un instrumento de garantía que se otorga a cualquier empresa. Es una caución líquida de dinero. Estas son emitidas por bancos o empresas de seguros para garantizar las obligaciones contractuales entre el tomador de un seguro y el asegurado o beneficiario, que es el que recibirá los beneficios de ejecutar ese escrito en caso de un incumplimiento contractual. (Diario Gestión, 2020)

Chávez, D., indica que es importante que una empresa cuente con una carta fianza porque con ello garantizará el cumplimiento de una obligación contractual. Del mismo modo recalcó que, si se diera el caso de incumplimiento del que contrata el seguro, entonces la otra parte va a tener la seguridad de resarcirse de una forma rápida y eficaz del perjuicio económico que éste le ha ocasionado. (Gestión, Cartas fianza: ¿Por qué es importante que una empresa tenga este instrumento?, 2017) Para las contrataciones con el Estado, tales como licitaciones públicas, no existe otro instrumento financiero que reemplace una carta fianza; por esta razón el sector Construcción, sin financiamiento bancario, sin cartas fianza, está muerto (Gestión, Bancos siguen reacios a dar préstamos a las constructoras, 2018)

Los instrumentos más requeridos son las cartas fianza de fiel cumplimiento y los anticipos o adelantos. La Ley de Contrataciones con el Estado, Artículo 149 del Reglamento señala que, si una empresa fue postor ganador de la buena pro en una licitación pública, se encuentra obligada a entregar a la Entidad una garantía de fiel cumplimiento equivalente al 10 por ciento del monto del contrato original, como requisito indispensable para el perfeccionamiento del contrato, de lo contrario no podrá suscribir este contrato. (Normas Legales, Texto Único Ordenado de la Ley N 30225, Ley de Contrataciones del Estado - Decreto Supremo N 082-2019-EF, 2019, pág. 67)

Los adelantos son opcionales; esto es si la Entidad ha previsto la entrega de adelantos, debe prever el procedimiento para su entrega, conforme a lo previsto en los artículos 181 y 182 del Reglamento. Si la Entidad considera los adelantos, el contratista debe solicitarlos formalmente y en los plazos establecidos. (Normas Legales, Texto Único Ordenado de la Ley N 30225, Ley de Contrataciones del Estado - Decreto Supremo N 082-2019-EF, 2019, pág. 68)

CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES

1.1 Planteamiento de Problema

La pregunta clave a responder es si se requiere la intervención de una empresa asesora entre los contratistas y las entidades de seguro para gestionar la obtención de cartas fianza. En nuestra opinión, sí, pues consideramos que es beneficioso para las aseguradoras y los contratistas por las siguientes razones:

Por el lado de las aseguradoras prefieren interactuar con “socios estratégicos” como los corredores y no con un gran número de clientes, porque les permite transmitir los cambios de sus políticas y procedimientos y estos a sus clientes. Asimismo, los corredores son quienes aseguran que el cliente brinde información necesaria y fiable. Debido a la cobertura limitada de sus oficinas en el interior del país, los corredores son quienes llevan a los clientes a las distintas aseguradoras.

Por otro lado, para los contratistas de provincias, un corredor en Lima es necesario porque les ahorra tiempo, dinero y conocer a fondo los seguros y sus beneficios (Brokers, 2020). Más aún en época de pandemia como la que hemos vivido. Asimismo, un asesor al tener conocimiento profesional de los procedimientos, criterios, requisitos de cada aseguradora, es quien lo asesorará de manera personalizada profesional y técnica. (Tranfo, El rol del Broker de Seguros, 2021)

Según Tranfo, D., este es un “aliado estratégico” tanto para la compañía como para sus clientes. Para las aseguradoras, un corredor les permite hacer crecer su negocio en forma sostenida sin necesidad de aumentar su propia estructura y le delegan esa cercanía y atención personalizada. (Tranfo, El rol del Broker de Seguros, 2021)

1.1.1 Antecedentes

Los últimos años, el sector Construcción ha estado en crisis. La situación empeoró con los escándalos de Lava Jato (Proética, s.f.) y del “Club de la Construcción” (Semanaeconómica.com, 2018). “Las investigaciones por presuntas irregularidades detienen obras y proyectos de inversión, y eso afecta no solo a la construcción, sino también a los trabajadores y la recaudación tributaria”, señala el Programa de Apoyo Macroeconómico de la Cooperación Suiza (SECO) (Miranda, 2018).

En otro artículo, la exministra de Economía y Finanzas, Claudia Cooper mencionó que “la economía del Perú afronta un riesgo muy grave por un evento sistémico en el sector construcción, que estuvo bajo indagación por investigaciones a empresas con millonarias obras por ejecutarse. Afirmó también que la inversión pendiente de compañías vinculadas a actos de corrupción asciende a US\$ 9.191 millones, que equivalen a un 4,2% del PBI de Perú”. (Cronista, 2018)

A consecuencia de esto, las empresas constructoras tuvieron mayor dificultad para obtener cartas fianza a través de los bancos, como era habitual, ya que estos habían retraído su exposición al sector. (Manrique & Alva, 2018).

Hoy en día, las empresas constructoras no tienen el respaldo necesario por parte del sector financiero y cada vez es más difícil poder conseguir las cartas fianza. Ahora son más cautelosos al momento de emitir las fianzas que su cliente pide, llegando a un punto en el que la empresa tiene que realizar depósitos en garantía (cash colateral) para disminuir el riesgo de ejecución de las fianzas y afectando el flujo de caja de la obra. (Gestión, 2017)

Un grupo de empresas aseguradoras, debidamente autorizadas por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), aprovechó esa coyuntura para fortalecer su participación en la emisión de fianzas. Según Chávez, D. (Gestión, 2017), las empresas constructoras solo consideran, en muchos casos, a los bancos como medio para solicitar sus fianzas. Sin embargo, las compañías de seguro también pueden emitir dicho documento con las mismas características y condiciones que los bancos. Por otro lado, señaló que, para acercarse a los clientes del interior del país, por ejemplo, Compañía de Seguros La Positiva está descentralizando sus oficinas porque los clientes prefieren la emisión de estas fianzas en el lugar donde ejecutarán las obras.

Las empresas constructoras son las que más demandan este tipo de instrumentos y eso va en aumento, teniendo en cuenta las obras de reconstrucción de las zonas afectadas por el fenómeno El Niño Costero y que la primera región que verá crecer este negocio de las fianzas es Piura, que otorgará obras por S/ 600 millones (Gestión, 2017)

Asimismo, el efecto coronavirus, a diferencia de otros sectores, puede resultar en beneficio del sector construcción, porque existe mayor conciencia sobre la priorización de los recursos públicos hacia la construcción de colegios y hospitales, así como obras de saneamiento. Solo en estos rubros, la brecha actual es de USD 31,652 millones. En todo sector Construcción, según la Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional (AFIN), la brecha actual asciende a aproximadamente USD 160,000 millones. (Pino, 2019)

Podemos concluir que, teniendo en cuenta el incremento de obras en el sector Construcción debido a la Reconstrucción con Cambios ocasionada por el fenómeno El Niño determinada por el gobierno y al efecto de la pandemia, el sector Construcción es el que tiene mayor demanda de cartas fianza como instrumentos financieros. Los bancos han retraído la emisión de estos instrumentos debido a los escándalos de corrupción que atraviesa este sector. Es así como las empresas aseguradoras supervisadas por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) han visto la oportunidad de emitir estas cartas fianza siguiendo los lineamientos que las contrataciones requieren, así como contrataciones del sector privado.

1.1.2 Problemas del Plan de Negocio

Responder a la pregunta de si es rentable constituir una empresa que se dedique a la asesoría de clientes, de empresas pequeñas y medianas, del sector Construcción para la obtención de cartas fianza como instrumento financiero, emitidas por las aseguradoras, reguladas por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) y, de esta manera, garantizar el cumplimiento de sus contratos con terceros.

1.1.3 Objetivos del Plan de Negocios

1.1.3.1 Objetivo general:

El objetivo general de la presente investigación consiste en desarrollar un plan de negocios para una empresa asesora en la ciudad de Lima que se dedique a gestionar la obtención, a nombre de sus clientes, de instrumentos financieros, tales como cartas fianza, las cuales permitirán que los clientes puedan ejecutar sus proyectos de construcción a los que sean convocados.

1.1.3.2 Objetivos específicos:

Los objetivos específicos de este plan de negocios son:

- Desarrollar un plan de negocios que determine la viabilidad de una empresa que brinde asesoría a empresas constructoras para obtener instrumentos financieros (cartas fianza), teniendo en cuenta la oferta y demanda del mercado de este instrumento financiero.
- Realizar un análisis del entorno que permita identificar la oportunidad del desarrollo de un negocio de asesoría para atender a empresas del sector construcción que requieran de instrumentos financieros (cartas fianza).
- Determinar la importancia de los instrumentos financieros, como son las cartas fianza para empresas constructoras.
- Segmentar el mercado de empresas constructoras, identificando el nicho que requiere asesoramiento.
- Definir estrategias para posicionarnos como una de las mejores opciones de asesores para la obtención de instrumentos financieros. para empresas constructoras.
- Determinar la rentabilidad financiera del negocio.

1.2 Justificación del negocio

1.2.1 Económica:

1. Determinar si el negocio es viable, rentable y sostenible en el tiempo.
2. Definir las estrategias a desarrollar e implementar para que el negocio cumpla en ser viable, rentable y sostenible en el tiempo.

Aproximadamente el 60 por ciento de cartas fianza que hay en el mercado corresponden a empresas del sector Construcción para ejecutar obras, tales como hospitales, colegios, saneamiento, etc. que el gobierno ha priorizado para hacer frente a la pandemia.

Sin embargo, según Chávez, D., (Gestión, 2017) indica que el “gran problema” que atraviesa el mercado de las fianzas, es que muchos empresarios piensan que dichos instrumentos solo pueden ser emitidos por los bancos.

Por este motivo, como asesores, queremos difundir y afianzar la idea de considerar obtener estos instrumentos en las aseguradoras porque la carta fianza que otorgan es idéntica en todas sus características y condiciones a las del banco. Para difundir esto tendremos mayor acercamiento a los potenciales clientes empresariales de provincia, explicándoles los requerimientos de cada aseguradora y ser sus aliados efectivos en gestionar estos instrumentos financieros.

1.3 Alcances de la Investigación

Esta investigación determinará la viabilidad de constituir una empresa dedicada a la asesoría para obtener cartas fianza como instrumento financiero para la ejecución de proyectos de construcción para obras públicas y privadas. Precisar si nuestro cliente objetivo (empresas pequeñas y medianas del sector Construcción) conoce y requiere las cartas fianza para desarrollar sus proyectos. Establecer la diferencia entre un corredor y un asesor. Determinar nuestra ventaja competitiva que nos hace diferentes. Determinar la viabilidad del negocio y si es sostenible en el tiempo.

1.4 Viabilidad del estudio

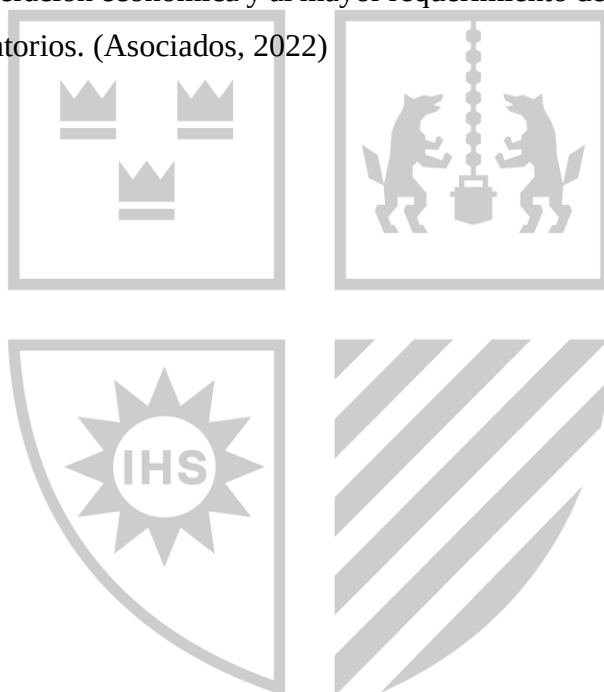
Consideramos que el negocio es viable porque existe previa experiencia y conocimiento del sector Construcción; hay un gran interés de desarrollo práctico del proyecto; además, los integrantes del proyecto harán viable este plan de negocios, debido a que cuentan con preparación profesional y experiencia de más de 15 años en el sector, lo cual otorga una ventaja competitiva.

No obstante, no existen investigaciones similares a nuestro plan de negocio. Sin embargo, las memorias anuales que publican las aseguradoras brindan datos reales para calcular el

crecimiento o decrecimiento de las fianzas otorgadas en el año, así como las primas por cauciones y/o pólizas de seguro.

Por ejemplo, durante el ejercicio 2021, el sistema asegurado nacional ha registrado una producción de primas de seguros netos de S/ 17,695.5 millones, lo que significó un crecimiento de 26.20% respecto al ejercicio 2020 (S/ 14,021.4 millones). (Asociados, 2022)

Asimismo, el ramo de seguros generales registró primas de seguros netos por S/ 6,212.25 millones, superiores en 16.33% respecto a lo registrado en el ejercicio 2020, crecimiento vinculado a la recuperación económica y al mayor requerimiento de cobertura de seguros particulares y obligatorios. (Asociados, 2022)



CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Importancia de Consultoría Empresarial

El autor Álvarez de Novales (Álvarez de Novales, 1998, pág. 38) señaló que el objetivo de una empresa consultora es aportar valor. El valor se encuentra en la solución de necesidades de sus clientes. Para Cohen William la consultoría empresarial es cualquier empresa que da consejos o presta otros servicios profesionales a cambio de una retribución económica. (William, Cómo ser un Consultor Exitoso, 2005, pág. 3)

Díaz Zambrano, Alfonso (Alfonso, 1998, pág. 7) señaló que la Consultoría Empresarial es un servicio prestado por una persona o personas independientes, calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos. Meza Francisco (Francisco, 1997) refirió que la consultoría empresarial es un servicio al cual los directores de empresas pueden recurrir si sienten necesidad de ayuda en la solución de problemas.

Tomando en cuenta los conceptos de estos autores, podemos afirmar que el plan de negocios de la empresa Vialco Capital cumple con estas definiciones, pues tiene como finalidad principal brindar un servicio profesional que aporta valor en la identificación de problemas y dar soluciones que satisfagan las necesidades del cliente, para lo cual cuenta con personal calificado, además de buscar generar rentabilidad y sostenibilidad.

2.1.1 Plan de negocio

Según Weinberger (Andía & Paucar, 2013), el plan de negocios es: “es un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es resultado de un proceso de planeación.” Por tanto, podemos decir que el plan de negocios no es solo un documento formal que plantea una idea de desarrollo empresarial, sino que además de ello, se enfoca en el proceso a seguir un proyecto de negocio.

La presente investigación surgió a partir de la retracción de la banca privada para otorgar cartas fianza al sector construcción, debido a los casos Lava Jato y Club de la construcción y la sustitución de la posición de los bancos por parte de las aseguradoras. La oportunidad identificada consiste en asesorar a los contratistas sobre los criterios que utilizan las aseguradoras para el otorgamiento de cartas fianza que les permita cumplir con sus obligaciones contractuales en los ámbitos público y privado. Para tal efecto, consideramos que el segmento correspondiente a empresas del sector construcción medianas y pequeñas, ubicadas –principalmente- en provincias son las que más podrían requerir nuestros servicios, ya que en la práctica nosotros nos constituimos como una extensión especializada de las propias empresas ante las aseguradoras, asegurando -de esta forma- nuestra rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

2.1.2 Gestión empresarial

Es un conjunto de acciones que se realizan en un marco estratégico que aporta valor para el crecimiento de la empresa y establecer los procesos de planear, organizar, controlar los recursos materiales, intelectuales, humanos, donde la destreza de la administración busca alcanzar objetivos de coordinación de los recursos y talento humano que integran dicha empresa. Es así como la administración es un conjunto de técnicas y estrategias que se ejecutan para llegar a un objetivo, la continuidad y búsqueda del crecimiento permanente acompañado de capacitación constante. (Orellana Nirian, 2019)

La gestión empresarial tiene como finalidad proporcionar las herramientas para poder cumplir las metas y objetivos, proporcionar información para tomar decisiones, y realizar la prosecución y fiscalización de ingresos y egresos.

Dentro de la gestión se incluye la planeación, organización, integración del personal dirección y control. (Álvarez Mantilla, 2017)

La gestión empresarial está relacionada a las personas, para lo cual las organizaciones deben contratar personal calificado y dentro de las empresas, la motivación y capacitación de su personal es imprescindible, pues de ellos depende la sostenibilidad en el tiempo. Es muy importante promover el trabajo en equipo y tratar, en la medida posible, de no establecer muchas jerarquías porque demasiados mandos no permiten desarrollar la

creatividad de los empleados, más al contrario se limitan a seguir órdenes y esto conlleva a la rutina y a la desmotivación. (Rubio Domínguez, 2008)

La gestión empresarial es el proceso de planear, organizar, integrar, direccionar y controlar los recursos (intelectuales, humanos, materiales, financieros, entre otros) de una organización, con el propósito de obtener el máximo beneficio o alcanzar sus objetivos. Es decir que, a través de los cuatro pilares de la administración que conlleva a dirigir, planear, organizar y controlar los recursos materiales y financieros junto con el talento humano, una organización puede llevar a cabo una buena gestión empresarial, logrando así ser más competitivos dentro del mercado local, nacional y porque no decir, internacional (Chiavenato, 2007)

La gestión empresarial es un conjunto de acciones que se enmarcan en un plan estratégico de negocios y que aportan valor al crecimiento de la empresa. La gestión empresarial es, ante todo, una habilidad que se adquiere con el tiempo, a través de la experiencia y la dedicación constante por aprender sobre la industria en la que se desarrolla el negocio. La buena gestión empresarial se sustenta en excelentes relaciones con los grupos de interés en el negocio, o en inglés llamados “stakeholders”, manteniendo relaciones de cordialidad, beneficios de exclusividad con socios, inversionistas y colaboradores. (Julio Quintana, 2020)

2.1.3 Asesoría Financiera para la obtención de Cartas Fianza

Compañía Consultora Profima (Profima, 2014) indica que las “finanzas son una disciplina de la economía que se enfoca en controlar y gestionar el manejo de los recursos de una organización, además de estudiar las fuentes existentes para la consecución de éstos”. Asimismo, señala que “una asesoría financiera debe estar enfocada no solo en la generación de indicadores, sino una consultoría enfocada en generar estrategias y en definir decisiones para que el negocio sea más rentable y crezca en beneficio de sus colaboradores, accionistas y todos los participantes del mercado en general”.

Indica además en su artículo ¿Qué es la asesoría financiera?: “la asesoría financiera es un servicio que presta un asesor financiero que puede ayudar en las decisiones que tomarán en materia de finanzas, con el objetivo de que pueda rentabilizar cada vez más tus recursos financieros” (Diario Gestión, 2014)

Las empresas aseguradoras tienen tres criterios de evaluación para otorgar fianzas:

- a. Antecedentes financieros
- b. Experiencia en obras de similar naturaleza y monto
- c. Evaluación del proyecto específico a ejecutar

La asesoría financiera que realiza Vialco se da en los ítems a) y c). El ítem a) consiste en el análisis de los balances, estado de ganancias y pérdidas, flujos de caja, programa de declaración telemática (PDT), reportes de centrales de riesgos, de los últimos 3 años. Se reporta al cliente en caso de haber alguna inconsistencia o acción correctiva a realizar. En cuanto al ítem c), analizamos el presupuesto de la obra, los costos unitarios, el cronograma de ejecución y el flujo de caja del proyecto.

2.1.4 Asesoría Comercial

Hay una frase que dice así; “Todos somos vendedores en la empresa”. Se entiende que todos los colaboradores (desde el gerente hasta el recepcionista) en la empresa deben ser potenciales vendedores; esto es que cada colaborador debe demostrar profesionalismo en su área para que el cliente se lleve una percepción positiva de la empresa. La organización debe estar alineada a los objetivos de la empresa para generar resultados positivos. Conseguir clientes no es tarea fácil, menos fidelizarlos. Es por eso por lo que todos los colaboradores debemos tener presente la siguiente frase: “En toda interacción del cliente con la empresa, la está calificando.” (García Solórzano, 2013)

Aun cuando todos los que trabajamos en Vialco somos potenciales vendedores, la necesidad de contar con un profesional dedicado a la venta comercial específica es importante, porque será quien esté en contacto directo con el cliente para atender sus necesidades, fidelizarlos y, asimismo, continuar buscando otros potenciales clientes. Es la persona encargada de visitar a cada cliente y entender sus necesidades y así obtener información relevante para la empresa para mejorar nuestro servicio. Con la información brindada por el asesor comercial la empresa puede desarrollar nuevas estrategias comerciales. (School, 2019)

La escuela Tekams Mentoring School define la asesoría comercial, como sigue:

“Un asesor comercial es el principal responsable, dentro de una empresa, de proporcionar información detallada a potenciales clientes o clientes ya fidelizados, para que se lleve a cabo la venta. Quien es asesor comercial es el enlace entre el cliente y la empresa, para asegurar venta, satisfacer las necesidades del cliente con el servicio o producto que se presente vender.” (School, 2019)

Tekams señala las principales funciones de un asesor comercial en su día a día, de las cuales -podemos afirmar- Vialco realiza las siguientes:

- a. Ser conocedor del mercado. Esto es, capacidad de investigación, análisis respecto al rubro del negocio.
- b. Conocer el servicio principal y secundario que oferta Vialco.
- c. Poseer una buena comunicación con el cliente: los elementos esenciales es saber escuchar, ser comprensivo, proactivo, activo, etc., lo que ayude a crear un vínculo con el cliente, entendiendo sus necesidades. Ser capaz de adelantarse al cliente en la medida de lo posible.
- d. Dar importancia al seguimiento de clientes. Es importante mantener la comunicación para lograr la fidelización.

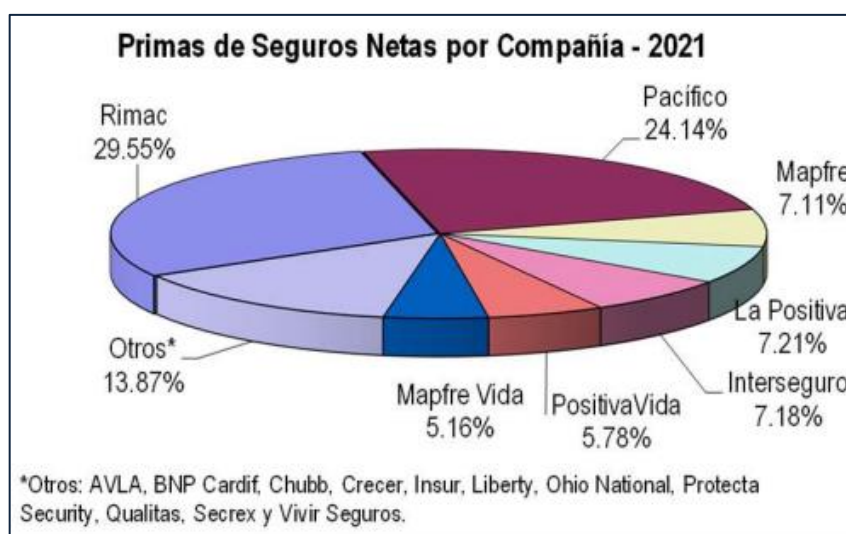
La asesoría comercial que ofrece Vialco se efectúa cuando el cliente no cumple con los criterios establecidos en el ítem b) mencionado en la sección precedente: “Experiencia en obras de similar naturaleza y monto”, en cuyo caso sugerimos un listado de potenciales empresas con las cuales podría consorciarse. Asimismo, lo orientamos en la estructuración de su consorcio y la elaboración del contrato respectivo, la presentación de su oferta ante la entidad contratante y el procesamiento de su solicitud de fianza.

2.2 Mercado de seguros y aseguradoras

El mercado de seguros de Perú se encuentra dividido en dos grupos: seguros generales y seguros de vida. El mercado peruano tiene un alto grado de concentración, pues los cinco principales grupos aseguradores que operan en el país (Rímac, Pacífico, Mapfre, La Positiva e Interseguro) concentran cerca del 85% de la producción de primas de seguros netos. En el Ejercicio 2021, la participación de estas compañías fue de 86.13%, observándose un crecimiento paulatino en empresas de menor tamaño enfocadas en

nichos de mercado específicos, como cauciones, rentas vitalicias y privadas, multiseguros, autos y cobertura de alta especialización. (Class & Asociados S.A., 2022)

La baja penetración de seguros en el mercado peruano (menos de 2% del PBI) significa una atractiva oportunidad para la atención de segmentos de mercado específicos, con particulares requerimientos de riesgo, lo cual atraería la participación de nuevos operadores en el mercado. (Class & Asociados S.A., 2022)



Fuente: SBS

Figura 1: Primas de Seguros Netas por Compañía 2021

Durante el año 2021 y, de acuerdo con la información publicada por la SBS, el sistema asegurador estuvo conformado por 18 empresas, de las cuales 7 están dedicadas, exclusivamente, a brindar cobertura de seguros generales, 4 a brindar solo cobertura de riesgos de vida, y 7 con autorizaciones para operar en ambos ramos. (Class & Asociados S.A., 2022)

“En el ejercicio 2021, el sistema asegurador nacional ha registrado una producción de primas de seguros netos de S/ 17,695.5 millones, lo que significó un crecimiento de 26.20% respecto al ejercicio 2020 (14,0214.4 millones)”. (Class & Asociados S.A., 2022)

“El ramo de seguros generales registró primas de seguros netos por S/ 6,212.25 millones, superiores en 16.33% respecto a lo registrado en el ejercicio 2020, crecimiento vinculado

a la recuperación económica y al mayor requerimiento de cobertura de seguros particulares y obligatorias”. (Class & Asociados S.A., 2022)

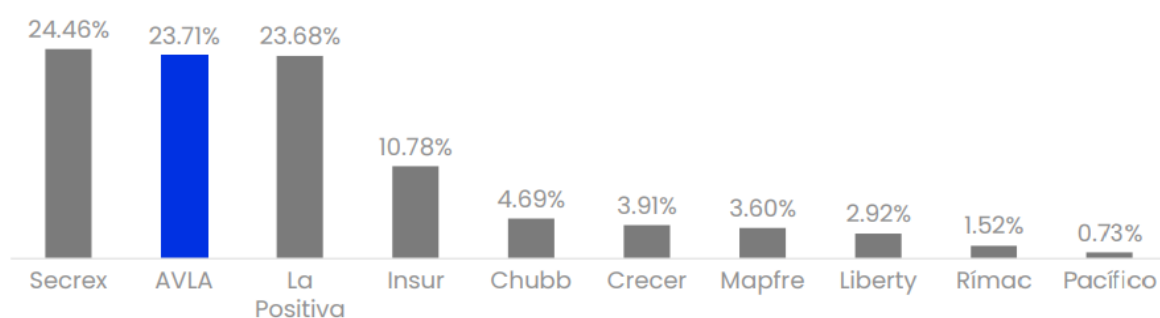
Para nuestro Plan de Negocios, nos interesa recopilar información respecto a las empresas dedicadas al ramo específico de cauciones. En el gráfico anterior de Primas de Seguros Netas por Compañía 2021”, las empresas dedicadas a este rubro representan un 13.87% (otros). Dentro de este grupo hay 4 aseguradoras que se han posicionado en el mercado peruano.

El crecimiento de estas empresas de seguros, en parte se dio por el desistimiento de diversas entidades bancarias para la emisión de cartas fianzas para obras a raíz de la pandemia del Covid-19, ha beneficiado a compañías de seguros que operan en el ramo de cauciones. Por otra parte, todavía hay una baja penetración en los ramos de cauciones lo que permite una perspectiva de crecimiento.

Sin embargo, estas empresas de seguros deben enfrentarse a factores adversos como son: la competencia existente en el mercado, proveniente tanto de compañías de seguros, como de instituciones financieras, que no permiten crecimiento en la producción de primas de seguros netos. Otro factor adverso es la dependencia en la coyuntura, tanto económica como política, en cuanto a ejecución de obras y prestación de servicios, vinculadas a seguros de cauciones, aplicable también a seguros de crédito, por las variaciones que se presentan en los mercados de comercio exterior. Finalmente, el efecto de procesos vinculados a corrupción, que afecta importantes proyectos y repercute negativamente en el desarrollo de diversas obras públicas y, por ende, en el negocio de cauciones. ”(Class & Asociados S.A., 2022)

A continuación, mencionamos la participación de las aseguradoras en el mercado de cauciones. De acuerdo con el gráfico, SECREX tiene una participación de 24.46%, AVLA una participación de 23.71%; le sigue muy cerca La Positiva con 23.68% y finalmente INSUR tiene una participación del 10.78%. Otras aseguradoras tienen menor participación.

Participación de Mercado: Rama Cauciones



Fuente: Memoria 2021 AVLA

Figura 2: Participación de Mercado: Rama Cauciones

De acuerdo con el cuadro de participación de mercado, ramo cauciones, detallaremos información relevante de las 4 principales empresas:

Secrex Compañía de Seguros de Crédito y Garantías S.A.

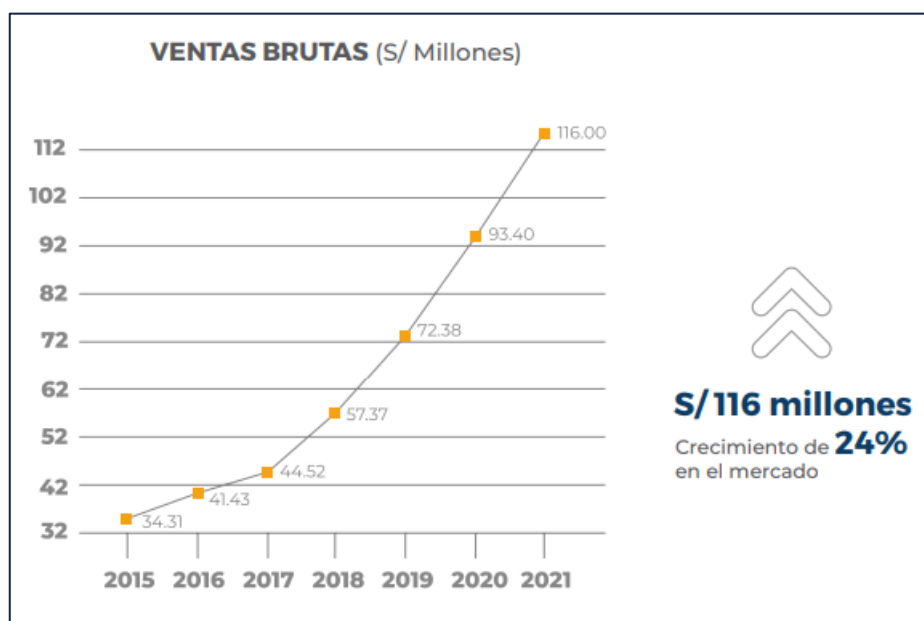
Esta empresa opera en el mercado peruano desde enero del 1980. En el año 2000, SECREX pasó a formar parte del grupo CESCE¹, empresa holding de compañías de seguro especializadas en crédito comercial y cauciones en Europa y Latinoamérica. Esta compañía de seguros brinda cobertura específicamente en: Seguro de caución y Seguro de crédito. El principal negocio es la cobertura de seguros de cauciones, que representó 92.3% de la producción de primas de seguros netos en el ejercicio 2021. Esto explica su posición primera en seguros de cauciones con mayor monto. SECREX para atender a sus clientes, cuenta con tres oficinas ubicadas en las ciudades de Lima, Trujillo y Arequipa. (Class & Asociados S.A., 2022)

Las primas de seguros de caución y seguros de crédito sumaron a diciembre 2021, S/ 447 Millones, (con caución S/ 384 Millones, crédito interno y de exportación S/ 64 Millones).

¹ CESCE, grupo asegurador español especializado en seguros de cauciones y de crédito, que, desde noviembre del 2003, a través de Consorcio Internacional de Aseguradores de Créditos (CIAC), consolidó su posición como accionista mayoritario y controlador de la Compañía.

El crecimiento de las primas para caución fue de 15.1%, y Crédito Interno y de Exportación con 47.3%. (Secrex Cesce, 2021, pág. 27)

Al cierre de diciembre de 2021, los ingresos por primas totalizaron S/ 117'457,848.00, lo que representó un incremento de 25.6% sobre el año 2020, manteniendo la tendencia creciente registrada en los años anteriores. (Secrex Cesce, 2021, pág. 27)



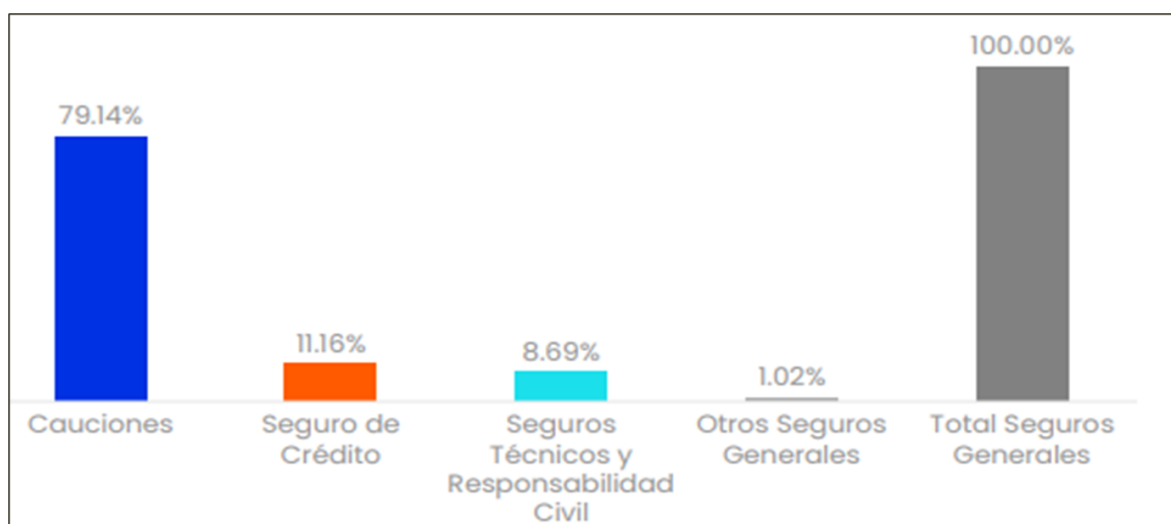
Fuente: Memoria Anual Secrex 2021

Figura 3: Ventas Brutas (S/ Millones)

De acuerdo con las evaluaciones realizadas por las empresas clasificadoras PCR Rating y Class & Asociados a diciembre del 2021, se mantuvo la categoría “A”, lo cual refleja la solidez, solvencia y constancia de Secrex.

AVLA Perú Compañía de Seguros S.A.

Esta empresa fue constituida en diciembre del 2015. AVLA Perú tiene como matriz a AVLA S.A., holding del Grupo AVLA de Chile. Brinda cobertura en los ramos de cauciones, ramos de Crédito y ramos de Seguros Técnicos y Responsabilidad Civil. El ramo de seguros de cauciones se constituye como el principal negocio de la Compañía, el cual, en el ejercicio 2021 representó 79.14% de la producción de primas, y participó con 23.71% de la producción total de cauciones en el sistema asegurador. (Class & Asociados S.A. Clasificadora de riesgo, 2021)



Fuente: Memoria Anual AVLA 2022

Figura 4: Seguros de cauciones, principal negocio de la Compañía

Tabla 1: Seguros de cauciones, principal negocio de la Compañía

Producto	Prima Directa (en MM soles)	Porcentaje
Cauciones	101.59	79.14%
Seguro de Crédito	14.32	11.16%
Seguros Técnicos* y Responsabilidad Civil	11.15	8.69%
Otros Seguros Generales	1.30	1.02%
Total Seguros Generales	128.37	100.00%

Fuente: Memoria Anual AVLA 2022

Para minimizar el riesgo de concentración, AVLA Perú enfoca sus operaciones en la atención de clientes de mediana y de pequeñas empresas, buscando además mayor participación en la cobertura de obras privadas y concesiones. (Class & Asociados S.A. Clasificadora de riesgo, 2021, pág. 8)

Al 31 de diciembre del 2021, AVLA registró una producción de seguros netos de S/ 128.37 millones, 22.32% superior con relación al ejercicio 2020 (S/ 104.95 millones). Responde principalmente al aumento de primas por cauciones (S/ 101.60 millones vs. S/ 86.92 millones), crédito a la exportación (S/ 4.83 millones vs. S/ 1.86 millones), y crédito todo riesgo construcción (S/ 9.40 millones vs. S/ 6.40 millones). (Class & Asociados S.A. Clasificadora de riesgo, 2021, pág. 4)

De acuerdo con las evaluaciones realizadas por las empresas clasificadoras Class & Asociados a diciembre del 2021, se mantuvo la categoría “A”, lo cual refleja la solidez, solvencia y constancia de AVLA.

La Positiva Vida Seguros y Reaseguros S.A.A.

