



Vigilada Mineducación

ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS DE DICTÁMENES PERICIALES TÉCNICOS Y FINANCIEROS EN PERÚ

Pre-feasibility study for the internationalisation of the business model for specialised technical and financial expert opinion services in Peru

LADDY LAURA GRISALES ARENAS

SEBASTIÁN ALZATE BEDOYA

Trabajo de grado

Asesor:

Elkin Arcesio Gómez Salazar

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS
PEREIRA

2025

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	9
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
3. JUSTIFICACIÓN	13
4. OBJETIVOS.....	14
4.1 OBJETIVO GENERAL	14
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
5. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL	15
5.1 BASES TEÓRICAS Y CONCEPTUALES DEL ESTUDIO	15
5.2 METODOLOGÍAS PARA DESARROLLAR UN ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD.....	17
5.2.1 Agencia Japonesa de Cooperación Internacional (JICA)	18
5.2.2 Metodología del Marco Lógico.....	18
5.2.3 Metodología General Ajustada - MGA.....	18
5.2.4 Método Planeación de Proyectos Orientada a Objetivos (ZOPP)	19
5.2.5 Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI)	19
6. METODOLOGÍA	24
6.1 TIPO DE ESTUDIO.....	24
6.2 TIPO DE ANÁLISIS.....	25
6.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	26
6.4 POBLACIÓN Y MUESTRA O SUJETOS PARTICIPANTES	27
6.5 IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA.....	27
7. DESARROLLO DEL ESTUDIO.....	31
7.1 ESTUDIO SECTORIAL	31
7.1.1 Análisis PESTEL.....	32
7.2 ESTUDIO DE MERCADO.....	42

7.2.1 Análisis del mercado objetivo	43
7.2.2 Análisis de la demanda	45
7.2.3 Estadísticas de arbitraje en Perú	46
7.2.4 Proyección de ventas	48
7.2.5 Análisis de competidores	49
7.2.6 Análisis de las 5 fuerzas de Porter	51
7.2.7 Análisis FODA.....	53
7.2.8 Marketing Mix	59
7.3 ESTUDIO TÉCNICO	62
7.3.1 Análisis de localización.....	62
7.3.2 Diagrama de flujo prestación del servicio.....	67
7.3.3 Identificación de requerimientos administrativos	68
7.4 ESTUDIO LEGAL	69
7.4.1 Normativa peruana sobre arbitraje	69
7.4.2 Creación de empresa en Perú	70
7.4.3 Tipos de sociedades existentes en Perú	72
7.4.4 Regulación tributaria en Perú.....	73
7.4.5 Costos laborales en Perú.....	74
7.5 ESTUDIO ORGANIZACIONAL.....	74
7.5.1 Identidad organizacional.....	75
7.5.2 Organigrama.....	76
7.5.3 Análisis de stakeholders.....	77
7.5.4 Política de calidad	78
7.5.5 Manuales de funciones	79
7.5.6 Canales de comunicación.....	79

7.6 ESTUDIO FINANCIERO.....	79
7.6.1 Ingresos del proyecto.....	80
7.6.2 Inversión inicial.....	81
7.6.3 Egresos del proyecto.....	81
7.6.4 Depreciación.....	82
7.6.5 Indicadores financieros.....	82
7.6.6 Flujo de caja libre del proyecto	84
7.6.7 Análisis de sensibilidad	88
7.7 ESTUDIO DE RIESGOS.....	89
7.7.1 Análisis cualitativo	90
7.7.2 Análisis cuantitativo.....	94
8. CONCLUSIONES DEL PROYECTO.....	103
9. BIBLIOGRAFÍA.....	105

Lista de Tablas

Tabla 1. Fuentes y técnicas de recolección información	26
Tabla 2 Inversión por sector	43
Tabla 3 Controversias por criterio	47
Tabla 4 Estrategias según el análisis de competidores	50
Tabla 5 Matriz FODA	54
Tabla 6 Portafolio de servicios	59
Tabla 7 Cálculo de la tarifa promedio de acuerdo con el tipo de dictamen	60
Tabla 8 Diagrama de flujo	67
Tabla 9 Fase de inversión	68
Tabla 10 Fase de operación.....	68
Tabla 11 Sobrecostos laborales	74
Tabla 12 Resultados simulación Monte Carlo	102

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1 Ciclo del proyecto según ONUDI	19
Ilustración 2 Crecimiento económico.....	33
Ilustración 3 Inversión privada	35
Ilustración 4 Producto Bruto Interno por actividad económica.....	36
Ilustración 5 Producto Bruto Interno por actividad económica.....	37
Ilustración 6 IPC Perú	38
Ilustración 7 PIB por sectores	43
Ilustración 8 Procesos arbitrales PUCP	46
Ilustración 9 Cuantía de arbitrajes (designación residual).....	47
Ilustración 10 Proyecciones de ventas año 1	48
Ilustración 11 Proyección de ventas en el horizonte del proyecto	49
Ilustración 12 Proyección de ingresos en el horizonte del proyecto.....	49
Ilustración 13 Localización	63
Ilustración 14 Matriz cualitativa por puntos - Macrolocalización	64
Ilustración 15 Matriz cualitativa por puntos - Microlocalización	66

Ilustración 16 Ubicación.....	66
Ilustración 17 Organigrama	76
Ilustración 18 Ingresos anuales del proyecto	80
Ilustración 19 Ingresos totales del proyecto.....	80
Ilustración 20 Porcentaje de ingresos por tipo de dictamen.....	81
Ilustración 21 Egresos del proyecto.....	82
Ilustración 22 Depreciaciones del proyecto	82
Ilustración 23 Flujo de caja del proyecto en valores constantes.....	85
Ilustración 24 Análisis IRVA valores constantes	85
Ilustración 25 Indicadores flujo de caja en valores constantes	86
Ilustración 26 Flujo de caja de proyecto en valores corrientes	87
Ilustración 27 Análisis IRVA valores corrientes	87
Ilustración 28 Indicadores flujo de caja en valores corrientes.....	88
Ilustración 29 Escenarios análisis de sensibilidad	89
Ilustración 30 Resultado de escenarios del análisis de sensibilidad	89
Ilustración 31 Mapa de calor	93
Ilustración 32 Matriz de riesgos	94
Ilustración 33 Riesgo Normativas y requisitos legales.....	95
Ilustración 34 Riesgo Logística y operaciones locales	96
Ilustración 35 Riesgo Barreras culturales	96
Ilustración 36 Riesgo Costos operativos y tributarios	97
Ilustración 37 Riesgo Alcance dictámenes	97
Ilustración 38 Riesgo Demanda incierta.....	98
Ilustración 39 Riesgo Desconfianza inicial.....	98
Ilustración 40 Riesgo Cambios políticos	99
Ilustración 41 Riesgo Interoperabilidad limitada.....	99
Ilustración 42 Riesgo Dependencia de intermediarios.....	100
Ilustración 43 Valor Esperado de los Riesgos (VERI)	100
Ilustración 44 VPN Riegos vs VPN Proyecto.....	102

RESUMEN

Este proyecto tiene como objetivo principal realizar un estudio de prefactibilidad para determinar la viabilidad de la internacionalización de los servicios especializados en dictámenes periciales técnicos y financieros de Arista International Group SAS BIC en el mercado peruano. El problema se centra en evaluar las oportunidades y desafíos que enfrentaría la empresa en su expansión internacional. Los objetivos específicos incluyen analizar las condiciones del mercado peruano, identificar la demanda potencial, y evaluar los aspectos técnicos y financieros necesarios para la operación. Este estudio es justificado por el creciente interés de la empresa en expandir su presencia internacional y las oportunidades detectadas en el mercado de servicios periciales en Perú.

Palabras Clave: Internacionalización, dictámenes periciales, viabilidad de mercado, análisis financiero, expansión internacional, arbitraje, Perú, servicios especializados, expansión empresarial.

ABSTRACT

The main objective of this project is to carry out a pre-feasibility study to determine the feasibility of the internationalisation of Arista International Group SAS BIC's specialised technical and financial expert opinion services in the Peruvian market. The problem focuses on assessing the opportunities and challenges that the company would face in its international expansion. The specific objectives include analysing the conditions of the Peruvian market, identifying the potential demand, and evaluating the technical and financial aspects necessary for the operation. This study is justified by the company's growing interest in expanding its international presence and the opportunities detected in the Peruvian market for expert services.

Keywords: Internationalisation, expert opinions, market viability, financial analysis, international expansion, arbitration, Peru, specialised services, business expansion.

1. INTRODUCCIÓN

El presente proyecto tiene como propósito evaluar la viabilidad de la internacionalización de los servicios de Arista International Group SAS BIC en el mercado peruano, enfocándose en dictámenes periciales técnicos y financieros. La importancia de este trabajo radica en la necesidad de expandir los servicios especializados a nuevos mercados, aprovechando las oportunidades de crecimiento en la región. Metodológicamente, se llevará a cabo un estudio de prefactibilidad que incluirá un análisis del entorno, identificación de la demanda, y evaluación de los requerimientos técnicos y financieros. El documento está organizado en capítulos que abordan la fundamentación teórica, el análisis de mercado, la evaluación técnica y financiera, y, finalmente, la conclusión con recomendaciones basadas en los hallazgos.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

“El arbitraje es un mecanismo alternativo de solución de conflictos mediante el cual las partes defieren a árbitros la solución de una controversia relativa a asuntos de libre disposición o aquellos que la ley autorice” (Ministerio de Justicia y del Derecho, 2024), es decir: es un mecanismo legal para que contratistas y contratantes resuelvan los conflictos o disputas que se generaron durante el proceso de ejecución de un contrato público o privado.

El resultado del proceso de arbitraje se conoce como laudo arbitral, que “[...] es la sentencia que dicta el tribunal de arbitraje y puede ser en derecho, en equidad o técnico” (Ministerio de Justicia y del Derecho, 2024) el cual es emitido por la justicia pública a través de los tribunales contenciosos administrativos y juzgados por la justicia privada a través de los centros de arbitraje y conciliación autorizados por el Ministerio de Justicia y del Derecho. “El Centro de Arbitraje y Conciliación contribuye a la solución pacífica y efectiva de conflictos ofreciendo un abanico de soluciones ajustadas a las necesidades de los empresarios y de la comunidad en general” (Centro de Arbitraje y Conciliación CCB, 2024).

Para que los tribunales de arbitraje puedan emitir un laudo arbitral de manera imparcial, los árbitros deben revisar toda la documentación generada antes, durante y después de la ejecución de los contratos. Dentro de esta documentación se encuentran unos documentos llamados dictámenes periciales: “El dictamen pericial es un medio de prueba que permite verificar hechos que interesan al proceso pero que requiere especiales conocimientos científicos, técnicos o artísticos” (Defensa Jurídica del Estado, 2024); también se encuentran los documentos conocidos como dictámenes de contradicción, los cuales son permitidos de acuerdo con el artículo 228 Contradicción del dictamen, del Código General del Proceso: “La parte contra la cual se aduzca un dictamen pericial podrá solicitar la comparecencia del perito a la audiencia, aportar otro o realizar ambas actuaciones” (Ley 1564 del 2012, 2024). Estos documentos son entregados por las partes que se encuentran en la disputa, los cuales son elaborados por un perito, a quien se define como un “Profesional o técnico, conocedor a profundidad de un tema y con capacidad de análisis, que pueda servir a un tribunal para establecer una verdad, ya sea por medio de la experiencia o de pruebas técnicas, que determinan un hecho” (Aguirrezabal Grünstein, 2011).

La empresa Arista International Group es una compañía colombiana dedicada a la prestación de servicios especializados en la elaboración de dictámenes periciales técnicos y financieros, los cuales son contratados por empresas públicas o privadas para ser utilizados en controversias contractuales de proyectos de inversión, y que desde el año 2022 ha logrado un posicionamiento en el mercado colombiano. Sin embargo, se observa que “El Centro de Arbitraje y Conciliación de la Cámara de Comercio de Bogotá registró durante 2021 383 demandas de arbitraje y solicitudes de amigable composición” (CIAR GLOBAL, 2022), pero debido al bajo volumen de procesos arbitrales en el país “[...] el promedio ajustado a condiciones de normalidad indica que se reciben 340 radicaciones al año” (Centro de Arbitraje y Conciliación, 2021), y con la alta segmentación del sector “[...] se puede afirmar que la oferta se encuentra en gran parte inactiva y concentrada. Inactiva porque el 56% de los centros de arbitraje no han tramitado casos. Concentrada porque el 100% de los centros se ubica en áreas urbanas” (Huertas Gaviria, Gutiérrez Gómez, & Peralta Fajardo, 2017), así entonces la empresa busca expandir sus labores fuera del territorio nacional considerando que “La demanda del arbitraje es baja, ya que el promedio anual de arbitrajes es de 491 según reporte del Ministerio de Justicia y del Derecho y de 553 según lo reportado por los centros y los operadores del arbitraje” (Huertas Gaviria, Gutiérrez Gómez, & Peralta Fajardo, 2017).

La empresa asistió al XVIII Congreso internacional de arbitraje IPA, “La inteligencia artificial: beneficios y riesgos”, celebrado entre el 24 y el 26 de abril del 2024, en Lima, Perú, y allí detecta una oportunidad en el mercado internacional, principalmente en el mercado peruano, dado que en este país existe una normativa que establece como obligatoriedad el que en todos los contratos públicos de obra, consultoría, inversión, entre otros, se deba “[...] incluir una cláusula que establezca que toda controversia surgida durante la etapa de ejecución del contrato se resuelva mediante conciliación o arbitraje” (Cámara Madrid, 2024). Dado que este tipo de controversias se resuelven por medio de la revisión de dictámenes periciales técnicos y financieros, Perú se presenta como un destino atractivo para iniciar la internacionalización de la empresa.

Por lo anterior, es importante realizar un análisis del sector y de los indicadores del mercado peruano, considerando la normativa que obliga a resolver controversias contractuales mediante arbitraje, que permita a la empresa evaluar las condiciones económicas, legales y comerciales en Perú. Este análisis permitirá determinar la viabilidad de la internacionalización de los servicios especializados en la elaboración de dictámenes periciales técnicos y

financieros, lo que podría representar una oportunidad significativa para la expansión de la empresa.

Formulación del problema: Arista International Group enfrenta la necesidad de evaluar y determinar la viabilidad de expandir sus servicios especializados en dictámenes periciales técnicos y financieros al mercado peruano. Esta evaluación debe considerar las condiciones económicas, legales y comerciales de Perú, así como la receptividad del mercado hacia estos servicios, en el contexto de la normativa peruana que exige la resolución de controversias mediante arbitraje en contratos públicos. La empresa debe realizar un análisis exhaustivo para asegurar que su internacionalización sea exitosa y sostenible en este nuevo entorno.

Pregunta de investigación: ¿Es viable la internacionalización de servicios de dictámenes periciales especializados, ofrecidos por una empresa colombiana en el mercado peruano?

3. JUSTIFICACIÓN

La realización del presente estudio de prefactibilidad busca demostrar que en el mercado peruano existe una oportunidad de expansión que, de ser aprovechada, permitirá iniciar la internacionalización de la empresa Arista International Group y continuar su crecimiento en el sector.

La importancia de este trabajo se debe a que la empresa busca mitigar el riesgo que existe con la apertura de una sucursal en un país que cuenta con una legislación, factores económicos y un entorno diferente al colombiano, por lo que es importante realizar una investigación que permita conocer una posible base financiera, administrativa y operativa sólida que aumente la probabilidad de que la incursión en el mercado peruano sea viable y sostenible a largo plazo. Lo anterior debe hacerse mediante un enfoque metodológico, donde es fundamental identificar y valorar los riesgos financieros, administrativos y operativos, así como definir los procesos necesarios para asegurar el inicio y la continuidad de la empresa en este sector.

Por otro lado, la obligatoriedad de los dictámenes periciales en los procesos de arbitraje en Perú, respaldada por la Ley de Arbitraje (Decreto Legislativo N° 1071) y su normativa complementaria, hace de este país un mercado con alta demanda para los servicios especializados que ofrece la empresa. Esta demanda, unida a la creciente actividad en proyectos de inversión en Perú, justifica el estudio de prefactibilidad, además, analizar este mercado permitirá a la empresa tomar decisiones informadas, minimizar riesgos y maximizar su impacto en un entorno favorable para sus servicios.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL: Realizar un estudio de prefactibilidad para determinar la viabilidad de la internacionalización de los servicios especializados en dictámenes periciales técnicos y financieros de Arista International Group SAS BIC en el mercado peruano.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Hacer un estudio sectorial que permita identificar los diferentes factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que impactan el proyecto.
- Hacer un estudio de mercado que permita elaborar proyecciones de ventas, crear estrategias de comercialización y analizar la competencia existente.
- Elaborar un análisis legal que permita identificar y evaluar los requisitos normativos, regulatorios y legales aplicables en Perú.
- Desarrollar un estudio técnico que permita definir los requisitos tecnológicos y operativos del proyecto.
- Diseñar la estructura organizacional que tendrá la empresa en Perú, estableciendo los manuales de funciones, organigrama y sus políticas.
- Desarrollar la evaluación financiera y el análisis de riesgos del proyecto.

5. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

5.1 BASES TEÓRICAS Y CONCEPTUALES DEL ESTUDIO

Los estudios de prefactibilidad son una fase crucial en la evaluación de proyectos de inversión, ya que permiten determinar su viabilidad técnica, económica y financiera antes de realizar estudios más detallados: “[...] tienen como propósito mejorar la información para minimizar los riesgos en la toma de decisiones y por tanto para prevenir errores que pueden representar costos mayores especialmente en las etapas de inversión y operación del proyecto” (Departamento Nacional de Planeación de Colombia, 2024). Estos estudios analizan aspectos clave como la demanda del mercado, los costos de inversión, las fuentes de financiamiento y el impacto ambiental.

Para el desarrollo de un estudio de prefactibilidad, se emplean diversas metodologías que garantizan un análisis estructurado y sistemático de la viabilidad del proyecto, donde incluyen el análisis costo-beneficio, la evaluación multicriterio y modelos de simulación financiera. En el caso específico de este proyecto, se utilizará la metodología de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), la cual proporciona un enfoque integral que abarca aspectos técnicos, financieros, económicos, ambientales y de sostenibilidad.

En el contexto del arbitraje, los dictámenes periciales son informes elaborados por expertos con el fin de analizar y esclarecer aspectos técnicos, económicos o financieros que son objeto de controversia en un proceso arbitral: “Se denomina dictamen pericial o simplemente pericia, a la presentación judicial del perito en la que responde al cuestionario efectuado en el proceso y emite su opinión fundada como profesional, en los casos en que le hubiera sido solicitada” (Martorelli, 2017). Su función principal es brindar a los árbitros información objetiva y fundamentada para facilitar la toma de decisiones. Estos dictámenes pueden abordar temas como incumplimientos contractuales, costos adicionales, retrasos en la ejecución de obras y defectos en la construcción. Su relevancia radica en que aportan rigor técnico al proceso arbitral, garantizando que las resoluciones sean tomadas con base en evidencia sólida y en criterios especializados, lo que contribuye a la transparencia y equidad del arbitraje.

En el arbitraje de proyectos de infraestructura en Perú, los dictámenes periciales son fundamentales para resolver disputas técnicas como fallas, incumplimientos o sobrecostos. La complejidad creciente de los contratos ha elevado la demanda de estos informes, ya que árbitros y tribunales los requieren para tomar decisiones fundamentadas. El Decreto Legislativo N° 1071 refuerza su valor legal, promoviendo procesos más justos y eficientes. Además, el crecimiento del país ha impulsado más obras de infraestructura, donde estos dictámenes aseguran decisiones basadas en evidencia técnica.

Perú, ubicado en la costa oeste de América del Sur, ha experimentado un notable crecimiento demográfico y económico en las últimas décadas y más en el último año, ya que “[...] la economía peruana continúa con su proceso de recuperación y ha superado las expectativas al crecer 5,3% en abril de 2024” (Ministerio de Economía y Finanzas de Perú, 2024). Con una población que supera los 33 millones de habitantes, Perú se ha consolidado como una de las economías más dinámicas de la región, ya que “[...] el mayor crecimiento del PBI de abril se explica por el fuerte incremento de los sectores primarios como la pesca (158,4%) y la manufactura primaria (32,6%)” (Ministerio de Economía y Finanzas de Perú, 2024).

Además, “[...] en el año 2024, la población del país alcanzó los 34 millones 39 mil habitantes. Se estima que, en los próximos 26 años (2050), la población peruana alcanzaría los 39 millones 363 mil personas” (Instituto Nacional de Estadística e Informática de Perú, 2024): este crecimiento demográfico ha impulsado la expansión de las áreas urbanas y ha aumentado la demanda de infraestructuras y servicios públicos, lo que ha generado una mayor necesidad de proyectos de construcción y desarrollo. El crecimiento urbano se debe a que “[...] existen diversos factores y causas que han potenciado la expansión y el crecimiento urbano en el país. El principal es la migración del campo a la ciudad, en la que pobladores indígenas y de la sierra migraban hacia las ciudades” (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2023). Este auge en la población ha estado acompañado por un crecimiento económico sostenido, con tasas de crecimiento del PIB que han sido superiores al promedio regional, lo que ha fortalecido la capacidad del país para atraer inversiones extranjeras y ejecutar grandes proyectos de infraestructura; a su vez, “[...] los sectores no primarios también contribuyeron al crecimiento de abril, destacando el mayor dinamismo de la manufactura no primaria (4,8%), construcción (7,0%), comercio (3,1%) y servicios (2,9%), explicados por la recuperación de la demanda interna” (Ministerio de Economía y Finanzas de Perú, 2024).

El crecimiento económico y poblacional en Perú ha impulsado proyectos de infraestructura en sectores como construcción, minería y telecomunicaciones, lo que ha incrementado la complejidad contractual y, con ello, la necesidad de mecanismos eficientes para resolver disputas. En este contexto, el arbitraje y los dictámenes periciales han ganado relevancia, respaldados por el Decreto Legislativo N° 1071, que promueve el arbitraje como una vía especializada y eficaz para la resolución de conflictos. Como parte de este marco legal, se establece que “[...] las controversias derivadas de contratos de obra pública son resueltas mediante arbitraje de manera obligatoria” (Ventura, 2024), lo cual ha impulsado la demanda interna de estos servicios, ya que los dictámenes técnicos, elaborados por expertos, son fundamentales para clarificar aspectos complejos de los contratos, favoreciendo decisiones justas y bien fundamentadas, y exigiendo profesionales altamente calificados.

5.2 METODOLOGÍAS PARA DESARROLLAR UN ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD

Como se ha mencionado anteriormente, los estudios de prefactibilidad son análisis preliminares que se realizan en las etapas iniciales de un proyecto potencial para evaluar si es viable convertir una idea en un proyecto concreto. Este, “[...] suele ofrecer una visión general de la logística de un proyecto, las necesidades de capital, los principales retos y otra información que se considera importante para el proceso de toma de decisiones” (QUESTIONPRO, 2025).

El objetivo principal de un estudio de prefactibilidad es reducir la incertidumbre en la toma de decisiones, identificando posibles obstáculos y oportunidades antes de invertir recursos significativos. Al proporcionar una visión general de los aspectos técnicos, económicos y financieros, estos estudios permiten seleccionar “la mejor idea entre varias ideas” (Lifeder, 2025) y sirven como base para un análisis más profundo en etapas posteriores del desarrollo del proyecto.

Teniendo en cuenta que el presente trabajo tiene como objetivo realizar un estudio de prefactibilidad para determinar la viabilidad de la internacionalización de los servicios especializados en dictámenes periciales técnicos y financieros de Arista International Group en el mercado peruano, se deben revisar las diferentes metodologías existentes para llevar a cabo este tipo de estudios, con el fin de seleccionar la que mejor se adapte a la necesidad de este.

5.2.1 Agencia Japonesa de Cooperación Internacional (JICA)

La Agencia Japonesa de Cooperación Internacional (JICA), fundada en 1974 (Agencia de Cooperación Internacional del Japón, 2024), es un organismo que promueve el desarrollo socioeconómico en países en vías de desarrollo (Metodología JICA, 2024). Su metodología consta de cinco fases: Prediagnóstico, Diagnóstico por sector, Análisis de problemas y ventajas, Plan de mejora y Reporte y presentación (Véase Anexo A).

5.2.2 Metodología del Marco Lógico

Esta metodología fue pensada y construida con el fin de evitar o mitigar los tres (3) problemas más frecuentes que se presentan en todo tipo de proyectos. El primero es la existencia de objetivos múltiples y actividades no alineadas con la ejecución del proyecto; el segundo son las fallas que se presentan en la ejecución debido a la falta de claridad en roles y responsabilidades, lo que lleva a no tener un adecuado control y seguimiento del proyecto; y el tercero es la ausencia de una base objetiva y consensuada para la evaluación de resultados que permitan determinar si el proyecto fue exitoso o no (Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, 2004).

La MML consiste en la elaboración de una Matriz de 4 x 4 y su análisis y lectura es explicado a detalle en el anexo (Véase Anexo B).

5.2.3 Metodología General Ajustada - MGA

La Metodología General Ajustada (MGA) es el enfoque utilizado en Colombia para formular proyectos de inversión pública de manera secuencial, desde la identificación del problema hasta la ejecución y asignación del presupuesto (Dirección de Proyectos e Información para la Inversión Pública, 2023). Su estructura integra herramientas como el Marco Lógico, la cadena de valor y principios de evaluación económica. Este se basa en cuatro principios fundamentales: Planificación estratégica, Participación, Eficiencia y Transparencia. Además, juega un papel clave en todas las fases del ciclo de vida de los proyectos, a abarcar desde la preinversión hasta el seguimiento y control de la inversión (Véase Anexo C).

5.2.4 Método Planeación de Proyectos Orientada a Objetivos (ZOPP)

La Sociedad Alemana de Cooperación Técnica (GTZ) fue fundada en 1975 en Alemania con el propósito de mejorar las oportunidades de desarrollo en países en vías de desarrollo, alineándose con la política de desarrollo del gobierno alemán (Sinnaps, 2024). Su metodología se implementa en cuatro pasos: Estudio de la situación, Matriz de planeación del proyecto (MPP), Asignación de recursos y Seguimiento y evaluación. Desde 2011, GTZ sigue aplicando el método ZOPP en proyectos de cooperación internacional (Véase Anexo D).

5.2.5 Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI)

La Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) fue fundada en 1966 con el propósito de “promover y acelerar la industrialización en los países en desarrollo” (ONUDI, 2024). Actualmente, apoya a 172 Estados Miembros mediante cooperación técnica, investigación aplicada, asesoramiento en políticas, normativas y fomento de asociaciones para la transferencia de conocimientos y tecnología (UNIDO, 2024). En 1994, publicó el *Manual para la preparación de estudios de viabilidad industrial*, que establece una metodología basada en tres fases clave: Pre-inversión, Inversión y Operación, junto con los estudios necesarios para evaluar la viabilidad de los proyectos (Behrens & Hawranek, 1994).

Ilustración 1 Ciclo del proyecto según ONUDI



Fuente: (Behrens & Hawranek, 1994)

Se pueden definir las fases propuestas en el Manual de la siguiente manera:

- Pre-inversión: Incluye la identificación y evaluación de oportunidades de inversión, análisis de alternativas y estudios de prefactibilidad y factibilidad para la toma de decisiones (Behrens & Hawranek, 1994).
- Inversión: Abarca las actividades previas a la ejecución, como negociaciones, adquisiciones, diseño técnico, construcción, estrategias comerciales y capacitación del personal (Franco & Montoya, 2012).
- Operación: Corresponde a la implementación del proyecto, obteniendo beneficios, innovando, expandiendo y reemplazando maquinaria obsoleta para su continuidad (Franco & Montoya, 2012).

El objetivo principal del presente trabajo es “Realizar un estudio de prefactibilidad para determinar la viabilidad de la internacionalización de los servicios especializados en dictámenes periciales técnicos y financieros de Arista International Group SAS BIC en el mercado peruano”, por lo que se puede concluir, según la información, que es una etapa de la fase de pre-inversión del ciclo del proyecto.

En esta etapa se trabajan los siguientes estudios:

- **Estudio del sector**

Analiza el entorno del proyecto considerando factores geográficos, sociales y económicos. Examina la cadena de valor, actores clave y el panorama competitivo para identificar oportunidades y desafíos (Franco & Montoya, 2012).

- **Estudio de mercado**

Este estudio utiliza una serie de herramientas que se complementan entre sí.

La primera herramienta se centra en definir las características del producto o servicio que se planea ofrecer, abordando los componentes clave del *marketing mix*, conocidos como las 4P: producto, precio, plaza y promoción (Franco & Montoya, 2012).

La segunda herramienta busca identificar al cliente objetivo al que se dirige la oferta y su poder de negociación, y se analiza a los competidores en el mercado por medio de una herramienta conocida como “Las cinco fuerzas de Porter” (Porter, 1982).

La tercera herramienta consiste en el análisis de datos secundarios que recopila información existente en fuentes como estudios académicos, informes de la industria, estadísticas gubernamentales, entre otras.

Este análisis tiene como propósito determinar el nivel de aceptación que se espera obtener del mercado, identificar los canales más efectivos para que el producto o servicio llegue a los clientes y estimar los ingresos que se podrían generar.

- **Estudio técnico**

Proporciona la información necesaria para cuantificar las inversiones en equipos, instalaciones y el capital humano requerido, así como los costos asociados con la operación y el mantenimiento (si aplica). Permite una evaluación profunda de las alternativas tecnológicas y procesos productivos disponibles, priorizando aquellos que optimicen el uso de recursos (Sapag Chain & Sapag Chain, 2014).

Una de las principales funciones del estudio técnico es definir el tamaño óptimo del proyecto y la tecnología a utilizar, teniendo en cuenta diferentes aspectos. Además, permite analizar la distribución de la planta de trabajo, la necesidad del espacio físico y las especificaciones técnicas necesarias. Otro aspecto relevante es la ubicación del proyecto que debe ser evaluada en función de variables como la cercanía a las fuentes de materias primas, los clientes potenciales, los costos de transporte y logística, y la disponibilidad de insumos (Sapag Chain & Sapag Chain, 2014).

Todo esto facilita la estimación de los costos de operación, mantenimiento y reposición de equipos, así como la cuantificación de la mano de obra especializada necesaria y los costos asociados a esta (Sapag Chain & Sapag Chain, 2014).

- **Estudio organizacional**

Este estudio define la estructura y administración del proyecto, considerando normativas, procedimientos y costos indirectos de mano de obra. Además, permite determinar la cantidad y el tipo de personal necesario, así como evaluar la conveniencia de subcontratar ciertas actividades o realizarlas internamente, lo que impacta los costos de operación e inversión (Sapag Chain & Sapag Chain, 2014).

También analiza los sistemas de gestión de información, planificación y control, esenciales para la eficiencia operativa. Asimismo, evalúa la remuneración, incentivos y

beneficios para el personal, además de proyectar las necesidades de espacio físico, como oficinas y accesorios, cuyos costos deben ser considerados en la planificación del proyecto (Sapag Chain & Sapag Chain, 2014).

- **Estudio legal**

El estudio legal analiza el impacto de normativas y regulaciones en el proyecto, considerando costos derivados de contratos y marcos regulatorios. Además, evalúa cómo la legislación influye en la ubicación, afectando costos logísticos o generando incentivos fiscales. También examina aspectos tributarios, como aranceles y permisos, que varían según el tipo de bienes o servicios ofrecidos (Sapag Chain & Sapag Chain, 2014).

Asimismo, la estructura legal de la empresa influye en las tasas impositivas y en los costos de formalización de contratos, lo que puede representar una inversión significativa en el desarrollo del proyecto (Sapag Chain & Sapag Chain, 2014).

- **Estudio financiero**

Según Gómez Salazar y Díez Benjumea, el estudio financiero busca “[...] determinar la viabilidad financiera del proyecto. Se proyectan las inversiones a realizar, los ingresos, los costos y gastos operacionales, con los cuales se construye el flujo de caja y los criterios de rentabilidad que apoya la toma de decisiones” (Gómez Salazar & Díez Benjumea, 2015), y enfatizan que los estudios anteriores son los que entregan el insumo para realizar este análisis.

El estudio financiero entrega una serie de indicadores que permiten realizar una evaluación encaminada a la toma de decisiones informadas por parte de los inversionistas. Los principales indicadores financieros para evaluar proyectos incluyen el Valor Presente Neto (VPN), que mide la ganancia del inversionista sobre la inversión inicial (Gómez Salazar & Díez Benjumea, 2015), y la Tasa Interna de Retorno (TIR), que determina la rentabilidad al calcular la tasa de interés que hace que el VPN sea cero (Gómez Salazar & Díez Benjumea, 2015). Otro método es el Costo Anual Uniforme Equivalente (CAUE), que convierte ingresos y egresos en pagos uniformes para evaluar la viabilidad (Gómez Salazar & Díez Benjumea, 2015).

La Relación Beneficio-Costo (RBC) compara los ingresos y egresos descontados, indicando si un proyecto es rentable cuando su valor es igual o mayor a 1 (Gómez Salazar & Díez Benjumea, 2015). Finalmente, el Período de Recuperación de la Inversión (PRI) mide el

tiempo necesario para recuperar la inversión, aunque su versión descontada es más precisa, ya que considera el valor del dinero en el tiempo (Gómez Salazar & Díez Benjumea, 2015).