Esta compañía se constituyó en Arequipa el 27 de septiembre de 1937, bajo la denominación de La Positiva Asociación Mutua de Previsión S.a. Inició operaciones en noviembre del 2005, como resultado de la segregación de un bloque patrimonial de La Positiva Seguros y Reaseguros correspondiente a activos y a pasivos relacionados con

negocios de seguros de vida. El Grupo Económico La Positiva está conformado por La Positiva Seguros, La Positiva Vida, La Positiva S.A. Entidad Prestadora de Salud y Transacciones Financieras S.A. (Pacific Credit Rating PCR, 2021)

La Positiva Vida se dedica a la prestación de cobertura de seguros de vida, principalmente en ramos de seguros de protección familiar, sepelio, rentas vitalicias de jubilación, renta particular y seguros de vida tradicional. La Positiva Vida es una subsidiaria de La Positiva Seguros. (Pacific Credit Rating PCR, 2021)

Su oferta de productos se complementa con la oferta de seguros de riesgo generales de parte de su accionista mayoritario, La Positiva Seguros. Ocupa la tercera posición en primas netas de todo el sistema (7.21%) y el tercer lugar a nivel de primas emitidas en los Ramos Generales, así como de Accidentes y Enfermedades al 31 de diciembre de 2021 (15.04%). (Moody's Perú, 2022)

Al cierre del año 2021, de acuerdo con las cifras reportadas por la Superintendencia de banca Seguros y AFP, el Grupo La Positiva alcanzó una producción de S/ 2,299 millones, con un crecimiento de primas de 23.9% muy cerca al crecimiento del mercado de 26.2%, y con una participación de 12.8%, lo que representa una disminución de solo 20 puntos básicos, respecto al cierre del 2020 (13.0%). Asimismo, con estos resultados, el Grupo La Positiva logró alcanzar, por segundo año consecutivo, la tercera posición como grupo asegurador del mercado, superando a la cuarta posición por S/ 128 millones, y teniendo el segundo mayor crecimiento dentro del top 5 de grupos de seguros, a pesar de las circunstancias complejas en torno a la pandemia y a la mayor competitividad generada por la reactivación económica del país. (La Positiva Seguros Memoria Anual, 2021, pág. 6)

La Positiva Generales registró una producción de S/ 1,275 millones, lo cual representa un crecimiento de +11.5% en relación con el cierre del año 2020. Asimismo, ha alcanzado una participación de mercado de 15.0%, disminuyendo en 50 puntos básicos respecto al año anterior. El ramo donde buscó ser más conservadores en el crecimiento, y se enfocó el manejo de la exposición al riesgo fueron Incendio (+2.6%) y Cauciones (-14.1%). (La Positiva Seguros Memoria Anual, 2021, pág. 6)

Tabla 2: Primas Totales por Rubro en la Positiva

Primas Totales	Primas por Ramos		
	Real S/ (000)	Anterior S/ (000)	Var. (%) vs Ante
SOAT	266,517	234,220	14%
AUTOMÓVILES	191,807	180,533	6%
INCENDIO	259,779	253,273	3%
CAUCIONES	101,456	118,109	-14%
ASISTENCIA MÉDICA	105,104	76,057	38%
RESPONSABILIDAD CIVIL	71,338	50,946	40%
RAMOS TÉCNICOS	60,613	51,403	18%
ROBO Y ASALTO	37,536	36,222	4%
OTROS	180,976	142,396	27%
TOTAL PRIMAS	1,275,126	1,143,158	11.54%

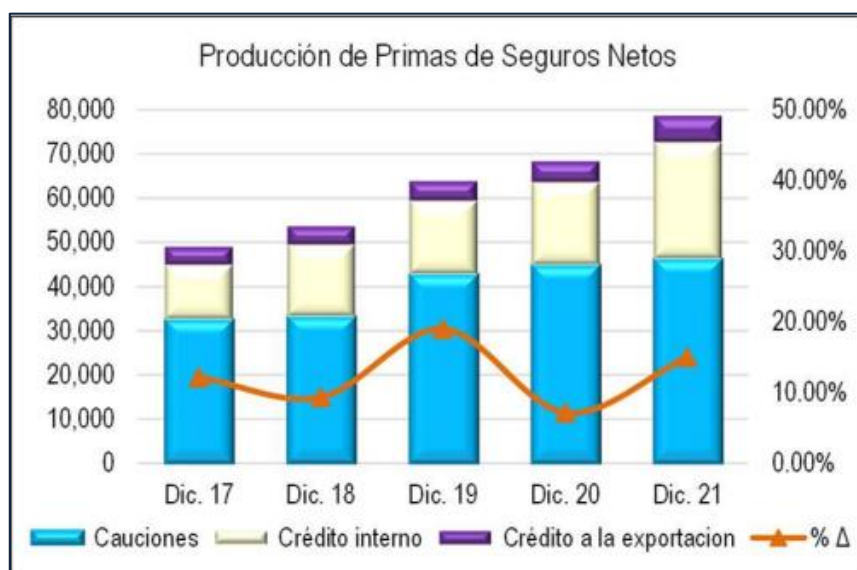
Fuente: La Positiva Seguros Memoria Anual 2021, pág. 10

Insur S.A. Compañía de Seguros

Se constituyó en septiembre de 2008, obteniendo autorización de funcionamiento de la SBS en julio de 2009. Insur pertenece al “Grupo Continental” de Chile, líder en seguros de crédito y en cauciones en ese país. Como pertenece a este grupo Insur no tiene obligación de consolidar sus estados financieros porque la Compañía al que pertenece consolida los estados financieros correspondiente a las operaciones en Chile, Argentina y Perú. (Class & Asociados S.A. Clasificadora de Riesgo, 2022, pág. 3)

Insur es una compañía de seguros que brinda cobertura en ramos generales, especializada en la cobertura de seguros de caución (obligaciones con organismos públicos, y otras obligaciones en general), cartas fianza, y de seguros de crédito (doméstico y de exportación). En seguros de cauciones, su principal competencia son La Positiva, Avla Perú y Secrex. Sin embargo, Insur es la principal compañía aseguradora que otorga cobertura de riesgo de crédito a la exportación en el Perú. En los seguros de crédito interno, Insur es líder en su comercialización. ((Class & Asociados S.A. Clasificadora de Riesgo, 2022, pág. 4)

Al 31 de diciembre del 2021, Insur participó con 10.78% del total de primas de seguros netos de riesgo de cauciones, 46.78% de la producción de primas para crédito interno, y 38.35% de la producción de primas para crédito a la exportación. En el año 2021, los seguros de cauciones ascendieron a S/ 46.18 millones (+3.98% respecto al año 2020), y S/ 6.04 millones en crédito para la exportación (+25.25 respecto al año 2020). (Class & Asociados S.A. Clasificadora de Riesgo, 2022, pág. 5)



Fuente: Class & Asociados S.A. pág. 8

Figura 5: Producción de Primas de Seguros Netos en Insur

De acuerdo con las evaluaciones realizadas por las empresas clasificadoras Class & Asociados a diciembre del 2021, se mantuvo la categoría “A”, lo cual refleja la solidez, solvencia y constancia de Insur.

Los retos que presenta este mercado requieren por parte de las aseguradoras estrategias que disminuyan los riesgos en pérdida. El crecimiento proyectado para la economía peruana en el 2022 (de alrededor de 3%) y el impacto de la pandemia podrían repercutir en las actividades económicas y recuperación adquisitiva de la población. A ello se agrega la inestabilidad política actual y la incertidumbre sobre el futuro desempeño macroeconómico local e internacional. A nivel internacional, los mercados se encuentran fuertemente afectados por la invasión rusa a Ucrania, el incremento de precios de commodities (en especial, el petróleo), el aumento paulatino de tasas de referencia (FED), y los crecientes niveles de inflación a nivel mundial.

El efecto en el mercado asegurador podría darse por la menor demanda de seguros obligatorios y voluntarios en el futuro próximo, así como por la tendencia creciente en el costo de siniestros y de provisiones por reservas técnicas.

2.2.1 Instrumento financiero

2.2.1.1 Carta Fianza o Pólizas de Caucción

Como se ha afirmado líneas arriba, de acuerdo con APESEG (APESEG, 2019), la carta fianza es un documento emitido por una compañía de seguros o un banco autorizado por la SBS, que respalda las responsabilidades y obligaciones derivadas de contratos de obras, suministros o servicios; teniendo como beneficiario a un tercero.

En la misma línea el Diario Gestión indica que la carta fianza es un instrumento de garantía que se otorga a cualquier empresa. Es una caución líquida de dinero. Estas son emitidas por bancos o empresas de seguros para garantizar las obligaciones contractuales entre el tomador de un seguro y el asegurado o beneficiario, que es el que recibirá los beneficios de ejecutar ese escrito en caso de un incumplimiento contractual. (Diario Gestión, 2020)

Pampillón (2017) dice que, cuando se hace referencia a este instrumento financiero, estamos frente a un reconocimiento de deuda que emite un prestatario, el mismo que recibe a cambio financiación y, a su vez, entrega al prestamista que le ha facilitado los recursos correspondientes. También menciona que las características de dicho instrumento son: liquidez, seguridad y rentabilidad. Se entiende por liquidez a la facilidad y certidumbre de su rápida conversión en dinero sin sufrir posibles pérdidas. Cuando se habla de seguridad, se refiere a la probabilidad de que, al vencimiento del instrumento financiero, el emisor proceda a devolver el préstamo concedido. Finalmente, por rentabilidad se entiende como la capacidad que tiene un Instrumento Financiero de producir rendimientos. (Pampillón, Cuesta Gonzales, Vásquez Oteo, Herrera Bustarviejo, & Ruza, 2017, pág. 36)

Las cartas fianza, así como las pólizas de caución son garantías válidas para suscribir contratos con el Estado, tienen el mismo alcance y función. Sin embargo, existen

diferencias en ambos términos. La primera diferencia es desde el Marco Legal, la segunda es la manera en la que se indemniza al asegurado y finalmente es la SBS la que determina quién puede emitir cartas fianza o solo pólizas de caución.

Desde el Marco Legal, las cartas fianza se rigen por el Código civil, mientras que las pólizas de caución se rigen por la Ley 29946 del Contrato de Seguro y el Reglamento de Pólizas de Caución aprobada por Resolución SBS 3028-2010 de la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (SBS). (ARC Asesores y corredores de seguros SAC, 2021)

Siguiendo con el Marco Legal, el artículo 1868 del Código civil define la carta fianza como sigue “es un contrato por el cual un fiador se obliga frente a un acreedor a cumplir determinada prestación en garantía de una obligación ajena si ésta no es cumplida por el deudor”. Respecto a la póliza de caución el Reglamento de Pólizas de Caución (RPC) la define como un “documento en el que consta el contrato de seguro, conformado por las condiciones generales, particulares, especiales, cláusulas adicionales, endosos, así como los documentos que contienen declaraciones efectuadas por el contratante con ocasión de la contratación del seguro de caución”. (ARC Asesores y corredores de seguros SAC, 2021)

Como indicamos líneas arriba, la carta fianza es un contrato nominado descrito en el Código civil, mientras que la póliza de caución es un documento que contiene un contrato de seguros tal como se describe en la ley. La póliza de caución tiene ciertas características que la hacen especial frente a otro tipo de contrato. La Ley del Contrato de Seguro en su artículo 1, la define como “contrato de seguro es aquel por el que el asegurador se obliga, mediante el cobro de una prima y para el caso de que se produzca el evento cuyo riesgo es objeto de cobertura, a indemnizar dentro de los límites pactados el daño producido al asegurado o a satisfacer un capital, una renta u otras prestaciones convenidas” (Ley 29946, Ley del Contrato de Seguro)

Por lo tanto, hay características inherentes a los seguros que son especiales y están reguladas con normas de acuerdo con ello. Algunas de esas características son, por ejemplo, la manera en la que las empresas aseguradoras indemnizan al asegurado de una póliza de caución; lo cual constituye un procedimiento que involucra la evaluación de los

daños, la actuación de un ajustador, y otras actividades en la etapa en la que se ejecuta esta garantía. Estas características no están presentes en las cartas fianza. Esto se sustenta en el Artículo 113 de la Ley 29946, que indica que “por el seguro de caución el asegurador se obliga frente al asegurado, dentro de los límites y condiciones establecidas en el contrato y en la ley aplicable, a indemnizarlos en caso de que contratante o tomador del seguro incumpla sus obligaciones contractuales o legales garantizadas. Es válido el pacto por el cual se requiere probar los daños para que proceda la indemnización” (Ley del Contrato de Seguro).

La manera de la indemnización al asegurado es la segunda diferencia entre la fianza y póliza de caución. Las pólizas de caución pueden indemnizar sólo cuando se trata de contratos privados, es decir si un asegurado acepta el acuerdo en el que se requiera probar los daños para proceder con la indemnización en el caso de que se ejecute la garantía; más no aplica para pólizas de caución exigidas en la Ley de Contrataciones con el Estado (LCE), porque para las entidades públicas las pólizas siempre son incondicionales.

Finalmente, es la SBS la institución encargada de regular y supervisar la actividad financiera y de seguros; además de determinar qué operaciones y servicios pueden realizar las empresas del sistema financiero como del sistema de seguros.

En el Artículo 221 de la Sección segunda de la Ley orgánica indica que las empresas del sistema financiero podrán emitir cartas fianza como parte de sus operaciones regulares; sin embargo, no pueden emitir pólizas de caución. Así lo indica en el siguiente artículo: “Las empresas podrán realizar las siguientes operaciones y servicios (...): 6. Otorgar avales, fianzas y otras garantías, inclusive en favor de otras empresas del sistema financiero” (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2022)

Mientras que, para el sistema de seguros, las empresas aseguradoras pueden emitir pólizas de caución, pero requieren una ampliación de la autorización de su funcionamiento para poder emitir cartas fianza. Aquellas empresas aseguradoras que hayan solicitado dicha ampliación y la SBS haya autorizado mediante resolución, pueden emitir cartas fianza tal como lo hacen las demás empresas del sistema financiero. Consta así en el siguiente artículo 318:

“1. Operaciones de las empresas de seguros y de reaseguros. En general, las empresas de seguros y/o reaseguros pueden realizar todas las operaciones, actos y contratos necesarios para extender coberturas de riesgos o para emitir pólizas de caución vinculadas a prestaciones de hacer o de no hacer, incluyendo las operaciones de cesión o aceptación de reaseguro de ser el caso, así como efectuar inversiones. También podrán otorgar crédito a los asegurados para el pago de sus primas de seguros. Adicionalmente, y previa la ampliación de su autorización de funcionamiento, podrán emitir fianzas, realizar comisiones de confianza y encargo fiduciarios” (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2022)

2.2.1.2 Importancia de Cartas fianza o Pólizas de caución

Chávez, D. (Gestión, 2017), indica que es importante que una empresa cuente con una carta fianza porque con ello garantizará el cumplimiento de una obligación contractual. Del mismo modo recalco que, si se diera el caso de incumplimiento de quien contrata el seguro, entonces la otra parte va a tener la seguridad de resarcirse de una forma rápida y eficaz del perjuicio económico que éste le ha ocasionado.

En la tesis “La carta Fianza y su influencia en la liquidez de una empresa constructora”, se indica que la carta fianza es fundamental, sobre todo en las licitaciones. Del mismo modo ayuda a la obtención de una obra, ya que trata de cubrir parte de la obra; es decir, el 10% de la misma y ayuda a ejecutarla, como también a generar más obras. (Ramírez, 2020)

En la tesis “Importancia de las Cartas Fianza en la Empresa MTV Perú EIRL San Miguel” (2017), se indica que en la actualidad las garantías por cartas fianza son las que están siendo solicitadas por las organizaciones públicas y/o privadas al proveedor para poder garantizar el servicio que se le entrega, (...) es muy importante y necesario que las empresas al contar con esta garantía deberán tener muy en cuenta la responsabilidad que adquieren con su misma empresa, ya que de no cumplir con lo pactado ocasionaría la ejecución de dicha garantía por lo que generaría una pérdida financiera para la empresa. (Alarcón, 2017, pág. 1)

En otra tesis titulada “Valoración de las fianzas y el impacto en su rentabilidad financiera en empresas industriales del Ecuador”. De acuerdo con el estudio estadístico que se realizó, señala que el 58.5% de las empresas desempeñan sus actividades de manera efectiva y financiera una vez que cuenta con los recursos de cartas fianza, recursos para

obtener así un mayor crecimiento organizacional. Concluye que las cartas fianza pueden tener un efecto positivo y negativo en la rentabilidad de las empresas u organizaciones, toda vez que éstas cuenten con un buen capital económico que responda a situaciones en las cuales la empresa por falta de incumplimiento pueda ser ejecutada la carta fianza. (Pardo & Armas Herrera, 2016)

De acuerdo con Seguros VIP la importancia de la carta fianza o póliza de caución se da dentro de los procesos de licitación y adjudicaciones de obras públicas o privadas. Se emplea esta figura de garantía como medida de protección ante situaciones que pudiera generar el incumplimiento del contratista. Las ventajas para una entidad contratante es que estos productos de seguros le sirven de garantía como medida de protección ante hechos inesperados que le impidan el cumplimiento de lo pactado, disminuyendo en gran medida el impacto económico, legal y operativo que pudiera causar a la misma. (VIP Corredores de Seguros, s.f.)

Es importante contar con cartas fianza para afrontar la suscripción de un contrato con el Estado sin necesidad de comprometer amplios recursos líquidos por parte del contratista. Siempre que se logró que las fianzas otorgadas por el sistema aseguradora el encaje sea lo más bajo posible para así no comprometer amplios recursos previamente a la emisión de la fianza; recursos que bien podrían ser empleados para la ejecución del proyecto. Otro modo de tener la fianza sin depósito previo es emitir un cheque diferido por el monto del encaje. Este cheque solo será cobrado cuando la aseguradora haya constatado que la entidad pública ha desembolsado los adelantos del proyecto a las cuentas del contratista. (ARC Asesores y corredores de seguros SAC, 2021)

Las empresas registradas en el Registro Nacional de la Micro y Pequeña Empresa tienen la posibilidad, al momento de suscribir un contrato con el Estado, que la entidad pueda retener el 10% del monto del contrato. Esto puede ser adecuado si el contratista no puede acceder a fianzas antes de la suscripción del contrato, pero puede ser una desventaja en términos de liquidez durante la ejecución del proyecto al no recibir el pago total mensual por el servicio prestado o proyecto ejecutado. Es por esto por lo que siempre será mejor opción contar con cartas fianza o pólizas de caución como garantía de fiel cumplimiento del contrato; de modo que durante la ejecución del proyecto o servicio el contratista pueda

contar con la totalidad del importe monetario mensual que corresponde por el servicio prestado o proyecto ejecutado. (ARC Asesores y corredores de seguros SAC, 2021)

D. Chávez, (Gestión, 2017) manifestó que las constructoras son las que más utilizan este tipo de instrumentos y eso incrementa cada año. Los instrumentos financieros más requeridos son las cartas fianza de fiel cumplimiento, pues aseguran el cumplimiento y obligaciones del Contrato; y las fianzas de anticipos o adelantos, que aplican cuando se inicia la ejecución de las obras.

Clases de garantías

Las garantías que debe otorgar un postor y/o contratista, según lo establezcan los documentos del procedimiento de selección, pueden ser: carta fianza o póliza de caución, garantía de fiel cumplimiento por obligaciones accesorias y garantía por adelantos. Esto así lo establece el artículo 148 del Reglamento de la LCE. Dichas garantías también pueden ser emitidas por entidades supervisadas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP que cuenten con una clasificación de riesgo de B o mayor a esta. (Normas Legales, Texto Único Ordenado de la Ley N 30225, Ley de Contrataciones del Estado - Decreto Supremo N 082-2019-EF, 2019)

1. **De fiel cumplimiento del contrato o póliza de caución:** garantía para asegurar que el contratista cumplirá con las obligaciones derivadas del contrato con la Entidad pública. Según el artículo 149 del Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado (RLCE), esta garantía equivale al 10% del monto del contrato original. En caso de incumplimiento del contratista, debe resarcir económica a la entidad. Esta garantía debe permanecer vigente hasta la conformidad de la recepción de la prestación a cargo del contratista; o hasta que la liquidación final sea declarada consentida, en caso se trate de ejecución o consultoría de obras.
2. **Garantía de fiel cumplimiento por prestaciones accesorias:** esta garantía se presenta de manera adicional a la garantía de fiel cumplimiento descrita en el punto anterior. Por el contrario, esta cubre prestaciones distintas a la principal, tales como, mantenimiento, reparación o actividades afines, las cuales mantienen una naturaleza

accesoria. Esta garantía equivale al 10% del valor total de las prestaciones accesorias y debe ser renovada hasta el cumplimiento total del contrato principal.

3. **Por los adelantos:** garantía para asegurar que el contratista dará correcto uso a los adelantos de dinero que desembolse la Entidad pública a las cuentas bancarias del contratista. Según el artículo 153 del RLCE, esta garantía debe ser del mismo monto que se otorgue en adelantos. El Artículo 156 del RLCE establece que en ningún caso los adelantos pueden exceder en conjunto el 30% del monto del contrato original. En el mismo artículo se establece que este tipo de garantía debe emitirse por un plazo mínimo de tres (03) meses, renovable hasta que se amortice por completo el adelanto. Asimismo, esta garantía puede reducirse por el monto pendiente de amortizar, a solicitud del contratista.

Las garantías tienen el propósito de asegurar que un contratista cumplirá con determinada responsabilidad derivada de un contrato. Para que el Estado tenga esa certeza, les exige a sus proveedores (contratistas) de bienes, servicios y obras una garantía que asegure que sus responsabilidades se cumplirán fielmente. Es por esto por lo que la garantía equivale a un monto de dinero, que puede ser cobrado por la Entidad pública en caso de que el contratista no cumpla con determinada responsabilidad. De este modo, el Estado se asegura una indemnización en caso de que su proveedor no cumpla con las obligaciones adquiridas del contrato.

Características

Las garantías tienen las siguientes características que deben ser incondicionales, solidarias, irrevocables, de realización automática en el país a solo requerimiento de la entidad y con renuncia al beneficio de excusión.

- a. **Incondicionales:** Los efectos de la garantía no pueden estar sometidos al cumplimiento de una condición exigida al acreedor.
- b. **Solidarias:** Consiste en que no solo el fiador deberá responder por la obligación garantizada, sino también el deudor. De esta forma, el acreedor de la garantía puede hacer efectiva su acreencia presentándola ante el fiador, sin embargo, esto

no significa que no pueda dirigirse directamente contra el deudor y sus bienes y recuperar también su acreencia de esta forma.

- c. **Irrevocables:** Una vez emitida la voluntad del fiador de garantizar las obligaciones del deudor en el texto que soporte la garantía, esta no puede ser renovada de manera unilateral. Dicho compromiso deberá mantenerse firme hasta el vencimiento de la garantía o hasta que la misma sea honrada.
- d. **De realización automática:** Ante el incumplimiento de la obligación garantizada el acreedor puede ejecutar la garantía y hacer el cobro de manera inmediata sin necesidad de recurrir al Poder Judicial o a cualquier otra autoridad, bastando para ello el solo requerimiento del beneficiario.
- e. **Sin beneficio de excusión:** que la garantía cuente con la renuncia al beneficio de excusión significa que el fiador, ante la eventual ejecución de la garantía, ha renunciado a ejercer el beneficio que le permitirá no ser compelido a responder por la obligación garantizada si antes no se hubiese realizado la excusión de los bienes del deudor, en ese sentido, el fiador debe responder de manera directa y pagar el monto de la garantía.

Ver Anexo 1, las bases integradas, que detalla las garantías para la ejecución de una obra.

2.2.2 Ley de Contrataciones del Estado

El Texto Único Ordenado de la Ley N° 30225 Ley de Contrataciones del Estado es una norma que tiene por objetivo promover y regular las contrataciones de bienes, servicios y obras por parte del gobierno y sus entidades públicas. Se basa en la actuación bajo el enfoque de gestión por resultados y en maximizar el valor de los recursos públicos que se invierten. (Normas Legales, Texto Único Ordenado de la Ley N 30225, Ley de Contrataciones del Estado -Decreto Supremo N 082-2019-EF, 2019)

Esta misma Ley de Contrataciones con el Estado, ha tenido varias modificaciones. La última modificación se efectuó y publicó en el diario El Peruano, el 25 de junio de 2021. Estas nuevas modificaciones se aplican a los procedimientos de selección y los contratos que se deriven de éstos, siempre que hayan convocado luego del 12 de julio de 2021. Sin embargo, las modificaciones no alteran el Texto Único Ordenado de la Ley porque, finalmente, todas pretenden apuntar a los mismos objetivos, que son:

- a. Regular el marco normativo del sistema de contrataciones públicas.
- b. Reorganizar el organismo supervisor de las contrataciones del Estado.
- c. Modificar los supuestos de impedimentos para contratar con el Estado.
- d. Promover la ejecución de políticas públicas nacionales.
- e. Agilizar los procesos de contratación.
- f. Fomentar la eficiencia en las contrataciones del Estado.

Durante el gobierno de transición del presidente Sagasti, se apuntaba a la reactivación económica debido a que se estaba tratando de reactivar a los MYPES y PYMES que habían sufrido los estragos de la Pandemia. Entonces, todo cambio en la Ley se esperaba que incidiera de manera eficiente y efectiva en la dinamización y reactivación económica del país.

En ese sentido, es importante conocer todo lo relacionado con la Ley 300225 para obtener éxito en las contrataciones públicas. Es necesario que los servidores, funcionarios públicos y postulantes, así como las empresas proveedoras del Estado, conozcan los procesos para no incurrir en faltas o delitos y, más bien, ayuden en la gestión de dichos procesos.

Las empresas constructoras de nuestro segmento elegido, medianas y pequeñas, desconocen algunos aspectos de esta Ley. En muchos casos, no cuentan con profesionales que los ayuden a entender o tomar en cuenta los procesos para realizar una contratación exitosa con el Estado. Debido a ello, consideramos fundamental que la empresa brinde asesoría al respecto, debido a que, en muchos casos, los clientes del segmento elegido no están adecuadamente informados, para lo cual Vialco debe estar atento a todo cambio o acontecimiento a cambios relacionados a las leyes o regulaciones del sector.

Por ejemplo, como parte del plan de “Impulso Perú” propuesto por el ministro de Economía y Finanzas Kurt Burneo, se modificó el Reglamento de la Ley de Contrataciones cambiando 26 artículos e incorporando nuevos numerales. Uno de los puntos claves que entrarán en vigor en 15 días, es que la solvencia económica ya no será un requisito, por lo que se suprime la exigencia de la línea de crédito (carta de acreditación) como requisito de acreditación en las licitaciones públicas. Guido Valdivia, director ejecutivo de la Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO), en declaraciones al diario Gestión del 10 de octubre del 2022, resaltó que esta medida podría favorecer la competencia. (Diario Gestión, Miñan Whitney, 2022)

No obstante, la existencia de leyes y requerimientos que se deben cumplir para que las empresas constructoras obtengan contrataciones públicas o privadas, existe un problema frecuente que es la corrupción. Así, por ejemplo, el setenta por ciento del presupuesto público de obras en el país, es manejado por gobiernos subnacionales (regiones y municipios) caracterizados por procesos de licitación dirigidos y plagados de amplios indicios de corrupción, al igual que las llevadas a cabo por el gobierno central. (Peru21, Teullet Patricia, 2022)

De los organismos reguladores y supervisores del Estado, se puede mencionar:

- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT)
- Oficina de Normalización Previsional (ONP)
- Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE)
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada (Proinversión)

En esta investigación, nos referiremos en particular al Organismo Supervisor de las Contrataciones con el Estado (OSCE), ya que corresponde a la naturaleza del negocio, materia de nuestra investigación.

2.2.3. Rol del Organismo Supervisor de Contrataciones con el Estado (OSCE)

La función del Organismo Supervisor de Contrataciones y Adquisiciones del Estado (OSCE) es muy importante debido a su rol regulador en los procesos de licitaciones y contrataciones. Esta entidad también se encarga del Registro Nacional de Proveedores (RNP), el cual categoriza a los ejecutores de obra, asignándoles una capacidad máxima de contratación (en función al capital suscrito y pagado, y el monto total de obras culminadas dentro de los últimos cinco años), habilitándolos o no a participar en los procesos de selección y/o contratación para la ejecución de obras.

El Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado (OSCE), es un organismo técnico especializado adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas, con personería jurídica de derecho público, que constituye pliego presupuestal y goza de autonomía técnica, funcional, administrativa, económica y financiera. (Art. 51 Ley de la Ley N° 30225 Contrataciones del Estado).

La función de OSCE es:

Las reglas y normas que regulan las formas en que se llevará a cabo la contratación se encuentran contenidas en la Ley No 30225 de contrataciones del Estado y el Decreto 1439 correspondiente al Sistema Nacional de Abastecimiento. (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado, s.f., págs. 8)

Funciones del OSCE: Velar y promover: Las entidades realicen contrataciones eficientes, bajo parámetros de la Ley, su reglamento y normas complementarias, maximización del valor de fondos públicos y la Gestión para Resultados (GPR). (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado, s.f., págs. 9-11)

- a. Supervisar contrataciones: Supervisar de oficio de forma aleatoria y/o selectiva, o a pedido de parte los procesos de contratación.
- b. Suspender procedimientos de selección, cuando se identifique necesidad de ejercer acciones coercitivas para impedir que la Entidad continúe con el procedimiento.

- c. Comunicar a la Contraloría General de la República (CGR), de manera fundamentada, cuando existan indicios razonables de perjuicio económico al Estado o de comisión de delito o de infracciones graves o muy graves por responsabilidad administrativa funcional.
- d. Implementar actividades y mecanismo de desarrollo de capacidades y competencias en gestión y difusión en materia de contrataciones.
- e. Emitir directivas, documentos estandarizados y de orientación en materia de su competencia.
- f. Administrar y operar el Registro Nacional de Proveedores (RNP)
- g. Administrar, desarrollar y operar al Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE)
- h. Administrar el Registro de Árbitros
- i. Designar árbitros y resolver recusaciones: Resolver recusaciones de árbitros y solicitudes de devolución de sus honorarios
- j. Absolver consultas: sobre temas y alcances de la normativa de contrataciones del Estado
- k. Desconcentrar sus funciones en sus órganos de alcance regional o local, de acuerdo con lo que establezca su Reglamento de Organización y Funciones (ROF).

Respecto a contrataciones públicas el rol de OSCE sería regular y supervisar los procesos de contratación que realizan las entidades públicas, cautelando la aplicación eficiente de la normatividad y promoviendo las mejores prácticas para el uso óptimo de los recursos públicos y la satisfacción de las necesidades de la población. (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado, s.f., pág. 12)

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

La recopilación de datos se realizará a través de fuentes primarias y secundarias, de las cuales se consultará: información bibliográfica, memorias anuales de las cuatro principales aseguradoras activas en este rubro y que están supervisadas por la Superintendencia de Bancos, Seguros y AFP (SBS), página de la Oficina Supervisora de Contrataciones con el Estado (OSCE) y el Registro Nacional de Proveedores.

Cabe señalar, que este modelo de negocio se ha puesto en práctica desde enero del año 2019, por lo que el estudio, metodología y comentarios, se sustentan de la propia experiencia obtenida hasta la fecha del presente trabajo.

3.1 Tipo de Investigación

Únicamente cuantitativa.

Se utilizará “encuesta” como instrumento para la recolección de datos. Con los resultados obtenidos se cuantificará la demanda potencial del estudio. Para la aplicación de dicho cuestionario se considerará lo siguiente: (a) la población, (b) la muestra, (c) la selección de los elementos de la muestra, (d) el diseño del instrumento, (e) la aplicación del instrumento, (f) el procesamiento de los datos, y (g) el análisis de los datos; tal como describe Hernández et al. (Hernández, 2014)

3.2. Diseño de la Investigación

El diseño de investigación que utilizaremos será “No experimental”. Es decir, será descriptivo simple porque, de acuerdo con la recolección de datos desde la OSCE, RNP, SEACE, nos interesa identificar clientes potenciales de las características que buscamos: contratistas del sector Construcción de tamaño pequeño y mediano ubicados, preferentemente, en provincia.

3.3 Población y muestra

Antes de enviar la encuesta se ha seleccionado a las empresas que cumplen con los requisitos mínimos para ser considerados potenciales clientes y al mismo tiempo tener una población homogénea. Por tanto, se ha seleccionado a 50 empresas para que respondan la encuesta.

3.3.1 Descripción de la población:

Empresas del sector construcción pequeñas y medianas, ubicadas, principalmente, en provincias, que prestan servicios al sector público y privado, encargadas de ejecutar obras de ingeniería y construcción. Las empresas seleccionadas no deben tener antecedentes de comportamiento inadecuado y que estén de acuerdo en “formalizar”, cada vez más, sus prácticas y procedimientos. Para tal efecto, se hará una constatación previa a través de SUNAT y de Infocorp.

Empresas constructoras interesadas en implementar prácticas de gestión que ayuden a su desarrollo empresarial.

3.3.2 Selección de la muestra

“Toda investigación debe ser transparente, así como estar sujeta a crítica y réplica, y este ejercicio solamente es posible si el investigador delimita con claridad la población estudiada y hace explícito el proceso de selección de su muestra” (Hernandez, pág. 170)

Para este plan de negocios, nuestra población es un grupo reducido de individuos jurídicos. En ese sentido, hemos seguido con lo indicado por Hernández, quien señala que “si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra”. (p.69)

Asimismo, Morales indica que, si la población es muy pequeña y el error tolerado es muy pequeño, prácticamente hay que tomar o casi toda la población (...). (Morales, 2012)

La muestra se considera censal porque se seleccionó el 100% de la población al considerar un número manejable de sujetos jurídicos. Para lo indicado, (Ramírez, 1999) establece que la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra. De allí, que la población a estudiar se precise como censal por ser simultáneamente universo, población y muestra.

Por tanto, nuestra población de 50 empresas constructoras también es el total de nuestra muestra. Para ello, se hizo una selección previa y así tener una población homogénea. Todas estas empresas requieren el servicio de un asesor para gestionar los instrumentos financieros necesarios para lograr sus objetivos contractuales. Asimismo, cumplen otros requisitos ya señalados en el anexo 2. Por tal motivo, no hemos utilizado una fórmula estadística, debido al tamaño pequeño de nuestra población y si lo hiciéramos el error sería mucho mayor, en términos estadísticos.

MUESTRA	=	POBLACIÓN
50 empresas constructoras		50 empresas constructoras

Fuente: Elaboración propia, 2022

3.4 Recolección de datos

Para recopilar la información, la encuesta será difundida, a través del correo electrónico a clientes ya mapeados con anterioridad. Asimismo, realizaremos esta encuesta telefónicamente o video llamadas. En el anexo 2 se presentan los resultados de la encuesta.

3.4.1. Definición operacional de variables

Es un proceso metodológico que consiste en descomponer “deductivamente” las variables, partiendo de lo general a lo más específico. (Carrasco, 2009, pág. 226)

Variable dependiente: Carta Fianza.

En la actualidad las aseguradoras reguladas por la Superintendencia de Banca y Seguros proporcionan a las empresas constructoras estos instrumentos, idénticos en todas sus características y condiciones a los que otorga el banco, como indica Chávez, D (Gestión, 2017). En caso el deudor no cumpliera con el contrato, la entidad aseguradora ejecutará esta carta fianza en detrimento de la empresa deudora y su récord financiero.

Variable independiente: Asesoría

El rol de un asesor como un intermediario entre las empresas constructoras y las aseguradoras es de gran importancia, debido a que el Asesor conoce el mercado en el cual se desenvuelve, tiene una activa comunicación con su cartera de clientes con la finalidad de absolver dudas, diluir dificultades y establecer mejores estrategias para el logro de objetivos comunes; está atento a los cambios en las políticas del entorno y mercado financiero.

En un mercado amplio como son el sistema financiero y el sistema asegurador; además de tener en cuenta los cambios en la Ley de contrataciones del Estado y su reglamento, al momento de suscribir un contrato con el Estado, creemos importante el rol de una asesoría especializada de profesionales que exploren todas las opciones dentro del mercado y estén constantemente actualizados para brindar las mejores opciones a los contratistas del país. El acompañamiento de un asesor especializado en estos negocios permite rentabilizar de mejor manera el proceso de ejecución de un proyecto y contribuye con el cuidado de la liquidez de la empresa.

3.4.2 Diseño de instrumentos

Nuestro diseño de instrumento será elaborar una encuesta que nos permita recoger información relevante para nuestro plan de negocios.

Se diseñará un cuestionario sobre temas como: hábito de obtención de instrumentos financieros, hábitos de obtención de cartas fianza en bancos, cooperativas, aseguradoras; opiniones con respecto a los servicios de los corredores (bróker), asesores antes y después de obtener cartas fianzas.

El cuestionario será elaborado con preguntas estructuradas que permitan al encuestado elegir una o varias respuestas. El objetivo del cuestionario será obtener información de mercado con respecto al producto, plaza, promoción y precio para la realización de la estrategia financiera, de operaciones y marketing.

3.5 Procesamiento y Análisis de los datos

Previo al envío de nuestra encuesta, se filtraron las empresas que cumplen con los requisitos para ser considerados potenciales clientes. Es decir, aquellas que tengan más de 1 millón de soles de capacidad máxima de contratación (CMC). Este dato se ha verificado en el portal de buscadores de proveedores de la OSCE. Asimismo, estas empresas deben estar activas y contar con experiencia en la ejecución de obras en los últimos 5 años. Finalmente, las empresas seleccionadas no deben presentar riesgo de calificación negativo en SUNAT e Infocorp. Para corroborar que todas las empresas hayan cumplido estas condiciones, se procedió a corroborar esta información en los portales de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) y en la Base crediticia del Perú (INFOCORP).

En el anexo 2 se puede observar, del total de encuestados, el 41.2% son empresas que tienen más de 10 años funcionando en el mercado peruano y el 39,2% son empresas con más de 15 años de experiencia. Esto nos indica que están activas y vienen ejecutando obras.

Con relación a cuántos instrumentos financieros conocen estas empresas para desarrollar su negocio, todas las empresas encuestadas conocen cartas fianzas (100%), además de cartas de crédito (78.4%), pagarés (49%) y fideicomisos (45.1%).

El instrumento que utilizan para ejecutar contrataciones ya sea con el sector público o privado, el 100% de las empresas encuestadas indica que requiere las cartas fianza. En un 7.8% las cartas de crédito, y un 3.9% el fideicomiso. Asimismo, todas estas empresas han hecho uso de una carta fianza para desarrollar su negocio (100%) y considera importante obtener dichos instrumentos financieros para ejecutar las obras que se les adjudican.

El 98% de las empresas encuestadas ha tenido éxito para obtener cartas fianza en todas sus operaciones y 2% no ha tenido éxito. La cantidad de cartas fianzas, que requieren anualmente es de 4 a 10 (56.9%). Los que requieren de 1 a 4 fianzas en el año representan un 41.2%.

Como principales dificultades que tuvieron para obtener las cartas fianza, en un 76.5%, indican que fue la de tramitar dicho instrumento en un banco, seguido de tramitar su fianza en una aseguradora 62.7%.

Respecto a contar con los servicios de un corredor. Las empresas encuestadas indican que en un 94.1% ya cuentan con un corredor. El servicio es calificado eficiente (72.5%) y profesional (74.5%). También, en un 58.8% conoce la diferencia entre un corredor y un asesor; pero se debe tomar en cuenta que un 35.3% no conoce la diferencia entre ambos términos.

Ante la explicación detallada respecto al rol de un asesor, se consultó si estarían dispuestos a contar con los servicios de un asesor especialista. Un 94.1% consideró delegar esta función a un asesor. Finalmente, quienes deseen contar con una asesoría especializada, un 80% estaría dispuesto a pagar menos del 1% del valor de la fianza.

Dado que todas las empresas constructoras ya cuentan con el servicio de un corredor, deducimos que el pago es menor al 1% del valor de la fianza para que consideren este rango.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES

4.1. Análisis del sector

4.1.1 Análisis Político, Gubernamental y Legal

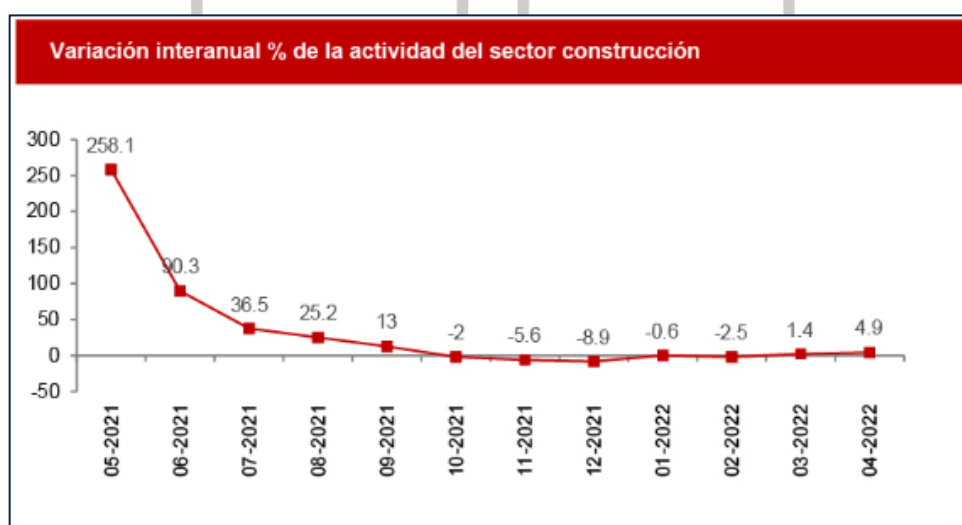
Existe consenso entre las distintas fuerzas políticas sobre la necesidad de inversión en infraestructura. Lamentablemente, este consenso no logra un avance significativo de las obras que se requieren ejecutar. Parte de ello se debe a la incompetencia de los gobiernos, de los tres niveles: nacional, regional y municipal; pero la mayor razón para ello, en nuestra opinión, se debe a la corrupción. Este fenómeno genera que las autoridades no prioricen la ejecución de las obras, según la urgencia de la necesidad, sino que se realicen en función de los beneficios ilegales que éstos les producen. De esta forma, si los acuerdos “previos” no son alcanzados, las licitaciones se anulan, obligando a reconvocarlas, en muchos casos, por varias veces.

Alternativas para solucionar ello, existen. Sin embargo, la oposición de las autoridades a implementarlas es alta, pues van contra sus “intereses”. Basta ver las experiencias de la reconstrucción de Pisco, a raíz del terremoto del año 2007 (Rodríguez de la Rosa, 2022). Respecto a una solución, por tomar un ejemplo, las empresas mineras globales, que tienen operaciones en muchos países del mundo y que frecuentemente desarrollan nuevos yacimientos, tienen experiencia importante en desarrollar proyectos. Aun así, en todos los casos, no son ellos quienes dirigen el desarrollo de los expedientes técnicos y la ejecución de las obras, sino que contratan a empresas de ingeniería altamente especializadas, como Fluor Daniel South America Limited o Bechtel Corporation. Este esquema fue utilizado para la construcción de la infraestructura requerida para los Juegos Panamericanos, por ejemplo, donde los resultados fueron altamente satisfactorios y podría aplicarse para La Reconstrucción con Cambios, pero no se ha hecho en los años que han transcurrido desde el fenómeno El Niño pues va en contra de los intereses de sectores corruptos.

Afortunadamente, teniendo en cuenta la urgencia de contar con infraestructura adecuada que la pandemia ha puesto de manifiesto, el gobierno firmó, el lunes 22 de junio del 2020, un contrato con el Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte, a fin de que ese gobierno se encargue de dirigir este proceso en un conjunto importante de proyectos a realizar. (Gestión D., 2020)

4.1.2 Análisis Económico y Financiero

A partir de febrero de 2021 el sector Construcción, cuyo PBI se mide principalmente por la incidencia de avances en la ejecución de obras públicas y/o privadas y el consumo nacional de cemento ha sufrido una ralentización en su crecimiento hasta llegar a tasas negativas de crecimiento interanual (INEI). A partir de marzo y abril de este año se evidenció tasas de crecimiento de 1.4% y 4.9% respectivamente. Así, en el periodo enero a abril de 2022, el sector construcción registró un crecimiento del 0.88% con respecto al mismo periodo de 2021. (ComexPerú, 2022)



Fuente INEI: Elaboración: (ComexPerú, 2022)

Figura 6: Variación interanual % de la actividad del sector construcción

De acuerdo con el informe Técnico de la Producción Nacional elaborado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), indica que el sector construcción tiene mayor dinamismo por la ejecución de obras privadas, lo que se refleja en el incremento interanual de consumo interno de cemento (+6.44%). El gasto se incrementó un 2.47% en los cuatro primeros meses del año. Esto debido a la ejecución de centros de educación,

edificios de vivienda, remodelación de centros comerciales y oficinas empresariales, plantas industriales, etc. (ComexPerú, 2022)

Sin embargo, en el mismo informe del INEI, respecto al sector Construcción impulsada o asociada con las actividades de los organismos estatales, se evidencia apenas un pequeño crecimiento de 0.27% que corresponde a abril. Además, de enero a abril de este año 2022 disminuyó un 6.45% respecto al año anterior. No muy alentadoras son las cifras respecto a la inversión pública del Gobierno nacional, regional y local. En abril disminuyó un 2.9% y un 9.9%. En el periodo de enero a abril cayó un 0.43%, 4.3% y 12.3% en comparación con el mismo periodo del 2021.

Definitivamente, el sector Construcción es muy importante para la economía peruana después de la minería. El PBI de este sector es de 5.1%, en comparación con la minería (14.4%); sin embargo, este sector es fuente directa importante de empleo y agrupa un importante proyecto de infraestructura. (ComexPerú, 2022). Además, tiene efecto multiplicador ya que la inversión de un dólar en el sector construcción tiene un impacto de 2.244 dólares en el PBI. (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2017, pág. 4) Por tal motivo, el estado de la inversión pública preocupa, más aún porque los proyectos de construcción consisten principalmente en obras que proveen servicios básicos, saneamiento, carreteras, etc. con los cuales se mejora la calidad de vida de la población.

4.1.3 Análisis Social, Cultural y Demográfico

De los 33 millones de peruanos, Lima concentra aproximadamente a la tercera parte de la población. Le siguen Piura, La Libertad y Arequipa. Tanto Piura como La Libertad, con poblaciones de aproximadamente 2 millones y Arequipa con 1,5 millones aproximadamente. (Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018)

El presupuesto nacional del año 2022 asciende a S/ 197,002 millones de soles, de los cuales los gobiernos regionales y locales administran 2,294 millones y, de estos, 11,000 millones son dedicados a la adquisición de bienes y servicios. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2022)

Solo en el programa de “Reconstrucción con cambios” enfocado principalmente en el norte del país, ha liderado el ranking de ejecución del Gobierno Nacional al invertir S/

411.7 millones, de acuerdo con cifras proporcionadas por el portal de Consulta Amigable del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (Diario Gestión, 2022)

La Inversión efectuada por la Autoridad para la Reconstrucción con Cambios (ARCC), fue ejecutada de la siguiente manera: S/ 166.2 millones en la reconstrucción de colegios y S/ 169.1 millones en establecimiento de salud. En las soluciones integrales del control de inundaciones de ríos se destinaron 67.5 millones de soles y en asistencia técnica S/ 8.9 millones. Toda esta inversión ejecutada, de acuerdo con la directora ejecutiva de la ARCC, Amalia Moreno, tienen una importante contribución en la inversión pública, la economía y la generación de empleo. (Diario Gestión, 2022)

Asimismo, las intervenciones beneficiarán a más de dos millones de personas en Piura, Lambayeque, Cajamarca, La Libertad, Lima, Ica, Tumbes, Áncash y Huancavelica. (Diario Gestión, 2022)

Respecto al ámbito cultural, dado que nuestro negocio inició con clientes del Norte del país, buscamos definir los rasgos sociales y culturales de los emprendedores a los que atenderemos. Siendo empresas pequeñas o medianas, en la mayoría de los casos, se trata de empresas familiares de primera generación, donde el fundador normalmente es una persona con un grado académico, en ingeniería civil principalmente, que estudió en universidades de provincia. Son personas tenaces, que afrontan obstáculos y están dispuestos a salvarlos. También se caracterizan por no ser muy organizados y, en muchos casos, un poco informales. Nuestro interés es identificar a aquellos que no tengan antecedentes negativos y que quieran aprender a ser formales y adoptar técnicas de gestión que ayuden a que sus empresas crezcan sana y sostenidamente.

Dado que nuestro enfoque inicial es atender a contratistas medianos y pequeños, principalmente de provincias, Piura, Trujillo y Arequipa, serán las regiones que demandarán nuestra atención en las primeras etapas.

4.1.4 Análisis Tecnológico y Científico

De acuerdo con el consultor de empresas, nacional e internacional, Charles Caillaux (ESAN, 2020), a pesar de los efectos adversos de la pandemia ocasionada como consecuencia del COVID-19, en cuanto al ámbito tecnológico, su desarrollo y uso

aumentó de 70% a 300%. Se evidenció un crecimiento exponencial en aplicaciones de e-commerce y pagos online para comprar víveres; la telemedicina para atender consultas de salud remotas, y el teletrabajo para mantener las tareas laborales desde casa.

El teletrabajo reaparece como una alternativa principal de las empresas, implicó una separación física de las oficinas y sus empleados, adaptando nuevas tecnologías para mantener la continuidad del negocio. Su adopción en el Perú no ha sido tan simple ni inmediata, incluso en grandes corporaciones. Entre las principales dificultades, destacó el acceso a servicios de internet estables y con ancho de banda suficiente, la asignación de laptops y la configuración de VPN (Virtual Private Network o Red Privada Virtual) de los trabajadores. Otra dificultad fue improvisar ambientes apropiados y, generalmente, compartidos en las casas. (ESAN, 2020)

Para Caillaux (ESAN, 2020), la crisis sanitaria aceleró la transformación digital del ecosistema empresarial con una creciente importancia del big data y los servicios en la nube. Las organizaciones han visto la forma de ahorrar costos, innovar, optimizar procesos y rentabilidad lo invertido en esas tecnologías mediante el desarrollo rápido de aplicaciones.

Los servicios “Cloud” fueron una herramienta fundamental para el trabajo remoto y descentralizado de los trabajadores en el manejo de la información interna de las empresas; por ejemplo, en el uso de las herramientas de trabajo colaborativo o las videoconferencias. Muchas empresas aprovecharon estos momentos de crisis y desaceleración económica para mejorar su arquitectura web.

En este ambiente de adaptación, las empresas del sector Construcción han variado en sus procesos constructivos de forma importante. La obligación de mantener la “distancia social” el primer año ha paralizado este sector; posteriormente, el gobierno ha dispuesto un retorno progresivo, en el que ha disminuido el número de trabajadores en cada obra, por lo que los plazos para la culminación de los trabajos se retrasaron. Para contrarrestar este efecto, la mecanización en las obras sería una alternativa.

Lo señalado líneas arriba se ha visualizado, por ejemplo, en la comunicación con las empresas constructoras pequeñas que requería reuniones presenciales. Por la misma

situación de “distanciamiento social” y dado que los viajes interprovinciales eran limitados, impulsó a los empresarios a habituarse, aprender y utilizar las herramientas tecnológicas para efectuar reuniones virtuales a fin de tratar temas importantes, tales como proyectos, acordar estrategias, resolver dudas, etc.

Vialco sigue buscando optimizar su productividad, implementando sistemas informáticos como el CRM (Customer Relationship Management)², que es un software que sirve para identificar y atender a nuestros clientes que requieren cartas fianza. Asimismo, para tener mejor control de información tanto de la empresa como de los clientes que requieren una actualización trimestral.

A pesar de la importancia de implementar la tecnología, es un desafío su implementación en generaciones más antiguas, en cuyo segmento se encuentran muchos de nuestros clientes. Otro desafío que se tiene es la seguridad de la información. En ese sentido, puede existir desconfianza de los clientes en el tratamiento de sus datos y la privacidad en la información, tanto personal como empresarial.

4.2. Análisis del sector construcción

4.2.1 Contribución al PBI

El sector construcción ha venido mostrando gran dinamismo en los últimos años. Según el INEI (2018), indica que en los últimos diez años el sector Construcción ha constituido el 6.1% del PBI. Sin embargo, dado los casos de corrupción más relevantes como de la empresa Odebrecht, así como los relacionados con el llamado “club de la construcción” de las empresas peruanas, hubo una caída del crecimiento de PBI y del propio sector construcción.

Actualmente, según fuente de INEI respecto a estadísticas económicas, el Producto Bruto Interno (PBI) del Perú, a precios corrientes, alcanza la cifra de 866 mil millones de soles. (INEI I. N., 2007-2022)

² Software que sirve para el almacenamiento de información de clientes actuales y potenciales; así como identifica sus actividades y puntos de contacto con la empresa.

El Sector Construcción provee un aporte fundamental a la economía del país, pues representa aproximadamente el 5% del PBI, con un total de 36,000 millones de soles de valor añadido. Ello puede representar, por lo menos, 100,000 millones de soles de facturación que la convierten en una de las industrias económicas más relevantes. Además del efecto económico, brinda un aporte social trascendental, pues permite una mejora sustancial en la calidad de vida de los peruanos al brindarle acceso a infraestructura de transporte, salud, educación y saneamiento. Finalmente, se constituye como el articulador de la reactivación económica, al tener la capacidad de iniciar trabajos rápidamente, empleando mucha mano de obra, proveyendo el marco dentro del cual las otras actividades económicas y la inversión privada, puedan comenzar a desarrollarse.

En el estudio “Análisis macroeconómica 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. En el siguiente cuadro podemos observar el PBI en relación por habitante.

Tabla 3: Producto Bruto Interno Total y Por Habitante, 1994-2021

PERÚ: PRODUCTO BRUTO INTERNO TOTAL Y POR HABITANTE, 1994-2021						
Valores a precios corrientes						
Año	Producto Bruto Interno		Población ^{1/}	Producto Bruto Interno por habitante		Tasa Anual de Crecimiento del Deflactor Implícito del PIB
	Millones de Soles	Tasas Anuales de Crecimiento		Soles	Tasas Anuales de Crecimiento	
2013	543,556	7.0	29,341,346	18,525	6.1	1.1
2014	570,041	4.9	29,616,414	19,247	3.9	2.4
2015	604,416	6.0	29,964,499	20,171	4.8	2.7
2016	647,668	7.2	30,422,831	21,289	5.5	3.1
2017	687,989	6.2	30,973,992	22,212	4.3	3.6
2018	731,588	6.3	31,562,130	23,179	4.4	2.3
2019	761,984	4.2	32,131,400	23,715	2.3	1.9
2020P/	704,939	-7.5	32,625,948	21,607	-8.9	3.9
2021E/	866,342	22.9	33,035,304	26,225	21.4	8.4

^{1/} Perú: Estimaciones y Proyecciones de la Población por Departamento, 1995 - 2030.
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Fuente: (INEI I. N., 2007-2022)

De acuerdo con datos obtenidos de la revista digital de la Cámara de Comercio de Lima, la participación del sector Construcción, es de aproximadamente el 5% del PBI nacional,

Tabla 4: PBI Global y Por Sectores (VAR % REAL) 2020

Fuente: (La Cámara de Comercio, 2020)

62

Tabla 5: Valor Agregado Bruto por Años, según Departamentos.

Departamentos	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019P/	2021E/	2020P/
Amazonas	343 623	347 037	347 393	307 230	285 701	342 298	379 964	311 331	318 382	367 547
Áncash	1 015 887	1 080 541	1 118 003	902 723	825 400	879 206	1 065 521	1 061 300	991 423	1 547 488
Apurímac	393 771	549 426	569 565	505 306	553 945	518 877	568 977	574 181	466 202	564 015
Arequipa	1 765 064	2 041 958	2 240 321	1 986 665	2 103 319	2 293 202	2 436 108	2 434 834	1 950 671	2 565 634
Ayacucho	436 348	551 683	553 489	565 801	477 975	530 383	570 963	563 749	466 021	582 126
Cajamarca	1 057 858	1 064 096	1 049 985	954 476	920 658	978 063	1 035 309	1 136 262	1 105 153	1 501 930
Cusco	1 749 087	1 989 125	1 928 379	1 639 933	1 503 202	1 409 188	1 664 417	1 613 607	1 225 147	1 844 311
Huancavelica	305 761	323 700	386 210	428 616	415 677	370 227	355 018	304 690	289 643	373 082
Huánuco	504 140	508 927	546 288	573 966	577 252	585 953	604 808	556 390	512 635	647 701
Ica	1 317 677	1 842 169	1 773 501	1 782 919	1 692 824	1 850 622	1 914 287	2 161 384	1 591 972	2 255 676
Junín	850 725	940 516	949 506	973 477	936 360	921 924	949 368	939 426	770 017	959 241
La Libertad	1 107 887	1 299 186	1 387 848	1 343 518	1 280 123	1 218 974	1 202 765	1 432 071	1 313 695	1 784 944
Lambayeque	900 032	927 056	910 936	941 878	939 801	1 048 099	978 536	895 840	924 516	1 344 222
Lima	12 385 264	12 761 679	12 956 795	12 188 812	11 612 548	11 606 620	12 116 221	12 047 062	10 199 136	13 807 546
Loreto	312 129	293 606	255 303	233 954	228 397	293 574	323 463	311 698	298 723	414 205
Madre de Dios	134 189	135 682	157 354	153 006	177 588	172 233	184 525	180 834	134 198	174 279
Moquegua	478 686	523 840	530 410	512 956	549 255	548 929	664 504	653 999	523 997	712 299
Pasco	240 660	323 751	298 982	353 061	334 249	324 364	325 674	357 120	239 783	296 115
Piura	1 062 568	1 293 558	1 372 454	1 509 409	1 388 677	1 331 474	1 630 792	1 877 755	1 846 750	2 514 360
Puno	734 956	893 370	910 420	740 738	869 919	950 678	924 389	906 581	697 006	906 531
San Martín	485 610	489 846	529 607	569 272	496 256	577 458	537 274	515 095	412 715	497 469
Tacna	460 767	522 367	470 903	435 889	580 025	682 178	628 304	615 568	513 264	674 044
Tumbes	266 203	241 729	245 516	198 537	193 774	204 457	234 567	267 432	231 949	324 090
Ucayali	230 108	283 152	299 832	280 858	347 075	363 019	330 246	370 791	290 372	343 145
Valor Agregado Bruto	28 539 000	31 228 000	31 789 000	30 083 000	29 290 000	30 002 000	31 626 000	32 089 000	27 313 370	37 002 000

Fuente: INEI 2007-2022 (Cuadro N° 1-Construcción: Valor Agregado por Años, según departamento)

4.2.2 Tamaño de mercado de Fianzas

4.2.2.1 Demanda de Fianzas

Gregory Mankiw, autor del libro “Principios de Economía”, define la demanda como “la cantidad total de un bien o servicio que un consumidor desea adquirir sus necesidades o deseos, quienes, además, tienen la capacidad de pago para realizar la transacción a un precio determinado y en el lugar establecido”. (N. Gregory, 2012, pág. 99)

Como señalamos líneas arriba, en el año 2021, y de acuerdo con la información publicada por la SBS, el sistema asegurador estuvo conformado por 18 empresas, de las cuales 7 dedicadas exclusivamente a brindar cobertura general, 4 a brindar solo cobertura de riesgos de vida, y 7 con autorizaciones para operar en ambos ramos. (Class & Asociados S.A. Clasificadora de Riesgo, 2022)

Tabla 6: Principales Indicadores por Ramo-2021

Principales Indicadores por Ramo - 2021			
En miles de Soles	Ramos Generales y de Vida	Ramos Generales	Ramos de Vida
Activos Totales	53,188,942	5,300,596	8,660,627
Patrimonio Total	6,115,361	1,333,191	1,013,387
Primas Seg. Netos	12,385,314	2,968,590	2,341,553
Resultado Neto	151,091	214,438	52,975
Compañías:	BNP Paribas Cardif Chubb Perú Crecer Interseguro Pacífico Seguros Protecta Security Rimac Internacional	AVLA Perú Insur La Positiva Liberty Mapfre Perú Qualitas Secrex	La Positiva Vida Mapfre Perú Vida Ohio National Vida Vivir Seguros

Fuente: SBS

Este sistema asegurador nacional, al cierre del ejercicio 2021, ha registrado una producción de primas de seguros netos de 17,695.5 millones, lo que significó un crecimiento de 26.20% respecto al ejercicio 2020 (14,021.4 millones). (Class & Asociados S.A. Clasificadora de Riesgo, 2022)

Respecto al ramo que nos interesa, seguros generales, registró primas de seguros netos por S/ 6,212.25 millones, superiores en 16.33% respecto a lo registrado en el ejercicio 2020, crecimiento vinculado a la recuperación económica y al mayor requerimiento de coberturas de seguros particulares y obligatorios. (Class & Asociados S.A. Clasificadora de Riesgo, 2022)

Tabla 7: Primas Seg. Netos (en millones de soles)

Primas Seg. Netos (en millones de soles)	2020		2021		Δ % 2021/2020
	PSN	Part %	PSN	Part %	
Ramos Generales	5,340.2	38.1%	6,212.2	35.1%	16.33%
Incd., Terremoto	1,818.1	13.0%	2,007.2	11.3%	10.40%
Vehículos	1,268.7	9.0%	1,474.2	8.3%	16.20%
Transporte	404.1	2.9%	518.1	2.9%	28.22%
Técnicos	1,849.4	13.2%	2,212.8	12.5%	19.65%
Acc. y Enfermed.	2,026.9	14.5%	2,266.0	12.8%	11.80%
Vida	4,722.2	33.7%	5,843.3	33.0%	23.74%
SPP	1,932.1	13.8%	3,373.9	19.1%	74.62%
Total	14,021.4	100.0%	17,695.5	100.0%	26.20%

Fuente: SBS

En la misma línea, en la Memoria Anual de la aseguradora Avla (2021), indica que, de los 10 competidores en el ramo de cauciones, durante el año 2021 emitieron primas por S/ 428,482.00 miles de soles, habiendo mostrado un incremento de 26.2% respecto al año 2020.



Fuente: (Memoria Anual AVLA Perú Compañía de Seguros S.A., 2022)

Figura 7: Evolutivo de Prima Neta de Cauciones en 2020 y 2021 en miles de soles

Por su parte, de las 4 aseguradoras que ocupan los primeros lugares, en el mercado peruano, por emitir fianzas de acuerdo con la demanda de sus clientes. En Secrex las

cauciones sumaron a diciembre de 2021 a S/ 384 Millones, lo que significó en el crecimiento de primas en un 15.1%. Para la compañía de Avla, en cambio el ramo de cauciones representó 79.14% (101.60 millones) de la producción de primas. La Positiva Seguros alcanzó una producción de S/ 1,275 millones. En Insur, en el año 2021, los seguros de caución ascendieron a S/ 46.18 millones.

Tabla 8: Porcentaje de producción en ramo de Cauciones 2021

Compañías de Seguros en ramos de Cauciones	Porcentaje de		
	Al cierre del 2021	producción	Al cierre de 2020
SECREX	S/ 384.00 millones	15.1%	
AVLA	S/ 101.60 millones	79.14%	S/ 86.92 millones
LA POSITIVA	S/ 1,275 millones	12.8.0%	+11.5% respecto a
INSUR	S/ 46.18 millones	10.78%	+3.98% respecto al año 2020

Elaboración Propia: En base a la información disponible de Memoria Anual 2021.

4.2.2.2 Oferta de Fianzas

De acuerdo con Gregory “la cantidad de un bien que los vendedores ofrecen al mercado en función del nivel de precio”. Se entiende que las empresas ofrecen una cantidad del bien que desean y pueden vender. La emisión como los instrumentos financieros depende de la demanda de los consumidores, son las empresas constructoras que requieren una vez obtenida la buena pro para ejecutar un proyecto o servicio. Las entidades del sistema aseguradoras como del sistema financiero no pueden emitir con anticipación dichos instrumentos si el consumidor no lo requiere. (N. Gregory, 2012, pág. 105)

La forma de ofertar por parte del sistema asegurador o financiero es ofrecer unas condiciones que los consumidores perciban que los favorece. En este sentido tanto el sistema financiero, como el sistema asegurador tienen sus propios requisitos. Aquí influyen muchos factores como el tipo de cambio, la tasa de interés, etc. Consideramos

que dentro del mercado asegurador se pueden obtener las mejores opciones, ya que las fianzas son garantizadas de la siguiente manera.

- **Encaje al 20% del monto de la fianza.** Por ejemplo, si la fianza asciende a la cantidad de 100 mil soles, el monto de la contragarantía solicitado por la aseguradora será de 20 mil soles. En cambio, la banca normalmente solicita hasta el 100% de garantía líquida.
- **Cheques diferidos.** La aseguradora puede recibir un cheque diferido en vez de realizar un depósito previo. El cheque sólo será cobrado cuando la aseguradora haya constatado que la Entidad pública ha desembolsado los adelantos del proyecto a las cuentas del contratista. Esto aplica sólo para proyectos en los que esté contemplado el otorgamiento de adelantos.

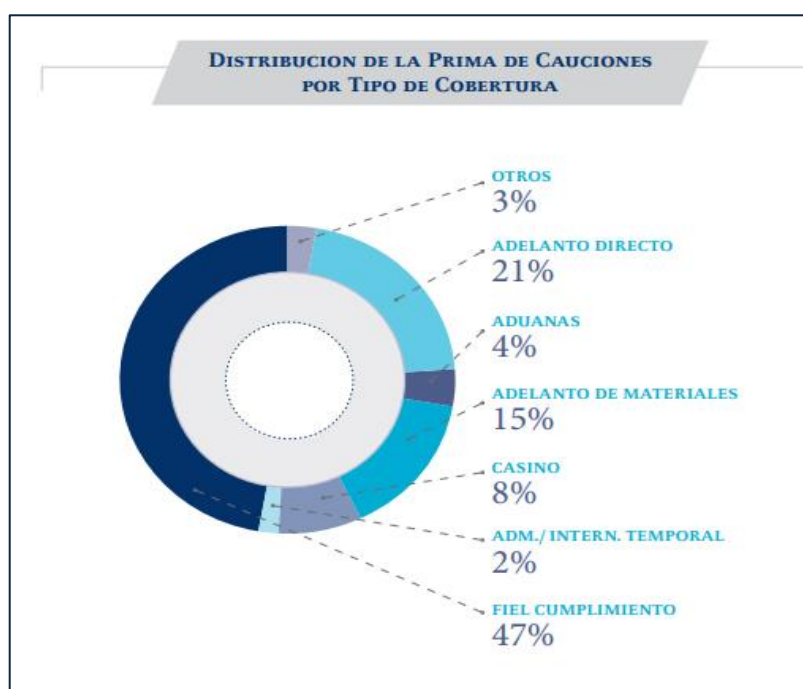
En la actualidad el sistema asegurador ha captado la atención de los consumidores, esto son los contratistas del sector construcción debido a que el sistema financiero como la banca ha sido conservador en ofrecer dichos instrumentos, primero por la corrupción como en el caso de Club de Construcción y Lava Jato, segundo por la inestabilidad económica ocasionado por la COVID durante los años 2020 y 2021. Aunque hayan disminuido las contrataciones con el Estado respecto a obras, ha continuado las obras en sector que requieren urgente atención; lo mismo el sector privado ha seguido impulsando a través de inmobiliarias la ejecución de varias obras. Para este segmento de cliente, el sistema asegurador ha sido una de las alternativas que les permitía seguir realizando contratos con las Entidades.

El sector Construcción, de acuerdo con D. Chávez (Gestión, 2017), en un 60 por ciento este sector es quien requiere las cartas fianza para garantizar las obras como colegios, hospitales, puentes y carreteras. Las más requeridas son generalmente las fianzas de fiel cumplimiento que garantizan estos contratos (de obras) y el cumplimiento de sus obligaciones. Le siguen las fianzas de anticipos o adelantos, que aplican cuando se ejecutan obras para el Estado y entrega adelantos de dinero en efectivo a cambio de la entrega de la fianza, con el objetivo de garantizar que esos anticipos sean empleados correctamente en las obras. Adicionalmente, existen fianzas para otros sectores que las mencionamos a continuación:

- Fiel Cumplimiento de Contrato
- Adelanto Directo y Adelanto de Materiales

- Fiel cumplimiento por prestaciones accesorias
- Garantías Previas para Despachos Aduaneros
- Admisión e Internamiento Temporal
- Restitución de Derechos Arancelarios
- Obtención y Redención de Notas de Crédito Negociables
- Almacenes Aduaneros, Agencias de Aduana y Tránsito de Mercaderías
- Seriedad de Oferta
- Cumplimiento de Obligaciones del Titular de Autorización de Casinos o Máquinas Tragamonedas
- Cierre de Minas

En el siguiente cuadro de distribución de la prima de cauciones por tipo de cobertura, se observa que la carta fianza de fiel cumplimiento es requerida en un 47%, le sigue adelanto directo 21%, luego adelanto de materiales 15%. Los otros representan un porcentaje menor.



Fuente: (INSUR, 2018, págs. 26-27)

Figura 8: Distribución de la prima de cauciones por tipo de cobertura

El tamaño del mercado de fianzas emitidas por empresas aseguradoras asciende a aproximadamente 250 millones de soles. De este monto, el 83% se emplea en el sector Construcción; es decir, aproximadamente 210 millones de soles. Si tenemos en cuenta que las aseguradoras cobran por las primas que emiten, entre un 3% y 4% y que los corredores cobran entre 1% y 2%, podemos deducir que la facturación de los corredores asciende a un total de 62 millones de soles anualmente.

Vialco Capital pretende alcanzar un 2% de participación en los primeros dos años e incrementar a 5% en los primeros 5 años de operación. De esta manera, podría alcanzar un nivel de facturación anual de 1'200,000 soles para luego elevarlo a 3'000,000 de soles anuales.

4.2.3 Tamaño de empresas constructoras

El sector construcción es uno de los sectores más importantes del país. El crecimiento de este sector sirve como medida del bienestar económico nacional. Posee un efecto multiplicador en tres dimensiones: El efecto multiplicador del sector es igual a 2.244, esto significa que por cada dólar invertido, el efecto final sobre toda la economía será un incremento de 2.244 dólares en el Producto Bruto Interno (PBI) nacional; el sector tiene una amplia capacidad para generar empleo, debido a que es intensivo en mano de obra y como tercera dimensión impacta en el comportamiento del sector al encontrarse estrechamente ligado al desempeño de diversas industrias de las cuales se demanda los insumos para el proceso productivo. (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2017)

En cuanto al tamaño de empresas constructoras en el Perú ha ido creciendo. Durante el 2018, se contaba alrededor de 15,131 empresas del rubro de construcción de las cuales el 13.5% (2,047 empresas) correspondía a pequeñas y medianas empresas (Castro, Pinatte, & Soto, 2018, pág. 16). Sin embargo, según la estimación realizada por el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento hay 8,000 mil constructoras e inmobiliarias informales, cifra que desvirtúa la cantidad exacta de empresas constructoras en el Perú. Se conoce que existen alrededor de 23,700 empresas constructoras y 62,200 empresas inmobiliarias (INEI 2020).

Para nuestro Plan de Negocios, en primer lugar, recopilamos información del Sistema Nacional de Contrataciones del Estado (OSCE). En este sistema se ha identificado a los

principales gobiernos regionales y más grandes municipios provinciales, con el objetivo de identificar los procesos de licitaciones que estas entidades convocaron y culminaron con la adjudicación de la buena pro. La información de OSCE en línea permite identificar a las empresas o consorcios ganadores; adjudicaciones de obras a consorcios. Asimismo, se puede identificar cada empresa integrante de estos consorcios y sus respectivos números de RUC (Registro Único de Contribuyente).

Luego de este primer paso, recopilamos información de todas las empresas que obtuvieron la buena pro. Posteriormente filtramos estas empresas en el portal de la SUNAT y en el “Buscador de Proveedores del Estado”. De esta forma, nos permite identificar desde cuándo iniciaron actividades, su dirección y nombre del representante legal, y si tiene deuda coactiva. Luego, complementamos la información de estas empresas ingresando al “buscador de proveedores del Estado” que es administrado por la OSCE para averiguar la Capacidad Máxima de Contratación con el Estado (CMC), lo que nos da una idea de la magnitud en cuanto al potencial de cada cliente.

Para nuestro negocio, consideramos clientes potenciales a aquellos que cumplan con los siguientes requisitos:

- No tener deuda coactiva significativa con la SUNAT
- Tener una calificación normal en las centrales de riesgo (Infocorp)
- Tener una Capacidad Máxima de Contratación con el Estado (CMC) mínima de 1 millón de soles.

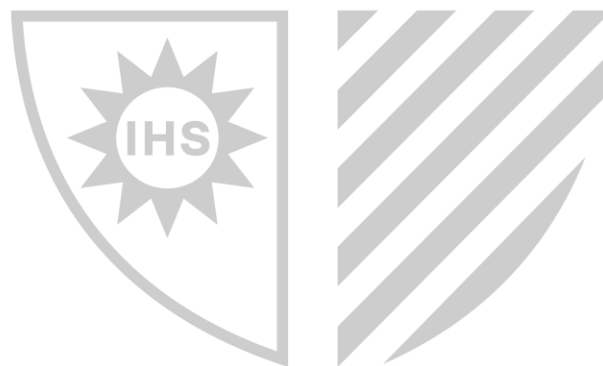
El objetivo de contar con una relación de empresas constructoras que cumplan con estas condiciones es ofrecerles nuestros servicios de asesoría para la obtención de cartas fianza ante las empresas aseguradoras, con menores riesgos de fracaso.

Vialco, inició sus actividades con algunos clientes identificados debido a que su personal cuenta con más de 15 años atendiendo al sector construcción, en forma dependiente e independiente, en la venta y alquiler de maquinaria de línea amarilla, tanto para construcción como para minería. A continuación, se detalla un extracto de relación de empresas constructoras con las cuales Vialco inició sus actividades, datos de estas con información relevante para constituirlos dentro de nuestra cartera de clientes:

Tabla 9: Cuadro de empresas constructoras - potenciales clientes de Vialco

N°	NOMBRE/RAZÓN SOCIAL	RUC	SUNAT COACTIVA	INFOCORI	CMC (\$)	INICIO DE ACTIVIDAD	DEPARTAMENTO	PROVINCIA
1	CONSTRUCTORA MACIZA E.I.R.L.	20484033952	S/2,604	Riesgo bajo	35,330,518.36	28/03/2003	Tumbes	Zarumilla
2	BARRANTES Y CÍA S.R.L.	20102670214	S/0.00	Riesgo bajo	11,400,415.74	31/01/1974	Piura	Piura
3	CONSTRUCTORA ORTIZ SANCHEZ E.I.R.L.	20399246335	S/0.00	Riesgo bajo	44,755,718.80	1/09/1998	Piura	Piura
4	CONSTRUCTORA UNICA S.A.C.	20399231907	S/0.00	Riesgo bajo	14,909,290.48	18/08/1998	Piura	Piura
5	INVERSIONES DZG EIRL	20601060231	S/0.00	Riesgo bajo	500,000.00	4/03/2016	Piura	Piura
6	TUCUNARE ORIENTE S.A.C.	20600114965	S/0.00	Riesgo bajo	6,216,576.62	1/03/2015	Loreto	Maynas

Elaboración Propio: En base a información en OSCE, SUNAT 2022



4.3. Estructura Competitiva del Mercado

4.3.1 Competidores directos

Categoría I: Son empresas corredoras de seguros, que ofrecen todo tipo de pólizas, y donde las fianzas es un producto entre los múltiples que ofrece. Entre éstos, podemos mencionar a Dínamo, Contacto y Marsh.

Categoría II: Es una empresa corredora de seguros, que se especializa en la obtención de fianzas, pero que sin embargo ofrece otros tipos de seguros a empresas constructoras. ASIAMÉRICA es la empresa que reúne estas características.

Categoría III: Son individuos que se especializan en la obtención de fianzas y que actúan como personas naturales o a través de una razón social. Entre ellos podemos mencionar a Flavio Bravo (F&G Corredores de Seguros), Benjamín Oviedo (Hunterseg Corredores), y Jorge Luis Pedreschi (Pedreschi Abogados).

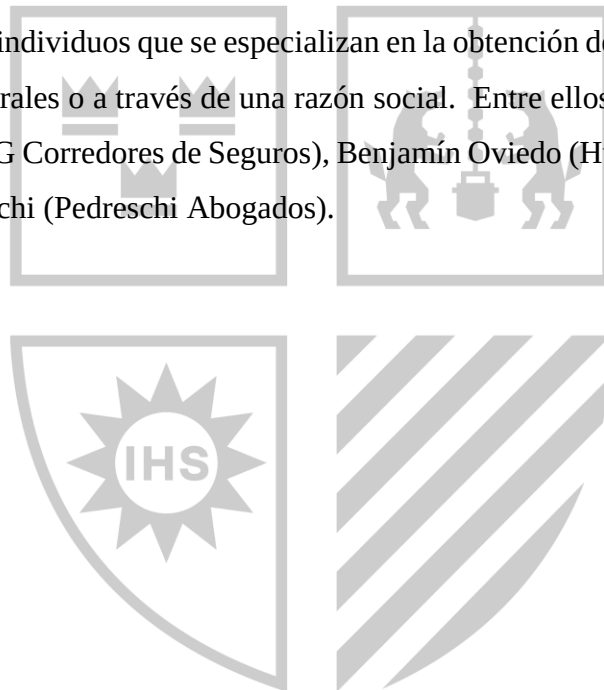


Tabla 10: Cuadro de análisis FD de los competidores

Análisis FD de los competidores

Seis competidores principales	Dinamo Corredores de Seguros S.A..C http://www.dinamo.pe/	CATEGORÍA I	
	Contacto Corredores de Seguros S.A. https://www.contacto.com.pe/inicio	CATEGORÍA I	
	Marsh Perú https://www.marsh.com.pe/es/home.html	CATEGORÍA I	
	Asiamérica Corredores de Seguros S.A.C. http://asiamericacorredores.pe/	CATEGORÍA II	
	Flavio Bravo http://www.fygseguros.pe/	CATEGORÍA III	
	Benjamín Oviedo (en Facebook: Hunter Seguros)	CATEGORÍA III	
Fortalezas	CATEGORÍA I	CATEGORÍA II	CATEGORÍA III
	- Tienen una estructura corporativa con respaldo internacional. - Mayor respaldo financiero.	- Enfocados en el sector Construcción. - Ofrecen la gama completa de seguros al sector Construcción (otras pólizas como SCTR, seguros de ingeniería, seguros personales, CAR, que se refieren a todo riesgo de construcción. - Brindan asesoría integral.	- Años de experiencia. - Amplia red de contactos en las Aseguradoras. - Cobra menores comisiones.