6. METODOLOGÍA

6.1 TIPO DE ESTUDIO

El estudio será **descriptivo**, orientado a proporcionar una descripción detallada de las características y elementos del fenómeno o situación bajo análisis, teniendo en cuenta que “[...] los estudios descriptivos buscan especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014). Esto es relevante ya que permite entender el contexto específico sin la necesidad de establecer relaciones causales profundas. El estudio descriptivo se selecciona porque el objetivo principal del proyecto es proporcionar una descripción detallada y precisa de las características, comportamientos o fenómenos relacionados con el tema en cuestión. Este tipo de estudio es particularmente útil cuando se necesita comprender el "qué" y el "cómo" de una situación sin profundizar en las relaciones causales o explicativas, ya que “[...] es útil para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

En el contexto del proyecto, la metodología descriptiva es adecuada porque permite capturar una instantánea de la realidad que se está investigando, ofreciendo una comprensión clara y detallada del estado actual del sector, pues “[...] consideran al fenómeno estudiado y sus componentes, miden conceptos, definen variables” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014). Este enfoque es relevante cuando se busca establecer una base sólida de conocimiento sobre un tema antes de pasar a estudios más complejos, como los exploratorios o explicativos. También es útil cuando se necesita informar políticas, estrategias o decisiones basadas en datos concretos y verificables, como es necesario para este proyecto, pues, teniendo en cuenta lo anterior, estos “[...] únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan estas” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

6.2 TIPO DE ANÁLISIS

Se empleará un enfoque **mixto**, combinando análisis cualitativos y cuantitativos ya que “[...] la investigación mixta es un enfoque relativamente nuevo que implica combinar los métodos cuantitativo y cualitativo en un mismo estudio” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014). Este enfoque es pertinente para obtener una comprensión más integral del objeto de estudio, aprovechando tanto la profundidad de los datos cualitativos como la amplitud de los datos cuantitativos, pues “[...] la meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

El enfoque mixto combina lo mejor de los análisis cualitativos y cuantitativos, ofreciendo una perspectiva más completa y rica del fenómeno estudiado. La combinación de métodos cualitativos y cuantitativos permite abordar las preguntas de investigación desde múltiples ángulos llamados “procesos de los métodos mixtos” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014) y compuestos por “[...] plantear el problema mixto, concebir y racionalizar el diseño, muestrear, recolectar y analizar los datos dependiendo del diseño, generar inferencias y meta-inferencias, elaborar el o los reportes de resultados” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014). Mientras que los datos cuantitativos proporcionan la capacidad de medir y analizar patrones a gran escala, los datos cualitativos permiten explorar con mayor profundidad las experiencias, percepciones y contextos de los sujetos o fenómenos estudiados, ya que “[...] representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014). Utilizar ambos tipos de análisis es relevante para este proyecto porque se busca no solo cuantificar ciertos aspectos del sector (por ejemplo, leyes o características), sino también entender el contexto y las razones detrás de esos números por la obligatoriedad del proceso. Esto permite una interpretación más matizada y una mayor validez en las conclusiones.

6.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Tabla 1. Fuentes y técnicas de recolección información

Objetivos	Fuentes de información	Técnicas o instrumentos	Análisis de información
Hacer un estudio sectorial que permita identificar los diferentes factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales que impactan el proyecto.	Leyes y normatividad aplicable en Perú sobre el arbitraje y los dictámenes periciales. Políticas económicas y sectoriales.	Análisis documental	Análisis PESTEL
Hacer un estudio de mercado que permita elaborar proyecciones de ventas, crear estrategias de comercialización y analizar la competencia existente.	- Informes de mercado - Estudios sectoriales - Datos de los principales competidores	Análisis documental <i>Benchmarking</i>	- Análisis del mercado objetivo - 5 fuerzas de Porter - Mezcla de Mercadeo o <i>Marketing Mix</i> - Análisis de Competidores - Análisis FODA
Elaborar un análisis legal que permita identificar y evaluar los requisitos normativos, regulatorios y legales aplicables en Perú.	Leyes y normatividad aplicables en Perú sobre el arbitraje y los dictámenes periciales.	Análisis Documental	Análisis de leyes y normas aplicables al proyecto
Desarrollar un estudio técnico que permita definir los requisitos tecnológicos y operativos del proyecto.	- Estudios de mercado - Requisitos técnicos - Costos operativos - Logística - Disponibilidad de recursos	Análisis documental	Análisis de Localización
Diseñar la estructura organizacional que tendrá la empresa en Perú, estableciendo los manuales de funciones, organigrama y sus políticas.	- Modelos organizacionales - Prácticas del sector	Análisis documental	Análisis organizacional y diseño estructural
Desarrollar la evaluación financiera y el análisis de riesgos del proyecto	- Análisis PESTEL - Estudio de mercado - Estudio técnico - Estudio organizacional	- Análisis documental - Flujo de caja neto - Análisis de riesgos	Análisis de indicadores financieros

6.4 POBLACIÓN Y MUESTRA O SUJETOS PARTICIPANTES

Población: La población objetivo está compuesta por entidades involucradas en arbitraje en Perú, incluyendo empresas constructoras, firmas de abogados, centros de arbitraje y organismos públicos que manejan contratos de inversión en obras e infraestructura.

Muestra: Debido a las limitaciones geográficas se utilizará análisis documental del mercado de arbitrajes en Perú, enfocada en informes estadísticos de algunos centros de conciliación.

Criterios de selección: Se buscarán informes de los principales centros de conciliación de Perú.

6.5 IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA

Objetivo General: Realizar un estudio de prefactibilidad para determinar la viabilidad de la internacionalización de los servicios especializados en dictámenes periciales técnicos y financieros de Arista International Group SAS BIC en el mercado peruano.

Objetivos Específicos:

- ***Hacer un estudio sectorial que permita identificar los diferentes factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales que impactan el proyecto.***

Para el desarrollo de este objetivo se realiza un análisis PESTEL que consiste en “[...] examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa pero que pueden afectar a su desarrollo futuro” (Martínez Pedros & Mila Gutiérrez, 2012). Y como dice Pérez Cepeda (2024), “[...] es una técnica de análisis de negocio que permitirá a la empresa determinar el contexto en el que se mueve y diseñar sus estrategias para poder defenderse, aprovecharse o adaptarse a todo aquello que afecta al sector o mercado” (Pérez Cepeda, 2024). En este análisis se contemplan los factores Políticos, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales, del entorno próximo al desarrollo del proyecto.

- ***Hacer un estudio de mercado que permita elaborar proyecciones de ventas, crear estrategias de comercialización y analizar la competencia existente.***

Para el cumplimiento de este objetivo se realizará un análisis del mercado objetivo y además se utilizarán cuatro (4) herramientas principales que son:

Las cinco (5) fuerzas de Porter: Es un modelo analítico desarrollado por Michael Porter que se usa para evaluar la estructura de un sector del mercado determinado y el nivel de competencia que se presenta. Como dice Porter (1982), “[...] el modelo se basa en el análisis de las cinco fuerzas o factores de la competencia que operan en un sector industrial y en sus consecuencias estratégicas” (Porter, 1982), y además añade que a partir de dicho modelo se pueden describir los métodos para analizar los clientes, los proveedores y los principales competidores; encontrar las técnicas para entender las señales del mercado; crear estrategias competitivas; entre otras. Por otro lado, Kotler & Keller (2012) mencionan que “Michael Porter ha identificado cinco fuerzas que determinan el atractivo intrínseco a largo plazo de un mercado o segmento de mercado” (Kotler & Keller, 2012), y estas fuerzas son el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos y la rivalidad intensa en el segmento.

Marketing Mix: El profesor McCarthy (1996) clasificó las principales actividades de *marketing* en las conocidas como 4Ps, que son Precio, Plaza, Producto y Promoción (McCarthy, 1996). Sin embargo, según Kotler & Keller (2012) “[...] dada la amplitud, complejidad y riqueza del marketing, como se ejemplifica con el marketing holístico, actualmente esas cuatro Ps ya no son todo lo que hay” (Kotler & Keller, 2012), por lo que proponen 4Ps adicionales, que son Personas, Procesos, Programas y Performance (Kotler & Keller, 2012). Desde allí concluyen que “[...] estas nuevas cuatro Ps en realidad se aplican a todas las disciplinas dentro de la empresa, y al pensar de esta manera los directores se alinean más con el resto de la empresa” (Kotler & Keller, 2012).

Análisis de competidores: Es el proceso que se realiza para identificar a los competidores directos, indirectos y sustitutos, y llevar a cabo una comparación entre las fortalezas y debilidades que tienen con relación a la empresa objeto del estudio, como se afirma en el artículo “[...] un análisis de la competencia, también conocido como análisis competitivo, es el proceso de identificar a la competencia en tu sector e investigar tus diferentes estrategias de marketing” (Biblioteca de Marketing, 2024).

Matriz FODA: Las empresas y organizaciones deben conocer el entorno donde se desenvuelven con el fin de crear estrategias que les permitan hacer frente a las adversidades

que se puedan presentar, y así explotar de la mejor manera las oportunidades que tiene el mercado. Por esta razón, como dicen Philip Kotler y Kevin Keller, “[...] la evaluación general de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para una empresa se conoce como Análisis FODA, y es una manera para analizar el entorno interno y externo de marketing” (Kotler & Keller, 2012). Este análisis tiene en cuenta el entorno externo (Oportunidades y Amenazas) y el entorno interno (Fortalezas y Debilidades) de la organización, y permite crear estrategias que blinden la empresa ante las adversidades y la potencien ante las oportunidades.

- ***Elaborar un análisis legal que permita identificar y evaluar los requisitos normativos, regulatorios y legales aplicables en Perú.***

Para dar cumplimiento a este objetivo se llevará a cabo una revisión de las normas y regulaciones que afectan la ejecución del proyecto en Perú, como el cumplimiento de requisitos específicos, leyes y decretos que reglamentan el sector de los dictámenes periciales en el país, la legislación tributaria actual, la selección de la estructura legal más conveniente para la empresa, entre otros.

- ***Desarrollar un estudio técnico que permita definir los requisitos tecnológicos y operativos del proyecto.***

Para cumplir con este objetivo se aplicará la siguiente herramienta:

Análisis de localización: Como lo definen Sapag Chain y Sapag Chain (2014), es “[...] el análisis de las posibles localizaciones para elegir aquella que permita las mayores ganancias entre las alternativas que se consideren factibles” (Sapag Chain & Sapag Chain, 2014), y aclaran que “[...] el análisis de la ubicación del proyecto puede realizarse con distintos grados de profundidad, que dependen del carácter de factibilidad, prefactibilidad o perfil del estudio” (Sapag Chain & Sapag Chain, 2014). También mencionan que, en cualquier escenario, es necesario evaluar la localización en dos etapas denominadas macrolocalización y microlocalización.

Como mencionan Corrillo & Gutiérrez (2015), la macrolocalización evalúa factores como la ubicación de los clientes, materias primas (si aplica), vías de acceso, infraestructura, políticas y regulaciones, condiciones climáticas, entre otros, y la microlocalización evalúa factores como disponibilidad y costos de mano de obra, ubicación de los competidores, limitaciones

tecnológicas, costos de transporte, entre otros (Corrillo Machicado & Gutiérrez Quiroga, 2015). La información recabada en el análisis de localización permite determinar los costos y gastos asociados a la operación de la empresa.

- ***Diseñar la estructura organizacional que tendrá la empresa en Perú, estableciendo los manuales de funciones, organigrama y sus políticas.***

Para realizar el diseño de la estructura organizacional de un proyecto, se deben evaluar diferentes particularidades que pueden repercutir de manera positiva o negativa en su rentabilidad. Estos aspectos son los procesos que se pueden y deben tercerizar, el tamaño de la organización, los diferentes niveles jerárquicos de acuerdo con la complejidad de las tareas a desarrollar, incluido el salario y bonificaciones, la necesidad de un espacio físico o no y la tecnología requerida para su funcionamiento, y todos los gastos asociados al proceso de puesta en marcha del proyecto, como lo confirman Sapag Chain y Sapag Chain (2014) cuando afirman que los factores organizacionales que se deben evaluar en el estudio organizacional y el diseño de la estructura, “[...] se agrupan en cinco áreas decisionales específicas: participación de unidades externas al proyecto, tamaño de la estructura organizativa, tecnología administrativa, complejidad de las tareas administrativas y planificación de los gastos de puesta en marcha” (Sapag Chain & Sapag Chain, 2014).

- ***Desarrollar la evaluación financiera y el análisis de riesgos del proyecto.***

Para la evaluación financiera, se toma como insumo los costos y gastos detallados en los análisis anteriores que permiten llevar a cabo proyecciones de ingresos y gastos, incluyendo la inversión inicial, costos operativos, precios de mercado y estimaciones de demanda. Se utilizarán herramientas como el flujo de caja, el cálculo del Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Costo Anual Uniforme Equivalente (CAUE), la Relación Beneficio Costo (RBC) y el Período de Recuperación de la Inversión Descontado (PRID) para determinar la rentabilidad del proyecto. Para el análisis de riesgos se identificarán y evaluarán los principales factores que podrían impactar el desempeño del negocio, tales como cambios regulatorios, fluctuaciones en la demanda y riesgos operativos. Se aplicarán técnicas de análisis cualitativo y cuantitativo, como el análisis de sensibilidad y simulaciones. Además, se elaborarán estrategias de mitigación, como seguros, ajustes en la estructura de costos y estrategias de diversificación de servicios.

7. DESARROLLO DEL ESTUDIO

La viabilidad de la internacionalización de los servicios especializados en dictámenes periciales técnicos y financieros de Arista International Group en el mercado peruano requiere un análisis integral que considere los factores clave que pueden afectar su implementación; para ello, se desarrollarán estudios específicos que permitirán evaluar el entorno sectorial, las condiciones del mercado, los aspectos técnicos y operativos, así como la viabilidad financiera y demás estudios. Como lo establece la metodología de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUUDI), “[...] los estudios de preinversión son fundamentales para identificar oportunidades y mitigar riesgos en la toma de decisiones estratégicas” (Behrens & Hawranek, 1994).

En este contexto, el estudio sectorial proporcionará una visión del entorno político, económico y regulatorio que influye en el arbitraje y la demanda de dictámenes periciales en Perú. El estudio de mercado permitirá analizar la competencia y la demanda potencial de estos servicios, mientras que el estudio técnico identificará los requerimientos operativos y tecnológicos para la ejecución del proyecto. Asimismo, el estudio financiero determinará la rentabilidad y sostenibilidad económica de la inversión. La combinación de estos análisis permitirá estructurar una estrategia de entrada efectiva, basada en un conocimiento profundo del mercado y sus dinámicas, garantizando así una internacionalización fundamentada en criterios objetivos y medibles (Sapag Chain & Sapag Chain, 2014).

7.1 ESTUDIO SECTORIAL

El estudio sectorial se llevará a cabo utilizando la metodología PESTEL, una herramienta de análisis estratégico que permite evaluar los factores externos que pueden influir en el desarrollo del proyecto. Este enfoque examina seis dimensiones clave: políticas, económicas, socioculturales, tecnológicas, ambientales y legales, proporcionando una visión integral del entorno en el que se desarrollará la internacionalización de los servicios de dictámenes periciales en Perú (Martínez Pedros & Mila Gutiérrez, 2012); a través de este análisis, se identificarán oportunidades y riesgos, que faciliten la toma de decisiones informadas y la viabilidad del proyecto.

7.1.1 Análisis PESTEL

Este análisis busca identificar los principales factores externos que pueden afectar a la empresa Arista International Group SAS BIC y su desempeño, con el fin de crear las bases de la gestión estratégica de la organización.

Factores políticos

El entorno político en Perú ha sido inestable en los últimos años, afectando la confianza de inversionistas y ciudadanos. Desde 2016, el país ha atravesado múltiples cambios presidenciales, con un punto crítico en 2022 tras la destitución de Pedro Castillo y la asunción de Dina Boluarte. Esta situación ha generado protestas y fuga de capitales, con una salida récord de "US\$17.000 millones de dólares en 2021" (Ramos Medina, 2024). No obstante, la economía ha mostrado resiliencia: "La economía se está recuperando tras choques climáticos consecutivos y la agitación social de principios de 2023. La inflación ha disminuido gracias al decidido endurecimiento de la política monetaria por parte del banco central, mientras que la situación fiscal y el sistema financiero permanecen sólidos" (Fondo Monetario Internacional, 2024), con expectativas de crecimiento del "3,1% en 2024" gracias a inversiones en minería, infraestructura y exportaciones (Ministerio de Economía y Finanzas de Perú, 2024).

El gobierno de Dina Boluarte ha seguido impulsando políticas que promueven la inversión en sectores estratégicos, como la infraestructura y el comercio exterior. Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), Perú ha fortalecido su posición internacional mediante la firma de acuerdos comerciales que permiten al país diversificar sus mercados y mejorar su competitividad: "[...] una de las principales fortalezas que posee el Perú es su amplia integración al mundo, gracias a los acuerdos comerciales que ha suscrito a lo largo de los años" (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú, 2022). Estos acuerdos son fundamentales para mantener la estabilidad de las exportaciones, que representan una parte significativa del PBI, y permitir una mayor integración de Perú en las cadenas globales de valor, al igual que "[...] ha permitido generar puestos de trabajo y crecimiento económico en todas sus regiones" (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú, 2022).

La inversión en infraestructura es clave para la recuperación económica del Perú. Destaca el Puerto de Chancay, con más del 92% de avance, proyectado como un punto estratégico para el comercio entre Sudamérica y Asia. En agosto de 2024, la inversión en infraestructura alcanzó US\$ 88 millones, cuadruplicando la cifra del año anterior. Por otro lado,

el sector de minería e hidrocarburos creció 7,6% en el primer semestre de 2024, impulsado por nuevos proyectos de exploración, pese a desafíos globales. Aunque tuvo una caída en el segundo trimestre, en agosto mostró una recuperación con un crecimiento del 8,87%. Del mismo modo, la inestabilidad política en Perú ha generado retrasos en la ejecución de proyectos debido a las tensiones entre el Ejecutivo y el Legislativo, así como a los frecuentes cambios de gabinete. Esto ha aumentado los costos operativos y la incertidumbre en los inversionistas extranjeros (Ramos Medina, 2024). Sin embargo, el Gobierno ha mantenido una política fiscal conservadora, asegurando la sostenibilidad de la deuda pública en el mediano plazo (Fondo Monetario Internacional, 2024).

A nivel internacional, Perú y Colombia cuentan con el acuerdo APPRI, y forman parte de la Comunidad Andina y la Alianza del Pacífico, lo que ha facilitado la libre circulación de bienes, servicios y personas, entonces para las empresas de dictámenes periciales este entorno presenta desafíos, pero también oportunidades, ya que el arbitraje se ha consolidado como un mecanismo clave en la resolución de controversias contractuales. La exigencia de informes técnicos precisos y la creciente valoración de la ética y la transparencia hacen que la demanda de estos servicios siga en aumento, consolidándolos como un elemento fundamental en la correcta ejecución de proyectos.

Factores económicos

Según el Ministerio de Economía y Finanzas - MEF en su Informe de *Actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2024 – 2027* publicado el 30 de abril del 2024, “[...] el PBI de Perú crecería 3,1% en 2024, debido principalmente al incremento de las exportaciones, la inversión y el consumo privado” (Ministerio de Economía y Finanzas de Perú, 2024), y se espera un crecimiento sostenido del 3,0% entre los años 2025 y 2027.

Ilustración 2 Crecimiento económico

Crecimiento económico global					
(Var. % real anual)					
	2023	2024	2025	2026	2027
Mundo	3,2	3,1	3,1	3,0	3,0
Eco. Avanzadas	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6
EE. UU.	2,5	2,3	1,8	1,8	1,8
Zona Euro	0,4	0,8	1,5	1,4	1,3
Eco. Emergentes y en Desarrollo	4,3	4,1	4,0	3,9	3,9
China	5,2	4,7	4,3	4,0	4,0
América Latina y el Caribe	2,3	1,8	2,5	2,4	2,3
Socios comerciales	3,0	2,7	2,6	2,6	2,6

Fuente: FMI y proyecciones MEF.

También se menciona que “La inversión privada retomaría a una senda de crecimiento positiva y registraría una tasa de 2,4% en 2024, favorecida por la recuperación de la inversión minera y no minera” (Ministerio de Economía y Finanzas de Perú, 2024). Y, además, advierte que también “[...] se registrará un avance significativo en la ejecución de inversiones de grandes proyectos de infraestructura, y la recuperación de la inversión minera, que permitirá una mayor generación de empleo y dinamizará el consumo privado” (Ministerio de Economía y Finanzas de Perú, 2024). Así mismo se menciona que “[...] el gasto privado será favorecido por la mejora de la confianza de los agentes económicos, la convergencia de la inflación al rango meta —que facilitaría la reducción de tasas de interés— y una mayor disponibilidad de liquidez” (Ministerio de Economía y Finanzas de Perú, 2024).

El arbitraje en Perú ha evolucionado significativamente, consolidándose como un mecanismo eficiente para la resolución de disputas, especialmente en contratos públicos. La promulgación del Decreto Legislativo N° 1071 en 2008 marcó un hito al establecer el arbitraje como obligatorio en controversias contractuales, reduciendo la dependencia del sistema judicial tradicional y agilizando los procesos. Esta modernización responde a la creciente complejidad de los contratos de obras públicas y a la necesidad de resolver disputas de manera expedita.

En cuanto a la internacionalización empresarial, estudios como los de la Cámara de Comercio de Lima y el Banco Interamericano de Desarrollo resaltan que las empresas peruanas enfrentan desafíos regulatorios y económicos, pero también oportunidades en sectores impulsados por normativas locales, como el arbitraje. Para establecerse formalmente en Perú, las empresas deben cumplir con requisitos de inscripción ante SUNARP y SUNAT, obteniendo beneficios como acceso a financiamiento y participación en licitaciones públicas.

Además, Perú ofrece un entorno favorable para la internacionalización, con tratados como el CPTPP el cual “[...] entró en vigor para el Perú el 19 de setiembre de 2021. Asimismo, el 29 de noviembre de 2022, el CPTPP entró en vigor para Malasia, con lo cual se convirtió en un nuevo mercado para las exportaciones peruanas” (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú, 2023), que facilita el comercio con mercados estratégicos. La capacidad de adaptación y las alianzas con actores locales son claves para el éxito en este proceso, especialmente en sectores especializados como los dictámenes periciales, donde la formalización empresarial permite participar en contrataciones estatales y consolidar presencia en el mercado.

Ilustración 3 Inversión privada



La actividad económica de la empresa en el mercado peruano se encuentra enmarcada en los siguientes Códigos CIU:

6621-Evaluación de riesgos y daños (Instituto Nacional de Estadística e Informática de Perú, 2024).

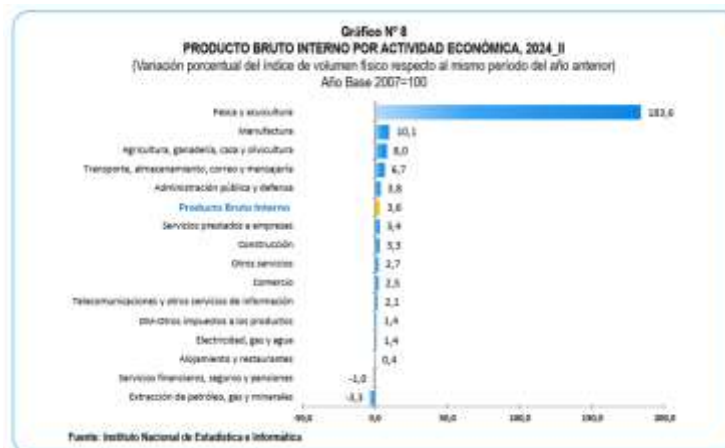
7020-Actividades de consultoría de gestión (Instituto Nacional de Estadística e Informática de Perú, 2024).

7110-Actividades de arquitectura e ingeniería y actividades conexas de consultoría técnica (Instituto Nacional de Estadística e Informática de Perú, 2024).

Y según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme Revisión 4 (CIU Rev. 4) la actividad económica denominada como Servicios Prestados a Empresas considera la “División 69 (Actividades jurídicas y de contabilidad), División 70 (Actividades de oficinas principales), División 71 (Actividades de arquitectura e ingeniería; ensayos y análisis técnicos)” (Producto Bruto Interno por departamentos, 2024), entre otras.

Según los indicadores económicos publicados por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) la actividad económica Servicios Prestados a Empresas durante el segundo trimestre de 2024 tuvo una participación del 4,7% sobre el total del PIB de Perú, cifra que además es el promedio de la participación de dicha actividad sobre el PIB nacional desde el año 2007.

Ilustración 4 Producto Bruto Interno por actividad económica



De igual forma, al revisar el informe del PIB del segundo trimestre de 2024 se aprecia que la actividad Servicios Prestados a Empresas tuvo un crecimiento del 3,4% con relación al mismo período del año 2023 (Instituto Nacional de Estadística e Informática de Perú, 2024) y que durante el primer trimestre del 2024 esta actividad tuvo un crecimiento del 2,8% durante el mismo período de tiempo que el 2023 (Instituto Nacional de Estadística e Informática de Perú, 2024). Este desempeño positivo demuestra que los sectores enmarcados en esta actividad, como la consultoría, la tecnología y los servicios financieros, se encuentran en una fase de expansión. Dicho crecimiento no solo refleja la recuperación económica, sino que también señala una oportunidad de inversión y desarrollo prometedora para las empresas que operan en estos sectores, posicionándolos como motores de crecimiento a largo plazo.

Ilustración 5 Producto Bruto Interno por actividad económica

Cuadro N° 7
PERÚ: PRODUCTO BRUTO INTERNO POR ACTIVIDAD ECONÓMICA
(Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo período del año anterior)
Año Base 2007=100

Actividad	2023/2022				2024/2023			
	I Trim.	II Trim.	I Sem.	4 últimos Trim.	I Trim.	II Trim.	I Sem.	4 últimos Trim.
Economía Total (PIB)	-0,4	-0,5	-0,5	0,7	1,4	8,6	2,5	0,8
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	0,7	-5,6	-3,1	-0,1	-0,4	8,0	4,5	1,1
Pesca y acuicultura	16,4	-88,8	-31,7	-21,5	-29,9	185,6	88,7	29,0
Extracción de petróleo, gas y minerales	2,8	16,6	9,7	5,2	7,9	-8,3	3,0	4,4
Manufactura	-0,5	-11,1	-6,2	-3,2	-6,4	10,1	1,8	-2,8
Electricidad, gas y agua	4,8	5,8	5,2	5,0	3,7	1,4	2,5	2,4
Construcción	-11,5	-7,2	-8,3	-2,5	4,7	3,3	4,0	-1,9
Comercio	2,2	3,1	3,7	2,5	3,4	3,5	2,4	2,3
Transporte, almacenamiento, correo y mensajería	0,8	2,7	1,7	3,9	4,3	6,7	5,5	3,1
Alojamiento y restaurantes	5,0	5,5	5,2	7,6	3,6	0,4	2,1	1,5
Telecomunicaciones y otros servicios de información	-8,4	-6,6	-6,0	-9,1	-0,6	3,1	0,8	-1,3
Servicios financieros, seguros y pensiones	-4,8	-4,3	-5,5	-8,9	-9,9	-1,0	-3,0	-4,7
Servicios prestados a las empresas	1,1	1,4	1,3	1,1	2,8	3,4	3,1	1,3
Administración pública y defensa	2,8	2,8	2,7	2,6	3,7	3,8	3,8	3,4
Otros servicios	3,1	3,5	3,2	2,5	2,4	2,7	2,6	2,3
Total Industrias (VAB)	-0,3	-0,4	-0,2	0,8	1,4	3,8	2,9	1,1
Otros impuestos a los productos y DM	-3,1	-2,2	-2,7	-0,6	0,8	1,4	3,1	-0,4

Nota: - Otros trimestres ajustados a los Cuentos Nacionales Anuales.
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

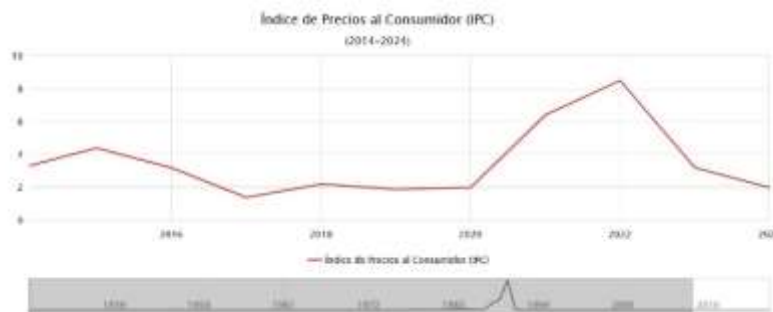
Por otro lado, cabe mencionar que los principales sectores que se consideran clientes potenciales para la empresa son los que forman parte de las actividades económicas de Construcción, Extracción de Petróleo, Gas y Minerales, y Electricidad, Gas y Agua, ya que estos sectores son los que realizan los proyectos de inversión de mayor envergadura y en la mayoría deben firmar contratos con el Estado, donde es obligatorio contar con la cláusula de resolución de controversias.

Según los informes del PIB del primer semestre 2024, estos sectores presentaron crecimientos del 7,6% (Extracción de Petróleo, Gas y Minerales), 5,1% (Construcción) y 3,9% (Electricidad, Gas y Agua) (Instituto Nacional de Estadística e Informática de Perú, 2024) y durante el segundo trimestre del 2024 el crecimiento fue de 3,3% (Construcción), 1,4% (Electricidad, Gas y Agua) y durante este período el sector Extracción de Petróleo, Gas y Minerales tuvo una contracción del 3,3% con relación al mismo período del año anterior, sin embargo, este dato tiene un parte de tranquilidad por parte del Gobierno peruano ya que el Ministerio de Economía y Finanzas - MEF en su Informe de *Actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2024 – 2027* publicado el 30 de abril del 2024 menciona que “La inversión minera se aceleraría gracias al inicio de construcción de proyectos de ampliación y reposición y mayores inversiones en sostenimiento, y exploración minera” (Ministerio de Economía y Finanzas de Perú, 2024), por lo que se espera que al final del año 2024, este sector haya presentado una recuperación importante con relación al segundo trimestre del año.

El Índice de Precios al Consumidor (IPC) durante el mes de agosto de 2024 alcanzó una inflación acumulada del 1,85% en lo corrido del año, y una variación anual del 1,68% (Instituto Nacional de Estadística e Informática de Perú, 2024), a pesar de haber iniciado el año con una inflación del 3,2% a 31 de diciembre de 2023 (Banco Central de Reserva del Perú, 2024).

Además, según el Banco Central de Reserva del Perú en su reporte de inflación del mes de septiembre 2024, se estima “[...] una tasa de inflación de 2,3 por ciento para 2024 (superior al 2,2 por ciento del Reporte de inflación de junio, debido a una reversión más lenta de los choques de oferta) y **de 2,0 por ciento en 2025**” (Banco Central de Reserva del Perú, 2024).

Ilustración 6 IPC Perú



Fuente: Banco Central de Reserva del Perú. (12 de octubre de 2024). Índice de Precios al Consumidor (IPC).

Factores sociales

El crecimiento demográfico en Perú, proyectado a alcanzar 39 millones 363 mil habitantes para 2050, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), ha impulsado la expansión de áreas urbanas y generado una mayor demanda por proyectos de construcción y desarrollo (Instituto Nacional de Estadística e Informática de Perú, 2024). La migración del campo a la ciudad ha sido uno de los principales factores que han potenciado el crecimiento urbano, como señala el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2023).

Según el INEI, por medio de la Encuesta Permanente de Empleo Nacional, durante el primer trimestre de 2024 determinó que el país cuenta con una población ocupada de 17.159.100 personas, de las cuales el 24,8% se encuentra vinculado a actividades primarias como agricultura, minería y pesca, y un 6,6% al sector de la construcción (Instituto Nacional de Estadística e Informática de Perú, 2024).

Este contexto ha fomentado un crecimiento económico sostenido, reflejado en sectores como la construcción, con un crecimiento del 7.0% en abril de 2024 (CAPECO, 2024).

Por otro lado, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo en el informe del primer trimestre de 2024 del mercado laboral, menciona que el crecimiento de las actividades económicas de extracción de petróleo, gas y minería (7,6%) se debió al aumento en la extracción de petróleo crudo y gas natural, y un aumento significativo en la producción de minerales. Así mismo, dice que el crecimiento en el sector de la construcción (5,1%) se debe a una mayor ejecución de obras de infraestructura vial, instalaciones educativas y edificios administrativos (Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo, 2024).

Este auge de infraestructura y desarrollo ha aumentado también la necesidad de que los proyectos deban contratar empresas que construyan dictámenes periciales que puedan ser utilizadas en las controversias técnicas que puedan surgir en los proyectos.

Factores tecnológicos

De acuerdo con las tendencias en tecnología y análisis de datos, el uso de algoritmos y modelos de lenguaje de inteligencia artificial como Chatgpt, Gemini, Mónica, entre otros, facilita el análisis de grandes volúmenes de información en períodos cortos de tiempo. Sin embargo, como dice Andrés Guzmán Caballero en su columna *Inteligencia artificial: el fin de los peritos*, “[...] la IA actuando como perito puede proporcionar informes y análisis detallados, pero debe ser vista como una herramienta complementaria al juicio humano” (Guzmán Caballero, 2023). Ya que la comprensión del contexto y la interpretación son fundamentales en el Derecho, y la inteligencia artificial aún no logra captar completamente las complejidades del comportamiento humano ni de la legislación, en el mismo artículo Andrés Guzmán advierte que “[...] existe el riesgo de que la IA perpetúe o amplifique sesgos existentes en los datos con los que se entrena” (Guzmán Caballero, 2023), por lo que su uso debe ser a total discreción de los peritos.