Debilidades	- Mayormente enfocados en clientes grandes y en Lima. - No están enfocados en el sector Construcción. - Cobran mayores comisiones.	- Enfocados en atender a constructoras de Lima. - Cobran mayores comisiones.	- Carecen de una estructura organizacional. - No viajan a provincia - Se enfocan en la tramitación de cartas fianza no brindando asesoría integral.
-------------	--	---	---

Fuente: Elaboración propia, 2022

4.3.2 Competidores Indirectos

Sectoristas de entidades bancarias.

4.3.3 Sustitutos

El principal probable sustituto son los propios bancos. Si bien en la actualidad tienen una política de retracción respecto al sector Construcción, ello puede cambiar con el tiempo. Su desventaja radica en que para otorgar una línea requieren garantías inmobiliarias, lo que constituye un límite máximo de exposición (la línea se acaba con las garantías que el cliente puede otorgar), tienen también la ventaja de emitir las fianzas muy rápidamente sin analizar en profundidad el proyecto que van a ejecutar los contratistas.

4.3.4 Clientes: Quiénes son y qué poder tienen

Nuestros clientes son empresas contratistas, medianas y pequeñas, ubicadas principalmente en provincias, sin antecedentes financieros negativos e interesados en adoptar prácticas de gestión modernas para desarrollar su negocio.

Su poder de negociación es alto pues tiene distintas alternativas de asesores y corredores con quienes trabajar. Se caracterizan además por ser poco leales con sus proveedores.

Nuestra estrategia consistirá en tener un permanente contacto con los clientes, brindarles asesoría profesional durante todo el ciclo de sus proyectos, alta efectividad para obtener sus fianzas y programas de desarrollo empresarial.

4.3.5 Proveedores

Los proveedores en el negocio que estamos planteando no son muy relevantes. Los que sí lo son, son las empresas aseguradoras que constituyen proveedores de servicios financieros a nuestros clientes.

4.3.6 Aliados potenciales: Aseguradoras

Tiene un alto poder de negociación que se puede atenuar trabajando con un grupo de ellas y no solamente con una. Para lograr ello, se debe tener claridad sobre los criterios de evaluación de cada una de ellas. Algunas le brindan mayor peso a la parte técnica y otras a la parte financiera. Nuestra estrategia para lograr su atención personalizada es lograr presentar varias operaciones viables, para que así ambas partes seamos aliados.

4.3.7 Potenciales nuevos competidores

Son, principalmente, personas que han trabajado en el sector asegurador y que se retiran por diversos motivos. Son, por tanto, individuos que conocen el manejo interno de algunas de estas entidades y que se relacionan comercialmente con la empresa en la cual han trabajado. Dado que no tienen contacto directo con los contratistas, sino con corredores, no cuenta con una base de clientes. Deben construirla.

4.3.8 Exigencias del profesional actual

En Vialco Capital, exigimos un alto nivel de profesionalismo y especialización los colaboradores de trabajo en todos los ámbitos de interacción, sea internamente o con nuestros clientes y con las aseguradoras. Esta característica debe venir acompañada de proactividad, equidad y transparencia en los actos que se realizan.

4.4 Análisis de Mercado

4.4.1 Factores de influencia

Consideramos que los principales factores de influencia para el desarrollo y crecimiento de nuestro negocio es el económico y político, ya que son factores que dan estabilidad al país, a las empresas, sean grandes o pequeñas y contribuyen a que los negocios fluyan en una sana dirección, generando efectos que determinan la permanencia y sostenibilidad del negocio. Somos testigos de las consecuencias que la pandemia por Covid 19 ha generado en el mundo. En nuestro país, determinó el impulso de nuevos negocios, el crecimiento de otros y el cierre de muchas empresas.

4.4.2 Factor económico

En el capítulo cuarto “Análisis de Oportunidades” se señala que el sector construcción, a inicios del año 2022, sufrió una ralentización en su crecimiento hasta llegar a tasas negativas. Esto se puede comprobar en el consumo nacional de cemento que alcanzó el porcentaje de -2.4% con respecto al año 2021 (Banco Central de Reserva del Perú, 2022). En este mismo año, desde el mes de abril, se evidencia un pequeño crecimiento de 1.4% y 4.9% respectivamente. (ComexPerú, 2022)

En lo que corresponde a este sector, impulsado por organismos estatales, se evidenció un ligero crecimiento de 0.27%; asimismo, la inversión pública del gobierno nacional, regional y local. No obstante, son las empresas privadas las de mayor dinamismo en la ejecución de obras, ya que, a la fecha, han alcanzado un crecimiento de aproximadamente 2.47% con respecto al año 2021. Esto se refleja en el incremento interanual del consumo interno de cemento (+6.44%). (ComexPerú, 2022)

Según estadísticas del Banco Central de Reserva del Perú (BCR, 2022), el sector Construcción mostraba niveles importantes de crecimiento como en el mes de septiembre del 2021, mientras que a partir de octubre del mismo año mostró una caída en su nivel de actividad de -2.0.



Fuente: Banco Central de Reserva del Perú (BCRP)

Figura 9: Curva de crecimiento del sector construcción 2022

Según este escenario, la situación en la que se encuentra la inversión pública es preocupante, debido a que los proyectos de construcción consisten, principalmente, en obras para servicios básicos, saneamiento, carreteras, etc. Es así como las empresas de este sector también sufren las consecuencias del efecto económico actual. El único sector que tiene mayor dinamismo es el privado, pero no es suficiente.

Por otro lado, según proyecciones del Marco Macroeconómico Multianual 2023-2026, en el 2022 indica que la economía peruana crecerá en un 3.3%.



Fuente: BCRP Proyecciones MEF

Figura 10: PBI Perú (Var. % real anual)

Según nota de prensa del 25 de agosto del 2022 publicada por el Ministerio de Economía y Finanzas señala lo siguiente:

El mayor consumo privado, impulsó a la inversión pública y resiliencia de las exportaciones serán los principales factores que permitirán que la economía peruana cierre el 2022 con un crecimiento de 3,3%, informó el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) durante la presentación del Marco Macroeconómico Multianual (MMM) 2023-2026.

Entre 2022 y 2026, la economía alcanzaría una tasa de crecimiento promedio de 3,3% producto de: i) la implementación de un conjunto de medidas que contribuirán a impulsar el gasto privado y público y brindar un entorno de mayor confianza a los agentes económicos; ii) recuperación y resiliencia de la demanda interna en un escenario de vacunación masiva, control de la pandemia, reactivación del turismo e impulso del gasto privado; iii) mayor producción cuprífera que impulsará el volumen de las exportaciones; iv) **impulso a la competitividad y productividad, apuntalados por el Plan Nacional de Competitividad e Infraestructura** y respuestas de acciones de política provenientes del trabajo en las mesas ejecutivas existentes o por crear; v) en la medida que se observe un incremento en la velocidad del crecimiento interno, con lo previsto en el Marco Macroeconómico Multianual (MMM) y el **plan de reactivación**, todo ello será funcional al logro de una mayor confianza de los consumidores y empresarios. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2022)

4.4.3 El efecto político

La economía depende mucho de las políticas gubernamentales que determinan la estabilidad y sostenibilidad de un país. Nuestro país viene atravesando períodos gubernamentales que denotan la imposibilidad de efectuar un gobierno que se apoye en políticas idóneas fomenten las inversiones públicas y privadas en aras de un crecimiento económico. Desde el año 2016 al 2022, hemos tenido cinco presidentes y cada uno presenta dificultades en el ejercicio de sus funciones con el apoyo de un congreso que legisle eficientemente. Esta situación conlleva al poco crecimiento económico por escasa inversión pública y privada.

4.4.4 El efecto Coronavirus:

El tercer efecto que consideramos es la inesperada pandemia iniciada en el año 2020. La pandemia obligó al sector construcción a suspender sus actividades temporalmente. Sin embargo, la misma ha desvelado la precaria situación de nuestra infraestructura, cuyo déficit no se supera. Según la Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional (AFIN), la brecha actual asciende a aproximadamente USD 160,000 millones. (Bonifaz, Urrunaga, Aguirre, & Urquiza, 2016).

A pesar de la situación política actual, los gobiernos anteriores han priorizado aumentar recursos públicos para la construcción de colegios y hospitales, así como obras de saneamiento. Solo en estos rubros, la brecha actual es de USD 31,652 millones. A diferencia de otros sectores, esta pandemia ha resultado beneficiosa al sector construcción puesto que los gobiernos han impulsado una importante inversión pública. Cabe mencionar que durante el gobierno de Martín Vizcarra se tomaron medidas para la reactivación económica y esto fue publicado en el Plan Nacional de Infraestructura para la Competitividad, publicado el 28 de julio de 2019, donde se reconoció una brecha de acceso básico de infraestructura por 363 mil millones de soles. Como resultado de este trabajo, se presenta una cartera de 52 proyectos por un valor de casi 100 mil millones de soles en proyectos que están considerados en las primeras fases de la reactivación. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2019)

Otro efecto positivo que esta pandemia ejerció sobre nuestro negocio fue la restricción de viajes. Se hizo importante utilizar medios tecnológicos para una comunicación efectiva con los clientes. Se ha vuelto parte de la normalidad hacer uso de medios tecnológicos, de tal forma que nosotros no perdemos contacto como tampoco los contratistas pierden un aliado como los asesores para que sean intermediarios en lo que requieren en Lima.

Si bien, es sumamente complicado estimar cómo terminará el año y qué tan fuerte será su recuperación el próximo año, detallaremos las estrategias a seguir en un escenario ligeramente optimista y en otro sumamente desfavorable.

4.4.5 Oportunidades y Amenazas

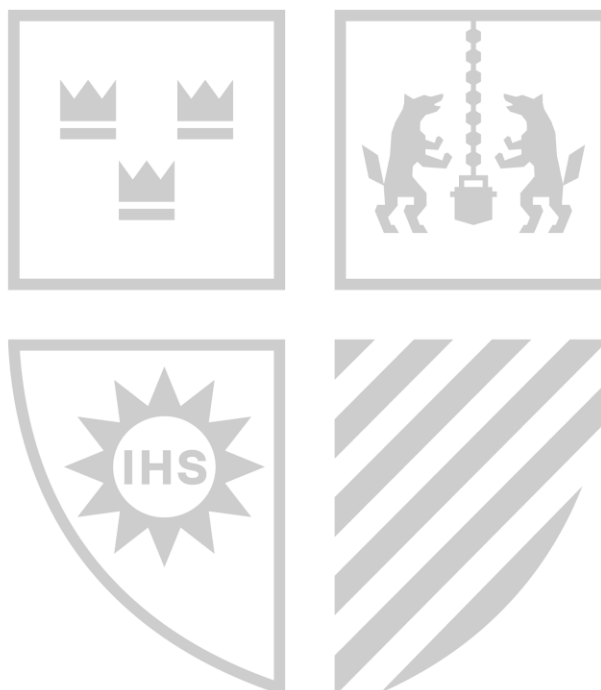
En un escenario ligeramente optimista:

- Mantener costos fijos a mínimo nivel
- Atar los gastos gerenciales y comerciales a la facturación de la empresa
- Añadir a personal comercial para cubrir la región sur del país
- Potenciar el área de análisis con la incorporación de un analista adicional.
- En un escenario sumamente desfavorable:
- Mantener la organización básica
- Costos fijos a mínimo nivel
- Atar los gastos gerenciales y comerciales a la facturación de la empresa

Tabla 11: Cuadro de Oportunidades y Amenazas

Oportunidades	Amenazas
• Mercado en crecimiento • Menor exposición de bancos • Mayor presencia de aseguradoras • Nuevos criterios de evaluación • Competencia poco técnica	• El sector Construcción no crezca • Bajas barreras de entrada • Competidores con mayor número de contactos en Aseguradoras.

Fuente: Elaboración propia 2022



CAPÍTULO V: EL NEGOCIO

5.1 Descripción del Negocio

Constituir una empresa asesora, enfocada en empresas constructoras (contratistas) y orientada a gestionar, a nombre de nuestros clientes, cartas fianza ante empresas aseguradoras, autorizadas por la Superintendencia de Bancos, Seguros y AFP (SBS), que emitan dicho documento y que son requeridas por los clientes de nuestros clientes (las entidades contratantes), sean del sector público o privado.

5.1.1 Marca

La marca de nuestro emprendimiento obedece a un término relacionado al sector Construcción que es el que atenderemos.

“VIAL” por proyectos viales, que constituye una parte importante de las obras que se realizan.

“CO” por el sector que atendemos.

La razón social se completa con la palabra “CAPITAL”, en alusión a los servicios de asesoría financiera que realizamos.

5.1.2 Logotipo:



Figura 11: Logo de la empresa Vialco

El logo es una suerte de tres triángulos, rotados hacia la derecha, hacia abajo y hacia la izquierda. La orientación representa varios momentos por los que atraviesa una empresa; crecimiento y avance, caída o deterioro; pero, este logo denota movimiento constante, porque nada es permanente. Todo está en un constante cambio.

En cuanto a los colores. El rojo es el color del fuego, transmite fuerza y energía. El negro, denota nobleza y dignidad, autoridad, fortaleza; también asociado al prestigio y a la seriedad.

5.1.3 Visión, Misión, Objetivos y Valores de la Empresa

Visión

Ser líderes a nivel Nacional en la gestión de instrumentos financieros, para empresas constructoras, para así contribuir al cumplimiento de compromisos contractuales con terceros (públicos y privados).

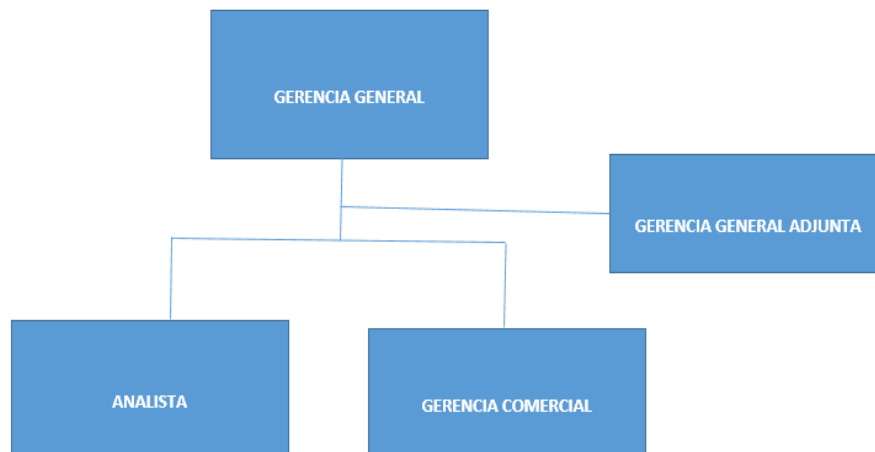
Misión

Asesorar a pequeñas y medianas empresas constructoras prestándoles un apoyo integral a través de servicios en instrumentos financieros: Cartas Fianzas, que contribuyan a lograr conseguir dichos contratos con las Entidades Contratantes.

Valores

- ✓ Profesionalismo y Especialización
- ✓ Proactividad
- ✓ Adaptabilidad e Innovación: En un entorno de constantes cambios y nuevos retos.
- ✓ Equidad
- ✓ Honestidad y Transparencia

5.1.4 Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración propia, 2022

Figura 12: Estructura Organizacional

5.1.5 Estudio legal y tipo de sociedad

El tipo de sociedad elegida es el de Sociedad Anónima (S.A.) pues el objetivo es adoptar formalmente todas las formas de Gobierno Corporativo, descritos en la sección de Estructura Organizacional

5.1.6 Modelo de Contrato de asesoría

Vialco tiene elaborado un contrato en el que detalla las condiciones en las cuales gestiona las cartas fianzas para cada cliente. Cada cliente debe confirmar si está de acuerdo con las condiciones detalladas en el contrato para finalmente firmar. Asimismo, un contrato para Vialco es relevante debido a que permite asegurar que se cumplan los acuerdos y beneficios para las partes involucradas. De acuerdo con Bosch, Pozo y Vaquer quienes desarrollaron la “Teoría General del contrato” (2016) por un contrato se entiende:

“(1) El contrato es un acuerdo de voluntades por el que dos o más personas se vinculan para crear, modificar o extinguir obligaciones, derechos reales u otros efectos jurídicos patrimoniales. (2) No hay contrato por el solo hecho de que una persona realice una prestación no solicitada a favor de otra, y ésta permanezca en silencio o inactivo”. (Bosch, Del Pozo, & Vaquer, 2016, pág. 19)

La misma tesis, en cuanto a su autonomía y sus límites de un contrato indica lo siguiente:

“(1) El contenido del contrato es el que los contratantes han expresado libremente y prevalece sobre cualquier fuente del Derecho, sin otros límites que las normas imperativas, la buena fe y el

orden público. (2) En lo que las partes contratantes no hayan acordado, el contenido del contrato es el que establece la ley con carácter dispositivo en la regulación de los tipos contractuales que se adecúan al contenido contractual querido por las partes” (Bosch, Del Pozo, & Vaquer, 2016, pág. 19)

Ver Anexo 3, se detalla el modelo de contrato elaborado por la empresa Vialco.

5.1.7 Guía de comportamiento profesional

“(..) los que ejercen profesiones suelen tener un nivel de conocimiento alto, tienden a ser miembros de cuerpos profesionales que requieren que sus miembros hagan exámenes con el fin de mantener los más altos estándares profesionales. El profesional también está sujeto a reglas profesionales (...)el profesional normalmente ofrece el bien o servicio para lograr un bien social, de una forma moralmente aceptable”. (Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito, 2019, pág. 4)

Asimismo, “profesionalismo” es una característica que describe aquellas prácticas, comportamientos y actitudes que se rigen por las normas del respeto, mesura, objetividad y efectividad en la acción que se desempeña. (Colombo, 2019)

En Vialco, buscamos posicionarnos y responder, tanto a nivel interno como a las exigencias del mercado, basados en los pilares de nuestros valores: profesionalismo y especialización, proactividad, adaptabilidad e innovación, equidad, honestidad y transparencia. Para tal efecto, se requiere que cada una de las personas que conforman la empresa se identifique con estos valores y los haga suyos. Además, podemos afirmar que dicho comportamiento tiene varios aspectos a cubrir, como son:

- En el trato con los clientes, entre compañeros de trabajos y con proveedores y potenciales aliados.
- Mostrar cortesía y respeto en todo momento, evitando que surjan situaciones que puedan generar confusión, descontrol o un comportamiento inadecuado.
- Asertividad, para lograr que el mensaje sea claro y transmitido con honestidad y transparencia, evitando crear falsas expectativas; señalando, claramente, las posibilidades de éxito o fracaso que una labor involucra, ya que los resultados de las tareas que nos encomiendan los clientes no dependen de nosotros, exclusivamente.

- Mantener constante comunicación con los clientes y proveedores. Atender sus demandas de información o cualquier gestión en que podamos ayudarlos. Esto incluye responder o devolver cualquier llamada telefónica o mensaje, en caso no se haya podido contestar en el momento.

5.1.8 Guía de Función Comercial

En la tesis publicada por la Universidad de Jaén titulada “La Función Comercial” se explica el término como:

“La función comercial abarca el conjunto de actividades que se realizan con el fin de canalizar el flujo de bienes y servicios desde la organización que los produce u ofrece hasta que llegan al consumidor. Su misión conlleva identificar potenciales necesidades y satisfacerlas mediante el intercambio de bienes y servicios orientados a servir la demanda del cliente.” (De la Rosa Navarro)

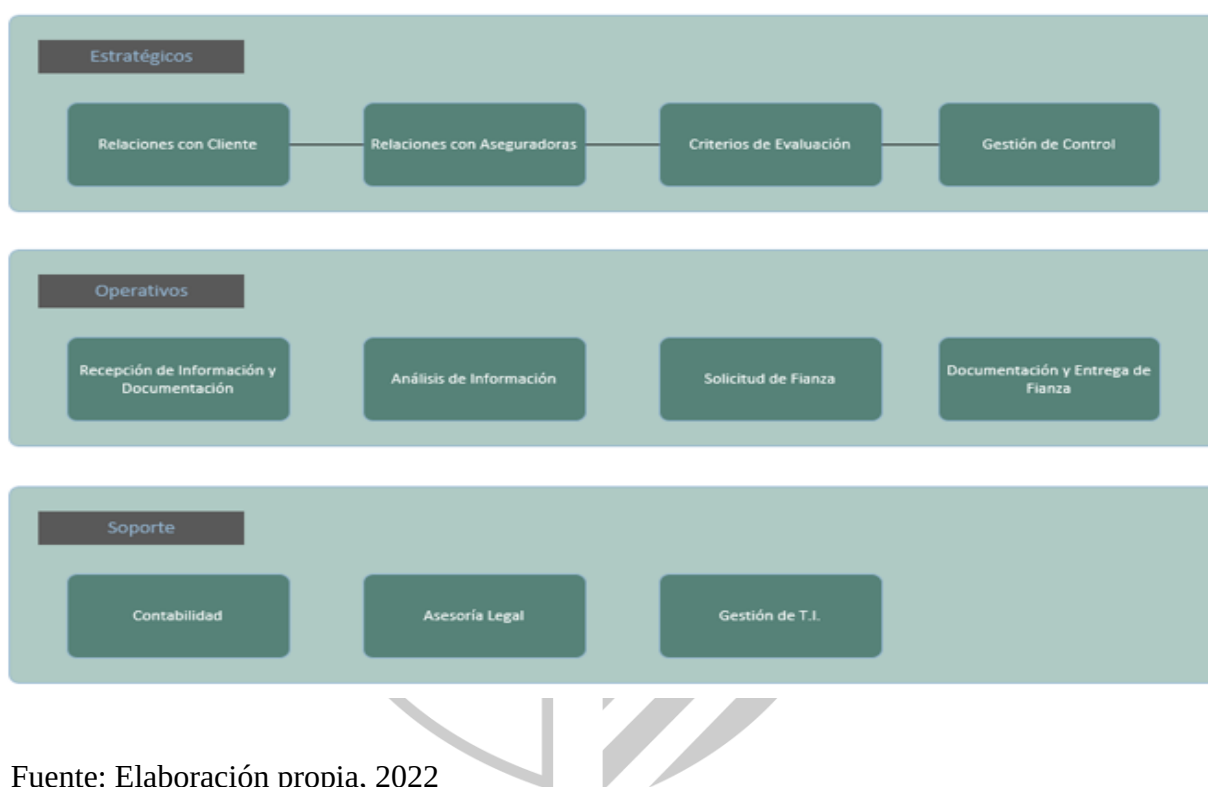
En la misma línea Santesmases, indica que la tarea básica de la dirección comercial es hacer efectivo el objetivo principal del marketing que consiste en identificar y satisfacer las necesidades de los consumidores y para ello deberá “analizar las necesidades de los consumidores, planificar los objetivos que desea conseguir y las acciones que hay que llevar a cabo para alcanzarlos, organizar los medios humanos y materiales para ejecutar las acciones previstas, y controlar el desarrollo del programa comercial”. (Santesmases, 2012)

De acuerdo con el concepto indicado sobre función comercial, en Vialco se ha elaborado una guía para que cada colaborador la cumpla. La guía indicada en el Anexo 4, detalla la función de la gerencia general en coordinación con el analista. Asimismo, se especifican las tareas a desarrollar por los funcionarios comerciales, también, en coordinación con la gerencia general y el analista. Esta guía ya se viene desarrollando actualmente en la empresa.

5.1.9 Proceso Estratégico

“Son los procesos relacionados a la determinación de las políticas internas estratégicas, objetivos y metas de la entidad, así como asegurar su cumplimiento. Estos procesos definen la orientación hacia donde debe operar la entidad” (Ministerio del Ambiente, s.f.).

A continuación, a través de un cuadro elaborado para la empresa Vialco, se indican los tres niveles para un proceso estratégico que aseguran su cumplimiento para lograr los objetivos y metas de la empresa.



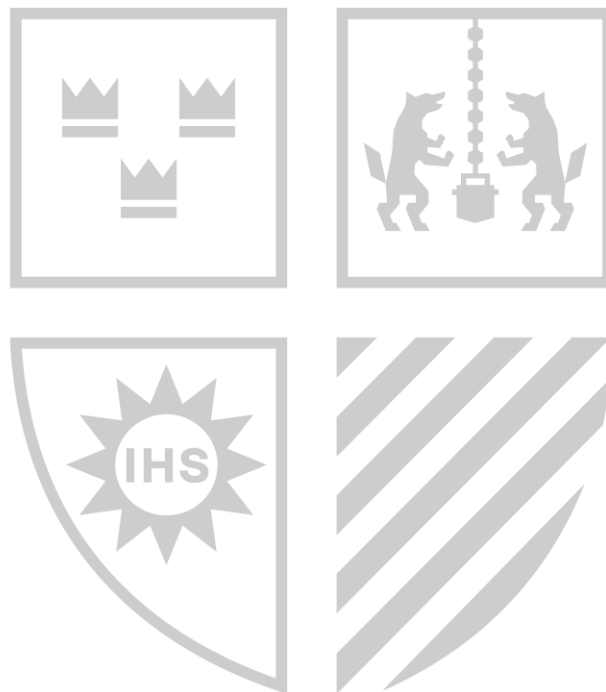
Fuente: Elaboración propia, 2022

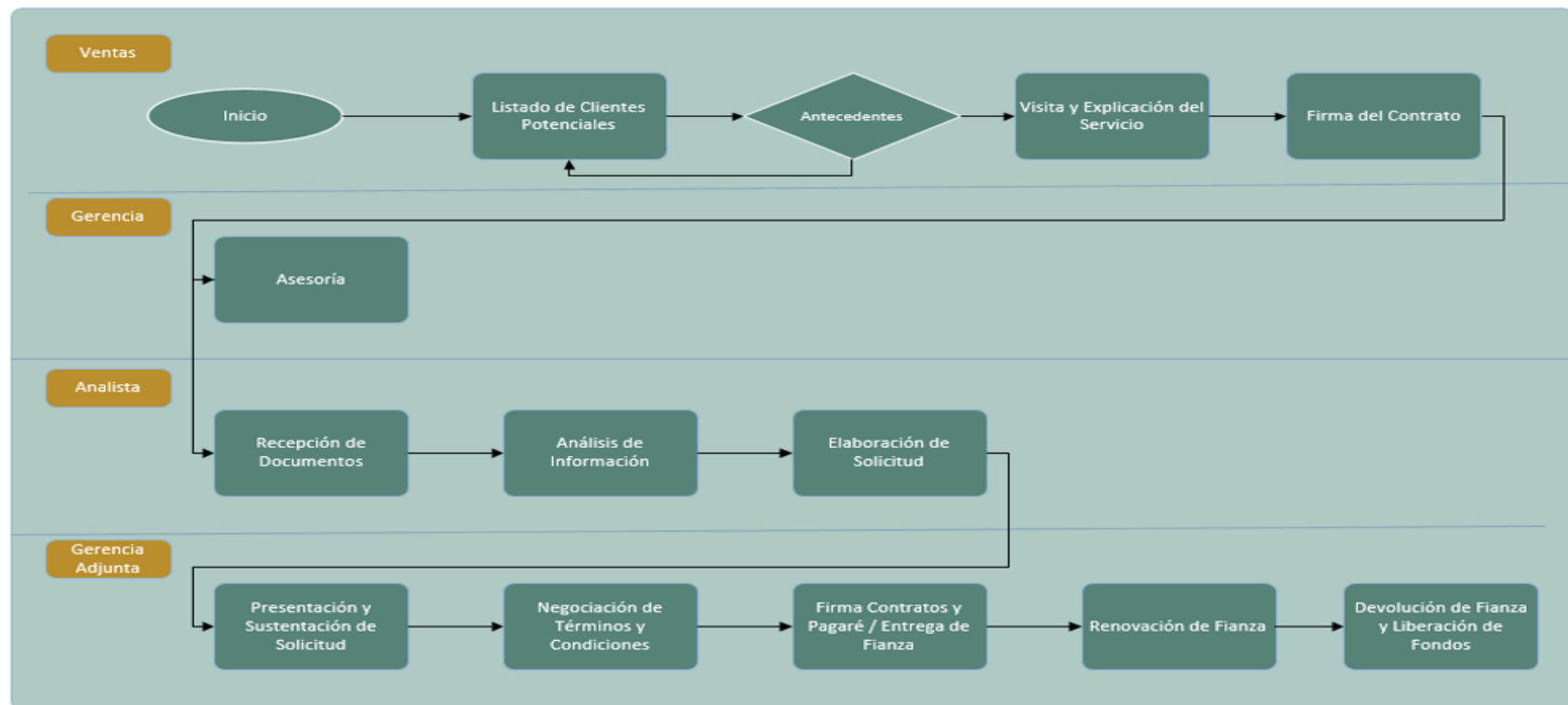
Figura 13: Cuadro de proceso estratégico

5.1.10 Proceso de Negocio

El término “proceso de negocio”, de acuerdo con Adam Smith propuesto en 1776, se entiende como el “Conjunto de tareas enlazadas entre sí y destinadas a ofrecer un servicio o un producto a un cliente. (...) conjunto de actividades y tareas que, una vez completadas, consiguen un objetivo de la empresa. El proceso debe incluir datos claramente definidos y un resultado único. Estos datos están compuestos por todos los factores que contribuyen directa o indirectamente a aportar valor añadido a un servicio o producto.” (Appian, s.f.)

En el siguiente cuadro se detalla el proceso de negocio efectuado en la empresa Vialco. Todas las tareas señaladas buscan lograr los objetivos de la empresa que consisten en obtener la satisfacción del cliente, fidelizarlos y, de esta manera, tener ingresos por los servicios prestados.





Fuente: Elaboración propia, 2022

Figura 14: Flujo del negocio de la empresa Vialco

5.2 Plan de Marketing

Actualmente, la tendencia del mercado se orienta hacia la satisfacción del cliente. Se produce una constante comunicación entre la empresa y el cliente, buscando soluciones conjuntas; la empresa vendedora cumple entonces el rol de asesor y colaborador.

5.2.1 Modelo Canvas

Por el término modelo canvas de acuerdo con Alexander Osterwalder propuesto en 2011, basado dentro de la metodología learn-startup, se entiende como “Una herramienta para analizar y crear modelos de negocio de forma simplificada. Se visualiza de manera global en un lienzo dividido en los principales aspectos que involucra al negocio y gira entorno a la propuesta de valor que se ofrece”. (Osterwalder, 2011)

A continuación, elaboramos a través del modelo canvas, nuestro negocio de asesoría para la obtención cartas fianza (Llamas, 2018). De acuerdo con este modelo, el objetivo es plasmar nuestro negocio y observar que todos los puntos estén acordes a nuestra idea de negocio. Ver Anexo 5.

5.2.2 4P de Marketing

El término “4P” de acuerdo con Philip Kotler propuesto en 2006 señala su enfoque hacia el cliente. Es decir, el centro de atención ya no es el producto sino el cliente. (Kotler & Armstrong, 2013)

La dirección comercial de nuestra organización diseña un conjunto de estrategias que nos permiten desarrollar y conseguir ventajas competitivas sostenibles con respecto a la competencia a través de la combinación adecuada de una serie de instrumentos o variables controlables del sistema comercial. Estos instrumentos son: Producto (Producto), Precio (Price), Distribución (Place) y Comunicación (Promotion), los cuales forman las “4P” del Marketing Mix.

A continuación, detallamos cada instrumento de acuerdo con nuestro servicio propuesto en este plan de negocios.

5.2.2.1 Producto

Nuestro producto es asesoría y gestión para la obtención de productos financieros a clientes del sector Construcción, comenzando con cartas fianza. Más adelante incluiremos líneas de financiamiento para la adquisición de maquinaria.

5.2.2.2 Precio

Existen dos rangos de precio en este mercado:

- El primer rango va de 2,0% a 2,5% más IGV de los montos de las fianzas obtenidas, que es cobrado por los corredores que brindan un servicio especializado. Algunos de estos corredores ofrecen todo tipo de productos, por lo que no están enfocados en el sector Construcción. Otro corredor que sí está enfocado en el sector Construcción, está concentrado en clientes de Lima
- El segundo rango de precios va de 1,0% a 1,25% y es cobrado por los individuos que básicamente son tramitadores.

Nuestro precio estará en el rango de 1,5% a 2,0%, dependiendo del tamaño y potencial del cliente y del proceso de negociación. De esta manera, el cliente que acepta pagar una suma mayor al que cobran los tramitadores, habrá de entender el valor agregado que añadimos a nuestra asesoría.

5.2.2.3 Promoción

- En forma individual y personalizada, mediante el contacto permanente y asesoría efectiva.
- Una página web
- Promoción en los eventos de capacitación.
- Correo directo

5.2.2.4 Plaza

La distribución será en forma directa, por nuestros propios funcionarios comerciales, a quienes se entrenará para que puedan explicarles a los clientes potenciales sobre el valor que le podemos aportar a sus operaciones, mediante una asesoría integral. Ello requiere

que sean entrenados sobre los criterios de evaluación que las distintas aseguradoras tienen.

5.2.3 4C de Marketing

El término “4C”, de acuerdo con Robert Lauternorn (1993), quien propuso el nuevo concepto de las 4 C’s del marketing para integrarlo con el tradicional método de las 4 P’s. También propone cambiar el enfoque del producto hacia el consumidor; es decir, pasar de las “4P” a las “4C”. El enfoque de las “4C” propone que las compañías de éxito serán aquellas capaces de satisfacer las necesidades de los clientes en forma económica, conveniente y con comunicación efectiva. (Pecanha, 2021)

5.2.3.1 Cliente

- Empresas contratistas pequeñas y medianas
- Ubicadas principalmente en provincias
- Que no tengan antecedentes de comportamiento inadecuado
- Que estén de acuerdo en “formalizar”, cada vez más, sus prácticas y procedimientos
- Interesados en implementar prácticas de gestión que ayude a su desarrollo empresarial

5.2.3.2 Costo

- 1.5% a 2.0% más IGV del monto de las fianzas obtenidas.
- Costo mínimo de 2,000 soles
- Se cobra S/ 250 por cada trámite realizado por renovación de fianzas o por devolución de fondos.

5.2.3.3 Conveniencia

El grado de conveniencia es muy alto para los clientes ubicados en provincias, pues contar con un asesor ubicado en Lima les permite ahorrar mucho tiempo y gastos importantes para movilizarse a Lima, a fin de efectuar sus propios trámites.

5.2.3.4 Comunicación de dos vías

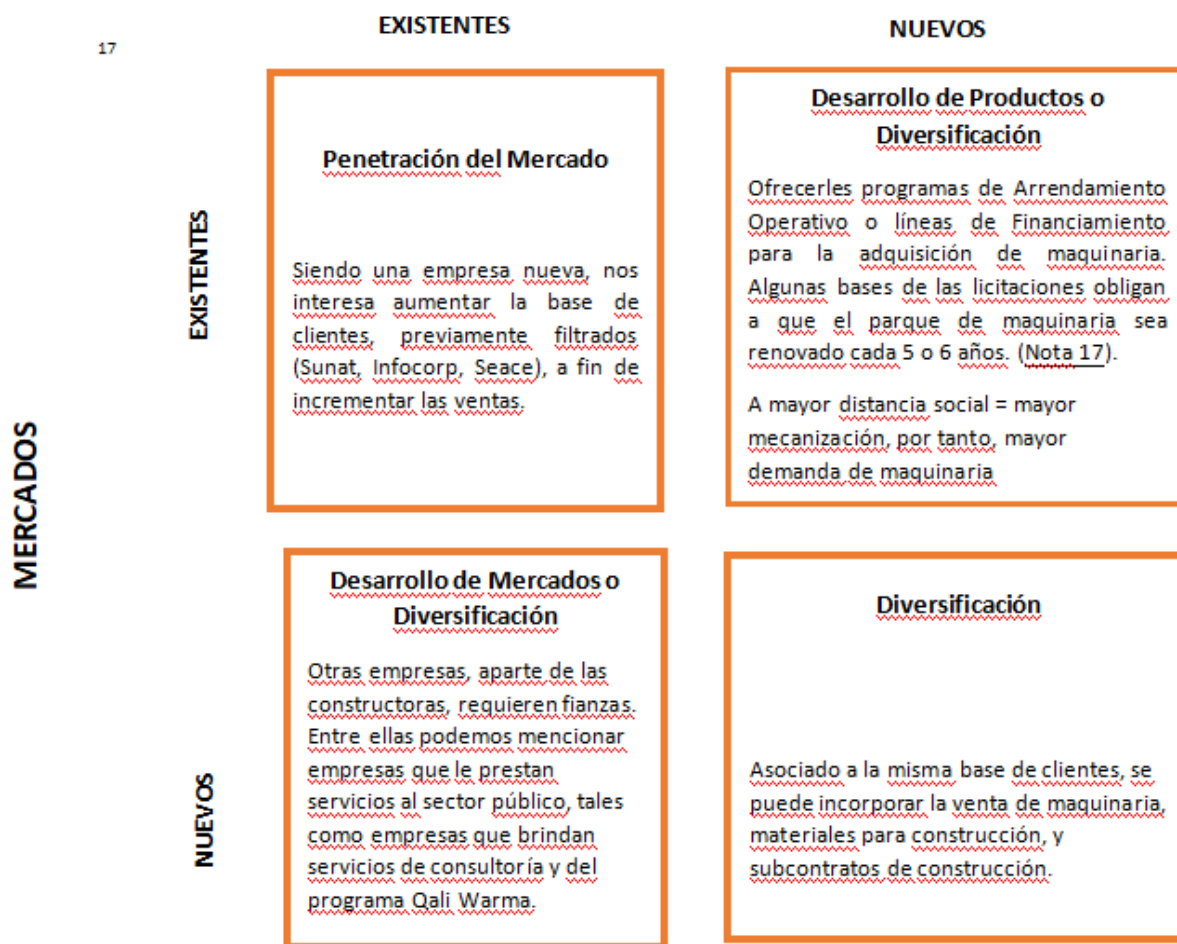
- Personal: Uno a uno

- Con clientes serios, que aspiran a formalizarse y desarrollarse
- Explicando cambios estructurales en los sectores construcción y financiero y resaltando las ventajas de trabajar con las empresas aseguradoras frente a los bancos.
- Contacto permanente y acompañamiento integral, a lo largo de la vida de los proyectos
- Necesidad de aliados con conocimiento y alta efectividad

5.2.4 Matriz Ansoff

La Matriz Ansoff fue creada por Igor Ansoff en 1957, también es conocida como matriz Producto/Mercado o Vector de crecimiento. El principal objetivo de la matriz de Ansoff es identificar oportunidades de crecimiento; esto es, relacionar productos y mercado de acuerdo con los actuales o nuevos. De acuerdo con Nicole, P. (2017) este instrumento se explica de la siguiente forma: en el eje horizontal se ubican los productos, mientras que en el eje vertical se ubican los mercados. Ambas variables se subdividen en dos categorías: nuevos y actuales. Como resultado, se obtendrán cuatro cuadrantes, cada uno de ellos identifica una particular estrategia de crecimiento: penetración de mercado, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de nuevos mercados y diversificación. (Roldán, 2017)

PRODUCTOS: Ver en el anexo 6, que en las Bases Integradas de procedimiento de Contratación se indica que con relación a equipos y maquinas tiene que cumplir con ciertas consideraciones



Fuente: Elaboración propia en base a modelo de Matriz Ansoff.