Por otro lado, Luz Bety Díaz Subieta en su artículo *El uso de la inteligencia artificial en la investigación científica*, menciona que aunque las IA agilizan el procesamiento de la información y sus resultados “[...] no pueden olvidarse sus limitaciones y lo más importante, sus implicaciones éticas” (Díaz Subieta, 2024), ya que los aspectos más importantes que se deben considerar son “[...] la privacidad y protección de datos, la propiedad intelectual, y los usos indebidos” (Díaz Subieta, 2024). Además, hace énfasis en que a pesar de que las IA pueden procesar grandes cantidades de datos y encontrar patrones que faciliten la

investigación, “[...] estas tecnologías no superan al ser humano en la toma de decisiones con repercusiones a largo plazo” (Díaz Subieta, 2024).

Por lo anterior, es importante tener en cuenta que al momento de utilizar las IA para el desarrollo de los dictámenes periciales, la información debe ser verificada antes de ser incluida en los informes finales de los proyectos.

Factores ecológicos

Para el presente estudio de prefactibilidad, no se llevará a cabo un análisis ecológico debido a que la naturaleza de los servicios de dictámenes periciales técnicos y financieros no implica impactos ambientales directos. Estos servicios están orientados a la evaluación y elaboración de informes periciales en el marco de disputas contractuales y procesos arbitrales, sin involucrar actividades que generen emisiones, residuos o afectaciones a los ecosistemas. Además, la regulación ambiental en Perú se enfoca principalmente en sectores como la construcción, la minería y la fabricación, donde sí existen impactos ecológicos significativos. Dado que el presente proyecto no contempla la ejecución de obras físicas ni el uso de recursos naturales, el análisis ambiental no es un factor determinante para evaluar su viabilidad.

Factores legales

El principal marco normativo para las contrataciones públicas en Perú está regulado por la Ley de Contrataciones del Estado, Decreto Legislativo N° 1017, la cual establece la obligatoriedad del arbitraje para resolver controversias derivadas de contratos públicos. Esta ley y su reglamento definen los mecanismos y procedimientos de resolución de conflictos, priorizando el arbitraje y la conciliación. Según la normativa en su Artículo 40.- Cláusulas obligatorias en los contratos, establece que las controversias que puedan surgir en la fase de ejecución de los contratos deberán resolverse mediante conciliación o arbitraje, y además menciona: “En caso que en las Bases o el contrato no se incluya la cláusula correspondiente, se entenderá incorporada de pleno derecho la cláusula modelo que establezca el Reglamento” (Ministerio de Economía y Finanzas de Perú, 2010). Esto permite que los contratos se resuelvan de manera más ágil y especializada, lo que fomenta la participación del sector privado en proyectos públicos, creando una alta demanda de peritajes técnicos que respalden las decisiones de los árbitros.

Posteriormente, la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado, modificada en 2015, reemplazó al Decreto Legislativo N° 1017, reforzando los requisitos para la contratación con el Estado, promoviendo la transparencia y eficiencia en estos procesos. Además, incorpora medidas para mejorar la seguridad jurídica en las contrataciones y resolver disputas con rapidez a través de arbitraje, mencionando en su Artículo 45. Medios de solución de controversias de la ejecución contractual: “Las controversias que surjan entre las partes sobre la ejecución, interpretación, resolución, inexistencia, ineficacia o invalidez del contrato se resuelven, mediante conciliación o arbitraje, según el acuerdo de las partes” (Diario Oficial del Bicentenario el Peruano, 2024). Esta ley subraya la importancia de los dictámenes periciales técnicos para la adecuada resolución de controversias, principalmente en contratos de obras públicas.

El Decreto Legislativo N° 1071, promulgado en 2008 y que sigue vigente a la fecha, regula el arbitraje en Perú y ha sido instrumental para resolver conflictos en la ejecución de contratos públicos y privados. Allí se menciona el Convenio Arbitral que en su Artículo 13 establece que “[...] es un acuerdo por el que las partes deciden someter a arbitraje todas las controversias o ciertas controversias que hayan surgido o puedan surgir entre ellas respecto de una determinada relación jurídica contractual o de otra naturaleza” (Dirección de Arbitraje Administrativo del OSCE, 2024). De igual forma, el Artículo 17 dice que “Las partes por iniciativa propia o a propuesta del juez, en cualquier estado del proceso, pueden acordar derivar a arbitraje una controversia de naturaleza disponible conforme a derecho o cuando la ley o los tratados o acuerdos internacionales lo autoricen” (Dirección de Arbitraje Administrativo del OSCE, 2024).

El arbitraje se ha convertido en una herramienta esencial para resolver disputas de manera rápida y especializada en el país. Según el Decreto Legislativo N° 1071, los dictámenes periciales son una de las pruebas más relevantes en los procesos arbitrales, ya que permiten a los árbitros tomar decisiones bien fundamentadas sobre aspectos técnicos complejos. Esto resalta la necesidad de expertos cualificados en áreas específicas, que puedan emitir informes periciales imparciales y objetivos (Dirección de Arbitraje Administrativo del OSCE, 2024).

En Perú, los dictámenes periciales también están regulados por el Código Procesal Civil que fue promulgado en marzo de 1992 y que continúa vigente, específicamente en su Capítulo VI sobre La Pericia. El código establece en su Artículo 262 que los peritos son designados

cuando los hechos controvertidos requieren conocimientos especializados, como científicos, tecnológicos o artísticos, de igual forma menciona en su Artículo 263 que, para ofrecer una pericia, se debe indicar con precisión los puntos que abordará el dictamen, la profesión del perito y el hecho que se busca esclarecer. Además, el dictamen pericial debe ser motivado, fundamentado y presentado con los anexos necesarios, siendo explicados en la audiencia de pruebas como se describe en el Artículo 265. De igual forma, en los Artículos 269 y 270 se menciona que los peritos tienen el deber de actuar con veracidad, lo que queda reflejado en la obligación de aceptar el cargo bajo juramento o promesa, y pueden ser sancionados si no cumplen con la entrega oportuna del dictamen. Por último, en el Artículo 268 se resalta que los peritos deben estar registrados en el Consejo Ejecutivo de cada Distrito Judicial, que elabora anualmente la lista de especialistas que pueden ser nombrados en procesos judiciales (LP El Derecho, 2024).

La Cámara de Comercio de Lima también juega un papel importante, ya que, a través de su Centro de Arbitraje y Conciliación, que es el más importante del país, regula los procedimientos de arbitraje en los cuales se presentan dictámenes periciales como las pruebas técnicas y financieras de los procesos. Las normas de este Centro exigen que los peritos presenten informes que sigan un estándar técnico específico, lo que asegura la calidad y la imparcialidad de la prueba (Centro de Arbitraje Cámara de Comercio de Lima, 2024).

7.2 ESTUDIO DE MERCADO

La obligatoriedad que hay en Perú de llevar toda controversia que se presente durante la ejecución de contratos públicos de obra, consultoría, inversión, entre otros, a un proceso de conciliación o arbitral, plantea una oportunidad para ofrecer servicios de dictámenes periciales técnicos y financieros en el país, debido a que estos son el insumo principal que utilizan las partes involucradas en las controversias para sustentar sus argumentos.

En este contexto, Arista Consulting planea su expansión a Perú, con el propósito de ofrecer servicios periciales de alta calidad a personas naturales, empresas privadas y entidades gubernamentales, aportando soluciones especializadas en la evaluación de daños y perjuicios, gestión contractual y análisis financiero.

7.2.1 Análisis del mercado objetivo

Arista Consulting ingresa al mercado peruano para responder a la creciente demanda de dictámenes periciales en sectores estratégicos como minería, energía, telecomunicaciones, construcción y transporte. Para orientar su expansión, la empresa analiza tendencias del mercado, inversión pública y proyectos de alto impacto. La Ley de Presupuesto 2025 muestra un crecimiento sostenido en estos sectores, con proyecciones económicas positivas que refuerzan su potencial y la necesidad de servicios técnicos especializados.

Ilustración 7 PIB Por sectores

PBI por sectores
(Var. % real anual)

	Peso del año base 2007	2024	2025	2026	2027	2028	Promedio 2026-2028
Agricultivo	6,9	3,8	3,0	3,7	3,8	3,8	3,8
Agrícola	3,8	5,0	3,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Pecuaria	2,2	1,3	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2
Pesca	0,7	25,0	7,0	3,0	1,8	1,8	2,2
Minería e hidrocarburos	14,4	2,8	2,7	2,2	2,2	2,0	2,1
Minería metálica	12,1	2,7	2,7	2,1	2,0	1,7	1,9
Hidrocarburos	2,2	3,0	3,4	3,4	3,8	3,8	3,8
Manufacturas	16,5	3,9	3,8	2,8	2,9	3,0	2,9
Pecuaria	4,1	7,8	5,0	2,9	2,5	2,5	2,7
No pecuaria	12,4	2,4	3,0	2,8	3,0	3,1	3,0
Electricidad y agua	1,7	3,0	3,0	2,9	3,0	3,0	3,0
Construcción	5,1	3,8	4,0	2,2	3,1	3,3	2,9
Comercio	10,2	2,9	2,8	2,8	3,0	3,0	3,0
Servicios	37,1	2,9	2,9	3,0	3,2	3,2	3,1
PBI	100,0	3,2	3,1	2,9	3,0	3,0	3,0
PBI primario	26,2	4,1	3,2	2,8	2,7	2,8	2,7
PBI no primario¹	66,5	2,9	3,0	2,9	3,1	3,2	3,1

1/ No considera derechos de importación ni otros impuestos.
Fuente: BCRP, INEI y proyecciones MEF.

Fuente: (INEI, 2025)

En la misma Ley de Presupuesto para el año fiscal 2025, se establece un presupuesto total para el país de S/251.801 millones, donde se han destinado montos significativos a los sectores estratégicos que conforman el mercado objetivo de este proyecto. Estos recursos reflejan el compromiso del Gobierno peruano con el desarrollo y fortalecimiento de áreas clave para la economía nacional, impulsando la ejecución de proyectos de alto impacto.

A continuación, se detallan las inversiones específicas destinadas a cada uno de estos sectores, evidenciando el respaldo financiero que recibirán y su potencial para generar oportunidades de negocio en el ámbito de los dictámenes periciales técnicos y financieros.

Tabla 2 Inversión por sector

Categoría	Total del proyecto	Porcentaje de participación (%)
Transporte	S/ 23.114 millones	9,20%

Vivienda y Desarrollo Urbano	S/ 2.692 millones	1,40%
Comunicaciones	S/ 1.673 millones	0,70%
Energía	S/ 1.147 millones	0,50%
Minería	S/ 212 millones	0,10%
TOTAL PRESUPUESTO 2025	S/ 28.838 millones	11,90%

Construcción propia. Fuente: Ley de presupuesto 2025

En el sector transporte se cuenta con proyectos importantes como “Línea 2 (S/1150 millones), Nueva Carretera Central (S/ 562 millones), Aeropuerto Internacional de Chinchero (S/ 455 millones), Vía Expresa Santa Rosa (S/ 367 millones) y Anillo Vial Periférico en Lima y Callao (S/ 323 millones)” (Ministerio de Economía y Finanzas del Perú, 2025).

En cuanto al sector minero, en junio del 2024 el entonces ministro de Energía y Minas, Rómulo Mucho, señaló que se espera que al año 2050 la demanda mundial de cobre se triplique con relación a la demanda actual y que este crecimiento favorece al Perú debido a que tienen inversiones en proyectos mineros de cobre en 14 departamentos, por cifras que alcanzan los S/ 39.795 millones, sin contar las inversiones que realiza el Gobierno en estos sectores (ERGIMINAS, 2025).

Entre los megaproyectos de infraestructura más destacados de los últimos años en Latinoamérica, se encuentra el Puerto de Chancay, ubicado en la costa norte de Perú: es uno de los proyectos más significativos impulsados por la inversión china en América Latina, con una inversión total de US\$3,500 millones. Este puerto se destaca por ser la terminal portuaria más grande de la región, con una participación mayoritaria de la empresa estatal Cosco Shipping Ports (más del 60%) y el restante 40% en manos de la minera peruana Volcán, parte del grupo Glencore (La República, 2024).

En cuanto al sector energético, se encuentra que la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (PROINVERSIÓN) adscrita al Ministerio de Economía y Finanzas, adjudicó 12 proyectos de transmisión y subestaciones eléctricas, gestionados por el Ministerio de Energía y Minas (MINEM). Estos proyectos tienen como objetivo mejorar la infraestructura

eléctrica del país, beneficiando aproximadamente a 7 millones de personas con una inversión total de US\$ 676 millones (PRO INVERSIÓN, 2024).

7.2.2 Análisis de la demanda

Los dictámenes periciales son el insumo clave en la resolución de controversias contractuales, ya que proporcionan el análisis técnico y financiero necesario para sustentar decisiones en disputas legales y arbitrales. En el contexto de controversias contractuales, la solidez y precisión de un dictamen puede influir directamente en la resolución de un litigio, aportando claridad sobre aspectos económicos, de cumplimiento contractual y de impacto financiero.

El mercado principal de los dictámenes periciales está conformado por demandas judiciales en el ámbito administrativo y procesos arbitrales, donde las partes involucradas requieren pruebas especializadas para sustentar sus argumentos. Y en Perú, la Procuraduría General del Estado es el ente rector encargado de coordinar y supervisar la defensa jurídica del Estado en arbitrajes, asegurando que las entidades públicas cuenten con una representación legal adecuada y eficiente.

Los principales tipos de clientes que tiene la empresa se clasifican de la siguiente manera:

Empresas Privadas (Constructoras, Mineras, Hidrocarburos, Comunicaciones, entre otras): La elaboración de dictámenes periciales resulta esencial en la evaluación de las obras, el cumplimiento técnico de los contratos, el equilibrio económico, la calidad constructiva y la resolución de discrepancias.

Entidades Públicas: Los contratos de obra pública y proyectos de inversión suelen enfrentar modificaciones, generando riesgos que pueden derivar en controversias contractuales y procesos judiciales o arbitrales, donde los dictámenes periciales son fundamentales para respaldar las reclamaciones y determinar responsabilidades.

Firmas de Abogados: Como representantes legales de las partes en disputa, los abogados son clientes estratégicos y aliados clave para los peritos, dado que requieren informes especializados para sustentar sus argumentos en litigios y arbitrajes.

7.2.3 Estadísticas de arbitraje en Perú

El Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado a través de la Directiva 012-2019-OSCE/CD regula los requisitos para la prestación de servicios como Junta de Resolución de Disputas, las cuales tienen como objetivo “[...] promover la prevención de controversias y garantizar una solución técnica y expeditiva de las mismas en la ejecución de obras, así como el desempeño ético de las Juntas de Resolución de Disputas” (Ministerio de Economía y Finanzas del Perú, 2019).

A 28 de febrero de 2025, el país cuenta con 44 centros avalados que organizan y administran Juntas de Resolución de Disputas, entre las que se encuentran la Cámara de Comercio de Lima (Cámara de Comercio de Lima, 2025).

Entre las cifras más relevantes, se tiene que solamente el Centro de Arbitraje de la PUCP durante el año 2024 atendió 601 casos y al 28 de febrero de 2025 ha atendido 100 nuevos casos de arbitraje. A continuación, se observan los nuevos casos de arbitraje que fueron atendidos por el Centro cada año desde el 2018:

Ilustración 8 Procesos arbitrales PUCP



Construcción propia. Fuente: (Análisis de Resolución de Conflictos PUCP, 2025)

Además, durante el año 2021 la Corte de Arbitraje de la Pontificia Universidad Católica de Perú realizó designaciones residuales que fueron resueltas de forma satisfactoria teniendo como mayor cuantía en controversia la suma de S/ 360.690.383,48. A continuación, se

muestran las escalas en Nuevos Soles (S/) de cuantías en controversias que fueron resueltas durante el 2021:

Ilustración 9 Cuantía de arbitrajes (designación residual)



Fuente: (Centro de Análisis y Resolución de Conflictos del Perú, 2025)

Por otro lado, como se puede leer en la página del Centro de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Lima, se han administrado más de 7000 casos de arbitraje desde su fundación en 1993 y más de 4000 en los últimos 10 años. Además, en el portal de transparencia del Centro de Arbitraje, se encuentran los siguientes laudos (arbitrajes resueltos) en controversias con el Estado desde 2021:

Tabla 3 Controversias por criterio

Criterio de controversia	Cantidad
Incumplimiento de obligaciones	183
Nulidad, anulabilidad o deficiencia del contrato	47
Ampliación de plazo contractual	136
Pago mayores gastos generales	69
Formulación, aprobación o valorización de mayores metrados	9
Liquidación de contrato	87
Recepción de obra	7
Devolución y/o ejecución de garantías	100
Aplicación de penalidades	262

Vicios ocultos o defectos	3
Indemnización	175
Resolución contractual	278
Fórmula polinómica	4
Otros	164
Total de Laudos con el Estado	1.524

Construcción propia. Fuente: (Cámara de Comercio de Lima, 2025)

En 2022, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones reportó 885 procesos arbitrales en curso, siendo las principales controversias la resolución de contratos, indemnizaciones y liquidaciones. Esta alta demanda evidencia la necesidad de dictámenes periciales especializados y de calidad. La informalidad y baja rigurosidad técnica han provocado errores y pérdidas económicas, lo que representa una oportunidad para Arista Consulting, dado que la propuesta busca mejorar la eficiencia, objetividad y transparencia en la resolución de disputas contractuales en Perú.