Figura 15: Matriz Ansoff adaptada para la empresa Vialco

5.2.5 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

De acuerdo con Porter (Porter, 1997), 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.

Esta herramienta nos proporciona un marco de reflexión estratégica para determinar la rentabilidad de un nuestro sector específico, con el fin de evaluar el valor y la proyección futura del negocio que opera en dicho sector. El análisis de Porter toca las 5 fuerzas de Porter: Los proveedores, cliente, competidores, productos sustitutivos y nuevos competidores. Ver Anexo 7.

- **Poder de negociación con los clientes:** Nuestros clientes son empresas contratistas, medianas y pequeñas, ubicadas principalmente en provincias. Su poder de negociación es alto pues tiene distintas alternativas de contar asesores y corredores con quienes trabajar. Se caracterizan además por ser poco leales con sus proveedores.
- **Poder de negociación con los proveedores:** Nuestros proveedores de servicio financiero son las empresas aseguradoras quienes emiten dichos instrumentos financieros para nuestros clientes. Nuestro contacto no será con una sola sino con todas las empresas aseguradoras que emiten dicho instrumento. Su poder de negociación es mediano pues tienen otros competidores.
- **Barrera de entrada amenaza de nuevos entrantes):** Son principalmente, personas que han trabajado en el sector seguros y que se retiran por diversos motivos. Son, por tanto, individuos que conocen el manejo interno de algunas de estas entidades y que se relacionan comercialmente con la empresa en la cual han trabajado. Dado que no tienen contacto directo con los contratistas, sino con corredores, no cuentan con una base de clientes sino más bien construirla. En ese sentido, no son una amenaza importante debido a que nosotros trabajamos como equipo profesional y la empresa está registrada de manera formal para que el cliente no tenga dudas de contar con nuestros servicios. Normalmente estas personas que conocen del manejo interno y de los servicios, buscan empresas que sostengan sus negocios. Actúan como asesores comerciales, es decir, presentan clientes potenciales con proyectos viables y por las operaciones efectivas tienen su porcentaje de ganancia.

- **Barrera de salida (productos sustitutivos):** El servicio o productos son los instrumentos financieros como son las cartas fianza que requieren las empresas contratistas para lograr sus objetivos contractuales con terceros. Este instrumento no es sustituible. Para todos los contratos públicos o privados se requieren bajo Ley presentar la carta fianza de fiel cumplimiento. De no conseguirla la empresa contratista que había ganado la licitación puede perderla además puede ser sancionada monetariamente.
- **Rivalidad entre competidores:** En nuestro sector existen seis competidores importantes. Cada competidor tiene una categoría. Quienes se encuentran en la categoría uno son empresas con una estructura corporativa con respaldo internacional y financiero. Se enfocan en atender a clientes con capacidad de contratación grande y que estén ubicados en Lima. Su comisión, por tanto, es elevada.
- Los competidores de la categoría dos, son empresas enfocadas en el sector construcción. Ofrecen distintos tipos de seguros como pólizas de Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo (SCTR), seguros de ingeniería, seguros personales, “Contractors All Risk” que es un seguro contra los daños materiales y responsabilidad civil en el lugar de trabajo (CAR) que es a todo riesgo; su servicio es integral. Sus clientes son de Lima y su comisión es alta.
- Finalmente, los competidores del nivel tres son personas naturales conocedoras del negocio que suman años de experiencia. Tienen amplia red de contactos en las aseguradoras y la tasa de sus comisiones son bajas. Carecen de una estructura organizacional. Se enfocan en tramitar cartas fianzas sin un servicio integral.

En resumen, de todo lo mencionado la rivalidad entre competidores es alta, por ello se debe brindar un servicio especializado.

5.2.6 Necesidad-Deseo-Demanda

Philip Kotler (2003) dice que el concepto más básico en el que se apoya el marketing es el de necesidades humanas, y define necesidades, deseos y demanda de la siguiente manera: necesidades, deseos y demanda. (Marketing Educativo, 2016)

- Las necesidades son estados de carencia percibida.
- Los deseos son las formas que adoptan las necesidades humanas moldeadas por la cultura y la personalidad individual.
- La demanda ocurre cuando el deseo está respaldado por el poder de compra.



Elaborado por Danny Sayago 2016 - Marketing en la gestión educativa

Figura 16: Necesidad, deseo y demanda

En relación con nuestro negocio, consideramos que la obtención de las cartas fianza obedece a una necesidad, más que un deseo, pues es requisito indispensable para poder participar en un proyecto de construcción, público o privado. La demanda se hace efectiva cuando se le adjudica la buena pro, con lo que la empresa generará los flujos económicos necesarios, empezando por los adelantos:

5.2.7 Comportamiento del consumidor

El comportamiento del consumidor es el análisis de los diferentes factores que influyen en la conducta de una persona o grupo de personas al momento de realizar la compra de un producto o servicio. En resumen, se trata de entender cómo una persona decide utilizar sus recursos disponibles (tiempo, dinero y esfuerzo) para satisfacer sus necesidades. (Da Silva, 2020)

5.2.7.1 Decisión de compra

El proceso de decisión de compra, también conocido como proceso de decisión del consumidor, se refiere a las etapas de toma de decisión que un consumidor atraviesa antes, durante y después de realizar la compra de un producto o servicio. Las etapas del proceso de decisión de compra son: reconocimiento de la necesidad, búsqueda de información, evaluación de alternativas, compra y evaluación post venta. (QuestionPro, s.f.)

Siendo empresas medianas y pequeñas, ubicadas en provincias, por lo general la decisión de compra depende del fundador, accionista principal y gerente general de la empresa.

El reto consiste, por lo tanto, en saber comunicar los beneficios de trabajar con nosotros, el valor agregado respecto a otros corredores, y los ahorros y beneficios de trabajar con una empresa ubicada en Lima, que además les provee herramientas para su propio desarrollo empresarial.

5.2.7.2 Actores de la compra:

De acuerdo con Larripa (Larripa, s.f.), en su libro apuntes de Marketing 360, se ha aceptado en los últimos estudios de marketing, que en todo proceso de compra pueden existir hasta cinco roles: el iniciador, el prescriptor-asesorador (ahora más conocido como “influenciador”), el decisor, el comprador y el consumidor. Según los casos, una sola persona puede interpretar varios roles (o incluso todos), o cada rol puede ser interpretado por personas diferentes.

En nuestro plan de negocios consideramos a otros actores, además del propio accionista principal, son los encargados de las finanzas de las empresas. No son los decisores finales, pero sí ejercen una influencia importante en nuestro negocio. Explicarles nuestros servicios y el valor que podemos aportar es parte esencial de nuestra función comercial.

5.3 Segmentación, público objetivo y posicionamiento

5.3.1 Segmentación:

La segmentación de mercado se define como el proceso de dividir el mercado total para un producto en particular o una categoría de productos en segmentos o grupos relativamente homogéneos. (...) la segmentación debe crear grupos donde sus miembros tengan aficiones, gustos, necesidades, deseos o preferencias similares, pero donde los grupos mismos sean diferentes entre sí. (Ferrer & Hartline, 2012, pág. 33)

El criterio de segmentación escogido, dentro del sector que atendemos, es por tamaño de empresa y por ubicación de sus oficinas principales.

En cuanto a tamaño, hemos escogido empresas medianas y pequeñas, cuyas áreas financieras no estén muy desarrolladas y, por tanto, requieran del concurso de asesores.

En cuanto a ubicación geográfica, hemos elegido trabajar con empresas ubicadas principalmente en provincias, para quienes contar con un asesor en Lima con los contactos adecuados y conocimiento profesional, les añade valor a sus actividades.

5.3.2 Mercado meta:

El mercado meta es el colectivo de clientes ideales al cual se destina un producto o servicio. Se refiere a un conjunto de personas que al agruparlas se debe tomar en cuenta sus necesidades, características demográficas e intereses y que conforman al destinatario ideal de las ofertas. El concepto de mercado meta suele ser conocido como “target market” o “target group”. (Douglas, 2022)

Nuestro mercado meta son empresas contratistas, que prestan servicios al sector público y privado, encargadas de ejecutar obras de ingeniería.

Descripción del nicho específico que queremos atender:

- Empresas contratistas pequeñas y medianas
- Ubicadas principalmente en provincias
- Que no tengan antecedentes de comportamiento inadecuado

- Que estén de acuerdo en “formalizar”, cada vez más, sus prácticas y procedimientos
- Interesados en implementar prácticas de gestión que ayude a su desarrollo empresarial

5.3.3 Diferenciación:

La diferenciación es el proceso de distinguir un producto o servicio que tiene por como objetivo que el consumidor perciba de forma diferente el bien o servicio ofrecido por una empresa, con respecto a los de la competencia. La diferenciación de un producto o servicio puede basarse principalmente en diversos atributos como calidad, color, tamaño, precio, servicio postventa, atención especializada, localización, reconocimiento de marca o lujo. Cualquier atributo que haga percibir de forma distinta un bien o servicio. (Roldán, Diferenciación de producto, 2016)

Para nuestro negocio en Vialco Capital consideramos los siguientes atributos que nos diferencian en nuestro servicio:

- Asesoría integral a los clientes³
- Posicionamiento como empresa profesional y efectiva
- Brindar herramientas complementarias que permita el desarrollo empresarial de nuestros clientes
- Profesionalismo y alineamiento de intereses con las empresas aseguradoras, presentando clientes y proyectos serios

5.3.4 Posicionamiento:

“Posicionamiento, es el lugar que ocupa en la mente del consumidor una marca de producto o servicio, sus atributos, las percepciones del usuario y sus recompensas. El enfoque básico del posicionamiento no es crear algo nuevo y distinto, sino manejar lo que ya está en la mente, esto es, restablecer las conexiones existentes” (Ries & Trout, 1970, págs. 12-14)

Para Kerin, Berkowitz, Hartjle y Rudelius, el término posicionamiento del producto es el sitio que el producto u ofrecimiento ocupa en la mente de los consumidores, en relación

con atributos importantes que se comparan contra los ofrecimientos de los competidores. (Kerin, Berkowitz, Hartley, & Rudelius, 2004, pág. 287)

Entonces, para Vialco es importante que cuando el cliente considere contratar los servicios de un asesor que gestione cartas fianzas, como su primera opción, considere contar con los servicios de Vialco. Para ello, el cliente debe haber tenido una buena experiencia con nuestro servicio para que nos recomiende a sus amistades y a otros clientes, por lo que nuestro servicio se debe destacar en lo que nosotros denominamos ideas centrales como plus.

Ideas centrales:

- Servicio integral, desde concepción del proyecto y durante todo el ciclo de vida del proyecto
- Profesionalismo en procesamiento de información y sustentación de solicitudes
- Efectividad

5.3.5 Cadena de valor:

Según Michael E. Porter, la Cadena de Valor se presenta a través de un modelo o forma, donde las actividades principales siguen una secuencia. Es decir, desde que se reciben los “inputs” o materias primas hasta que sufren el proceso de transformación, pasando a ser “outputs” o productos terminados. En resumen, la Cadena de Valor es una herramienta de gestión que permite visualizar el desarrollo de las actividades de una empresa. El proceso se inicia con la materia prima y llega hasta la distribución del producto final, estudiando cuáles son las actividades que generan valor. Al añadir valor al producto o servicio inicial (“input”), provoca que la empresa pueda vender el producto o servicio resultante (“output”) a un precio superior. (Porter M., 1985)

Teniendo en cuenta el concepto de cadena de valor, Vialco brindará un servicio de asesoría integral a clientes del sector Construcción, desde la concepción del proyecto hasta su culminación y liquidación de obra, incluyendo asesoría para la selección de consorciados en caso lo requieran, estructuración del contrato de consorcio, y elaboración y sustentación de las solicitudes ante las empresas aseguradoras.



Fuente: Elaboración Propia, 2022

Figura 17: Cadena de Valor - Gestión de talento y cultura empresarial

5.4 Estudio Técnico

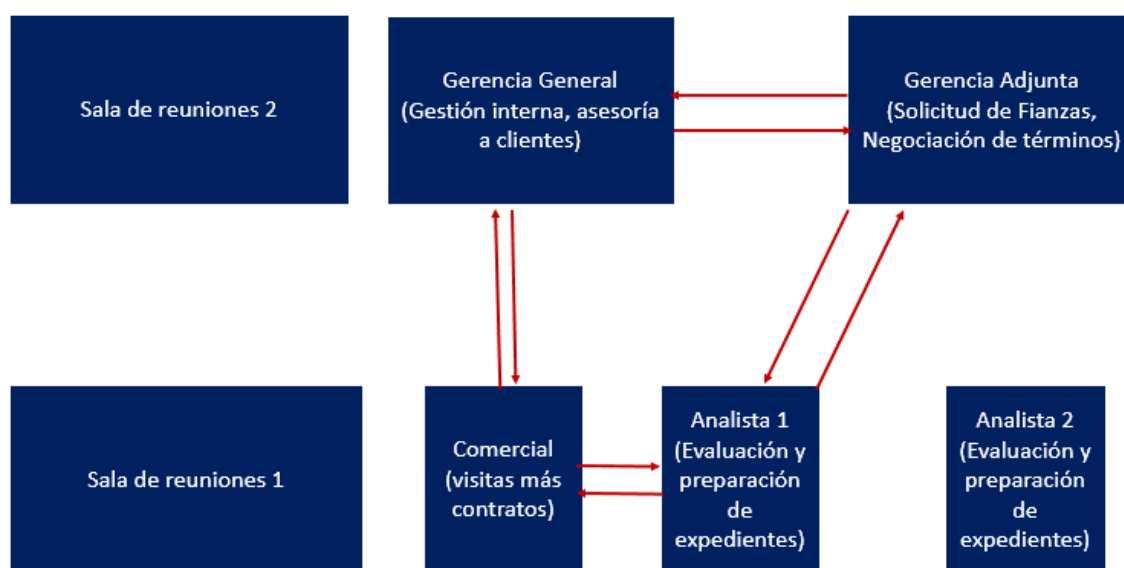
Esta sección del estudio tiene como objetivo determinar la ubicación óptima para el funcionamiento del negocio, así como la disposición de la oficina a fin de alcanzar un mayor nivel de eficiencia en la ejecución de sus operaciones.

Comenzaremos describiendo la oficina actualmente en uso, cuya ubicación y disposición obedecen más a la disponibilidad del espacio para poder iniciar las operaciones que a la ubicación y disposición realmente requerido. Seguidamente, haremos el estudio correspondiente de localización de oficina, así como su disposición, que debe estar acorde al proceso del negocio mismo.

5.4.1 Infraestructura y equipamiento

La empresa Vialco Capital cuenta con una infraestructura adecuada a sus necesidades. Asimismo, cuenta con equipamiento ya disponible. A continuación, se muestra la infraestructura de las oficinas y el equipamiento de estas. Ver anexo 8.

Como se mencionó líneas arriba respecto a otra ubicación que nos facilita acercarnos a las dos aseguradoras que, también se pensó en una posible infraestructura y en función al proceso su distribución sería como sigue:



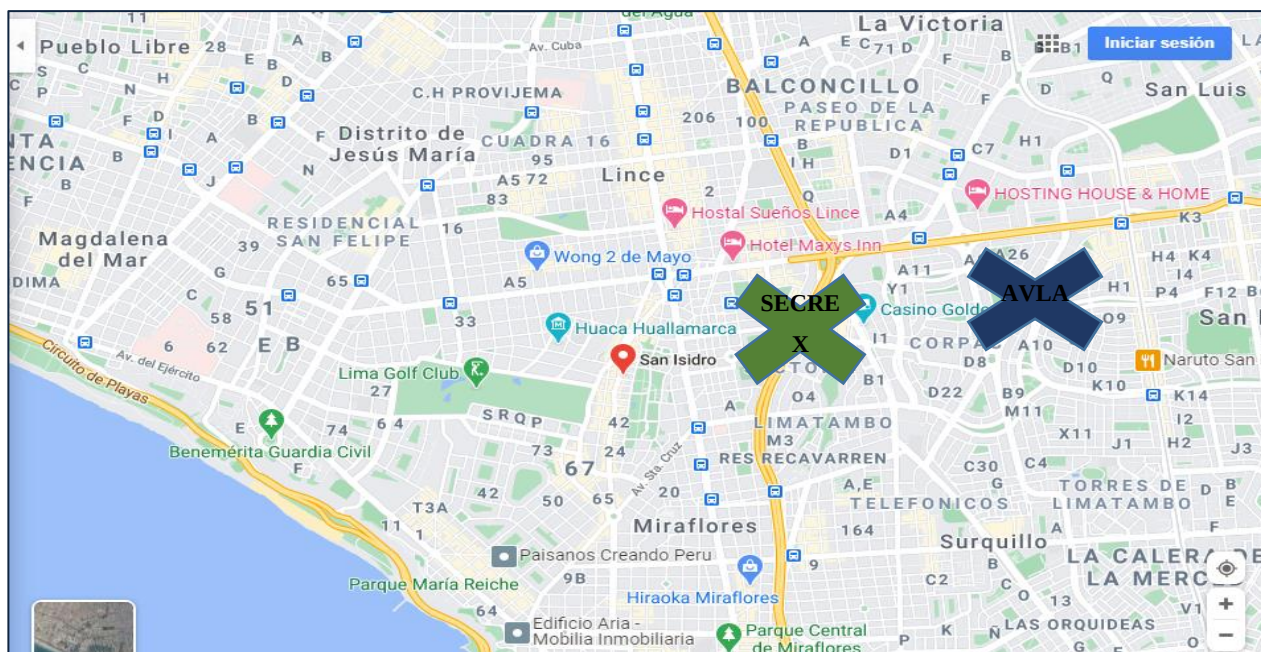
Fuente: Elaboración propia, 2022

Figura 18: Nueva posible distribución de las oficinas de Vialco

5.4.2 Localización

La oficina administrativa, actualmente, está ubicada en el Cercado de Lima, en la siguiente dirección Jr. Venus 997 Urb. La Luz. Sin embargo, como la empresa trabaja, principalmente, con Secrex y Avla, la ubicación ideal para la nueva oficina sería colindante con estas aseguradoras, en el distrito de San Isidro.

Secrex está ubicada en el Centro Empresarial Edificio Real Diez, Av. Víctor Andrés Belaúnde 147, San Isidro y Avla en la Av. Las Begonias 415, por lo que la zona de algún punto a lo largo de la Av. Juan de Arona, donde hay edificios corporativos. Sin embargo, en función a los costos, evaluaremos también en Lince y Miraflores.



Fuente: Elaboración Propia, en base a google map

Figura 19: Localización de la nueva oficina de Vialco

5.4.3 Arquitectura del sistema

El sistema será desarrollado en PHP, el cual es un lenguaje de programación de propósito general comúnmente utilizado en sistemas ligados a internet y a la nube. Se utilizará también el SQL Server, que es un sistema de gestión de base de datos relacional, desarrollado por la empresa Microsoft. A fin de lograr un mayor nivel de seguridad. El programa estará alojado en la nube, en los servidores de Amazon, que garantiza un servicio 24x7 (24 horas por 7 días a la semana). Ello permitirá ahorrar infraestructura y la utilización de los dispositivos de seguridad de Amazon. El sistema, asimismo, contará con un certificado de seguridad SSL (Secure Sockets Layer) que significa “capa de conexiones seguras”; es un protocolo que asegura las comunicaciones en internet, encriptando la información entre los usuarios y el servicio y evitando daños de hackers potenciales.

A continuación, señalamos los módulos de este Sistema. El gráfico del módulo de Sistema se puede ver en el anexo 9. Asimismo, se indica qué significa cada módulo indicado en el sistema.

5.4.4 Plan de Operaciones

“Se entiende por plan de operaciones o plan operativo, al documento que recoge todos los aspectos técnicos y organizativos que están relacionados con la elaboración del producto o la prestación de los servicios que conciernen al objetivo principal de la empresa. El plan de operaciones contiene la hoja de ruta con todos los procesos que se deben llevar a cabo para conseguir lanzar al mercado el producto o servicio de la manera más efectiva posible”. (AE Business School, 2019)

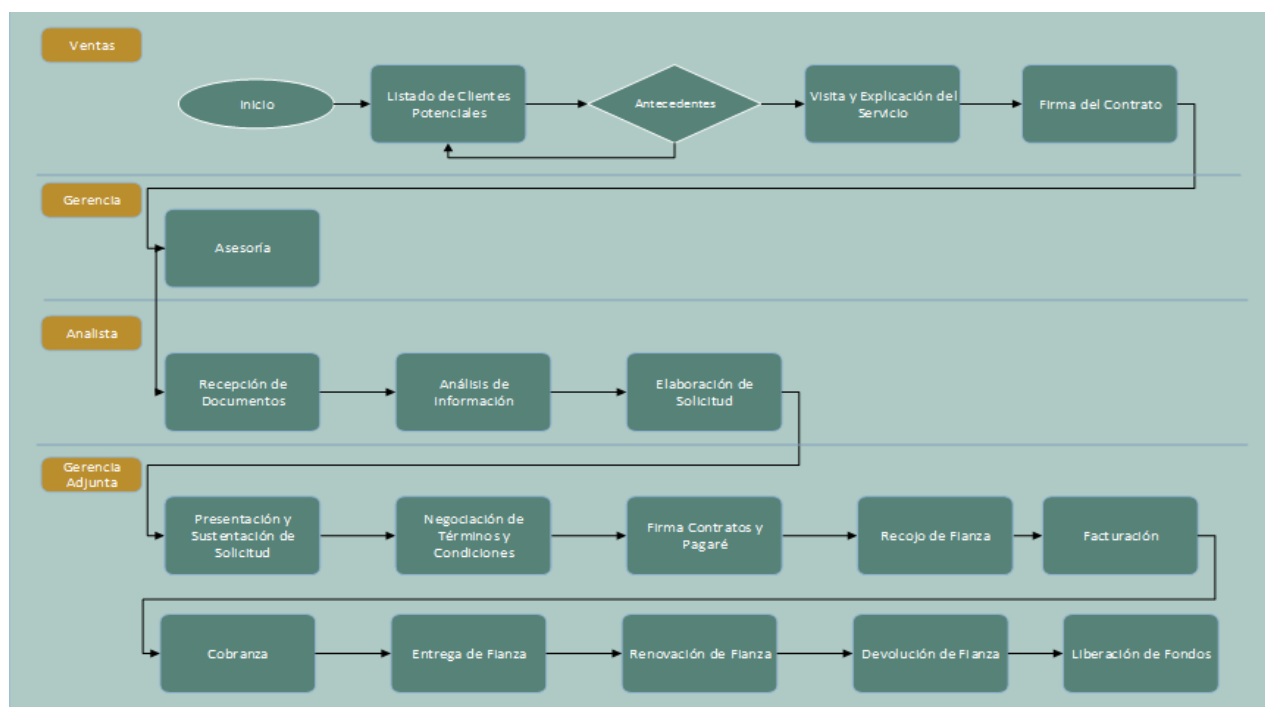
Un plan de operaciones para Vialco es importante porque nos permite los siguientes aspectos técnicos y organizativos que nos facilite cumplir los objetivos de la empresa:

- delimitar, dejando por escrito, qué responsabilidades tiene cada miembro de la empresa y qué papel juega dentro del proceso de producción. Permite a la empresa establecer
- Establecer mecanismo de coordinación entre diferentes áreas, así como de supervisión.

A continuación, mencionamos las cuatro partes fundamentales de este plan de operaciones: producto o servicio, procesos, programa de producción y gestión de almacén.

Producto o servicio: Asesoría para la obtención de cartas fianza a clientes del rubro de construcción.

Procesos: En el siguiente gráfico se muestra cómo se debe proceder en cada servicio.



Fuente: Elaboración propia, 2022

A continuación, detallamos el programa de producción y gestión de almacén en la empresa Vialco.

Identificación de prospectos: Este proceso está a cargo del analista. El trabajo consiste en verificar en el Sistema Electrónico de Adquisiciones con el Estado. Verificar por región y entidad contratante, los resultados de licitaciones anteriores. Así, por ejemplo, para la región norte, se verifican las licitaciones otorgadas con anterioridad y se identifican a los ganadores de estas. En la mayoría de los casos, estos concursos son ganados por Consorcios, debiéndose en ese caso, identificar por nombre, razón social y RUC, a cada uno de los integrantes del consorcio ganador, los que se incorporan a la relación de prospectos. Al final el área de Gerencia Adjunta supervisa, apoya y aprueba. Supervisa, apoya y aprueba: Gerente Adjunto.

Verificación de antecedentes: A cargo de la gerencia adjunta y a fin de que estos prospectos puedan ser calificados internamente como clientes potenciales, los antecedentes de estos prospectos deben ser verificados, utilizando tres fuentes: SUNAT,

INFOCORP y las propias aseguradoras. El objetivo de este análisis es incorporar como clientes potenciales a aquellas empresas que no tengan deudas pendientes con la SUNAT, que estén en condiciones normales o cuasi normales en el sistema financiero y que no tengan siniestros anteriores o estén en observación en las aseguradoras por no constitución de garantías o incluso falsificación de documentos. Supervisa, apoya y aprueba: Gerente General.

Elaboración de lista de clientes potenciales aptos: A cargo de la gerencia adjunta, se incluyen en este listado a aquellos prospectos que no presentan antecedentes negativos, los cuales luego son entregados a los gerentes regionales. Supervisa, apoya y aprueba: Gerente General.

Realización de función comercial: A cargo de los gerentes regionales, se contactará a los clientes potenciales, a fin de concertar citas, en las cuales deberán explicarles el servicio que realizamos, resaltando la diferencia en nuestro servicio respecto a la competencia. Con Aquellos que están de acuerdo, se determinan las condiciones, las cuales luego son comunicadas a la analista para la elaboración del contrato de servicio. Supervisa, apoya y aprueba: Gerente General.

Elaboración de contrato, fijando condiciones: A cargo del gerente general. Con la información de las condiciones pactadas, se elaboran el contrato de servicios, el cual es luego aprobado por la gerencia general. La analista luego procede al envío de este y se convierte en el contacto administrativo de Vialco para efecto de documentación, liberando al gerente regional de tales actividades, a fin de que éste se enfoque en las labores comerciales y de asesoría continua a sus clientes. Supervisa, apoya y aprueba: Gerente General.

Firma de contrato: A cargo de la analista, se hace el seguimiento hasta la firma respectiva del mismo. Supervisa, apoya y aprueba: Gerente General.

Recaudación de documentos legales y financieros de cada cliente: A cargo de la analista, se envía, a través de un correo, al cliente la relación de información y documentación que éste debe proporcionar a fin de generar sus líneas para fianzas y eventualmente obtener sus fianzas. Supervisa, apoya y aprueba: Gerente General.

Elaboración de solicitudes: A cargo de la analista y con la documentación obtenida del cliente (legal, financiera y de la obra), se elaboran las solicitudes de fianzas. Supervisa, apoya y aprueba: Gerente adjunta.

Definición de estrategia y solicitud de fianza: A cargo de la gerencia adjunta, se define la estrategia a seguir con la aseguradora a fin de solicitar la fianza. Dicha estrategia dependerá de los antecedentes del cliente, el tipo de obra, la experiencia previa del cliente, etc. Supervisa, apoya y aprueba: Gerente General.

Negociación de términos y condiciones de la fianza: A cargo de la gerencia adjunta, se negocian con las aseguradoras, los términos y condiciones que ésta solicita cuando aprueba una solicitud. Dichos términos incluyen porcentaje de garantía que la aseguradora solicita, si la garantía debe ser puesta ex ante o puede ser efectiva contra entrega de cheques diferidos, que serán cobrados al cliente al hacer efectivo el cobro de su adelanto, etc. Supervisa, apoya y aprueba: Gerente General.

Firma de documentación legal de aseguradora por parte del cliente: A cargo de la analista, la documentación es enviada al cliente a fin de que éste firme los documentos legales necesarios para la emisión de fianzas. Supervisa, apoya y aprueba: Gerente Regional.

Entrega de documentación, recojo y envío de fianza: A cargo de la gerencia adjunta, se entrega la documentación a la aseguradora para el recojo y envío respectivo de la fianza al cliente. Supervisa, apoya y aprueba: Gerente General.

Renovaciones de Fianza: Se reciben las solicitudes a través de la analista, la cual entrega la misma a la gerencia adjunta, quien se encarga de solicitar la renovación respectiva. La misma, luego es devuelta a la analista a fin de que ésta entregue al cliente. Supervisa, apoya y aprueba: Gerente General.

Liberación de fondos de garantía: A cargo de la gerencia adjunta, se solicitan las liberaciones de fondos de garantías. Las fianzas son retornadas a las aseguradoras siguiendo el siguiente orden: adelanto directo, adelanto de materiales y finalmente a la

culminación de la obra, la de fiel cumplimiento. Supervisa, apoya y aprueba: Gerente General.

Retorno de fianza: A través de la analista, se reciben las fianzas, la cual, al ser derivada a la gerencia adjunta, se retoma a la aseguradora. Supervisa, apoya y aprueba: Gerente General.

Liberación de fondos final de garantía: A cargo de la gerencia adjunta, se solicita la liberación del fondo final de garantía. Supervisa, apoya y aprueba: Gerente General.

Contacto permanente con el cliente y asesoría permanente para sus próximos proyectos: A cargo de las gerencias regionales, se debe tener contacto permanente con el cliente a fin de asesorarlos adecuadamente en la estructuración de sus consorcios con el fin de obtener máxima eficacia en la obtención de fianzas.

Todo lo mencionado en el plan de operaciones, se detalla en unos cuadros la función y responsabilidades de quienes laboran en la empresa Vialco. Ver anexo 10.

5.4.5 Estrategias de Servicio

La estrategia que adoptamos es una estrategia de **enfoque o alta especialización:**

- Sector elegido: Construcción
- Segmento: Contratistas de provincias
- Ventaja competitiva general:
 - Conocimiento del sector que atendemos (Construcción)
 - Estrategia de asesoramiento integral durante toda la vida del proyecto, con el objeto de garantizar máxima efectividad en la obtención de cartas fianza.
 - Profesionalismo y Especialización
 - Tecnología

Elegimos esta estrategia de “enfoque”, debido a que no hay corredor especializado en el sector construcción que atienda provincias.

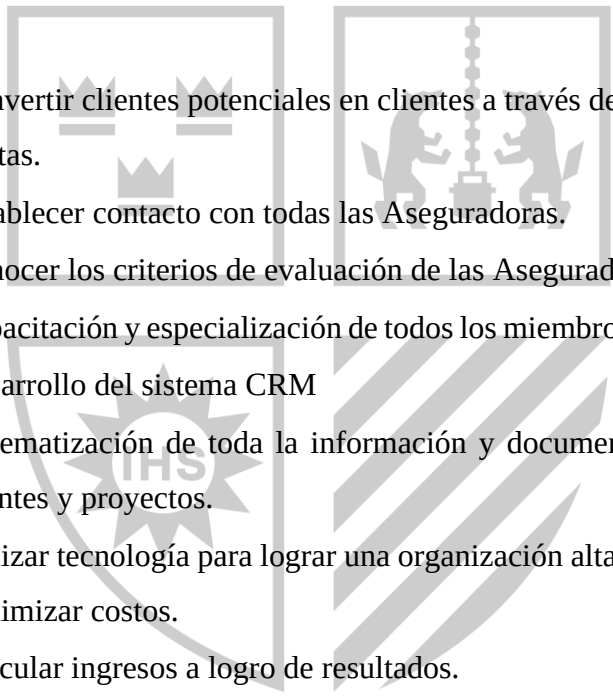
5.5 Análisis FODA Cruzado

La matriz amenazas-oportunidades-debilidades-fuerzas (FODA cruzada) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias. Ver anexo 11.

A continuación, se detallan las estrategias claves del FODA cruzado en dos objetivos: cualitativos y cuantitativos.

5.5.1 Estrategias claves del FODA

Objetivos estratégicos cualitativos

- 
- Convertir clientes potenciales en clientes a través de un agresivo plan de visitas.
 - Establecer contacto con todas las Aseguradoras.
 - Conocer los criterios de evaluación de las Aseguradoras.
 - Capacitación y especialización de todos los miembros de la organización.
 - Desarrollo del sistema CRM
 - Sistematización de toda la información y documentación de todos los clientes y proyectos.
 - Utilizar tecnología para lograr una organización altamente eficiente para minimizar costos.
 - Vincular ingresos a logro de resultados.
 - Fidelización de clientes a través de asesorías integrales, efectividad y capacitación de clientes

Objetivos estratégicos cuantitativos

- Cambio de tipo de sociedad, de E.I.R.L. a S.A. Fecha: agosto 2020; Responsables: Gerencia General y Gerencia General Adjunta.
- Visitar a por lo menos 3 aseguradoras, a fin de establecer los canales de comunicación, conocer sus procedimientos y entender sus criterios de evaluación. Responsable: Gerencia General Adjunta. Fecha: agosto

- Elaborar la guía de criterios de evaluación correspondiente a 3 aseguradoras. Responsable: Gerencia General. Fecha: Agosto
- Definir la organización y brindar una capacitación inicial a todos sus miembros. Responsable: Gerencia General y Gerencia General Adjunta. Fecha: Agosto
- Redactar política de comisiones y contrato. Responsable: Gerencia General y Gerencia General Adjunta. Fecha: Mes 6.
- Redactar los procedimientos relativos a solicitud de líneas y de fianzas a fin de asegurar máxima efectividad. Responsable: Gerencia General Adjunta y Analista. Fecha: Septiembre
- Seleccionar proveedor y definir el alcance del CRM. Responsables: Gerencia General. Fecha: Noviembre
- Comenzando por el norte del país, debido a que allí las entidades cuentan con mayor presupuesto para la reconstrucción, visitar a 60 clientes potenciales en 6 meses, a razón de 10 clientes por mes y lograr cerrar contratos con al menos 30 empresas en el primer año de operación. Responsable: Gerencia General y Gerencia Comercial. Fecha:
- Definir índice de efectividad:
 - Cuando la asesoría es integral (desde concepción de proyecto, validación de consorciados, etc.)
 - Cuando la asesoría se reduce a la solicitud de fianza
 - Responsable: Gerencia General. Fecha:
- Seleccionar a los 4 especialistas externos, que serán responsables de brindar capacitación a los clientes:
- Administración de contratos
- Elaboración de presupuestos
- Gestión de proyectos
- Ley de contrataciones con el Estado
- Responsables: Gerencia General. Fecha:

CAPÍTULO VI: ANÁLISIS FINANCIERO

El principal objetivo de este plan es poder evaluar la viabilidad económica y financiera del plan de negocio para continuar con el funcionamiento de una consultora especializada en temas de gestión de instrumentos financieros/cartas fianzas para empresas constructoras.

6.1 Proyección de Ingresos

El siguiente cuadro muestra la proyección de Ingresos durante el 2021 relacionado a nuestro giro de negocio el cual es brindar servicios de asesoramiento por la obtención de cartas fianzas.

Durante el ejercicio 2021 los ingresos por la prestación de nuestros servicios no son constantes debido a la adversidad relacionada a la coyuntura del COVID-19. No obstante, debido a la reactivación económica, muchas empresas retomaron sus operaciones, algunas de ellas se encuentran en el sector construcción. Por ello, nuestra proyección de ingresos durante el año se relaciona a contrataciones actuales y futuras que llevaremos a cabo con estas empresas constructoras.

Tabla 12: Proyección de Ingresos

PROYECCION DE INGRESOS 2021	S/.
ENERO	S/. -
FEBRERO	S/. 5,000
MARZO	S/. 3,000
ABRIL	S/. -
MAYO	S/. 14,000
JUNIO	S/. 5,000
JULIO	S/. -
AGOSTO	S/. 15,000
SEPTIEMBRE	S/. 29,600
OCTUBRE	S/. -
NOVIEMBRE	S/. 21,000
DICIEMBRE	S/. 18,000
TOTAL	S/. 110,600

Fuente: Elaboración propia, 2022

6.2 Proyección de Costos y Gastos

En este cuadro se muestran los Costos proyectados del 2021 para Vialco Capital. Estos se distribuyen en 5 operaciones:

- Gastos de servicios prestados por terceros. Este gasto es aquel que se solicita a proveedores terceros que no se relacionan con la empresa, como por ejemplo los servicios contables, asesoría legal, servicios de internet, entre otros, proyectado con S/ 7,895.
- Gastos de gestión. Estos gastos son necesarios para poder realizar la prestación del servicio, como son los servicios de búsqueda de información, los útiles de oficina, entre otros. Se proyectó el monto de S/ 2,12.
- Depreciación de los activos. Corresponde a la depreciación provisionada de los activos de la empresa como, por ejemplo, los equipos de cómputo y muebles por el monto de S/ 957.
- Gastos de personal. Gasto destinado al sueldo y beneficios sociales de los trabajadores de la empresa que se encuentren planilla, proyectado por el monto de S/ 38,096.
- Por último, los honorarios pagados a los asesores administrativos, los que, como política de la empresa, el pago corresponde al 25% de las

ganancias para gerencia general y 25% el área comercial (total 50%) con el monto de S/ 55,300.

	PROYECCION DE GASTOS 2021	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
	G.TOS.DE SERVIC.PREST.POR TERCE	545	750	675	675	665	655	645	645	675	665	645	655	7,895
CV	Pasajes aereos													-
CV	Correos	20	40	50	50	40	30	20	20	50	40	20	30	410
CV	Envios													-
CF	Internet	60	100	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	760
CF	Cable	65	110	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	825
CV	Asesoría legal													-
CF	Servicios contables	400	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	5,900
	GASTOS DE GESTION	180	300	150	150	200	150	210	150	182	150	150	150	2,122
CV	Suscripciones													-
CV	UTILES DE OFICINA	60	-	-	-	50	-	60	-	32	-	-	-	202
CF	Gastos Oficina Administrativa	120	300	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1,920
CV	Gastos de Representacion (viaticos)													-
CV	MOVILIDAD													-
	DEPRECIACIÓN	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	957
	Equipo de proc. de datos	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	537
	Muebles enseres	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	420
	TOTAL	805	1,130	905	905	945	885	935	875	937	895	875	885	10,974
	G.TOS.DE PERSONAL,DIRECT.Y GTES	3,175	3,175	3,175	3,175	3,175	3,175	3,175	3,175	3,175	3,175	3,175	3,175	38,096
CF	Sueldos y salarios	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	24,000
CF	Gratificaciones	397	397	397	397	397	397	397	397	397	397	397	397	4,765
CF	Vacaciones	182	182	182	182	182	182	182	182	182	182	182	182	2,185
CF	Asignacion familiar	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186	2,232
CF	Regimen de prestacion de salud	197	197	197	197	197	197	197	197	197	197	197	197	2,362
CF	Compensac.x Tiempo de Servicio	213	213	213	213	213	213	213	213	213	213	213	213	2,552
	HONORARIOS	-	2,500	1,500	-	7,000	2,500	-	7,500	14,800	-	10,500	9,000	55,300
CF	Asesoría administrativa	-	2,500	1,500	-	7,000	2,500	-	7,500	14,800	-	10,500	9,000	55,300
	TOTAL	3,175	5,675	4,675	3,175	10,175	5,675	3,175	10,675	17,975	3,175	13,675	12,175	93,396

Tabla 13: Proyección de Costos y Gastos

Fuente: Elaboración propia, 2022

6.3. Punto de Equilibrio

El Punto de Equilibrio nos muestra la ecuación Ingresos Totales = Costos Totales, cuya finalidad es evaluar el momento en que el nivel de ingresos cubre el nivel de gastos de la empresa, por lo cual no habría ganancia ni pérdida.

De acuerdo con los datos proyectados de los ingresos y costos del 2021 se llega a la siguiente conclusión:

El proyecto debe generar S/ 105,660 en ventas con 8 horas dedicadas a un precio de venta de S/13,825 para poder cubrir sus costos totales (Costos fijos y variables). Asimismo, en la gráfica se observa que los costos variables tienen una constancia casi igual a los costos fijos. Por tanto, se infiere que, a pesar del aumento de ventas, los costos variables no sufrirán un aumento elevado por lo cual habría mayor beneficio para la empresa.

Tabla 14: Punto de Equilibrio

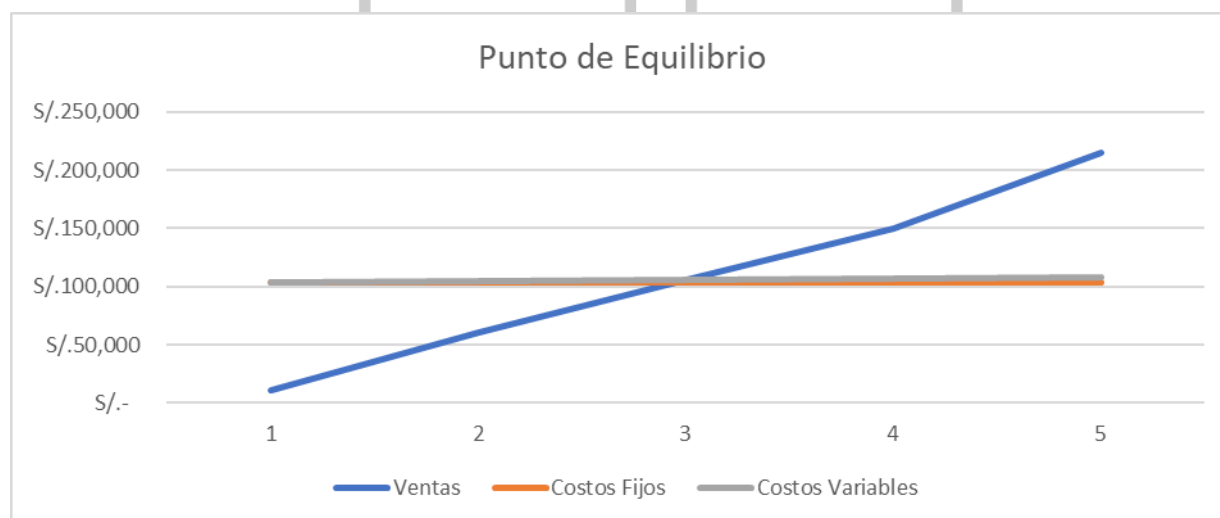
PUNTO DE EQUILIBRIO			
COSTO FIJO	Servicios Contables	5,900	5,900
NO ES COSTO	Horas dedicadas al servicio	8	8
COSTO FIJO	Sueldos y honorarios	93,396	93,396
COSTO FIJO	Depreciación	957	957
COSTO FIJO	Servicios administrativos	1,920	1,920
COSTO FIJO	Servicios básicos	1,585	1,585
NO ES COSTO	Precio de Venta por Hora	13,825	13,825
COSTO VARIABLE	Otros gastos variables	1.8% del precio de venta unitario	S/. 248.85

INGRESO TOTAL = COSTO TOTAL

COSTO TOTAL = COSTO VARIABLES + COSTO FIJOS

INGRESO TOTAL = COSTO VARIABLE + COSTOS FIJOS

Punto	Horas	Precio de venta	Ventas	Costo Fijo	CV + CF	
1	1	S/. 10,500	S/. 10,500	S/. 103,758	S/. 103,947.29	S/. -93,447.29
2	5	S/. 12,000	S/. 60,000	S/. 103,758	S/. 104,838.29	S/. -44,838.29
3	8	S/. 13,825	S/. 105,660	S/. 103,758	S/. 105,660.17	S/. -
4	10	S/. 15,000	S/. 150,000	S/. 103,758	S/. 106,458.29	S/. 43,541.71
5	13	S/. 16,500	S/. 214,500	S/. 103,758	S/. 107,619.29	S/. 106,880.71



Fuente: Elaboración propia, 2022

6.4. Estados Financieros

6.4.1 Estado de ganancias y pérdidas

El Estado de Situación Financiera Anual nos muestra el monto total de los Activos, Pasivos y el Patrimonio de la Empresa.

Se puede apreciar que los Activos de Vialco Capital están conformados por Caja y Bancos con S/ 306,586 y la cuenta Inmueble, maquinaria y equipo (Computo) neto de la depreciación acumulada por S/ 6,085. Ambos suman S/ 312,675.

Por otro lado, el Pasivo Total está conformado por las cuentas por cobrar accionistas de S/ 300,000.

Finalmente, el Patrimonio conformado por el Capital de la empresa por S/ 7,045 de Equipos de cómputo y la Utilidad Anual de S/ 5,630, sumando en total patrimonio S/ 12,675.

Tabla 15: Estado de ganancias y pérdidas

VIALCO CAPITAL E.I.R.L.			
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA			
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2021			
(EXPRESADO EN NUEVOS SOLES)			
ACTIVO		%	
ACTIVO CORRIENTE			
Efectivo y Eq. de Efectivo	306,586	98%	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	306,586	98%	
ACTIVO NO CORRIENTE			
Inmuebles, maquinaria y equipo	7,045	2%	
(-)Depreciación y amortiza acumulada	-957	0%	
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	6,085	2%	
TOTAL ACTIVOS	312,675	1	
PASIVO		%	
PASIVO CORRIENTE			
Otras Cuentas por Pagar	-	-	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	-	0%	
PASIVO NO CORRIENTE			
Cuentas por pagar accionistas	300,000	96%	
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	300,000	96%	
TOTAL PASIVO	300,000	96%	
PATRIMONIO			
Capital	7,045	2%	
Resultado acumulado	5,630	2%	
TOTAL PATRIMONIO	12,675	4%	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	312,675	100%	

Fuente: Elaboración propia

6.4.2 Estado de Resultados

El Estado de Resultados refleja los Ingresos y Gastos de la empresa durante el ejercicio 2021. Para ello se observa que las ventas anuales ascendieron a S/ 110,600, luego se observa que el costo de ventas asciende a S/ 93,396 dando como resultado una Utilidad Bruta de S/ 17,204. Además, los gastos administrativos figuran por S/ 10,974 dando una Utilidad Operativa de S/ 6,230 el cual se deduce S/ 600 de gastos financieros dando como resultado una Utilidad Antes de Impuestos de S/ 5,630. Finalmente se deduce el 29.5% del Impuesto a la Renta Anual quedando como Utilidad Neta S/ 3,969.

En conclusión, para el año 2021 no hubo mucha Utilidad debido al atraso de las operaciones afectados por el factor externo de la coyuntura mundial del COVID19.

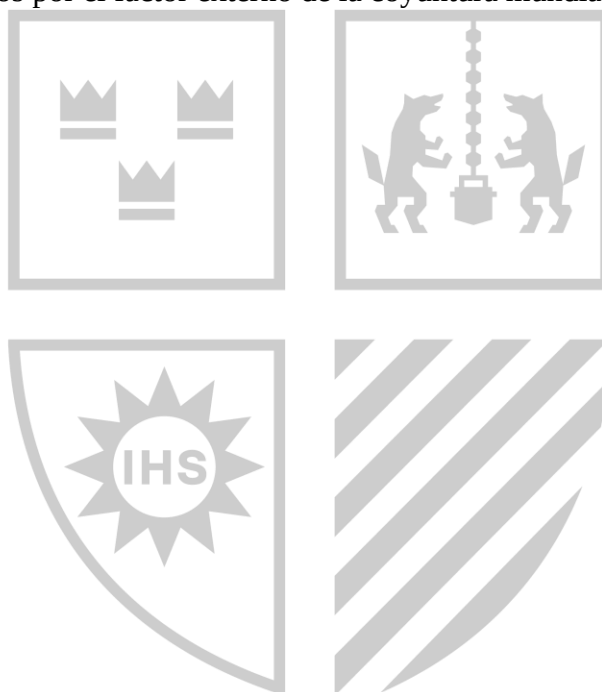
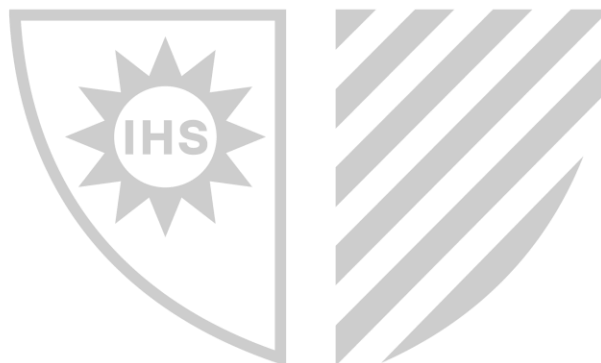


Tabla 16: Estado de Resultados

VIALCO CAPITAL E.I.R.L.													
ESTADO DE RESULTADOS													
(Expresado en Nuevos Soles)													
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2021													
	Ene-21	Feb-21	Mar-21	Abr-21	May-21	Jun-21	Jul-21	Ago-21	Set-21	Oct-21	Nov-21	Dic-21	TOTAL
	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
Ventas	-	5,000	3,000	-	14,000	5,000	-	15,000	29,600	-	21,000	18,000	110,600
Costo de ventas	(3,175)	(5,675)	(4,675)	(3,175)	(10,175)	(5,675)	(3,175)	(10,675)	(17,975)	(3,175)	(13,675)	(12,175)	(93,396)
Utilidad Bruta	(3,175)	(675)	(1,675)	(3,175)	3,825	(675)	(3,175)	4,325	11,625	(3,175)	7,325	5,825	17,204
(-) Gastos Administrativos	(805)	(1,130)	(905)	(905)	(945)	(885)	(935)	(875)	(937)	(895)	(875)	(885)	(10,974)
Utilidad Operativa	(3,979)	(1,804)	(2,579)	(4,079)	2,881	-1,559	(4,109)	3,451	10,688	(4,070)	6,450	4,940	6,230
(-) Gastos Financieros	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)	(600)
Total lng y gastos	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)	(600)
UTLIDAD ANTES DE IMP.	(4,029)	(1,854)	(2,629)	(4,129)	2,831	(1,609)	(4,159)	3,401	10,638	(4,120)	6,400	4,890	5,630
IMPUESTO A LA RENTA													(1,661)
UTILIDAD NETA													3,969
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.59

Fuente: Elaboración propia, 2022



6.4.3 Estado de Resultados 2022-2025

Sobre la proyección del Estado de Resultados para los ejercicios 2022 al 2025, se observa lo siguiente:

- La proyección de ingresos del ejercicio 2022 asciende a S/ 320,000
- Proyección de ingresos del ejercicio 2023 asciende a S/ 410,000
- Proyección de ingresos del ejercicio 2024 asciende a S/ 520,000
- Proyección de ingresos del ejercicio 2025 asciende a S/ 540,000.

Asimismo, el costo de ventas está conformado por el sueldo de planilla y los honorarios que se pagan a gerencia general y el área comercial. Cabe mencionar que el pago de estos honorarios está condicionado a la política del 25% de las ventas realizadas, por lo cual, en el desarrollo de los ejercicios proyectados, estas se verán afectadas de acuerdo con el nivel de ingresos proyectado.

Por otro lado, se estima un incremento del 2% de los gastos administrativos y 1% de los gastos financieros para los ejercicios proyectados.

De acuerdo con los datos utilizados para la proyección del Estado de Resultados por los ejercicios 2021 al 2025, se puede observar que la utilidad neta del ejercicio 2021 asciende a S/ 3,969. Si bien la ganancia es por un importe inmaterial, esto ocurre debido a la coyuntura del COVID19 y su impacto en la economía del país, por ello se proyecta que, con la reactivación económica, el retorno a la normalidad permitiría que las empresas puedan realizar sus operaciones sin tantas restricciones. Por ello, de acuerdo con lo proyectado en el ejercicio 2025, la utilidad neta asciende a S/ 154,678, lo cual consiste en 5 veces la utilidad neta del ejercicio inicial por las proyecciones estimadas son favorables para el proyecto.

Tabla 17: Estado de Resultados 2022-2025

VIALCO CAPITAL E.I.R.L. ESTADO DE RESULTADOS (Expresado en Nuevos Soles)					
	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas	110600	320000	410000	520000	540000
Costo de ventas	-93396	-198096	-243096	-298096	-308096
Utilidad Bruta	17204	121904	166904	221904	231904
Gastos Administrativos	-10974	-11193	-11417	-11645	-11878
Utilidad Operativa	6230	110710	155486	210258	220025
Gastos Financieros	-600	-606	-612	-618	-624
Utilidad Antes de Impuestos	5630	110104	154874	209640	219401
Impuestos	1661	32481	45688	61844	64723
Utilidad Neta	3969	77623	109186	147796	154678

6.4.4. Estado de Situación Financiera

Para la proyección del Estado de Situación Financiera Anual para los ejercicios 2022 al 2025 se observa lo siguiente:

- El activo corriente está conformado por la partida "Efectivo y equivalente de efectivo" cuyo importe asciende a S/ 306,587 para el 2021.
- Sobre los ejercicios 2022 al 2025 se observa un aumento progresivo en dicha partida debido a que la empresa tiene la política de realizar el cobro de las ventas al contado, por lo cual no tiene cuentas por cobrar.
- Respecto a los activos no corrientes, está conformado por los activos fijos netos de la depreciación. Se proyecta que la compañía no realizará adquisiciones de activos durante los 5 años de proyección.
- La depreciación anual varía progresivamente debido a que con el paso del tiempo los activos disminuyen su vida útil.
- Por el lado de los pasivos, está conformado por la partida de cuentas por pagar accionistas por S/ 300,000 que corresponde al aporte del socio fundador. Este importe no varía con la proyección de los ejercicios 2022 al 2025 ya que no se considera realizar la cancelación del préstamo una vez terminado los 5 años de evaluación de viabilidad del proyecto.
- El patrimonio de la empresa está conformado por los activos fijos de Vialco Capital que consiste en muebles y equipo de cómputo menos la depreciación anual, y el resultado acumulado de cada ejercicio. Cabe precisar que en el ejercicio 2021 se proyecta una ganancia de S/ 5,630 y

en el 2025 se proyecta una ganancia de S/ 219,401; es decir, se incrementaría 4 veces aproximadamente el valor de la ganancia durante los ejercicios proyectados, dando por viable el proyecto.

Tabla 18: Estado de Situación Financiera

VIALCO CAPITAL E.I.R.L. ESTADO DE SITUACION FINANCIERA (Expresado en Nuevos Soles)					
Activo	2021	2022	2023	2024	2025
Activo corriente	306587	411192	456110	511043	520995
Caja	306587	411192	456110	511043	520995
Activo no corriente	6088	5957	5810	5642	5451
Activo fijo bruto	7045	7045	7045	7045	7045
Depreciación acumulada	-957	-1088	-1235	-1403	-1594
Total Activo	312675	417149	461919	516685	526446
Pasivo					
Pasivo corriente	0	0	0	0	0
Cuentas por pagar comerciales					
Pasivo no corriente	300000	300000	300000	300000	300000
Cuentas por pagar accionistas	300000	300000	300000	300000	300000
Total pasivo	300000	300000	300000	300000	300000
Patrimonio					
Capital	7045	7045	7045	7045	7045
Resultado acumulado	5630	110104	154874	209640	219401
Total patrimonio	12675	117149	161919	216685	226446
Total pasivo y patrimonio	312675	417149	461919	516685	526446

Fuente: Elaboración propia, 2022

6.4.5 Flujo de Efectivo Proyectado

El Estado de Flujo de Efectivo refleja las entradas y salidas del dinero de la empresa que se encuentra en las instituciones bancarias o en la caja de la empresa.

Para elaborar este estado financiero se utiliza los datos del Estado de Situación Financiera y el Estado de Resultados. Luego se distribuye los datos en 3 actividades:

- a. Actividades de Operación. Son aquellas actividades que la empresa necesita realizar para operar.
- b. Actividades de Inversión. Son aquellas inversiones que la empresa posee para poder generar mayor rentabilidad.
- c. Actividades de Financiamiento. Se refiere a los créditos que son otorgados a la empresa para poder apalancarnos financieramente.

El presente estado financiero nos muestra lo siguiente:

- En Actividades de Operación se observa la variación de las ventas, el costo de ventas, los gastos de la empresa y los impuestos.
- En el rubro Actividades de Inversión se refleja la variación del activo de la empresa menos la depreciación acumulada.
- En las Actividades de Financiamiento se observa la variación de los resultados acumulados.

Para el final del año 2025 la empresa cuenta con un efectivo de S/ 520,995, lo cual nos demuestra que la rentabilidad ha aumentado en más del 50% durante los 5 años.

Tabla 19: Estado de Flujo de Efectivo Proyectado

VIALCO CAPITAL E.I.R.L. ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO (Expresado en nuevos soles) MÉTODO DIRECTO				
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	2022	2023	2024	2025
Ventas	320,000	410,000	520,000	540,000
Costo de Ventas	(198,096)	(243,096)	(298,096)	(308,096)
Caja y Bancos	(77,754)	(109,377)	(147,964)	(154,868)
Pago por gastos	(11,669)	(11,839)	(12,096)	(12,312)
Impuesto a la renta	(32,481)	(45,688)	(61,844)	(64,723)
Flujo de efectivo por Actividades de Operación	-0	0	0	-0
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN				
Activo Fijo neto	130	148	168	191
Flujo de efectivo por Inversión	130	148	168	191
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO				
Resultados acumulados	104,475	44,770	54,766	9,761
Flujo de efectivo por Financiamiento	104,475	44,770	54,766	9,761
Variaciones del Flujo	104,605	44,918	54,933	9,952
Efectivo al inicio del período	306,587	411,192	456,110	511,043
Efectivo al final del período	411,192	456,110	511,043	520,995
Saldo efectivo al período actual	411,192	456,110	511,043	520,995
DIF	-0	0	0	-0

Fuente: Elaboración propia, 2022

6.5.6 Balance de Comprobación

El Balance de Comprobación Anual nos refleja la Ganancia Anual por S/ 5,629.71. Esto se debe al aumento de las ventas durante el último trimestre del ejercicio 2021 y se deduce a partir de la sustracción entre la Utilidad Anual por S/ 110,600 y los Gastos Operativos S/ 93,396.48; los Gastos Administrativos S/ 10,973.81 y los Gastos Financieros S/ 600.

Por otro lado, el aporte dinerario del socio fundador para la empresa es de S/ 300,000 y el aporte en bienes equipos de cómputo y procesadoras de datos para el Capital por el monto de S/ 7,045. Sin embargo, la gestión de Vialco Capital puede mejorar para el siguiente período anual si decide continuar con la venta de sus servicios bajo los mismos lineamientos. Asimismo, puede implementar nuevas políticas de contratación, cobranza, administrar sus costos, entre otros para poder incrementar la utilidad del negocio.

Tabla 20: Balance de Comprobación

BALANCE DE COMPROBACION											
Cuenta	Nombre	Débito	Crédito	Deudor	Acreedor	Activo	Pasivo	Pérdida N.	Ganancia N.	Pérdida F.	Ganancia F.
10	EFFECTIVO Y EQUIV. DE EFFECTIVO	419,707.46	113,121.11	306,586.35	-	306,586.35	-	-	-	-	-
12	CTAS. POR COBRAR TERCEROS	137,057.00	137,057.00	-	-	-	-	-	-	-	-
33	INMUEBLE, MAQUINARIA Y EQUIPO	7,045.00	-	7,045.00	-	7,045.00	-	-	-	-	-
39	DEPREC. AMORT. Y AGOTAM. ACUMU	-	956.64	-	956.64	-	956.64	-	-	-	-
40	TRIB.Y APORTES AL S. P. Y DE SA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
41	REMUNERAC. Y PART. POR PAGAR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
42	CTAS. POR PAG. COMERCIALES-TERCE	57,338.00	57,338.00	-	-	-	-	-	-	-	-
46	CTAS. POR PAG. COMERCIALES-ACCIO	-	300,000.00	-	300,000.00	-	300,000.00	-	-	-	-
50	CAPITAL	-	7,045.00	-	7,045.00	-	7,045.00	-	-	-	-
62	GROS. DE PERSONAL, DIRECT. Y GTES	38,096.48	-	38,096.48	-	-	-	38,096.48	-	-	-
63	GROS. DE SERVIC. PREST. POR TERCE	63,195.17	-	63,195.17	-	-	-	63,195.17	-	-	-
65	OTROS GASTOS DE GESTION	2,122.00	-	2,122.00	-	-	-	2,122.00	-	-	-
67	GASTOS FINANCIEROS	600.00	-	600.00	-	-	-	600.00	-	-	-
68	VALUACION Y DETER. DE ACT. Y PRO	956.64	-	956.64	-	-	-	956.64	-	-	-
70	VENTAS	-	110,600.00	-	110,600.00	-	-	-	110,600.00	-	110,600.00
79	CARGAS IMP. A CTA. DE COSTOS Y G	-	104,970.29	-	104,970.29	-	-	-	-	-	-
92	COSTOS OPERATIVOS	93,396.48	-	93,396.48	-	-	-	-	-	93,396.48	-
94	GASTOS ADMINISTRATIVOS	10,973.81	-	10,973.81	-	-	-	-	-	10,973.81	-
97	GASTOS FINANCIEROS	600.00	-	600.00	-	-	-	-	-	600.00	-
=====											
	TOTALES	831,088.04	831,088.04	523,571.93	523,571.93	313,631.35	308,001.64	104,970.29	110,600.00	104,970.29	110,600.00
	GANANCIA DEL EJERCICIO	-	-	-	-	-	5,629.71	5,629.71	-	5,629.71	-
	SUMAS IGUALES	-	-	-	-	313,631.35	313,631.35	110,600.00	110,600.00	110,600.00	110,600.00

Fuente: Elaboración propia

6.5 Análisis de Rentabilidad

6.5.1 Ratios Financieros

RATIOS FINANCIEROS		2021	2022	2023	2024	2025
RATIO DE LIQUIDEZ						
ACTIVO CORRIENTE - PASIVO						
CAPITAL DE TRABAJO	= CORRIENTE	=	306587	411192	456110	511043
			0	0	0	0
	CAPITAL DE TRABAJO	=	306587	411192	456110	511043
			520995	520995	520995	520995

Tabla 21: Ratios Financieros

Fuente: Elaboración propia, 2022

La ratio de Capital de Trabajo refleja el monto disponible una vez se liquide los pasivos. Este dinero puede servir para reinvertir en la empresa y en su operación. Se observa que el capital del trabajo tiene como resultado el monto de la caja y banco de la empresa, la razón principal del resultado se debe a la política implementada por la empresa de realizar los cobros y pagos al contado. Por ello se cuenta solo con dinero en caja y no con cuentas por cobrar o cuentas por pagar.

Tabla 22: Ratios de Rentabilidad

RATIOS DE RENTABILIDAD		2021	2022	2023	2024	2025
ROA	= UTILIDAD NETA / ACTIVO TOTAL	=	3,969	77,623	109,186	147,796
			312,675	417,149	461,919	516,685
	ROA	=	1%	19%	24%	29%
						29%

Fuente: Elaboración propia

La ratio ROA nos refleja el rendimiento de la Utilidad Neta sobre los Activos Totales de la empresa; esto nos permite saber si estamos aprovechando de manera eficiente los bienes y derechos que posee la empresa. Por lo tanto, se puede observar lo siguiente:

Para el año 2021 el resultado es 1% indicando que por cada sol invertido en el activo se obtiene una ganancia del 1%. Para el año 2022 se incrementó en 18% el cual nos indica que la eficiencia de los activos ha mejorado y durante los siguientes años se mantuvo con un aumento que oscila entre 5%.

ROE	=	UTILIDAD NETA / PATRIMONIO	=	$\frac{3,969}{12,675}$	$\frac{77,623}{117,149}$	$\frac{109,186}{161,919}$	$\frac{147,796}{216,685}$	$\frac{154,678}{226,446}$
ROE =				31%	66%	67%	68%	68%

Fuente: Elaboración propia

La ratio ROE refleja el rendimiento de la Utilidad Neta sobre el Patrimonio de la empresa, lo cual nos permite saber si se está aprovechando de manera eficiente los aportes de los socios y/o accionistas de la empresa. Por lo tanto, se puede observar lo siguiente:

Para el año 2021 el resultado es 31% indicando que por cada sol invertido por los accionistas se obtiene una ganancia del 31%. Para el año 2022 se incrementó en 35% lo cual nos indica que la eficiencia de los activos ha mejorado y durante los siguientes años se mantuvo con un aumento que oscila entre 1%.

Tabla 23: Margen Bruto

MARGEN BRUTO	=	UTILIDAD BRUTA / VENTAS	=	$\frac{17,204}{110,600}$	$\frac{121,904}{320,000}$	$\frac{166,904}{410,000}$	$\frac{221,904}{520,000}$	$\frac{231,904}{540,000}$
MARGEN BRUTO =				16%	38%	41%	43%	43%

Fuente: Elaboración propia

La ratio de Margen Bruto nos refleja la relación entre la Utilidad Bruta y las Ventas. El resultado de esta ratio para el año 2021 es 16%, por lo cual se infiere que por cada venta que realice la empresa le queda 16% como margen de ganancia. Para el año 2022 se puede ver un aumento del 22% lo cual refleja la mejora de la situación económica de la

empresa. Y para los siguientes años del 2023 al 2025 se refleja un aumento oscilante del 2%, lo cual nos indica que la situación económica se mantiene.

Tabla 24: Margen Bruto

MARGEN NETO	=	UTILIDAD NETA / VENTAS	=	3,969	77,623	109,186	147,796	154,678
				110,600	320,000	410,000	520,000	540,000
MARGEN NETO =				4%	24%	27%	28%	29%

Fuente: Elaboración propia

La ratio de Margen Neto refleja la relación entre la Utilidad Neta y las Ventas. El resultado de esta ratio para el año 2021 es 4% por lo cual se infiere que por cada venta que realice la empresa le queda 4% como margen de ganancia neta luego de deducir los gastos administrativos y financieros de la empresa. Para el año 2021 se puede ver un aumento del 20% lo cual refleja la mejora de la situación económica de la empresa. Para los siguientes años del 2023 al 2025 se refleja un aumento oscilante del 1 y 3% el cual nos indica que la situación económica se mantiene.

Tabla 25: Ratios de Gestión

RATIOS DE GESTION								
ROTACION DE PERIODO DE COBRO	=	VENTAS / CUENTAS POR COBRAR	=	110600	320000	410000	520000	540000
				0	0	0	0	0
ROTACION DE PERIODO DE COBRO =				0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia

La ratio de Rotación de Período de Cobro nos permite evaluar el número de veces que somos capaces de cobrar lo vendido durante el año. Asimismo, se observa el monto de los resultados de la ratio con monto 0. Esto se debe a que Vialco cobra los servicios prestados el mismo día en que surge efecto la venta, por lo cual no hay días otorgados para cobrar.

$$\text{COK} = \text{TMAR} = f + i + (f \times i)$$

Costo del Capital (COK) o Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR):

Hay varios métodos para definir la tasa con que se aplicará la ecuación de valor del VAN, para determinar la viabilidad del proyecto.

Aplicamos este método que considera:

Inflación prom. Anual (se mantiene estable)	(f)	3.00%	}	lo primero que debe recuperar el inversionista es la inflación (para mantener los rendimientos reales) rendimiento de la industria o sector es subjetivo, cada inversionista tiene diferente aversión al riesgo.
Tasa de rendimiento del mercado prom. Anual		5.00%		
Tasa de Riesgo del Inversionista	(i)	3.00%		

Fuente: Elaboración propia, 2022

Costo de Oportunidad del Capital (COK) = 11.2%

o Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR)

f: inflación promedio

i: premio al riesgo del sector o mercado + riesgo adicional considerado por el empresario.

- Considera período de evaluación de 5 años para Inversión Inicial superior a S/ 30,000.
- La inversión inicial es cubierta por el socio fundador. No hay financiamiento.
- Las proyecciones de ventas consideran los estudios de mercado previos.
- Se considera un incremento de las ventas del 10% respecto del año anterior, en los siguientes años.

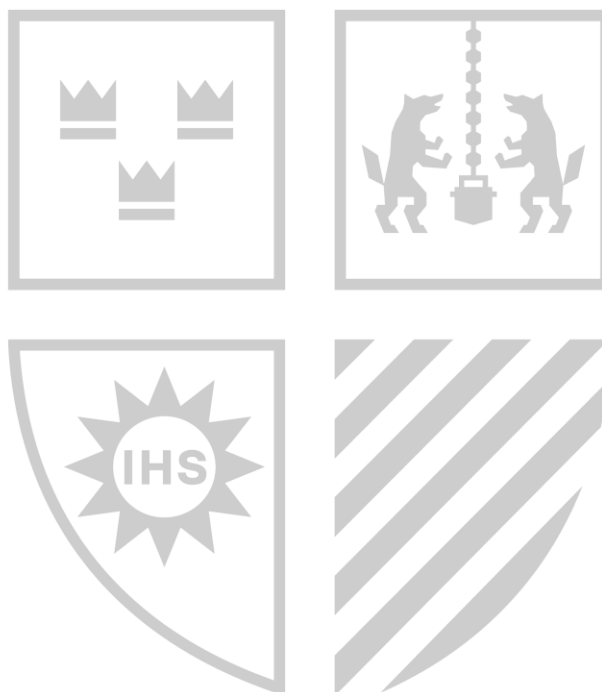
Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC):

La evaluación del proyecto se realizará previo cálculo del Costo del Capital (COK), así como el Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC), en el año cero, teniendo en cuenta que el WACC es el costo promedio ponderado que nos servirá para determinar el valor presente de un flujo de efectivo a futuro, lo cual se explica en el análisis de sensibilidad.

Tabla 26: Estimación del Wacc

ESTIMACION DEL WACC				
Tipos de Fuentes		Valor S/.	Valor S/.	Total Inversión S/.
Tipos de Fuentes	APORTE PROPIO	prestamo	TOTAL	% v
Inversiones				
Activos Fijos	7,045.00		7,045.00	1%
Capital de Trabajo	300,000.00	300,000.00	600,000.00	99%
Peso	51%	49%	100%	100%
TOTAL INVERSION	307,045.00	300,000.00	607,045.00	
COSTO	COK	KD	WACC	
	11.2%	5.00%	8.16%	

Fuente: Elaboración propia, 2022



6.6 Plan de Contingencia / Análisis de Sensibilidad

Tabla 27: Plan de Contingencia/Análisis de Sensibilidad

ANALISIS DE SENSIBILIDAD								
PROYECCION DE VENTAS	S/.	110,600	189%	S/.	209,400	S/.	320,000	
	S/.	320,000	28%	S/.	90,000	S/.	410,000	
	S/.	410,000	27%	S/.	110,000	S/.	520,000	
	S/.	520,000	4%	S/.	20,000	S/.	540,000	
	S/.	540,000						
				189%		28%	27%	4%
VIALCO CAPITAL E.I.R.L.								
FLUJO DE EFECTIVO ECONOMICO								
(Expresado en Nuevos Soles)								
	2021	2022	2023	2024	2025			
Ventas	110600	320000	410000	520000	540000			
Costo de ventas	-93396	-198096	-243096	-298096	-308096			
Utilidad Bruta	17204	121904	166904	221904	231904			
Gastos Administrativos	-10974	-11193	-11417	-11645	-11878			
Utilidad Operativa	6230	110710	155486	210258	220025			
Gastos Financieros	-600	-606	-612	-618	-624			
Utilidad Antes de Impuestos	5630	110104	154874	209640	219401			
Impuestos	1661	32481	45688	61844	64723			
Utilidad Neta	-300000	3969	77623	109186	147796	154678		
Cantidad de horas	8							
Precio del servicio	S/. 1,152							
COK	11.24%							
TIRE	14%							
VANE	S/. 32,946							

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD PRECIO CANTIDAD						
	S/ 32,946	950	1050	1152.08	1250	1350
4	-738410	-681448	-623300	-567525	-510563	
5	-603126	-531924	-459239	-389520	-318318	
6	-467842	-382400	-295177	-211515	-126072	
7	-332558	-232875	-131116	-33509		66173
8	-197274	-83351	32946	144496		258419
9	-61990	66173	197007	322501		450665
10	73294	215698	361069	500506		642910
11	208578	365222	525130	678511		835156
12	343862	514747	689192	856517		1027402
13	479146	664271	853253	1034522		1219647

Fuente: Elaboración propia, 2022

El presente Análisis de Sensibilidad refleja la situación económica de la empresa Vialco Capital cuando se manipulan las variables del Precio del servicio y la Cantidad de las horas dedicadas al servicio. Para ello se necesita realizar los cálculos del COK (Costo de Capital de Trabajo), TIRE (Tasa Interna de Retorno Económico) y el VANE (Valor Actual Neto Económico).

Para el Capital de Trabajo se utilizó una tasa de inflación estable del 3% esta tasa es lo primero que debe recuperar el inversionista para mantener los rendimientos reales; la tasa del rendimiento del mercado promedio Anual del sector en 5% ; y la tasa riesgo del inversionista en 3%. Estos datos nos dan como resultado el Costo de Capital de Trabajo en 11.2%.

Por otro lado, el TIR Económico calcula el flujo de efectivo de la proyección más la inversión, dando un resultado de 14%.

Por último, el VAN Económico nos indica si el proyecto es viable o no de acuerdo con los resultados (si el $VAN > 0$, el proyecto es viable) por lo cual el cálculo nos da como resultado S/ 32,946.

Una vez obtenido el VANE se puede modificar las variables del precio y la cantidad para poder analizar si el proyecto es viable cuando los precios y/o la cantidad aumentan o disminuyen.

La presente tabla nos muestra que a partir del precio de S/ 1,152 por cada hora durante 8 horas el proyecto da un VANE de S/ 32,946, lo cual significa que es viable.

Además, podemos utilizar 2 supuestos, el pesimista y el optimista. El pesimista se encuentra en utilizar una cantidad de 4 horas con un precio de S/ 950 dando como resultado un VANE negativo, el cual nos indica que el proyecto no es viable con esa modificación de variables. Por otro lado, el supuesto optimista nos refleja que si utilizamos 13 horas como cantidad utilizada en el servicio con un precio de S/ 1,350 entonces el VANE asciende a S/ 1,219,647 de lo cual se infieren 2 cosas: es viable y aumentan los flujos de dinero.

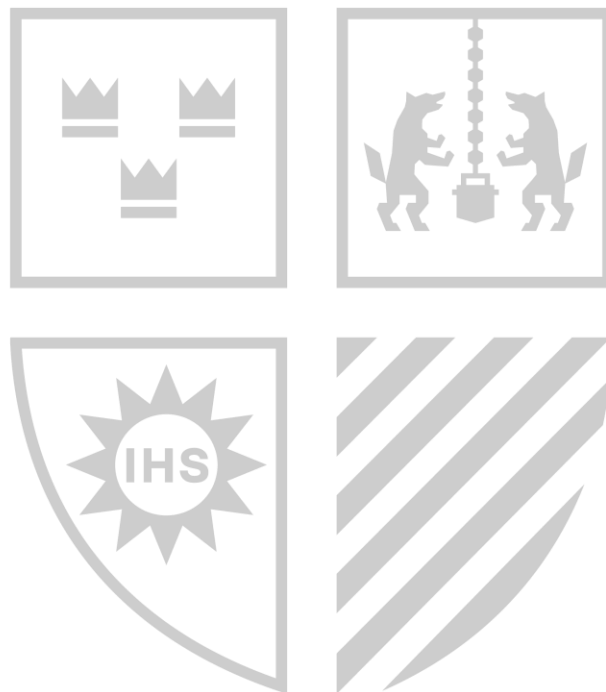
CONCLUSIONES

El sector construcción provee un aporte fundamental a la economía del país, pues representa aproximadamente el 5% del PBI, con un total de 36,000 millones de soles de valor añadido. Ello puede representar, por lo menos, 100,000 millones de soles de facturación que la convierten en una de las industrias económicas más relevantes. Además del efecto económico, brinda un aporte social transcendental, pues permite una mejora sustancial en la calidad de vida del peruano al brindarles acceso a infraestructura de transporte, salud, educación y saneamiento. Finalmente, se constituye como el articulador de la reactivación económica, al tener la capacidad de iniciar trabajos rápidamente, empleando mucha mano de obra, proveyendo el marco dentro del cual otras actividades económicas y la inversión privada, puedan comenzar a desarrollarse.