7.2.4 Proyección de ventas

La proyección de ventas se realiza teniendo en cuenta tiempos de penetración de mercado para el primer año de la puesta en marcha, como se muestra a continuación:

Ilustración 10 Proyecciones de ventas año 1

Tipo de Dictamen	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Pequeño	0	0	0	1	1	2	2	2	2	2	1	1	14
Mediano	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	5
Grande	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Totales	0	0	0	1	1	2	2	3	3	3	3	2	19

Se estiman tres (3) meses para el cierre del primer dictamen pequeño y ocho (8) meses para el primer dictamen mediano, debido a que es una empresa nueva en el sector y en el país.

El horizonte del proyecto se plantea a seis (6) años, tiempo en el cual la empresa debe utilizar los dictámenes pequeños para posicionarse como un actor importante en el mercado, y a medida que avanza el tiempo aumentar los dictámenes medianos y reducir los pequeños, con el fin de utilizar los profesionales de proyectos de forma más eficiente.

Ilustración 11 Proyección de ventas en el horizonte del proyecto

Tipo de Dictamen	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Pequeño	14	17	15	15	13	10
Mediano	5	6	8	9	12	15
Grande	0	0	1	1	2	3
Dictámenes Anuales	19	23	24	25	27	28

Teniendo en cuenta las tarifas definidas para cada tipo de dictamen y la proyección de ventas en el horizonte del proyecto, se estiman los siguientes ingresos:

Ilustración 12 Proyección de ingresos en el horizonte del proyecto

Tipo de Dictamen	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Pequeño	S/ 297.500,00	S/ 361.250,00	S/ 318.750,00	S/ 318.750,00	S/ 276.250,00	S/ 212.500,00
Mediano	S/ 399.000,00	S/ 478.800,00	S/ 638.400,00	S/ 718.200,00	S/ 957.600,00	S/ 1.197.000,00
Grande	S/ 0,00	S/ 0,00	S/ 250.000,00	S/ 250.000,00	S/ 500.000,00	S/ 750.000,00
Total de Ingresos	S/ 696.500,00	S/ 840.050,00	S/ 1.207.150,00	S/ 1.286.950,00	S/ 1.733.850,00	S/ 2.159.500,00

7.2.5 Análisis de competidores

El análisis de competidores es un proceso estratégico para evaluar fortalezas, debilidades y oportunidades dentro de un sector, permitiendo tomar decisiones informadas y desarrollar ventajas competitivas. Este estudio examina cinco empresas en el sector de dictámenes periciales en Perú, comparándolas por medio de una matriz (Véase Anexo E) con Arista International Group para fortalecer su posicionamiento y proponer estrategias de mejora; a continuación, se presentan las tablas con esta información.

El análisis de las empresas presentadas revela distintos enfoques y especializaciones en el ámbito de la construcción, auditoría financiera, consultoría económica y resolución de disputas en el Perú.

Bechtel: Se destaca por su experiencia global en ingeniería y construcción, con un sólido respaldo financiero y tecnológico. Sin embargo, su enfoque está más orientado a la ejecución de proyectos que a los peritajes financieros, lo que podría limitar su competitividad en arbitrajes.

Asfinsa: Posee una fuerte especialización en auditoría y litigios financieros dentro del marco regulatorio peruano. Su desventaja radica en la falta de peritajes técnicos y su escaso reconocimiento en el ámbito internacional.

Apoyo Consultoría: Sobresale en análisis económico y financiero, con una sólida reputación y uso de métodos avanzados. Su limitación principal es la falta de experiencia en peritajes de construcción e ingeniería, además de sus tarifas elevadas.

Conexig: Combina presencia internacional con especialización en peritajes de infraestructura y gestión de riesgos. Sin embargo, su adaptación al mercado local es un desafío, y sus costos pueden ser prohibitivos para clientes más pequeños.

Instituto Peruano de Arbitraje (IPA): Juega un rol más académico que operativo, facilitando la formación de expertos en arbitraje, pero sin ofrecer servicios de peritaje directamente.

A partir del análisis de competidores, la empresa puede realizar las siguientes estrategias:

Tabla 4 Estrategias según el análisis de competidores

Estrategia	Explicación
Desarrollo de una oferta Integral	Brindar servicios que integren peritajes técnicos, financieros y contables, posicionándose como una firma multidisciplinaria que atienda litigios complejos con un enfoque holístico.
Fortalecimiento de alianzas estratégicas	Establecer colaboraciones con bufetes de abogados especializados en arbitrajes, organismos reguladores y tribunales de justicia, con el fin de fortalecer su presencia en procesos de resolución de disputas.
Implementación de tecnología avanzada	Invertir en <i>software</i> de análisis de datos, inteligencia artificial y modelado predictivo para mejorar la calidad y precisión de los dictámenes periciales.
Certificaciones y expansión internacional	Obtener certificaciones internacionales en peritajes financieros y técnicos, así como en arbitraje, para aumentar su reconocimiento en el mercado global y participar en disputas internacionales.
Estrategia de precios según segmento de cliente	Desarrollar una estructura de precios flexible que permita atender a clientes con distintos niveles de presupuesto, sin comprometer la calidad del servicio. Con la aplicación de estas estrategias, Arista International Group SAS BIC puede consolidarse como un referente en el mercado de dictámenes periciales en Perú, ofreciendo un valor diferencial

	que combine especialización, tecnología e integración de servicios.
--	---

7.2.6 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

El modelo de las 5 fuerzas de Porter permite evaluar la competitividad del sector de dictámenes periciales en Perú, identificando los factores clave que afectan la rentabilidad y sostenibilidad de las empresas que operan en este mercado.

Rivalidad entre competidores existentes (Alta)

Competencia diversificada: El mercado cuenta con actores globales como Bechtel y Conexig, que aportan infraestructura y experiencia internacional, mientras que firmas locales como Asfinsa y Apoyo Consultoría ofrecen especialización y conocimiento del marco regulatorio peruano.

Segmentación del mercado: Algunas empresas se enfocan en peritajes financieros y litigios económicos (Apoyo Consultoría, Asfinsa), mientras que otras dominan el ámbito de la ingeniería y la construcción (Bechtel, Conexig). Esta segmentación mitiga parcialmente la competencia directa, pero la oferta integral de servicios puede convertirse en un factor diferenciador.

Barreras de diferenciación: La reputación y el prestigio juegan un papel fundamental. Empresas con reconocimiento internacional y certificaciones especializadas tienen una ventaja competitiva frente a firmas emergentes.

Presión por innovación: La incorporación de tecnologías avanzadas, como análisis de datos y simulaciones que involucren herramientas de IA, es clave para mejorar la precisión y confiabilidad de los dictámenes periciales.

Amenaza de nuevos entrantes (Media - Alta)

Barreras de entrada moderadas: Aunque la especialización y la reputación son barreras de entrada significativas, no existen restricciones regulatorias excesivas que impidan la aparición de nuevos jugadores en el sector.

Costo de establecimiento: Se requieren inversiones en talento especializado, certificaciones y tecnología avanzada para competir con firmas consolidadas.

Acceso a clientes y Red de contactos: Empresas establecidas poseen relaciones estratégicas con bufetes de abogados, organismos de arbitraje y el sistema judicial, lo que dificulta la captación de clientes por parte de nuevos entrantes.

Poder de negociación de los proveedores (Bajo - Medio)

Especialización del talento: La disponibilidad de expertos en auditoría, ingeniería, derecho y finanzas influye en la estructura de costos del sector. Sin embargo, Perú cuenta con una oferta académica sólida en estas áreas, lo que reduce la dependencia de talento externo.

Dependencia de tecnología: Las firmas que requieren *software* avanzado para modelado de disputas y simulaciones pueden depender de proveedores de tecnología, aumentando su vulnerabilidad ante costos elevados o restricciones de acceso.

Baja concentración de proveedores: La diversidad de expertos independientes y pequeñas consultoras permite negociar costos de servicios periciales sin estar atado a un único proveedor.

Poder de negociación de los clientes (Alto)

Segmentación del cliente: Empresas grandes con litigios de alto valor pueden negociar condiciones favorables con consultoras especializadas, mientras que PYMEs y clientes individuales pueden tener menos poder de negociación.

Alternativas en el mercado: La existencia de múltiples firmas, desde grandes consultoras hasta especialistas individuales, brinda a los clientes diversas opciones, aumentando su poder de negociación.

Sensibilidad al precio: Los clientes buscan un equilibrio entre costo y prestigio de la firma contratada, lo que obliga a las empresas a definir estrategias de precios flexibles sin comprometer la calidad del servicio.

Amenaza de productos sustitutos (Baja - Media)

Alternativas parciales: Algunos litigios pueden resolverse mediante conciliación, mediación o asesoría legal sin necesidad de un peritaje formal, aunque en disputas complejas los dictámenes periciales son fundamentales.

Uso de tecnología: La automatización y la inteligencia artificial podrían reducir la demanda de ciertos peritajes en el futuro, pero la necesidad de análisis expertos en arbitrajes y litigios aún limita la sustitución total del servicio.

Estrategias claves del análisis de las 5 fuerzas de Porter

Dado el alto nivel de competencia y la fuerte presión de los clientes, las empresas en este sector deben enfocarse en:

- **Diferenciación por valor agregado:** Integrar servicios multidisciplinarios (financieros, técnicos, legales) y adoptar tecnología avanzada basada en IA para mejorar la precisión y eficiencia debido a los altos volúmenes de información que se requiere analizar en cortos períodos de tiempo.
- **Alianzas estratégicas:** Colaborar con firmas de abogados, cámaras de comercio y organismos de arbitraje para fortalecer el posicionamiento, además de inscribirse como perito especializado en los principales centros de conciliación.
- **Expansión y certificación:** Obtener acreditaciones internacionales para acceder a disputas de mayor envergadura y mejorar la credibilidad.
- **Estrategia de precios segmentada:** Ofrecer tarifas adaptadas a distintos tipos de clientes sin comprometer la calidad del servicio, partiendo de un cobro del 5% y teniendo un techo del 10% del valor que se encuentra en disputa entre las partes.
- **Uso de tecnología:** Implementar inteligencia artificial y análisis de datos para optimizar tiempos y costos en dictámenes periciales.

7.2.7 Análisis FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas) es una herramienta estratégica utilizada para evaluar la situación interna y externa de una organización, proyecto o negocio. Su objetivo es identificar factores positivos y negativos que pueden influir en el cumplimiento de los objetivos, permitiendo desarrollar estrategias que potencien las fortalezas, minimicen las debilidades, aprovechen las oportunidades y mitiguen las amenazas. A continuación, se presenta la matriz FODA del proyecto (Véase Anexo F).

Tabla 5 Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Amplio conocimiento técnico en dictámenes - Experiencia con múltiples industrias - Las metodologías utilizadas son aplicables en distintos contextos legales - Estándares eficientes con base en la gerencia de proyectos para garantizar dictámenes de alta calidad - Equipo flexible y capaz de enfrentar retos técnicos y operativos en diferentes contextos - Estructura interna clara optimiza la comunicación - Los dictámenes se destacan por un enfoque contable y financiero preciso, que garantiza la objetividad 	<ul style="list-style-type: none"> - La Ley de Arbitraje en Perú exige procesos de conciliación o arbitraje en contratos públicos - Competidores entregan dictámenes sin justificación técnica sólida - Capacidad de adaptación a entornos volátiles y complejos - La naturaleza técnica de los dictámenes permite aplicar metodologías eficientes que simplifican su elaboración - Aumento de la conciencia sobre la utilidad de los dictámenes - Uso de herramientas visuales y análisis simplificados frente a informes extensos y poco claros de la competencia
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Los dictámenes deben evitar lenguaje coloquial y jurídico, lo que complica su redacción y requiere más tiempo de elaboración y revisión - Ausencia de un sistema que garantice precisión y consistencia en los datos puede generar errores afectando la calidad de los dictámenes - Tener los procesos centralizados en la casa matriz eleva los costos y complica la transferencia de conocimiento en Perú - Falta de habilidades para negociar términos técnicos y contractuales puede llevar a acuerdos desfavorables y pérdida de oportunidades - El manejo excesivo de datos puede provocar errores, reducir la calidad, generar estrés en el equipo y afectar negativamente la productividad 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe el riesgo de presiones externas para alterar dictámenes, lo cual compromete la ética profesional y la reputación - La falta de profesionales con el perfil adecuado dificulta el crecimiento y la ejecución de proyectos complejos - La ausencia de información técnica verificada puede afectar la calidad de los análisis y dañar la credibilidad - Asociaciones con actores que no generan valor pueden entorpecer el desarrollo y debilitar la posición en el mercado

Análisis MAFE

El análisis MAFE ayuda a la generación de estrategias derivadas de la matriz FODA al fusionar de forma coherente las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

A continuación, se encuentran las estrategias:

Estrategias FA (Fortalezas-Amenazas): Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

- Fortalecer los controles internos: Aprovechando la sólida estructura organizacional y el uso de metodologías avanzadas basadas en el marco del PMI, se implementarán

controles internos rigurosos para garantizar la precisión y verificabilidad de todos los análisis en los dictámenes periciales. Estos controles incluirán auditorías internas periódicas y procesos de revisión cruzada para minimizar errores y asegurar que cada informe esté bien soportado por datos sólidos y análisis financieros exhaustivos. Con este enfoque, se mejora la confianza en la calidad de los dictámenes y se asegura que cumplan con los estándares esperados en el mercado peruano.

- Desarrollar programas de capacitación y retención de talento: Para enfrentar la creciente escasez de talento especializado y mantener la competitividad, se crearán programas de capacitación enfocados en mejorar las habilidades técnicas y analíticas del equipo. Al mismo tiempo, se implementará un proceso de reclutamiento más riguroso que evalúe las capacidades intelectuales y analíticas de los candidatos, garantizando la incorporación de colaboradores que se adapten rápidamente a las exigencias del mercado. Adicionalmente, se pondrán en marcha iniciativas de retención de talento mediante incentivos para el crecimiento profesional y la posibilidad de desarrollo dentro de la organización, fomentando una cultura de aprendizaje permanente que refuerce nuestro capital humano.
- Evaluar los aliados estratégicos: Dado que la optimización de recursos es clave para mantener nuestra competitividad, es esencial crear alianzas estratégicas con socios que realmente aporten valor y contribuyan al crecimiento de la empresa. Se desarrollarán criterios de selección para futuros aliados que se alineen con las metas de expansión en el mercado peruano, y se fomentarán relaciones más sólidas que generen sinergias positivas. Esto garantizará que las colaboraciones resulten en contratos más favorables y optimicen el uso de los recursos.

Estrategias DA (Debilidades-Amenazas): Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

- Mejorar la precisión y el rigor técnico: Para mitigar la falta de aseguramiento técnico y riguroso de la información, así como la amenaza de realizar análisis sin soportes sólidos, es crucial implementar un sistema integral de revisión y verificación de datos. Este sistema debe garantizar la calidad, coherencia y precisión de los dictámenes periciales, utilizando herramientas tecnológicas avanzadas que respalden cada etapa del desarrollo de los experticios. Además, la automatización de ciertos procesos, como la validación de datos y el uso de *software* especializado, contribuirá a reducir los

errores y optimizará la eficiencia operativa, asegurando que todas las conclusiones estén basadas en información sólida y comprobable. Esto permitirá mantener la confianza de los clientes y fortalecer la reputación de la empresa en el mercado.