1. Financieramente, el proyecto es viable, bajo un escenario conservador de demanda y del entorno. El análisis demuestra que a partir del precio tomado de S/ 1,152, por cada hora durante 8 horas, el proyecto da un VAN de S/32,946, lo cual significa que el proyecto es viable, y un TIR DEL 14% al quinto año.
2. El análisis del entorno político y social indica que existe una tendencia de las empresas constructoras a que las obtenciones de fianzas sean gestionadas por terceros y no por ellos dado que requieren de profesionales preparados para tener éxito en la obtención de estos instrumentos para concretar la firma de contratos con la entidad. La importancia de contar con el servicio de un tercero se ve reflejado en la demanda de dichos instrumentos reflejados en las memorias anuales de las principales aseguradoras que emiten estos instrumentos. Entonces, existe una necesidad que genera una oportunidad de negocio.
3. El objetivo del plan negocio es implementar una empresa consultora en la ciudad de Lima que brinde servicio en gestión de obtención de cartas fianza. La empresa consultora busca contribuir a satisfacer las necesidades de los clientes del sector construcción en término de obtener dichos instrumentos en tiempo oportuno y

profesional que nuestro cliente logre concretar sus objetivos con terceros, sobre la base de brindar un servicio de calidad, con procedimientos específicos de gestión y con personal con suficiente especialización y profesionalismo.

4. Dado el entorno económico y político inestable del país, el impacto que tiene el sector construcción en el crecimiento económico y la brecha de infraestructura, se prevé que el mercado y la demanda de los servicios en gestión de obtención de cartas fianza crezcan más en los próximos años.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- .AE Business School. (2019). *Realizando el plan de operaciones de una empresa*. Consultado el 23 de agosto de 2022.
<https://retos-operaciones-logistica.eae.es/realizando-el-plan-de-operaciones-de-una-empresa.com>
- Alarcón, L. (2017). *"Importancia de las Cartas Fianzas en la Empresa MTV Perú E.I.R.L. San Miguel 2017"*. (Tesis de grado. Universidad César Vallejo).
- Alfonso, D. (1998). Consultoría de Empresas en el Perú, 7. Consultado el 23 de agosto de 2022.
https://unac.edu.pe/documentos/organizacion/vri/cdcitra/Informes_Finales_Investigacion/Agosto_2011/CORREA%20SILVA_FCA/MarcoTeorico.pdf
- Álvarez de Novales, J. M. (1998). *Acción Estratégica*.
- Álvarez de Novales, José Mario. (s.f.).
- Alvarez S. (2017). *"Gestión empresarial y competitividad para el desarrollo sostenible de las pequeñas y medianas empresa del ámbito alimentos en el centro arqueológico de la ciudad de Cusco"*. (Tesis de grado. Inca Garcilaso de la Vega).
- Andía, W., & Pinto, E. (2013). *Plan de Negocios*. Consultado 9 de setiembre de 2022:
<https://www.redalyc.org/pdf/816/81629469009.pdf>
- APESEG. (2019). Obtenido de <https://www.apeseg.org.pe/cartas-fianza-y-cauciones/>
- APPIAN (s.f.). *Definición de Proceso Empresarial*. Consultado el 9 de setiembre de 2022: <https://appian.com/es-es/bpm/business-process-definition.html>
- ARC Asesores y corredores de seguros SAC. (2021). *Carta fianza y póliza de caución*. Consultado el 22 de julio de 2022.
<https://arcasesores.com.pe/carta-fianza-y-poliza-de-caucion/>
- Asociados, C. &. (2022). *Informe de Clasificación de Riesgo Insur S.A. Compañía de Seguros*. Consultado el 20 de agosto de 2022:
<file:///C:/Users/Nancy%20Chisi/Downloads/Insur%20Seguros.pdf>

- BCRP (2022). *Consumo Interno de Cemento (Var% 12 meses)*. Consultado el 14 de octubre de 2022: <https://estadisticas.bcrp.gob.pe>
- BCRP (2022). *Construcción*. Consultado el 14 de octubre de 2022: <https://estadisticas.bcrp.gob.pe>
- Bonifaz, J., Urrunaga, R., Aguirre, J., & Urquiza, C. (2016). *Escuela de Gestión Pública de la Universidad del Pacífico. Un Plan para salir de la pobreza. Plan Nacional de Infraestructura 2016-2025*. Lima: AFIN.
- Bosch, E., Del Pozo, P., & Vaquer, A. (2016). *Teoría General del Contrato*. Madrid: Marcial Pons.
- Brokers, Z. (2020). *El Broker de seguros: Un especialista en prevención y administración de seguros*. Consultado el 20 de junio del 2022: <https://zolidbrokers.com/que-es-un-broker-de-seguros/>
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la Investigación Científica. Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Lima: Editorial San Marcos EIR Ltda.
- Castro, G., Pinatte, C. & Soto, R. (2018). *Plan de negocios para el desarrollo de una plataforma virtual de un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo aplicado al sector construcción*. (Tesis de grado. Universidad Esan).
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: ISBN:85.352-1348-1. Consultado el 20 de octubre de 2022 <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>
- Class & Asociados S.A. (2022). *Informe de clasificación de riesgo Secrex Compañía de Seguros de Crédito y Garantías S.A.* Consultado el 20 de agosto del 2022 <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/GG%20043%202022%20e%20Informes.pdf>
- Class & Asociados S.A. (2021). *Informe de clasificación de riesgo Avla Perú Compañía de Seguros S.A.* Consultado el 20 de agosto del 2022 <file:///C:/Users/Nancy%20Chisi/Downloads/Avla%20Peru.pdf>
- Class & Asociados S.A. (2022). *Informe de clasificación de riesgo Insur S.A. Compañía de Seguros*. Consultado el 20 de agosto del 2022: <file:///C:/Users/Nancy%20Chisi/Downloads/Insur%20Seguros.pdf>
- Colombo, D. (2019). *6 ideas para combatir la falta de profesionalismo*. Consultado el 10 de setiembre de 2022

- <https://empresa.org.ar/2019/6-ideas-para-combatir-la-falta-de-profesionalismo>
- ComexPerú. (2022). *El Sector Construcción Registró Un Crecimiento Interanual Del 4.9% En abril De 2022*. Consultado el 14 de abril del 2022:
<https://www.comexperu.org.pe>
- Concha, P. F. (2017). *Planes de Negocios: una metodología alternativa*. Lima: Fondo Editorial Universidad del Pacífico.
- Cronista. (2018). *Perú en riesgo: corrupción en la construcción puede detener inversiones por 4,2% del PBI*. Consultado el 20 de julio del 2022
<https://www.cronista.com>
- Da Silva, D. (2020). *¿Cómo es el comportamiento del consumidor? Descubre las etapas del proceso de compra y principales KPI's*. Consultado el 10 de abril del 2022:
<https://www.zendesk.com.mx>
- De la Rosa Navarro, A. (s.f.). *La Función Comercial*. (Centro de Estudios de Postgrado. Universidad de Jaén). Consultado el 15 de abril del 2022.
<https://tauja.ujaen.es>
- Diario Gestión. (2022). *Reconstrucción con Cambios lidera ejecución de Gobierno Nacional en primer bimestre*. Consultado el 18 de setiembre del 2022:
<https://gestion.pe/peru/reconstruccion-con-cambios-lidera-ejecucion-de-gobierno-nacional-en-primer-bimestre-noticia/?ref=gesr>
- Diario Gestión, (2022). *Solvencia económica ya no será requisito de calificación para licitaciones públicas*. pág. 12. Consultado el 18 de setiembre del 2022
<https://gestion.pe/economia/ley-de-contrataciones-licitaciones-publicas>
- Douglas, S. (2022). *¿Qué es mercado meta? 4 tipos de segmentación de audiencia*. Consultado el 17 de setiembre del 2022
<https://www.zendesk.com.mx/blog/que-es-mercado-meta/>
- ESAN. (2020). *¿Cuánto ha transformado la tecnología nuestras vidas durante la pandemia?* Consultado el 29 de agosto del 2022
<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/cuanto-ha-transformado-la-tecnologia-nuestras-vidas-durante-la-pandemia>
- Ferrer, O., & Hartline, M. (2012). *Estrategia de marketing*. México: Cengage Learning.
- Francisco, M. (1997). Curso de Consultoría. *Curso de Consultoría*, 1.
- García Solórzano, R. (2013). *En una empresa, todos somos vendedores*. Consultado el 4 de mayo del 2022

<https://rogarsol.com/ventas/2013/en-una-empresa-todos-somos-vendedores/#.Y3fsp3bMLIV>

Gestión. (2017). *Cartas fianza: ¿Por qué es importante que una empresa tenga este instrumento?* Consultado el 13 abril del 2022
<https://gestion.pe/economia/empresas/cartas-fianza-importante-empresa-tenga-instrumento-142673-noticia/>

Gestión. (2018). *Bancos siguen reacios a dar préstamos a las constructoras.* Consultado el 13 abril del 2022
<https://gestion.pe/economia/bancos-siguen-reacios-dar-prestamos-constructoras-230961-noticia/>

Gestión. (2020). *¿Qué es una carta fianza?* Consultado el 20 de agosto del 2022
<https://gestion.pe/tu-dinero/finanzas-personales/que-es-una-carta-fianza-nnda-nnlt-noticia/?ref=gesr>

Gestión, D. (2020). *Confiep: aún no se ve el impacto del nuevo modelo de gestión de inversión pública.* Consultado el 20 de agosto del 2022
<https://gestion.pe/economia/confiep-reconstruccion-confiep-aun-no-se-ve-el-impacto-del-nuevo-modelo-de-gestion-de-inversion-publica-nndc-noticia/>

Gestión (2014). *¿Qué es la asesoría financiera?* Consultado el 21 de setiembre del 2022: <https://www.gestion.org/que-es-la-asesoria-financiera/>

Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill Education.

INEI. (s.f.). *Metodología de Cálculo del Producto Bruto Interno Anual*. Consultado el 12 de agosto del 2022.
<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/metodologias/pbi02.pdf>

INEI, I. N. (2007-2022). *Sistema de Información Económica Principales Indicadores Macroeconómicos*. Consultado el 12 de agosto del 2022.
<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

INEI (2018). *Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población por Departamento, Provincia y Distrito, 2018 - 2020*. Consultado el 12 de agosto del 2022.
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1715/

INSUR, A. (2018). *Memoria Anual de Insur Peru 2018*. Lima: Insur Peru. Consultado el 20 de agosto del 2022
https://www.insur.com.pe/MEMORIA_INUSR_PERU_2018/26/

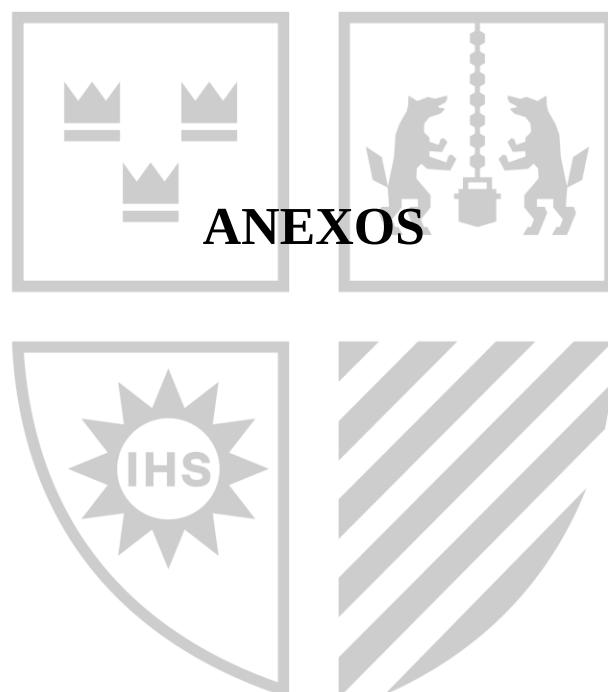
- Quintana, J. (2020). Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas. *Revista de investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES*, vol. 4, núm. 16, pp. 272. Doi:<https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v4i16.99>
- Kerin, R., Berkowitz, E., Hartley, S., & Rudelius, W. (2004). *Marketing*. México: McGraw-Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- La Cámara de Comercio. (2020). *Los efectos de la COVID-19 en el PBI y en el empleo*. Consultado el 15 de junio del 2022: <https://lacamara.pe/los-efectos-de-la-covid-19-en-el-pbi-y-en-el-empleo/>
- La Positiva (2021). *Memoria Anual 2021*. Consultado el 21 de agosto del 2022: https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria%20Anual_2021_LPG.pdf
- Larripa, S. (s.f.). *¿Quién es tu consumidor? ¿Quién decide la compra?* Consultado el 6 de agosto del 2022 <https://cuadernodemarketing.com/los-diferentes-roles-en-un-proceso-de-compra/>
- Llamas, F. (2018). La metodología Lean Startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento. *EAN*, 79-95.
- Marketing Educativo. (2016). *Necesidades, deseos y demanda*. Consultado el 7 de agosto del 2022 <https://dannysayago.wordpress.com/necesidades-deseos-y-demandas/>
- Manrique & Alva. (2018). Bancos siguen reacios a dar préstamos a las constructoras. *Diario Gestión Economía*. Consultado del 8 de abril del 2022 <https://gestion.pe/economia/bancos-siguen-reacios-dar-prestamos-constructoras-230961-noticia/>
- Memoria Anual AVLA (2022). *Memoria Anual*. Consultado el 14 de agosto: https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria%20AVLA%20Peru%20_%20EEFF%202021.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). *Plan Nacional de Infraestructura para la Competitividad*. Consultado el 28 de julio del 2022: https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_privada/planes/PNIC_2019.pdf

- Ministerio de Economía y Finanzas. (2022). *En el 2022 la economía peruana crecerá 3,3% según proyecciones del Marco Macroeconómico Multianual 2023-2026*. Consultado el 25 de setiembre del 2022
https://www.mef.gob.pe/index.php/?option=com_content&view=article&id=7487&Itemid=101108&lang=es
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2022). *Proyecto de Presupuesto Año 2023*. Consultado el 25 de setiembre
https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=101156&lang=es-ES&view=article&id=7490
- Ministerio del Ambiente. (s.f.). *Portal de Transparencia- Procesos Estratégicos*. Consultado el 20 de setiembre del 2022
<https://www.minam.gob.pe/manual-de-procedimientos/procesos-estrategicos/>
- Miranda, M. (2018). *Corrupción paraliza obras: afecta a la construcción, trabajadores y recaudación*. Andina. Consultado el 9 de febrero del 2022:
<https://andina.pe/agencia/noticia-corrupcion-paraliza-obras-afecta-a-construccion-trabajadores-y-recaudacion-698840.aspx>
- Moody's Perú. (2022). *Informe de clasificación La Positiva Seguros y Reaseguros S.A.A*. Consultado el 30 de mayo del 2022
<https://www.sbs.gob.pe/app/iece/paginas/MostrarResumenClasificaciones.aspx>
- Morales, P (2012). *Tamaño necesario de la muestra ¿cuántos sujetos necesitamos?* Universidad Pontificia Comillas-Madrid
- Gregory, M. (2012). *Principios de Economía*. México: Cengage Learning
- Normas Legales, E. P. (2019). *Texto Único Ordenado de la Ley N 30225, Ley de Contrataciones del Estado - Decreto Supremo N 082-2019-EF*. Consultado el 9 de febrero del 2022
<https://diariooficial.elperuano.pe/pdf/0022/tuo-ley-30225.pdf>
- Normas Legales, E. P. (2019). *Texto Único Ordenado de la Ley N 30225, Ley de Contrataciones del Estado -Decreto Supremo N 082-2019-EF*. O Consultado el 9 de febrero del 2022
<https://diariooficial.elperuano.pe/pdf/0022/tuo-ley-30225.pdf>
- Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito. (2019). *Educación para la Justicia Serie de Módulos Universitarios Ética Profesioanl*. Viena: UNODC. Consultado el 9 de febrero del 2022

- https://www.unodc.org/documents/e4j/IntegrityEthics/MODULE_14_-_Professional_Ethics_-_Spanish_v.pdf
- Orellana P. (2019). *Gestión empresarial*. Consultado el 16 de agosto del 2022:
<https://economipedia.com/definiciones/gestion-empresarial.html>
- Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado. (s.f.). *El rol del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado - OSCE*. Consultado el 9 de febrero del 2022
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1537304/OSCE%20Funciones.pdf>
- Osterwalder, A. (2011). *Business Model Canvas*. Fundación Globalidad y Microeconomía. Consultado el 30 de mayo del 2022
<https://fundacionactivate.org/wp-content/uploads/2015/01/BUSINESS-MODEL-CANVAS.pdf>
- Pacific Credit Rating PCR. (2021). *La Positiva Seguros y Reaseguros S.A.A.* . Consultado el 30 de agosto del 2022
- Palomino, J., Hennings, J., & Echevarría, V. (2017). *Análisis Macroeconómico del Sector Construcción en el Perú*. Facultad de Ciencias Contables -UNMSM, 2.
- Pampillón, F., Cuesta Gonzales, M., Vásquez Oteo, O., Herrera Bustarviejo, Á., & Ruza, C. (2017). *Sistema Financiero en Perspectiva*. España: ISBN: 9788436271706.
- Pardo, M., & Armas Herrera, R. y. (2016). *"Valoración de las fianzas y el impacto en su rentabilidad financiera en empresas industriales del Ecuador"*. (Tesis de grado. Universidad Técnica Particular de Loja-Ecuador).
- Pecanha, V. (2021). *Conoce los 4 Cs del Marketing, cuándo se crearon y cómo las puedes gestionar en tu estrategia para obtener más resultados*. Consultado el 4 de julio del 2022
<https://rockcontent.com/es/blog/4-cs-del-marketing/>
- Teullet Patricia. (2022). Y fuimos a votar. *Diario Perú 21*. Consultado el 3 de noviembre del 2022
<https://peru21.pe/opinion/opinion-y-fuimos-a-votar-noticia/>
- Pino, M. A. (2019). *Bajo la lupa deuda de S/ 9,200 millones de constructoras investigadas por corrupción*. *Gestión Economía*. Consultado del 17 de junio del 2022

- <https://gestion.pe/economia/lupa-deuda-s-9-200-millones-constructoras-investigadas-corrupcion-270380-noticia/?ref=signwall>.
- Pontificia Universidad Católica del Perú. (2017). *Observatorio Laboral Informe de Análisis Sectorial: Sector Construcción*. Consultado el 17 de octubre del 2022: https://cdn01.pucp.education/btpucp/2019/07/25201725/12_sector-construccion_vf_23-10-2017.pdf
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior*. Consultado el 18 de junio del 2022. <https://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2019/02/CADENA-DE-VALOR.pdf>
- Porter, M. (1997). *Estrategia Competitiva*. México: Continental,
- Proética. (s.f.). *Caso Lava Jato*. Consultado el 20 de setiembre del 2021 <https://www.proetica.org.pe/casos-emblematicos/caso-lava-jato/>
- Profima. (2014). *La diferencia entre Asesoría Financiera y Contable*. Consultado el 14 de julio del 2022 <https://www.profima.co/blog/finanzas-corporativas/32-la-diferencia-entre-asesoria-financiera-y-contable>
- QuestionPro. (s.f.). *Proceso de decisión de compra: Qué es y cuáles son sus etapas*. Consultado el 14 de mayo del 2022 <https://www.questionpro.com/blog/es/proceso-de-decision-de-compra/>
- Ramírez, F. B. (2020). *La carta fianza y su influencia en la liquidez de la empresa constructora Acclivus Contratistas Generales SAC-Chiclayo 2018*. (Tesis de grado. Universidad Señor de Sipán). Consultado el 3 de mayo del 2022 <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/6681/Ram%C3%A9rez%20Rojas%20Freddy%20Bel%C3%A9n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ramírez, T. (1999). *Cómo hacer un proyecto de investigación* (1era ed). Panapo
- Ries, A., & Trout, J. (1970). *Posicionamiento: la batalla por su mente*. Nueva York: Mc Graw Hill.
- Rodríguez de la Rosa, J. (2022). *15 años del terremoto en Pisco: ¿cómo ha avanzado la reconstrucción y cuáles son los motores económicos que la han impulsado?* Diario Gestión. Consultado el 15 de setiembre del 2022 <https://gestion.pe/blog/te-lo-cuento-facil/2022/08/15-anos-del-terremoto-en-pisco-como-ha-avanzado-la-reconstruccion-y-cuales-son-los-motores-economicos-que-la-han-impulsado.html/>

- Roldán, P. (2016). *Diferenciación de producto*. Consultado el 29 de julio del 2022
<https://economipedia.com/definiciones/diferenciacion-de-producto.html>
- Roldán, P. (2017). *Matriz de Ansoff*. Consultado el 29 de junio de 2022:
<https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>
- Rubio, P. (2008). *Introducción a la Gestión Empresarial*. Instituto Europeo de Gestión Empresarial: ISBN-10. Consultado el 29 de junio de 2022
http://www.adizesca.com/site/assets/g-introduccion_a_la_gestion_empresarial-pr.pdf
- Santesmases, M. (2012). *Marketing: conceptos y estrategias*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- School, T. M. (2019). *¿Qué es un asesor comercial? Principales funciones del puesto*. Consultado el 20 de agosto del 2022
<https://tekams.com/que-es-un-asesor-comercial/>
- Secrex Cesce. (2021). *41 Memoria Anual 2021*. Consultado el 20 de agosto del 2022:
<https://www.cesce.pe/documents/1592727/1737570/MEMORIA2021.pdf/c3b709f4-0f56-2f38-2a2f-e393e215b428?t=1658857093343>
- Semanaeconómica.com. (2018). *Club de la construcción: el presunto cartel de firmas peruanas y extranjeras*. Consultado el 28 de agosto del 2021:
<https://web.archive.org/web/20190215215637/http://semanaeconomica.com/tema/club-de-la-construccion-el-presunto-cartel-de-firmas-peruanas-y-extranjeras/>
- Tranfo, D. (2021). *El rol del Broker de Seguros*. Consultado el 30 de setiembre del 2022
<https://100seguro.com.ar/el-rol-del-broker-de-seguros/>
- Tranfo, D. (2021). *El rol del Broker de Seguros*. Consultado el 30 de setiembre del 2022
<https://100seguro.com.ar/el-rol-del-broker-de-seguros/>
- VIP Corredores de Seguros. (s.f.). *Carta Fianza y Póliza de Caucción*. Consultado el 23 de agosto del 2022
<https://www.segurosvip.com.pe/seguro-para-empresas/seguro-de-cauciones>
- William, C. (2005). *Cómo ser un Consultor Exitoso*.



ANEXO N° 1: BASES INTEGRADAS. PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN

Especial N° 001-2020-MPM/CH-CS (págs. 31-32)

 **Ejecución de Obra**
Gobierno Regional de Junín
Licitación Pública N° 002-2022-GRJ-CS - Primera Convocatoria


REGIÓN JUNÍN

¡Trabajando con la fuerza del pueblo!

**BASES ESTÁNDAR DE LICITACIÓN PÚBLICA PARA LA
CONTRATACIÓN DE LA EJECUCIÓN DE OBRAS¹**

**LICITACIÓN PÚBLICA
N° 002-2022-GRJ-CS
PRIMERA CONVOCATORIA**

**CONTRATACIÓN DE LA EJECUCIÓN DE LA
OBRA: “MEJORAMIENTO DE LA
CARRETERA CHUPURO - VISTA ALEGRE -
CHICCHE - CHONGOS ALTO -
HUASICANCHA, PROVINCIA DE
HUANCAYO - DEPARTAMENTO DE JUNÍN”
- SALDO II ETAPA**

HUANCAYO, FEBRERO 2022

¹ Estas bases se utilizarán para la contratación de la ejecución de obras. Para tal efecto, se deberá tener en cuenta la siguiente definición:
Obra: Construcción, reconstrucción, remodelación, mejoramiento, demolición, renovación, ampliación y habilitación de bienes inmuebles, tales como edificaciones, estructuras, excavaciones, perforaciones, carreteras, puentes, entre otros, que requieren dirección técnica, expediente técnico, mano de obra, materiales y/o equipos.

Fuente: Bases integradas publicada en la página oficial de la OSCE
2022

ANEXO N° 2: GUÍA DE PREGUNTAS PARA LA ENCUESTA

Tema de trabajo de investigación:

Plan de negocios para una consultora que brinda servicios de asesoría a pequeñas y medianas empresas del sector construcción para la obtención de instrumentos financieros requeridos para las contrataciones con el Estado, como son las cartas fianza.

Fecha....

Nombre de la empresa constructora:

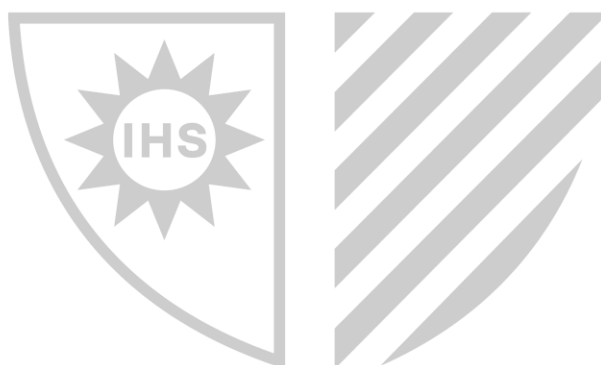
Preguntas

1. Experiencia en el sector construcción en cuanto a ejecución de obras:
- 2.Cuál de los siguientes instrumentos financieros **conoce** usted para desarrollar su negocio.
3. De los instrumentos financieros existentes, ¿Cuál es el **requerido** para ejecutar contrataciones para el sector público o privado?
4. ¿Ha hecho uso de una carta fianza para desarrollar su negocio?
5. ¿Considera importante obtener cartas fianza para la ejecución de sus obras?
6. ¿Ha tenido éxito para obtener cartas fianza en todas sus operaciones?
7. ¿Cuántas cartas fianza ha requerido anualmente, en los últimos 5 años?
8. De las siguientes opciones, elija la(s) principal(es) dificultad(es) que tuvo para obtener una carta fianza.
9. ¿Cuenta con un corredor (bróker)?
10. ¿Considera el servicio de su corredor (bróker) como eficiente?
11. ¿Considera profesional el servicio de su corredor (bróker)?
12. ¿Conoce la diferencia entre un corredor (**bróker**) y un **asesor**?
13. Un asesor brinda un servicio integral, desde la concepción del proyecto, definir/sugerir potenciales consorciados, revisión de expedientes, hasta la emisión, renovación y devolución de las cartas fianza y garantías mobiliarias. Sabiendo esto, ¿estaría dispuesto a delegar esta función a un asesor especialista?

14. Si su respuesta es “SÍ”, cuánto estaría dispuesto a pagar por sus servicios.

Lista de empresas que respondieron la encuesta.

Nº	Nombre o razón social	RUC	SUNAT Deuda Coactiva	Infocorp	CMC (Soles)	Inicio de actividad	Departamento	Provincia
1	Constructora Maciza E.I.R.L.	20484033952	S/0.00	Riesgo bajo	35,330,518.36	28/03/2003	Tumbes	Zarumilla
2	Global Maq EIRL	20409278753	S/17,049.00	Riesgo medio	5,947,735.70	29/03/2011	Tumbes	Zarumilla
3	Constructora Jordan SRL	20484206997	S/0.00	Riesgo bajo	32,347,575.72	7/07/2004	Tumbes	Tumbes
4	Tecniobras SAC	20522287513	S/0.00	Riesgo bajo	1,000,000.00	15/06/2009	Lima	Rimac
5	Construcciones y Servicios Tumbes SAC	20409204717	S/3,800.00	Riesgo bajo	7,707,681.32	7/03/2008	Tumbes	Zarumilla
6	J& Pérez Asociados	20561391841	S/8,161.00	Riesgo bajo	19,466,611.04	1/11/2014	Lambayeque	Chiclayo

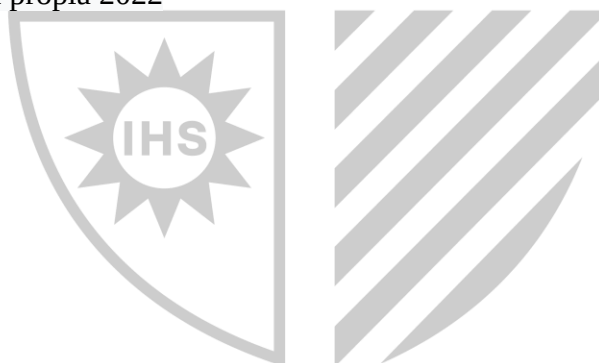


7	JC Ejecutores SAC	20487568326	S/43,083.00	Riesgo medio	2,180,976.46	1/01/2011	Lambayeque	Chiclayo
8	Pérez y Castro Ings. S. Civil de R.L.	20102428197	S/298,278.00	Riesgo alto	135,032,002.78	16/10/1969	Piura	Piura
9	Barrantes y Cia S.R.L.	20102670214	S/0.00	Riesgo bajo	11,400,415.74	31/01/1974	Piura	Piura
10	Constructora Ortiz Sanchez E.i.r.l.	20399246335	S/0.00	Riesgo bajo	44,755,718.80	1/09/1998	Piura	Piura
11	T & G Constructores SAC	20484036625	S/541,989.00	Riesgo Alto	59,416,466.63	3/04/2003	Piura	Piura
12	Constructora Unica S.a.c.	20399231907	S/0.00	Riesgo bajo	14,909,290.48	18/08/1998	Piura	Piura
13	Inversiones DZG Eirl	20601060231	S/0.00	Riesgo bajo	1,000,000.00	4/03/2016	Piura	Piura
14	02 Contratistas Ejecutores Sac	20525055851	S/1,438.00	Riesgo bajo	1,000,000.00	5/03/2010	Lima	Miraflores
15	Multiobras S.a. Contratistas Generales	20191808241	S/0.00	Riesgo bajo	172,939,220.00	1/10/1993	Arequipa	Miraflores
16	A&M Contratistas S.r.l.	20371131664	S/0.00	Riesgo bajo	76,033,111.46	18/05/2004	Arequipa	Miraflores
17	JD Consultores Obras y Servicios S.r.l. CONTRATISTAS Generales	20100240301	S/1,007.00	Riesgo Medio	403,668,680.00	6/12/1982	Arequipa	Miraflores
18	Asociados Dilta S.a.c.	20407916043	S/0.00	Riesgo bajo	8,478,899.02	1/06/2009	Ancash	Huaraz
19	Ingenort E.i.r.l.	20529361280	S/0.00	Riesgo bajo	16,450,495.22	1/03/2013	Cajamarca	Cajamarca
20	Tucunare Oriente S.a.c.	20600114965	S/0.00	Riesgo bajo	6,216,576.62	1/03/2015	Loreto	Maynas

21	Rohley Oriente Corporation E.i.r.l	20393189542	S/9,508.00	Riesgo bajo	14,840,076.66	22/02/2005	Ucayali	Coronel Portillo
22	H&Ch Ingeniería y Construcción sac	20477182446	S/652.00	Riesgo bajo	2,489,927.72	29/03/2011	La Libertad	Trujillo
23	Constructora Kapricornio Srl	20481355282	S/1,470.00	Riesgo Medio	76,215,737.16	21/12/2006	La Libertad	Trujillo
24	Bralco Contratistas Generales Srl	20481871027	S/0.00	Riesgo bajo	36,622,995.92	16/05/2008	La Libertad	Trujillo
25	Construcciones Nor Andino Sac	20477708821	S/2,386.00	Riesgo bajo	4,717,877.86	11/05/2012	La Libertad	Trujillo
26	MCB Contratistas Generales Sac	20482175326	S/0.00	Riesgo bajo	5,583,476.74	7/04/2009	La Libertad	Trujillo
27	Grupo J y E Contratistas Generales S.a.c.	20600340442	S/0.00	Riesgo Bajo	6,978,428.88	1/05/2015	La Libertad	Trujillo
28	Lenus sac	20477366172	S/274.00	Riesgo Medio	1,042,498,870.72	1/12/2011	Lambayeque	Chiclayo
29	César Wiese y Cia. Contratistas Generales	20105211491	S/245.00	Riesgo bajo	236,385,218.50	1/10/1977	Piura	Castilla
30	Servicios-Construcciones - Proyectos Inmobiliario EIRL (Serconpi)	20484153427	S/0.00	Riesgo bajo	1,700,000.00	12/02/2004	Piura	Castilla
31	Construcciones y Servicios Generales Kahory S.A.C.	20526412258	S/0.00	Riesgo bajo	14,542,826.18	23/06/2011	Piura	Piura
32	Corporación Virma S.R.L.	20603451326	S/0.00	Riesgo bajo	10,661,094.64	2/08/2018	Piura	Piura
33	Constructora San Sebastian Piura S. A. C. - Constructora San Sebastian Piura S.A.C.	20525491677	S/0.00	Riesgo bajo	139,132,889.60	11/04/2007	Piura	Piura
34	Doig Contratistas Generales SRL	20115886381	S/0.00	Riesgo bajo	31,500,000.00	24/01/1980	Piura	Piura
35	Yaksetig Guerreño Sa Contratistas Generales	20105349921	S/0.00	Riesgo bajo	127,338,727.88	10/07/1968	Piura	Piura
36	Consorcio de Servicios Mineros Cajamarca CONSERMINC SAC	20453825591	S/314.00	Riesgo bajo	21,551,941.61	1/02/2004	Lima	Lima
37	Construcciones Delheal SAC	20392523171	S/0.00	Riesgo Medio	40,000,000.00	1/03/2011	Lima	La Molina
38	Lepacom E.I.R.L.	20491304490	S/106.00	Riesgo bajo	219,863,179.08	1/08/2010	Lima	Cañete
39	Trebol Ingeniería sac	20603079214	S/0.00	Riesgo bajo	63,880,788.14	1/04/2018	Lambayeque	Chiclayo
40	Coam Contratistas Sac	20481146951	S/0.00	Riesgo bajo	85,994,256.50	20/09/2005	Lima	Santiago De Surco

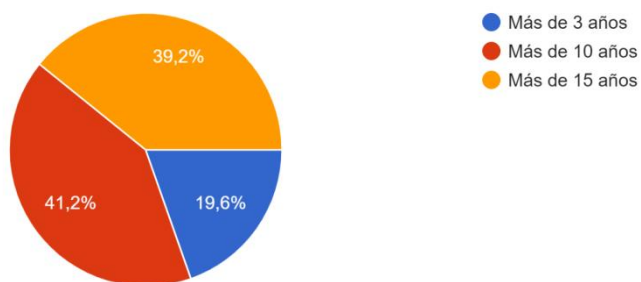
41	Mel Construcciones Eirl	20445604616	S/4,368.00	Riesgo bajo	1,172,999.99	1/04/2012	Lima	Huaura
42	Corporación Segenor S.R.L.	20601649161	S/0.00	Riesgo bajo	23,634,404.78	8/11/2016	Lima	Carabayllo
43	Las Palmas Contratistas Generales EIRL	20495934498	S/0.00	Riesgo bajo	71,955,867.62	1/06/2007	Cajamarca	Chota
44	Costa Ingeniería y Construcciones Sac	20602937934	S/0.00	Riesgo bajo	3,495,719,866.26	23/02/2018	Cajamarca	Jaen
45	Constructora Ameb Ingenieros Srl	20570504542	S/5,503.00	Riesgo Medio	19,404,491.57	1/04/2013	Cajamarca	Jaen
46	Corporación Acuaris sac	20486848660	S/3,098.00	Riesgo Medio	16,958,726.52	30/05/2008	Junin	Huancayo
47	Odecon Srl	20486937760	S/0.00	Riesgo bajo	12,560,142.66	1/11/2008	Lima	Surquillo
48	J.R.J Ingenieros S.R.L.	20403107116	S/0.00	Riesgo bajo	13,407,681.64	10/08/1999	Ancash	Santa
49	Alfil JC Contratistas Generales Sac	20455823618	S/4,862.00	Riesgo Medio	3,709,788.34	9/12/2010	Arequipa	Socabaya
50	RB Importek Sac	20543523101	S/4,870.00	Riesgo Medio	1,000,000.00	23/05/2011	Lima	San Borja

Fuente: Elaboración propia 2022

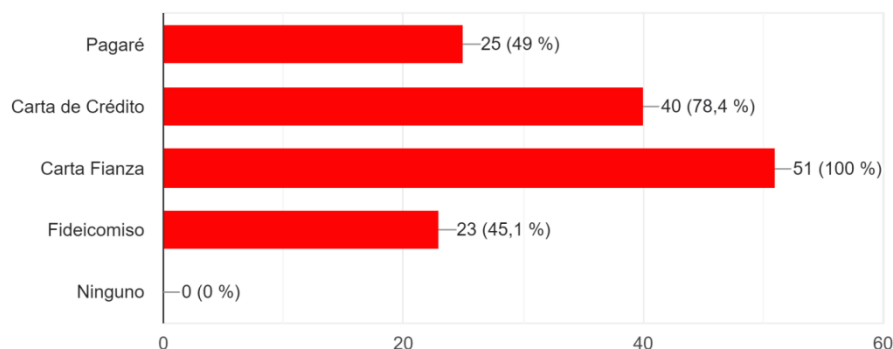


ANEXO N° 2: RESULTADOS DE LA ENCUESTA

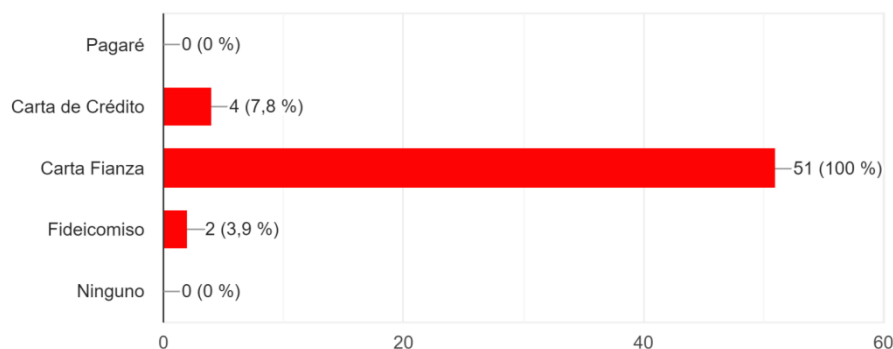
1. Experiencia en el sector construcción en cuanto a ejecución de obras:



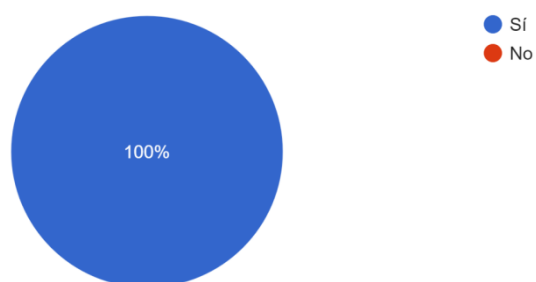
2. Cuál de los siguientes instrumentos financieros **conoce** usted para desarrollar su negocio.



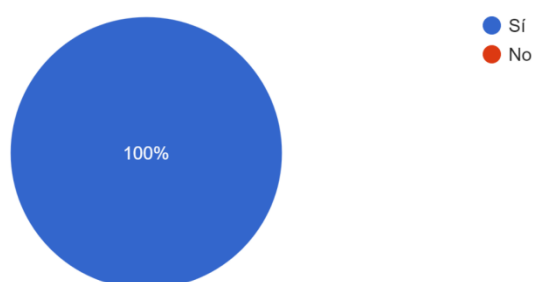
3. De los instrumentos financieros existentes, ¿Cuál es el **requerido** para ejecutar contrataciones para el sector público o privado?