- Optimizar la ubicación y logística: Se ha decidido abrir la oficina en Lima para mejorar la eficiencia operativa y consolidar la expansión en el mercado peruano desde la capital. Esto permitirá gestionar de manera más ágil y efectiva los proyectos en Perú, reduciendo los costos asociados a la logística y optimizando la ejecución de los contratos en ese país, donde la obligatoriedad de someter controversias contractuales a procesos arbitrales crea una alta demanda de servicios periciales especializados.
- Capacitar al equipo de trabajo: Para reducir la saturación del equipo de trabajo, mejorar la orientación al detalle y asegurar la realización de análisis con soportes sólidos que garanticen la calidad y precisión de los dictámenes periciales, es esencial implementar un programa integral de capacitación continua. Estas capacitaciones deben enfocarse tanto en el análisis de datos como en el uso de herramientas tecnológicas avanzadas que faciliten el trabajo y aumenten la eficiencia operativa. Al introducir *software* especializado y automatización en ciertos procesos, se puede reducir la carga manual del equipo, permitiendo que los colaboradores se concentren en tareas de mayor valor y complejidad. Este enfoque no solo mejorará la capacidad del equipo para manejar grandes volúmenes de información, sino que también contribuirá a mantener la confianza de los clientes y grupos de interés, asegurando que los dictámenes periciales sigan cumpliendo con los estándares de precisión y rigor esperados. Además, el fomento de una cultura de revisión y colaboración dentro del equipo garantizará que los errores se minimicen y que los dictámenes siempre se basen en datos sólidos y verificables.

Estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades): Aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

- Simplificar y mejorar la calidad de los informes: Utilizando la metodología de análisis y el enfoque interdisciplinario del equipo, se puede optimizar la presentación de los dictámenes mediante el uso de gráficos y diagramas claros y concisos. Esto mejorará la comprensión de los informes, haciéndolos más accesibles y competitivos frente a la oferta de los principales competidores en Perú. Al simplificar la complejidad técnica, no solo se aumenta la calidad de los servicios, sino que también se posiciona como una

empresa confiable en la elaboración de dictámenes periciales, cruciales para la resolución de controversias contractuales en el contexto peruano, donde estos informes son el principal insumo para procesos arbitrales y de conciliación.

- Promover la ética y transparencia en los dictámenes: Con el fin de posicionar la empresa en el mercado, la empresa desarrollará seminarios y *webinars* dirigidos al público y potenciales clientes para resaltar la importancia de contar con dictámenes periciales éticos y bien fundamentados. Estas actividades educativas reforzarán y ayudarán a construir una reputación positiva en el mercado peruano como un referente en peritajes confiables. Además, mediante la publicación de blogs en la página web, se presentarán casos que, sin violar la confidencialidad, muestren cómo los dictámenes han conducido a decisiones judiciales y empresariales acertadas, fortaleciendo aún más la percepción de transparencia y profesionalismo.
- Implementación de nuevas técnicas de análisis: La empresa investigará e implementará nuevas tecnologías y metodologías para simplificar la complejidad técnica de los dictámenes periciales. Esto incluye el uso de *software* avanzado de análisis de datos y herramientas de inteligencia artificial que automatizan y optimizan los procesos analíticos. La capacitación continua del equipo en estas técnicas asegurará su correcta aplicación, mejorando la eficiencia y la precisión de los informes. Estas innovaciones permitirán a la empresa destacar en el mercado peruano como un líder en la adopción de tecnología avanzada para la resolución de controversias contractuales.
- Diversificación de servicios: Desarrollar nuevos servicios complementarios, como consultoría en gestión de riesgos, auditorías técnicas y financieras, y capacitación en gerencia de proyectos, permitirá a la empresa atender una mayor variedad de necesidades del mercado peruano. Al crear unidades de negocio especializadas en estos nuevos servicios, se aprovechará la capacidad de adaptación y conocimiento interdisciplinario del equipo, diversificando así las fuentes de ingresos y mejorando nuestra competitividad.
- Comunicación y *marketing*: Se fortalecerá la presencia digital de la empresa mediante el uso de plataformas en redes sociales para educar al público sobre la importancia de contar con dictámenes periciales bien fundamentados en la resolución de controversias contractuales. Las campañas de *marketing* estarán orientadas a destacar las fortalezas en el mercado peruano, donde la obligatoriedad de los dictámenes en procesos de conciliación y arbitraje ofrece una oportunidad significativa. Además, se implementarán

indicadores de desempeño para medir el impacto de estas estrategias y realizar ajustes según los resultados, asegurando un crecimiento sostenido y una adaptación efectiva a las demandas del mercado.

- Aprovechar la obligación legal de dictámenes periciales para consolidar la expansión en Perú: Aprovechando el conocimiento de los socios en la creación de dictámenes soportados con rigurosos análisis financieros y técnicos, y contando con un equipo multidisciplinario altamente capacitado, se pueden ofrecer servicios de alta calidad que cumplan con las exigencias del mercado peruano, teniendo en cuenta la obligatoriedad que existe en este país de someter las controversias que surjan durante la ejecución de contratos públicos de obra, consultoría e inversión a procesos de conciliación o arbitraje.

Estrategias DO (Debilidades-Oportunidades): Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

- Mejorar la redacción: Para hacer frente a la complejidad en la redacción de los dictámenes periciales, se desarrollará una guía interna que simplifique la estructura de los informes, manteniendo la precisión técnica requerida. Esta guía incluirá lineamientos claros sobre cómo evitar el uso de lenguaje coloquial o jurídico inapropiado, facilitando la escritura sin comprometer la exactitud de los dictámenes. Además, se implementará un proceso de revisión interna donde cada informe será revisado minuciosamente antes de su presentación, asegurando que la calidad del documento cumpla con los estándares exigidos por el mercado peruano y responda a las expectativas de los clientes.
- Desarrollar habilidades de negociación: Para enfrentar las limitaciones en la negociación técnica, se implementarán programas de formación específicos que mejoren las habilidades de negociación del equipo. Estas capacitaciones estarán orientadas no solo a mejorar la comunicación de los aspectos técnicos de los dictámenes, sino también a negociar eficazmente los términos contractuales. Esto permitirá aprovechar la creciente concientización en el Perú sobre la importancia de contar con dictámenes de alta calidad, éticos y transparentes.
- Optimizar la gestión de proyectos: Se propone la implementación de metodologías ágiles de gestión de proyectos como SCRUM, que permiten una mayor flexibilidad y capacidad de adaptación frente a las demandas cambiantes del mercado. Estas

técnicas ayudarán a mejorar la eficiencia en la ejecución de contratos en diversas ciudades, al enfocarse en una colaboración constante con los clientes y la entrega incremental de productos de trabajo. Este enfoque asegura una respuesta rápida a los cambios, lo que optimiza el desarrollo de los dictámenes y mejora la gestión de proyectos de forma continua, permitiendo que la empresa mantenga su ventaja competitiva.

7.2.8 Marketing Mix

La mezcla de mercadeo o *Marketing Mix* se basa en las 4P: Producto, Precio, Plaza y Promoción. Esta estrategia permitirá a la empresa consolidarse en el mercado de dictámenes periciales, diferenciarse de la competencia y atraer clientes estratégicos.

- **Producto o servicio**

La empresa ofrecerá un portafolio integral de servicios de dictámenes periciales en auditoría financiera, litigios económicos, peritajes técnicos en construcción e infraestructura y resolución de disputas en arbitraje, de acuerdo con las siguientes definiciones y descripciones:

Tabla 6 Portafolio de servicios

Tipo	Descripción	Duración estimada
Pequeño	Son de baja complejidad y fáciles de analizar, se estiman cuantías en disputa desde S/300.000 hasta los S/1.400.000	5 días hábiles para la entrega del dictamen
Mediano	Son de complejidad moderada como la construcción de obras civiles y contratos de obra pública. Las cuantías en disputa se encuentran entre los S/1.400.000 y los S/15.000.000	25 días hábiles para la entrega del dictamen
Grande	Aplican a grandes proyectos de inversión como empresas mineras, hidrocarburos, infraestructura a gran escala, entre otros, y las cuantías en disputa superan los S/15.000.000	45 días hábiles para la entrega del dictamen

Propuesta de valor diferenciada

Enfoque multidisciplinario: Servicios que integran análisis financiero, ingeniería y asesoría legal para disputas complejas.

Uso de tecnología avanzada: Aplicación de modelado predictivo, simulaciones digitales y *big data* en el análisis pericial.

Certificaciones internacionales: Obtención de acreditaciones reconocidas para generar mayor confianza en clientes corporativos y gubernamentales.

Atención personalizada: Soluciones adaptadas a las necesidades de cada cliente, con informes detallados y acompañamiento en todo el proceso legal.

- **Estrategia de precios segmentada**

Dado que el mercado presenta una amplia variedad de clientes (desde grandes corporaciones hasta pequeñas empresas y litigios individuales), la empresa aplicará una estructura de precios basada en la complejidad de los dictámenes teniendo en cuenta lo siguiente:

Modelos de tarifas

Para la definición de precios, se toma como base las políticas que utiliza la empresa en Colombia, donde define como honorarios un porcentaje de la cuantía en disputa. Como las cuantías varían dependiendo de la complejidad de los proyectos y los contratos que se encuentran en controversia, se determina la siguiente tabla para desarrollar el ejercicio financiero

Tabla 7 Cálculo de la tarifa promedio de acuerdo con el tipo de dictamen

Tipo	Cuantía en disputa	Cuantía media	Tasas (%)	Tarifa (S/)
Pequeño	S/300.000 – S/1.400.000	S/850.000	2,5%	S/21.250
Mediano	S/1.400.000 – S/10.000.000	S/5.700.000	1,4%	S/79.800
Grande	Más de S/10.000.000	S/25.000.000	1%	S/250.000

Estrategia competitiva

Precio *Premium* para corporaciones y arbitrajes internacionales: Competir con Apoyo Consultoría y Conexig en litigios de gran envergadura.

Precios competitivos para PYMEs y litigios locales: Diferenciarse de Bechtel y Asfinsa con tarifas más accesibles en disputas económicas medianas.

Modelo *Freemium* en diagnóstico inicial: Evaluación gratuita del caso con propuesta de costos según el nivel de complejidad.

- **Plaza**

Dado que los servicios de dictámenes periciales requieren cercanía con clientes clave del sector jurídico, corporativo y gubernamental, la estrategia de distribución se basará en un enfoque híbrido entre presencia física y digital.

Canales de distribución

Oficinas estratégicas en Lima: Ubicación en distritos financieros y de negocios para atender clientes clave.

Expansión a regiones clave: Creación de alianzas con despachos legales en provincias con alta actividad económica y conflictos contractuales.

Plataforma digital con servicios virtuales: Implementación de herramientas *online* para consultas, reuniones virtuales y entrega de informes periciales.

Red de aliados con firmas de abogados y cámaras de comercio: Establecimiento de convenios con entidades legales para captar clientes desde el sector arbitral.

- **Promoción**

Para fortalecer el reconocimiento de la empresa y captar clientes de alto valor, se utilizarán estrategias de promoción enfocadas en autoridad, confianza y educación del mercado.

Marketing de contenidos y Posicionamiento digital

- Blog corporativo con artículos sobre arbitraje, litigios financieros y casos de éxito.
- *Webinars* gratuitos con expertos en resolución de disputas.
- SEO y SEM para posicionamiento en búsquedas relacionadas con dictámenes periciales en Perú.

Relaciones públicas y Alianzas estratégicas

- Participación en foros y eventos de arbitraje y litigios en Perú y LATAM.
- Creación de convenios con universidades y organismos reguladores.
- Publicaciones en revistas especializadas en derecho y finanzas.

Publicidad digital y Redes sociales

- Campañas en LinkedIn para captar empresas y bufetes de abogados.
- Anuncios en Google Ads dirigidos a empresas en búsqueda de peritos especializados.
- Presencia activa en redes sociales con casos de éxito y testimonios.

Marketing directo y Networking

- Reuniones exclusivas con clientes potenciales y actores clave del mercado.
- Estrategia de referidos con incentivos para bufetes de abogados.
- Presentaciones personalizadas a organismos reguladores y cámaras de comercio.

7.3 ESTUDIO TÉCNICO

Un estudio técnico es una fase crucial en la evaluación de proyectos de inversión, donde se definen los métodos, técnicas y tecnologías necesarias para producir, en este caso, los servicios que se ofrecerán. Este análisis aborda aspectos como la localización óptima, la distribución de las instalaciones y la selección de equipos y personal, con el fin de garantizar la viabilidad operativa y técnica del proyecto.

Para desarrollar este estudio de manera efectiva, se empleará la metodología de la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Esta herramienta de planificación estratégica permite identificar y analizar los factores internos y externos que pueden influir en el proyecto, facilitando la toma de decisiones informadas y la formulación de estrategias que potencien las fortalezas, aprovechen las oportunidades, mitiguen las debilidades y contrarresten las amenazas.

7.3.1 Análisis de localización

El análisis de localización busca identificar la mejor ubicación para la empresa, maximizando su rentabilidad y competitividad. Para ello, se evaluarán dos niveles que son macrolocalización y microlocalización, considerando factores estratégicos, económicos y operativos.

- **Macrolocalización**

La macrolocalización analiza la ubicación a nivel nacional y regional, evaluando las condiciones generales que afectan la viabilidad del negocio.

Opciones de ubicación

Ilustración 13 Localización



(Google Maps, 2025)

Alternativa 1: Lima Metropolitana (San Isidro / Miraflores / Surco)

Ventajas:

- Centro financiero y comercial de Perú.
- Presencia de los principales bufetes de abogados y empresas corporativas.
- Alta demanda de servicios de dictámenes periciales en litigios financieros y de arbitraje.
- Cercanía a organismos reguladores, cortes y centros de arbitraje.
- Excelente infraestructura y conectividad.

Desventajas:

- Costos elevados de alquiler y operación.
- Alta competencia en el sector legal y financiero.

Alternativa 2: Arequipa (Centro Financiero / Yanahuara / Cercado)

Ventajas:

- Importante centro económico del sur del país.
- Menores costos operativos en comparación con Lima.
- Crecimiento en litigios empresariales debido a la minería y construcción.
- Mayor acceso a clientes de sectores estratégicos (minero, construcción y agroindustria).

Desventajas:

- Menor presencia de organismos reguladores y bufetes de gran escala.
- Infraestructura de negocios menos desarrollada que en Lima.

Alternativa 3: Trujillo (Zona Empresarial / La Esperanza / Centro Histórico)**Ventajas:**

- Centro de operaciones clave para el sector agroindustrial y construcción.
- Costos operativos competitivos.
- Potencial de crecimiento en servicios periciales por conflictos contractuales y comerciales.

Desventajas:

- Mercado más reducido en comparación con Lima y Arequipa.
- Menor conectividad con clientes de alto perfil.

Ilustración 14 Matriz cualitativa por puntos - Macrolocalización

Factor	Peso	Lima Metropolitana		Arequipa		Trujillo	
		Puntaje	Ponderado	Puntaje	Ponderado	Puntaje	Ponderado
Costos de operación	15%	4	0,6	6	0,9	7	1,05
Cercanía con clientes de sectores estratégicos	25%	7	1,75	9	2,25	8	2
Cercanía con socios claves	25%	10	2,5	8	2	6	1,5
Cercanía con organismos reguladores	25%	10	2,5	8	2	6	1,5
Infraestructura y movilidad	10%	9	0,9	8	0,8	5	0,5
TOTAL	100%		8,25		7,95		6,55

De acuerdo con lo anterior, se establece que la ciudad de Lima ofrece la mejor combinación de demanda de mercado, acceso a clientes estratégicos y presencia de organismos clave para los servicios de dictámenes periciales.

- **Microlocalización**

La microlocalización evalúa opciones dentro de Lima, considerando factores operativos y estratégicos para maximizar la eficiencia del negocio.

Opciones de localización

San Isidro (Zona Empresarial / Camino Real / Javier Prado)

Ventajas:

- Principal centro financiero del país.
- Presencia de bancos, aseguradoras y grandes bufetes de abogados.
- Accesibilidad y conectividad con otras áreas clave de Lima.
- Imagen corporativa sólida.

Desventajas:

- Altos costos de alquiler.
- Congestión vehicular en horas pico.

Miraflores (Zona Empresarial / Pardo / Larco)

Ventajas:

- Equilibrio entre negocios y calidad de vida.
- Presencia de oficinas corporativas y espacios de *coworking*.
- Conectividad con San Isidro y el centro de Lima.
- Oportunidades de *networking* empresarial.

Desventajas:

- Costos moderadamente altos.
- Competencia con otras empresas de consultoría.

Surco (Monterrico / Chacarilla / Primavera)

Ventajas:

- Costos de alquiler más accesibles que San Isidro y Miraflores.
- Buena infraestructura empresarial y residencial.
- Acceso a corredores viales principales.

Desventajas:

- Menos prestigio corporativo en comparación con San Isidro.
- Menor concentración de clientes estratégicos.

Factores claves de evaluación

- Costos de alquiler y operación: San Isidro es el más caro, Surco el más accesible.