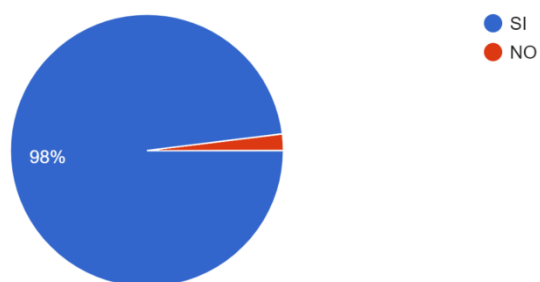
4. ¿Ha hecho uso de una carta fianza para desarrollar su negocio?



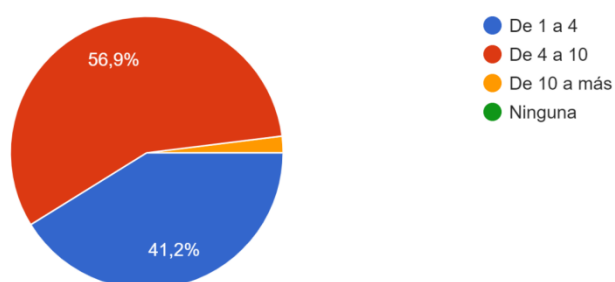
5. ¿Considera importante obtener cartas fianza para la ejecución de sus obras?



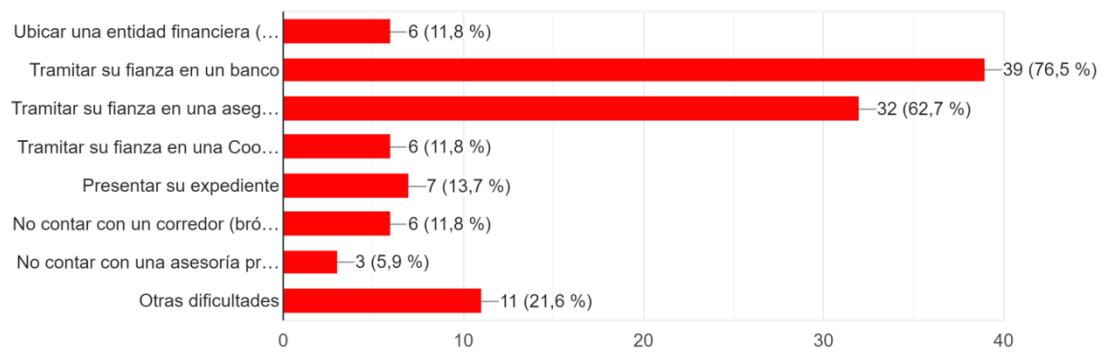
6. ¿Ha tenido éxito para obtener cartas fianza en todas sus operaciones?



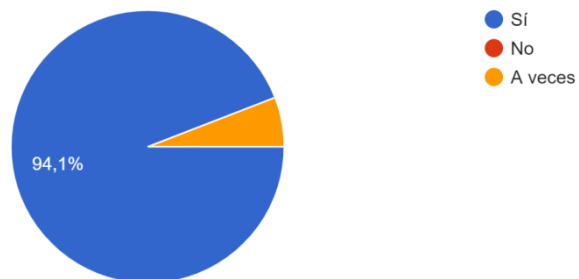
7. ¿Cuántas cartas fianza ha requerido anualmente, en los últimos 5 años?



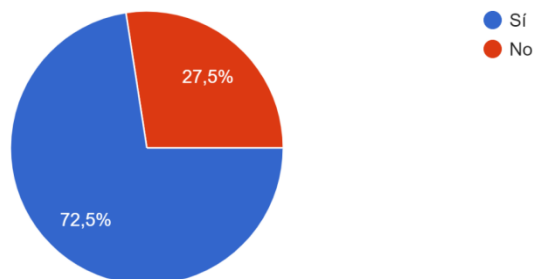
8. De las siguientes opciones, elija la(s) principal(es) dificultad(es) que tuvo para obtener una carta fianza.



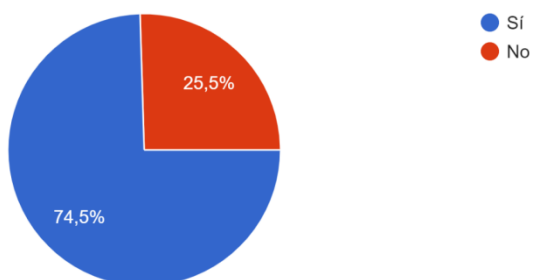
9. ¿Cuenta con un corredor (bróker)?



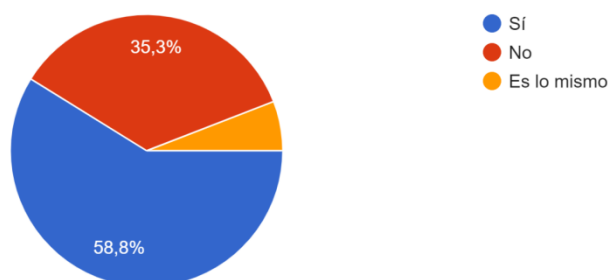
10. ¿Considera el servicio de su corredor (bróker) como eficiente?



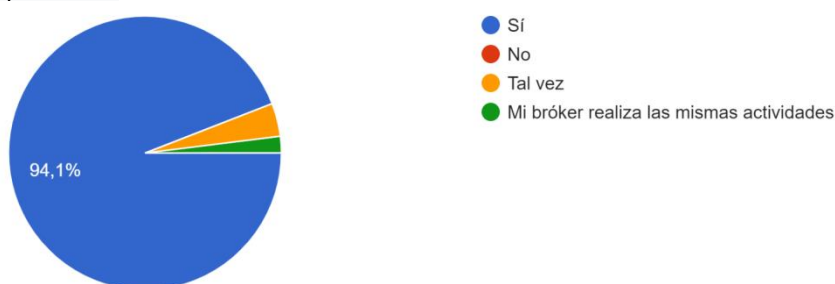
11. ¿Considera profesional el servicio de su corredor (bróker)?



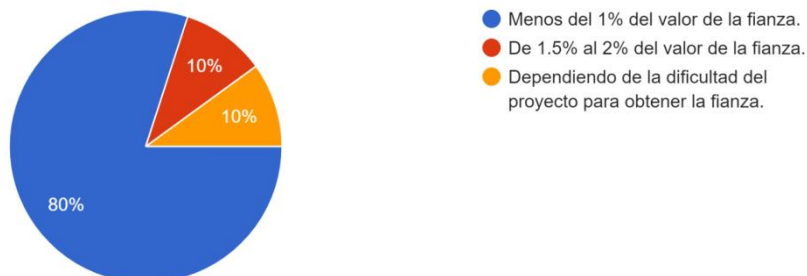
12. ¿Conoce la diferencia entre un corredor (**bróker**) y un **asesor**?



13. Un asesor brinda un servicio integral, desde la concepción del proyecto, definir/sugerir potenciales consorciados, revisión de expedientes, hasta la emisión, renovación y devolución de las cartas fianza y garantías mobiliarias. Sabiendo esto, ¿estaría dispuesto a delegar esta función a un asesor especialista?



14. Si su respuesta es “SÍ”, cuánto estaría dispuesto a pagar por sus servicios.



Fuente: Elaboración propia, 2022

ANEXO N° 3: MODELO DE CONTRATO DE ASESORÍA DE LA EMPRESA VIALCO

CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES

Conste por el presente documento privado, el **CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES** que celebran de una parte **VIALCO CAPITAL S.A.** RUC No.20604193339, debidamente representado por la señora Lila Mariza Ángeles Martínez, identificada con D.N.I N° 07245877, en su calidad de Gerente General Adjunto, tal como consta del Poder inscrito en la Partida No.14222800 del Libro de Sociedades Mercantiles del Registro de Personas Jurídicas, con domicilio en Jirón Venus N° 997, Urbanización La Luz, distrito de Lima, provincia y departamento de Lima, a quien en adelante se le denominará **VIALCO**, y de la otra parte la empresa **MULTISERVICIOS TRANSPORTES & CONSTRUCCION S.R.L. - M T & CONSTRUCCION** con RUC N° 20554205055 debidamente representado por el señor Alejandro Alegría Talaverano DNI 20589279 en su calidad de Gerente General, con domicilio en Calle Juvenal Denegri Nro. 216 Dpto. 101 Urbanización Santa Catalina, distrito La Victoria, provincia y departamento de Lima, a quien en adelante se le denominará **EL CLIENTE**, en los términos y condiciones siguientes:

PRIMERO. - ANTECEDENTES. -

VIALCO, es una persona jurídica, que tiene como objeto la prestación de servicio de asesoría comercial y financiera.

EL CLIENTE, es una empresa dedicada a la actividad de la construcción, con amplia experiencia y prestigio en la ejecución de obras públicas y privadas a nivel nacional.

SEGUNDO. - OBJETO. -

EL CLIENTE contrata los servicios profesionales de **VIALCO** con el objeto de recibir asesoramiento comercial y financiero para la obtención de líneas para cartas de acreditación y cartas fianza, así como la emisión y renovación de cartas fianza para obras en las que decida participar de manera individual o consorciada.

TERCERO. - Las partes acuerdan en pactar los honorarios profesionales de **VIALCO**, en la forma siguiente:

Por la gestión para la obtención de cartas fianza, una suma equivalente al 2% más I.G.V., del monto de las fianzas emitidas en cada convocatoria, a partir del momento que exceda la línea obtenida inicialmente.

EL CLIENTE se compromete a pagar los honorarios acordados, al momento de la obtención de la línea, carta de acreditación o carta fianza.

CUARTO. -**VIALCO** se obliga a brindar sus servicios y llevar la asesoría materia del presente documento con profesionalismo, a fin de alcanzar los objetivos trazados con **EL CLIENTE**, dando cuenta a tiempo de cualquier eventualidad, a fin de darle la solución pertinente.

QUINTO. - Las partes acuerdan que el plazo de duración del presente contrato se extiende hasta el pago total de los honorarios establecidos por las partes.

SEXTO. - Las partes se comprometen a cumplir fiel y oportunamente las obligaciones pactadas en el presente contrato.

SÉPTIMO: CESIÓN DE POSICIÓN CONTRACTUAL

Las partes acuerdan que VIALCO podrá ceder total o parcialmente su posición en el presente contrato, siempre y cuando medie por escrito el consentimiento previo de **EL CLIENTE**.

OCTAVO.

Las partes señalan sus domicilios en los lugares indicados en la introducción del presente Contrato. Cualquier comunicación o notificación deberá ser cursada a dichos domicilios por escrito. En caso de cambio de domicilio, para que el mismo tenga efecto y validez legal, deberá comunicarse a la otra parte, por conducto notarial, con cargo de constancia de recepción y con una anticipación no menor de quince días calendario.

En caso contrario, cualquier comunicación hecha al anterior domicilio se entenderá válidamente efectuada y surtirá plenos efectos legales.

NOVENO: CONFIDENCIALIDAD

Las partes contratantes se obligan bajo responsabilidad a conservar y tratar como confidencial toda la información revelada y/o comunicada por cualquier medio por una de las partes a la otra y clasificada como de propiedad exclusiva y/o confidencial por la parte que la revela, que por su naturaleza y/o circunstancias en la que se produzca la

revelación, deba de buena fe estimarse como tal, y que de forma general podemos identificarlas mediante las siguientes modalidades:

1. La existencia del acuerdo y el intercambio de información, su propósito y los resultados de las conversaciones de las partes, tienen la condición de Información Confidencial.

Esta obligación de confidencialidad será aplicable en su caso, y con carácter retroactivo a la información confidencial que las partes hubieran podido transmitir con posterioridad a la fecha del presente acuerdo.

2. La información confidencial no será revelada en ningún caso y bajo ningún motivo por el receptor, sin el consentimiento previo de la otra parte, salvo cuando medie un mandato judicial o administrativo que obligue a una de las partes. Asimismo, las partes se comprometen a limitar el acceso a la información confidencial de forma que solo sea accesible a las personas que resulten estrictamente necesarias en el marco del desarrollo del objeto del presente contrato, quienes quedarán sujetos a la misma obligación de confidencialidad establecida en el presente contrato.

Asimismo, las partes acuerdan que el plazo de duración de la confidencialidad es de hasta cinco (5) años posterior a la conclusión del presente contrato.

DÉCIMO: DE LA MODIFICACIÓN DEL CONTRATO

Las partes se reservan el derecho de modificar, de común acuerdo, los términos del presente contrato en el momento en que lo estimen conveniente. Las modificaciones introducidas entrarán en vigor a partir de la suscripción del contrato que para el efecto suscriban, o en la fecha que las partes acuerden.

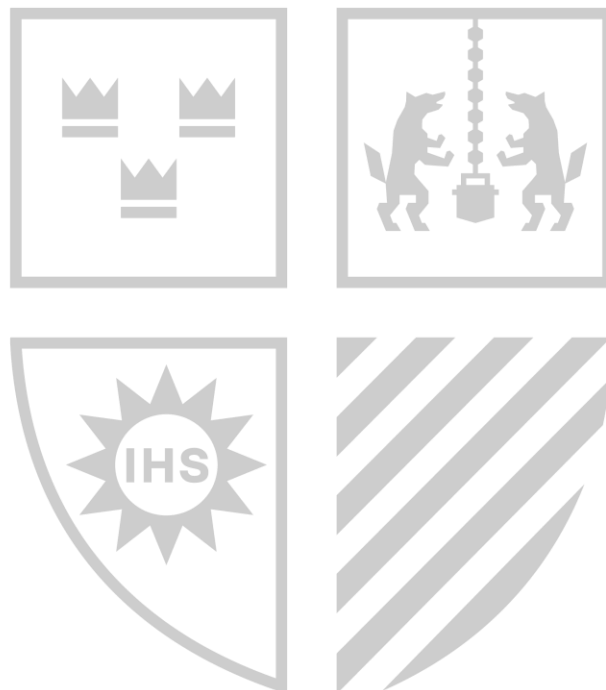
DÉCIMO PRIMERO. -

En caso surgiera alguna desavenencia producto de la ejecución o interpretación del presente contrato, las partes intentarán solucionarlo mediante la negociación directa en primer término, estableciendo para ello un plazo máximo de 20 días naturales contabilizados desde una comunicación simple por parte del interesado, en caso no se llegara a un acuerdo total y satisfactorio para ambas partes en dicho plazo, las partes renuncian expresamente al fuero de sus domicilios y se someten a la jurisdicción de los Jueces y Tribunales de Lima, señalando para tal efecto las direcciones indicadas en la parte introductoria del presente instrumento.

Hecho y firmado en dos ejemplares de un mismo tenor, en la ciudad de Lima al 02 de noviembre del 2022.

MULTISERVICIOS TRANSPORTES & CONSTRUCCION S.R.L. - M T & CONSTRUCCIÓN
ALEJANDRO ALEGRÍA TALAVERANO
GERENTE GENERAL

VIALCO CAPITAL S.A.
LILA MARIZA ANGELES MARTÍNEZ
GERENTE GENERAL ADJUNTO

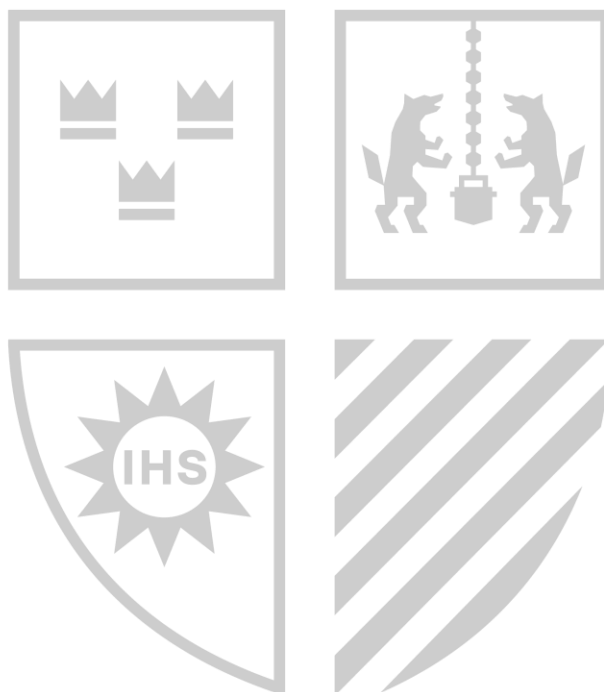


ANEXO N° 4: GUÍA DE FUNCIÓN COMERCIAL

Tareas para desarrollar por gerencia general adjunta/analista:
Identificar y calificación de prospectos de clientes.
1. A través del Sistema Electrónico de Contrataciones con el Estado (SEACE), revisar las licitaciones que han concluido con la adjudicación de buena pro.
2. Registrar (Razón Social y RUC) de las empresas o consorcios ganadores.
3. En caso se trate de un consorcio, anotar los datos de los integrantes del consorcio.
4. Revisar en el sistema del Registro Nacional de Proveedores (RNP), si la empresa cuenta con su registro vigente y el monto de su Capacidad Máxima de Contratación (CMC). Solo se considerarán para análisis a las empresas que superen el millón de soles de CMC.
5. Revisar en SUNAT si el prospecto tiene omisiones tributarias o deudas coactivas. Se continuará con el análisis de aquellos clientes cuyo monto de deuda no sea significativo.
6. Obtener un reporte crediticio a Infocorp/Equifax para analizar sus antecedentes financieros. Si la evaluación muestra una empresa que cumple sus obligaciones, este prospecto se convierte en un cliente potencial . Se agrega el listado de clientes potenciales y se les hace entrega de este a los funcionarios comerciales.

Tareas para desarrollar por los funcionarios comerciales:
1. Establecer contacto telefónico con los clientes potenciales.
2. Solicitar una reunión.
3. En dicha reunión se explicarán los servicios que brindamos y la estrategia de acompañamiento permanente, a fin de lograr máxima efectividad en la obtención de fianzas.
4. Negociar el contrato y remuneración.
5. Firmar del contrato y recolección de documentación legal y financiera.

6. Mantener contacto semanal con cada cliente.
7. Asesorar en la búsqueda y conformación de consorcio.
8. Derivar a la oficina las solicitudes de fianzas.



ANEXO N° 5: MODELO CANVAS

Socio Clave  Aseguradoras: ✓ Secrex ✓ <u>Avla</u> ✓ <u>Insur</u> ✓ La Positiva, etc. ✓ Asesores comerciales	Actividad Clave  ✓ Intermediarios entre seguros o financieras y empresas constructoras. ✓ Capacitación en seguros de ramo generales y Ley de contrataciones Recursos clave  ✓ Personal capacitado ✓ Experiencia en el sector	Propuesta de valor  ✓ Servicio integral. ✓ Enfocado en la necesidad del cliente, no de la aseguradora ✓ Trabajar con todas las aseguradoras. ✓ Asesoría confiable y profesional	Relación con el cliente  Fidelizarlos rápidamente. Servicio pre-post venta Canales  ✓ Oficina física ✓ Asesores Comerciales. ✓ Redes Sociales ✓ Correo electrónico ✓ Medios virtuales	Segmento de cliente  Empresarios en el rubro de construcción ✓ Emprendedor ✓ 10 años de experiencia ✓ Que buscan contratos con el Estado o Privado. ✓ Pequeños y medianos
Estructura de costos  ✓ Ventas por los asesores ✓ Gastos fijos y variables (personal, administrativo, impuestos y proveedores)		Fuentes de ingreso  Por cada gestión de cartas fianza se cobra 1 a 2%. ✓ Pagos con cheques y/o transferencia bancaria.		

Fuente: Elaboración propia en base a modelo de canvas

**ANEXO N° 6: BASES INTEGRADAS DE PROCEDIMIENTO DE
CONTRATACIÓN PÚBLICA ESPECIAL N° 001-2020-MPM/CH-CS
(págs. 31-32)**



3.1.2 Consideraciones específicas

1. EQUIPOS Y MAQUINARIAS

- Todos los equipos y maquinarias necesarios para la ejecución satisfactoria de los trabajos a realizar, deberán llevarse a obra en forma oportuna y no podrán retirarse de la misma salvo autorización escrita del Supervisor, que no podrá negarla sin justa razón.
- Las pérdidas o daños causados a los equipos y maquinarias durante la ejecución de las obras, corren por cuenta del Contratista.
- Si el Supervisor demuestra que los equipos, maquinarias y herramientas son insuficientes o inapropiados para asegurar la calidad de la obra y el cumplimiento de los plazos, el Contratista está obligado a efectuar enmiendas y/o adiciones necesarias, por su cuenta y costo.
- El equipo y maquinaria propuesta por los postores será de una antigüedad no mayor a seis (06) años, teniendo en cuenta el rendimiento y los cambios de tecnologías existentes en el mercado.
- Los equipos y maquinarias requeridos se precisan en el cuadro siguiente:

ITEM	EQUIPO Y/O MAQUINARIA	CANTIDAD
1	MEZCLADORA DE CONCRETO TAMBOR 11 P3 18 HP	1
2	MEZCLADORA DE CONCRETO TROMPO DE 9 - 11 P3	1
3	WINCHE ELECTRICO 3.6 HP DE DOS BALDES DE 350 KG	2
4	CAMION VOLQUETE 4x2 140 - 210 HP 10 M3	1
5	MOTOSOLDADORA DE 250 A	1
6	SOLDADORA ELECTRICA MONOFASICA ALTERNA 225 A	2
7	CAMION VOLQUETE 10 M3	2
8	CAMION CISTERNA 4x2 (AGUA) 1,500 GLN	1
9	CAMION CAMA BAJA 6x4 250 - 300 HP 19 TON.	1
11	ANDAMIO METALICO (1 CUERPO)	2
12	CIZALLA	2
13	COMPRESORA NEUMATICA 76 HP 125-175 PCM	1
14	COMPACTADOR VIBR. TIPO PLANCHA 7 HP	2
15	RODILLO LISO VIBR. AUTOP. 101 - 135 HP 10 - 12 TN	1
16	CARGADOR S/LANTAS 110-125 HP	1
17	TRACTOR DE ORUGAS DE 190-240 HP	1
18	MARTILLO NEUMATICO 24 KG CON CINCEL Y ACCES.	2
19	VIBRADOR DE CONCRETO 4 HP 2.40"	2
20	MOTONIVELADORA DE 125 HP	1
21	RODILLO LISO VIBRATORIO	1
22	GRUPO ELECTROGENO 38 HP 20 KW	1
23	TEODOLITO	1



Fuente: Bases Integradas 2020



ANEXO N° 7: ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Matriz de Análisis de las Fuerzas de Porter			
Definición y Valoración de Oportunidades y Amenazas			
5 FUERZAS DE PORTER		Oportunidades	Amenazas
Poder de los compradores	Los compradores tienen más poder cuando: - Los vendedores son pocos y pequeños y los compradores pocos y grandes. - Los compradores adquieren grandes cantidades. - Un comprador individual es un gran cliente. - Los compradores pueden cambiar proveedores a bajo costo. - Los compradores compran de múltiples vendedores a la vez. - Los compradores pueden integrarse fácilmente hacia atrás.		Nuestros clientes son contratistas, medianas y pequeñas, ubicadas principalmente en provincia. Su poder de negociación es alto pues tiene distintas alternativas de asesores y corredores con quienes trabajar. Además son pocos leales a sus proveedores.
Nuevos competidores / potenciales	Los competidores entrantes (a la industria) amenazan a las compañías establecidas. Barreras al ingreso: - Lealtad de marca - Ventajas absolutas de costo - Economías de escala - Costos inter cambiantes - Normativas Gubernamentales Las barreras al ingreso reducen la amenaza de nueva competencia	Para nosotros serían las personas naturales conocedoras del negocio que suman años de experiencia. Carecen de una estructura organizacional.	
Rivalidad con establecidos	La intensidad de la rivalidad competitiva en una industria surge de: - La estructura competitiva de la industria. - Las condiciones de la demanda (crecimiento o declinación) en la industria. - El tamaño de las barreras de salida en la industria.		Es alta la rivalidad entre competidores. Existen empresa con una estructura corporativa con respaldo internacional y financiero. Personas naturales que tienen mucha experiencia trabajando en este negocio.
Productos sustitutos	La amenaza competitiva de los productos sustitutos incrementa conforme se acercan en su capacidad de llenar necesidades de los clientes.	El instrumento financiero como la carta fianza no es sustituible. Es obligatorio presentarla en cualquier contrato privado o público.	

Poder de los proveedores	Los proveedores tienen poder de negociación si: - Sus productos tienen pocos sustitutos y son importantes para los compradores. - La industria del comprador no es un cliente importante para el proveedor. - La diferenciación hace costoso que los compradores cambien de proveedor. - Los proveedores pueden integrarse hacia delante y competir con los compradores, y estos no pueden integrarse hacia atrás para llenar sus necesidades.	Entidades financieras, bancos y las aseguradoras supervisadas por la SBS pueden emitir los instrumentos financieros como son las cartas fianzas Tienen condiciones distintas para mantener fidelizados a los clientes.	
---------------------------------	--	--	--

5 Fuerzas de Porter	Grado	Rentabilidad
Rivalidad entre los competidores	Alto	Alta
Poder de negociación con proveedores	Alto	Alta
Poder de negociación con clientes	Bajo	Medio-Alto
Barrera de entrada (amenaza de nuevos entrantes)	Medio-Alto	Baja
Barrera de salida (Amenaza de productos sustitutos)	Bajo	Medio-Alto

Fuente: Elaboración propia en base a modelo Matriz de análisis de las fuerzas de Porter



ANEXO N° 8: INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO

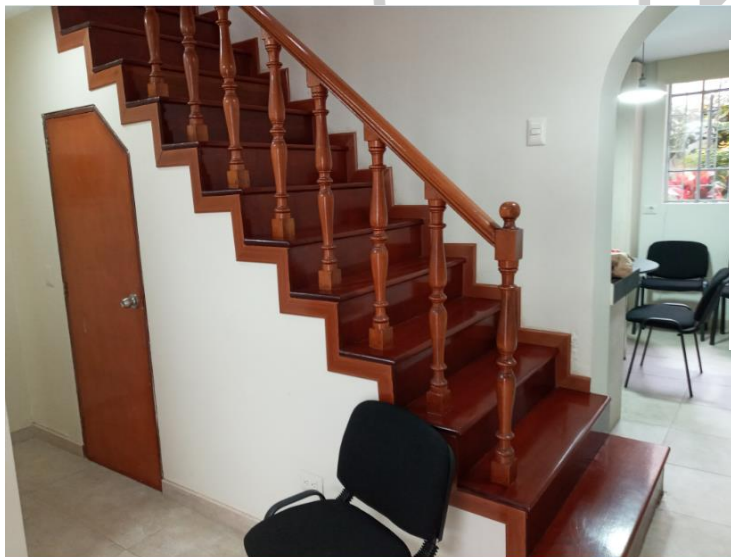


OFICINA PRIMER PISO

Área Comercial y de Análisis

2 módulos

4 x 6 m. + 1 metro de ancho de la
escalera



ESCALERA PRIMER PISO

1 metro de ancho de la escalera



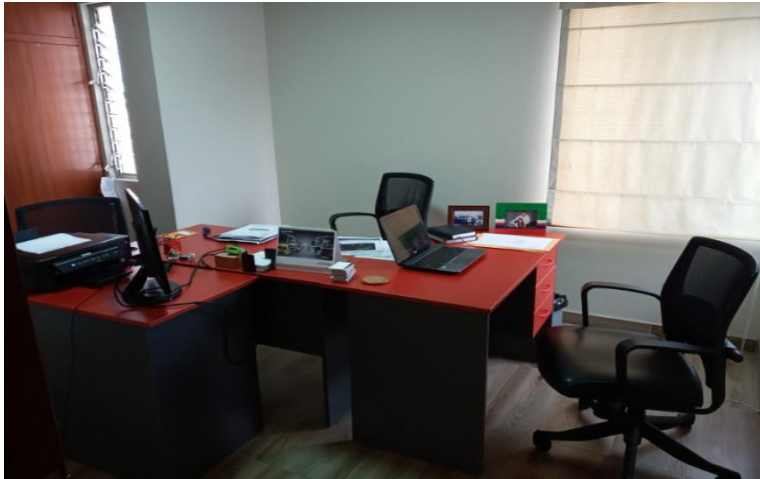
ESCALERA

1 metro de ancho (es la misma
escalera)



SALA DE REUNIONES Y CAFETERÍA

4 x 4 m.



OFICINA SEGUNDO PISO

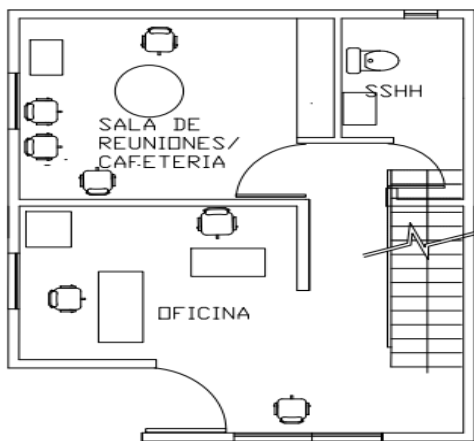
GERENCIA GENERAL /

GERENCIA ADJUNTA

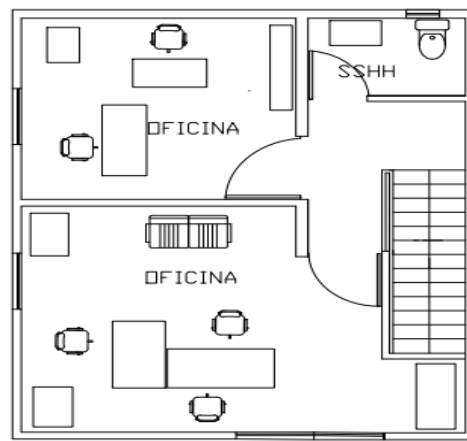
2 módulos

5 x 4 m.

LAYOUT



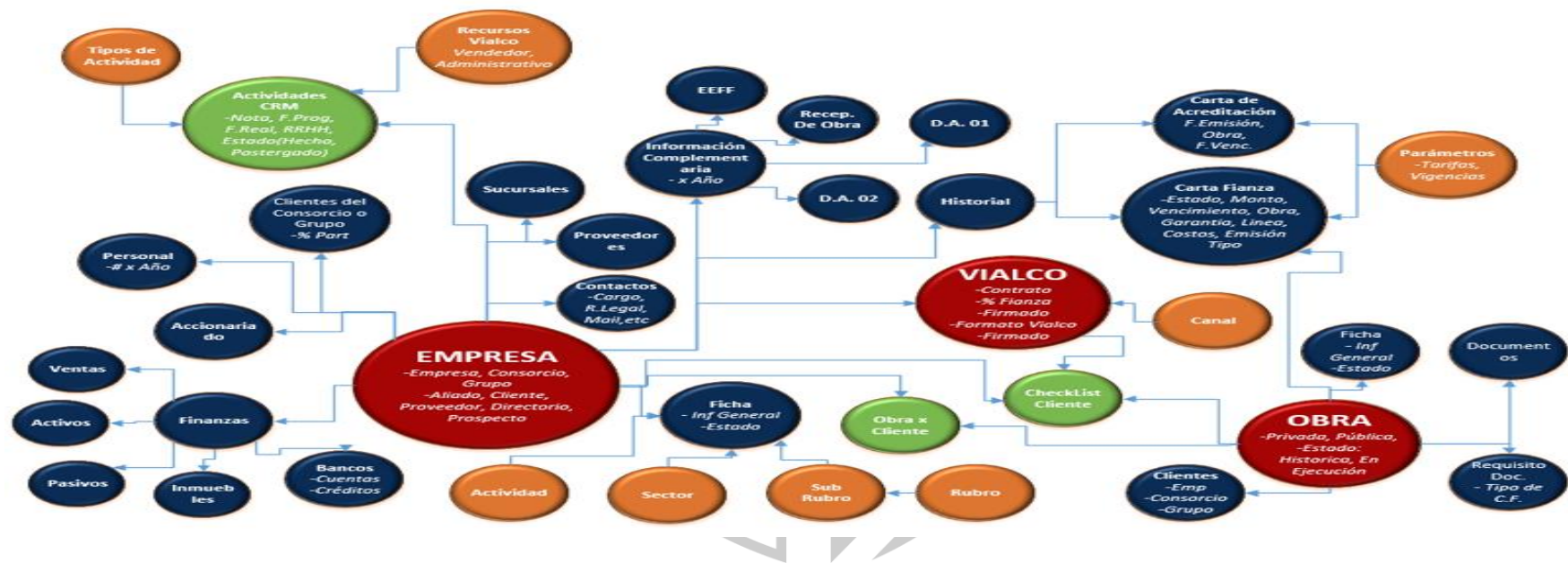
OFICINA
PRIMERA PLANTA



OFICINA
SEGUNDA PLANTA

Fuente: Elaboración propia, 2022

ANEXO N° 9: ARQUITECTURA DEL SISTEMA Y MÓDULOS DE SISTEMA



Fuente: Elaboración Propia, 2022

ANEXO N° 9: ARQUITECTURA DEL SISTEMA Y MÓDULOS DE SISTEMA

MÓDULOS DEL SISTEMA
1. Seguridad , que permitirá la creación de usuarios, acceso a los diferentes módulos mediante el manejo de roles.
2. Administración de maestros , que permite gestionar información general del sistema: rubros, distritos, actividades, sectores, etc.
3. Empresas , en el cual se administra la información de los clientes, tales como ficha de clientes, datos generales, sucursales, contactos, representantes legales, sectores económicos, rubros, obras que han realizado, grupo o consorcios en los cuales han participado, finanzas que abarcan sus ventas, cuentas bancarias, estados financieros, etc.
4. Obras , que contiene la información de los tipos de obras, ejecutores, ficha técnica de la obra que han sido o vienen siendo ejecutadas por los clientes. Permite, asimismo, la carga de documentos relacionados a las obras, tales como contratos, liquidaciones, etc.
5. Transacciones , que abarca las solicitudes de servicio entre el cliente y Vialco. Por ejemplo, solicitudes de carta fianza, cartas de acreditación, líneas de financiamiento.
6. Consultas y Monitoreo , que permite visualizar el estado actual de los movimientos ingresados en el módulo de transacciones.
7. Seguimiento de actividades comerciales , que permite planear las actividades, registrarlas y conocer los resultados logrados.

Fuente: Elaboración propia 2022

ANEXO N° 10: PLAN DE OPERACIONES

GERENTE GENERAL	
Función principal	· Liderar y gestionar la empresa
Labores específicas	· Dar soporte a la labor comercial · Plantear estrategias · Aprobación de contratos · Elaboración de presupuesto
Reporta a	Directorio
Personal a Cargo	· Gerente Adjunto · Gerente Regional
Requisitos	· Ingeniero · Conocimientos de finanzas
Experiencia	· En el área comercial, atendiendo el sector construcción
Actitudes y habilidades	· Liderazgo · Capacidad de negociación · Orientación al servicio · Comunicación

GERENTE ADJUNTO	
Función principal	· Mantener un óptimo nivel de relación con las Aseguradoras.

Labores específicas	· Verificación de antecedentes · Elaboración de lista de clientes potenciales · Estrategia, solicitudes y negociación de fianzas · Liberación de fondos de garantía
Reporta a	· Gerente General
Personal a Cargo	· Analista
Requisitos	· Administrador
Experiencia	· En el área comercial atendiendo al sector construcción
Actitudes y habilidades	· Empatía · Alta capacidad de negociación · Comunicación · Orientación al servicio · Manejo del estrés

GERENTE REGIONAL	
Función principal	· Obtener y mantener clientes
Labores específicas	· Visitar/contactar, convencer, negociar términos contractuales · Asesorar permanentemente a los clientes en sus proyectos
Reporta a	· Gerencia General
Personal a Cargo	· Ninguno
Requisitos	· Especialista en ventas al sector construcción
Experiencia	· En el área comercial, atendiendo al sector construcción

Actitudes y habilidades	· Empatía · Simpatía · Don de convencimiento · Comunicación · Orientación al servicio · Gestión de conflictos
-------------------------	--

ANALISTA	
Función principal	· Gestión documentaria
Labores específicas	· Recepción y análisis de la documentación de los clientes · Mantener el archivo documentario · Elaboración de cotizaciones y contratos · Permanente contacto con los clientes · Elaboración de solicitudes de fianzas
Reporta a	· Gerente Adjunto
Personal a Cargo	· Ninguno
Requisitos	· Administradora
Experiencia	· Mínimo 2 años de experiencia profesional
Actitudes y habilidades	· Capacidad de análisis · Ordenado · Estructurado · Empatía · Comunicación · Orientación al servicio

Fuente: Elaboración propia 2022

ANEXO N° 11: FODA CRUZADA

	FORTALEZAS • Experiencia relevante atendiendo al sector Construcción. • Importante base de clientes potenciales. • Asesoría integral. • Tecnología • Organización	DEBILIDADES • Nuevos en el negocio • Pocos contactos en Aseguradoras. • Poco conocimiento de criterios de evaluación.
OPORTUNIDADES • Mercado en crecimiento • Menor exposición de bancos • Mayor presencia de aseguradoras • Nuevos criterios de evaluación • Competencia poco técnica	• Convertir clientes potenciales en clientes a través de un agresivo plan de visitas. • Establecer contacto con todas las Aseguradoras. • Conocer los criterios de evaluación de las Aseguradoras. • Capacitación y especialización de todos los miembros de la organización. • Desarrollo del sistema CRM • Sistematización de toda la información y	• Establecer contacto con todas las Aseguradoras. • Conocer los criterios de evaluación de las Aseguradoras.

	documentación de todos los clientes y proyectos.	
RIESGOS AMENAZAS • El sector Construcción no crezca • Bajas barreras de entrada • Competidores con mayor número de contactos en Aseguradoras.	• Utilizar tecnología para lograr una organización altamente eficiente para minimizar costos. • Vincular ingresos a logro de resultados. • Fidelización de clientes a través de asesorías integrales, efectividad y capacitación de clientes.⁴ • Establecer contacto con todas las Aseguradoras. • Diversificar con otros usuarios de cartas fianza (agentes de aduanas, proveedores de Kahli Warma, contratistas privados)	• Utilizar tecnología para lograr una organización altamente eficiente para minimizar costos. • Establecer contacto con todas las Aseguradoras.

Fuente: Elaboración propia 2022

⁴ Capacitación en elaboración de presupuestos, administración contractual, ley de adquisiciones con el Estado y gestión de proyectos.