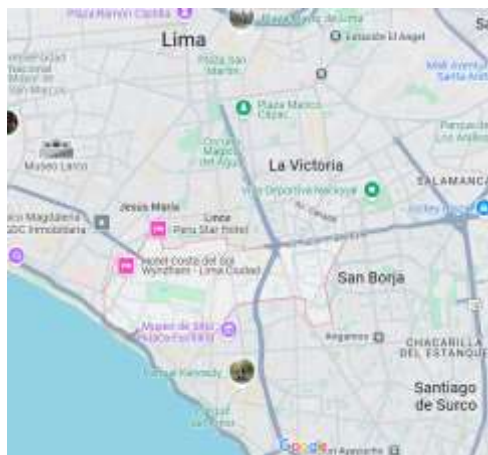
- Proximidad a clientes y aliados estratégicos: San Isidro y Miraflores tienen mayor concentración de bufetes y empresas.
- Imagen corporativa y prestigio: San Isidro proyecta mayor solidez.
- Accesibilidad y transporte: Miraflores y San Isidro tienen mejor conectividad.

Ilustración 15 Matriz cualitativa por puntos - Microlocalización

Factor	Peso	San Isidro		Miraflores		Surco	
		Puntaje	Ponderado	Puntaje	Ponderado	Puntaje	Ponderado
Costos de operación	20%	5	1	6	1,2	9	1,8
Cercanía con socios claves	25%	10	2,5	9	2,25	6	1,5
Prestigio e Imagen Corporativa	35%	10	3,5	9	3,15	6	2,1
Infraestructura y movilidad	20%	6	1,2	7	1,4	8	1,6
TOTAL	100%		8,2		8		7

Teniendo en cuenta la información recopilada, se concluye que, a pesar de contar con precios de alquiler más elevados, San Isidro ofrece la mejor combinación de ubicación estratégica, prestigio y acceso a clientes clave, aumentando la probabilidad de tener una mayor rentabilidad y competitividad.

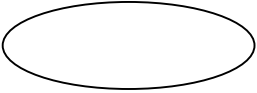



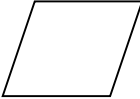

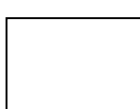
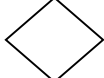

Ilustración 16 Ubicación


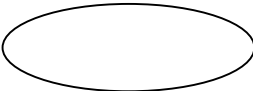


(Google Maps, 2025)

7.3.2 Diagrama de flujo prestación del servicio

Tabla 8 Diagrama de flujo

Recepción de la solicitud de una propuesta.	
Recopilación de requisitos para la propuesta: es el proceso que consiste en identificar las necesidades exactas de la experticia de principio a fin. Se revisan aspectos técnicos, financieros, contractuales, ambientales, contables, sociales, entre otros, que tengan incidencia directa.	
Solicitud de documentos iniciales para la elaboración de la propuesta (Contratos, actas de obra, informes financieros y contables, facturas, afiliaciones, entre otros).	
Definición de la línea base del alcance para la propuesta: Una línea base es un punto en la planificación en el que se determinan unos objetivos que se estiman realistas, de forma parecida a un hito.	
Recopilación de información para la propuesta: trabajo sistemático de reunir y medir información de diversas fuentes a fin de obtener un panorama completo y preciso de un aspecto de interés.	
Revisión de toda la documentación técnica, administrativa, legal, ambiental, económica, financiera, y demás que se requiera para el análisis respectivo.	
Definición del alcance y propuesta: Definiendo los entregables técnicos, contractuales, financieros y demás para el caso particular. En este punto se realiza la propuesta con base en el análisis preliminar de la información suministrada por el cliente.	
Aceptación de la propuesta por parte del cliente.	
Desarrollo de estructura del informe: Se procede a construir el informe a partir de un análisis profundo de la información suministrada. Esta construcción se lleva a cabo simultáneamente con las reuniones de verificación de avances con el cliente, lo que permite mejorar la calidad del proceso. El informe que se entrega al cliente tiene la siguiente estructura general: Descripción Metodología adoptada Evaluación cualitativa Modelaciones y valoraciones cuantitativas Resultados de la evaluación Cuestionario del perito Conclusiones Anexos pertinentes	

Consolidación del informe final y entrega al cliente el resultado de evaluación.	
Sustentación ante las instancias que correspondan del dictamen pericial donde se plantea la atención de las aclaraciones, complementaciones y/o requerimientos de información emanados del informe.	

7.3.3 Identificación de requerimientos administrativos

Para el correcto desarrollo de las actividades relacionadas con la inversión necesaria para la puesta en marcha de la empresa en el mercado peruano y su operación, se establecen los siguientes requerimientos:

Tabla 9 Fase de inversión

FASE DE INVERSIÓN			
Ítem	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Constitución empresa	1	S/ 100,00	S/ 100,00
Computador portátil	6	S/ 2.500,00	S/ 15.000,00
Computador escritorio	1	S/ 1.700,00	S/ 1.700,00
Escritorios individuales	4	S/ 400,00	S/ 1.600,00
Escritorios compartidos	2	S/ 1.500,00	S/ 3.000,00
Impresora	1	S/ 1.000,00	S/ 1.000,00
Discos duros externos	2	S/ 300,00	S/ 600,00
Sillas para los colaboradores	7	S/ 290,00	S/ 2.030,00
Sillas para los clientes	4	S/ 170,00	S/ 680,00
Insumos de oficina	1	S/ 200,00	S/ 200,00
Pantalla y sonido	1	S/ 1.700,00	S/ 1.700,00
Adecuaciones de la oficina	1	S/ 5.000,00	S/ 5.000,00
TOTAL INVERSIÓN			S/ 32.610,00

Tabla 10 Fase de operación

FASE DE OPERACIÓN	
Ítem	Valor mensual
Alquiler oficina San Isidro	S/ 4.500,00
Servicios públicos (energía y agua)	S/ 700,00
Internet y telefonía (Movistar)	S/ 200,00
Salario Gerente General (desde el mes 1)	S/ 10.000,00

Salario Gerente Administrativo y Financiero (desde el mes 1)	S/ 8.000,00
Salario Gerente de Proyectos (desde el mes 3)	S/ 8.000,00
Salario Coordinador de Proyectos (desde el mes 3)	S/ 5.500,00
Salario Ingeniero de Proyectos (desde el mes 3)	S/ 4.000,00
Salario Auxiliar de Proyectos (desde el mes 3)	S/ 2.800,00
Salario Auxiliar Administrativo (desde el mes 1)	S/ 1.700,00
Sobrecostos laborales (gratificaciones legales, vacaciones, ESSALUD, CTS, entre otros) 54,10%	S/ 21.640,00
TOTAL	S/ 67.040,00

De acuerdo con los recursos requeridos en la fase de operación y con la proyección de ventas que se tiene planteada para el primer año de ejecución del proyecto, se planea adicionalmente una inversión en capital de trabajo para ocho (8) meses de operación, que suma S/473.755,40.

7.4 ESTUDIO LEGAL

En un estudio de prefactibilidad, el análisis legal es un componente fundamental que evalúa el marco normativo aplicable a la implementación y operación del proyecto. Este estudio identifica los requisitos legales, permisos, regulaciones y posibles restricciones que podrían afectar su viabilidad, además de prevenir mecanismos de resolución de disputas. En el caso de Perú, donde el arbitraje es el método principal para resolver conflictos en contratos públicos, resulta imprescindible considerar la normativa vigente y su impacto en la gestión de riesgo.

7.4.1 Normativa peruana sobre arbitraje

El marco legal que regula el arbitraje en Perú está basado en el Decreto Legislativo N° 1071, que adapta las mejores prácticas internacionales al contexto local. Esta ley establece que todas las controversias surgidas en la ejecución de contratos públicos deben resolverse a través de arbitraje, lo que crea una demanda constante de servicios periciales técnicos y financieros: “Pueden someterse a arbitraje las controversias sobre materias de libre disposición conforme a derecho, así como aquellas que la ley o los tratados o acuerdos internacionales autoricen” (Congreso de Perú, 2008).

Regulación específica de dictámenes periciales: En Perú, los dictámenes periciales son regulados por el Código Procesal Civil y por normativas específicas del Centro de Arbitraje y Conciliación de la Cámara de Comercio de Lima: “La Pericia representa un medio de prueba ante una controversia, y está incluida en el Código Procesal Civil y el Código Procesal Penal” (Pericias Económicas, 2024). Estas normativas establecen los requisitos que deben cumplir los peritos y los informes periciales, incluyendo la imparcialidad, la exhaustividad y la claridad en la presentación de los hechos.

Actualización con Decreto Legislativo N° 1017: El Decreto Legislativo N° 1017, promulgado en 2008, regula las contrataciones del Estado en Perú, estableciendo un marco normativo que incluye la obligatoriedad del arbitraje en los contratos públicos: “Las controversias que surjan entre las partes sobre la ejecución, del contrato, se resuelven mediante conciliación o arbitraje, según el acuerdo de las partes” (Congreso de Perú, 2008). Según esta ley, todas las controversias que puedan surgir durante la ejecución de contratos con el Estado deben ser resueltas a través de mecanismos de arbitraje, garantizando un proceso de resolución de disputas más eficiente y especializado en comparación con el sistema judicial tradicional. Esta obligatoriedad refuerza la importancia del arbitraje como herramienta clave en la gestión de contratos públicos, promoviendo una mayor celeridad y especialización en la resolución de conflictos. La implementación de esta ley ha impulsado la demanda de servicios especializados, como los dictámenes periciales técnicos y financieros, que son esenciales para sustentar los casos dentro de los procesos arbitrales en Perú.

7.4.2 Creación de empresa en Perú

Requisitos para la internacionalización: Para que Arista International Group SAS BIC pueda operar en Perú, debe cumplir con varias normativas locales, incluyendo la Ley General de Sociedades, “Quienes constituyen la Sociedad convienen en aportar bienes o servicios para el ejercicio en común de actividades económicas” (LEY N° 26887, 1998), que regula la creación y operación de empresas extranjeras en el país. Además, la empresa debe cumplir con la normativa fiscal y laboral peruana, que incluye la inscripción en el Registro Único de Contribuyentes (RUC) y el cumplimiento de las obligaciones tributarias correspondientes.

Por otro lado, es importante mencionar que, para la creación de una empresa en Perú, es necesario seguir los pasos establecidos por la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP). Estos pasos son:

- Búsqueda de la disponibilidad del nombre, que tiene un costo de S/ 6.10 (Gobierno de Perú, 2024).
- Reserva del nombre de la empresa, que tiene un costo de S/ 24.60 (Gobierno de Perú, 2024).
- Elaboración de la minuta de constitución, que es el documento legal donde los socios declaran su intención de formar una empresa, y en este documento se especifican las actividades comerciales que la compañía realizará. Cabe destacar que los Centros de Desarrollo Empresarial (CDE), dependientes del Ministerio de la Producción, ofrecen de manera gratuita el servicio de elaboración de este importante documento a nivel nacional (Gobierno de Perú, 2024).
- Abono de capital y bienes: Para la constitución de una empresa se necesita una aportación inicial de capital, el cual puede ser en dinero o en bienes. Dicha aportación deberá ser acreditada mediante documento bancario, escritura pública de transferencia o informe de “valuación”. Cuando los aportes son en dinero, se recomienda abrir una cuenta bancaria a nombre de la sociedad que se está creando, y los bancos suelen solicitar un monto mínimo de apertura, generalmente de S/ 1000. Por otro lado, las aportaciones en bienes deberán ser detalladas en un inventario que incluya la descripción y valor de cada bien (Gobierno de Perú, 2024).
- Inscripción en el Registro Público: Se debe realizar cuando se cuente con la escritura pública, y es la notaría quien procederá a inscribir la sociedad mercantil en los Registros Públicos. Con esta inscripción, la persona jurídica adquiere existencia legal y puede iniciar sus operaciones comerciales (Gobierno de Perú, 2024).
- Inscripción al RUC para Persona Jurídica: Cuando la notaría realiza la inscripción de la empresa, la SUNARP le asigna un RUC provisional a la sociedad en formación, el cual debe ser activado por el representante legal. El Registro Único del Contribuyente (RUC) es el número de identificación tributaria de la empresa y es indispensable para realizar cualquier trámite ante la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) (Gobierno de Perú, 2024).

Este proceso es clave para operar legalmente y poder participar en licitaciones públicas, que son una de las principales fuentes de trabajo en el sector de dictámenes periciales en Perú.

7.4.3 Tipos de sociedades existentes en Perú

Al momento de realizar la constitución de la empresa, se debe elegir el tipo de sociedad que se desea establecer, y para esto existe la Ley General de Sociedades No. 26887, que regula los diferentes tipos de sociedades que se pueden crear en el Perú, facilita la creación de empresas y además promueve la formalización de empresas extranjeras, como se establece en el Artículo 403 (Congreso de la República de Perú, 2021). Esta normativa proporciona un marco adecuado para que empresas internacionales puedan establecerse en el país y participar en sectores especializados como el de los servicios de arbitraje y dictámenes periciales.

Los tipos más comunes de sociedades para personas jurídicas son:

- **Sociedad Anónima (S.A.):** Es una de las formas más comunes de organización empresarial en Perú. En esta estructura, los socios no responden de manera personal por las deudas de la empresa, ya que su responsabilidad está limitada al capital que han aportado, y dicho capital social está representado por acciones, lo que facilita su transmisión y permite la entrada de nuevos inversionistas. Este tipo de sociedad es ideal para empresas que buscan expandirse y necesitan atraer nuevos inversionistas, ya que permite que sus acciones se negocien en el mercado de valores (INFOBAE, 2023).
- **Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.):** Es una variación de la S.A. tradicional, pero con un número reducido de socios (mínimo 2, máximo 20), y al igual que en la S.A., la responsabilidad de los socios está limitada a sus aportes, pero no se exige tener un Directorio, lo que simplifica la administración. Cabe resaltar que en este tipo de sociedad no se permite la venta de acciones en el mercado de valores (INFOBAE, 2023).
- **Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (S.R.L.):** Es una estructura híbrida que combina elementos de sociedades capitalistas y personalistas, “[...] combina la flexibilidad de una estructura de negocios pequeña con la limitación de responsabilidad de una empresa más grande. Los socios tienen responsabilidad limitada, lo que significa que sus bienes personales están protegidos en caso de deudas de la empresa” (PrestaPYME, 2024).
- **Sociedad Anónima Abierta (S.A.A.):** Es utilizada principalmente por grandes empresas que desean cotizar en bolsa y tienen más de 750 socios. Está diseñada para

negocios que buscan grandes inversiones a través del mercado de valores (INFOBAE, 2023).

Para una empresa de dictámenes periciales, la **Sociedad de Responsabilidad Limitada** es la opción más adecuada, ya que ofrece una gestión sencilla, con responsabilidad limitada para los socios, y es especialmente indicada para pequeñas o medianas empresas que no requieren una estructura administrativa compleja ni un gran número de socios.

7.4.4 Regulación tributaria en Perú

En materia impositiva, en Perú existe la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria SUNAT, que es la encargada de la administración de los tributos del Estado, y según se puede leer en la página de dicha entidad, las empresas formalizadas en este país son responsables del pago de dos impuestos: el Impuesto a la Renta y el IGV (SUNAT Gobierno de Perú, 2024).

- **Impuesto a la renta:** Es el impuesto que el Estado cobra a las personas naturales y jurídicas sobre las ganancias obtenidas en un determinado periodo. En el caso de Perú, el pago de este impuesto se realiza a través de pagos mensuales llamados “Pagos a cuenta” que representan el anticipo de la Declaración Jurada Anual.

Estos pagos a cuenta se calculan de la siguiente manera:

- Si los ingresos anuales están por debajo de 300 Unidades Impositivas Tributarias (UIT), se debe pagar el 1% de los ingresos netos como pago a cuenta.
- Si los ingresos superan las 300 UIT pero no llegan a las 1700 UIT, se debe pagar el 1.5% sobre los ingresos netos.
- En el 2024 el valor de las UIT es de S/. 5.150

Al final de cada año, las empresas deben presentar la Declaración Jurada Anual, y de igual forma el cálculo del valor a pagar por este tributo está representado en UIT así:

- Si la renta anual es igual o menor a 15 UIT se debe pagar el 10% por este concepto.
- Si la renta anual supera las 15 UIT se debe pagar el **29,5%** por este concepto (SUNAT Gobierno de Perú, 2024).

- Al final del cálculo, se restan los “Pagos a cuenta” o anticipos del impuesto de renta, y el resultado final es el monto por pagar en la declaración anual.
- o **IGV:** Es el Impuesto General a las Ventas y se aplica a todo el ciclo de producción o prestación del servicio, y es pagado por los clientes en el precio de venta de los productos o servicios. La tasa impositiva es del **18%** sobre las ventas, de los cuales **16%** representan el IGV que recauda el Estado y el **2%** es el Impuesto de Promoción Municipal que recauda el municipio donde opera la empresa (SUNAT Gobierno de Perú, 2024).

7.4.5 Costos laborales en Perú

En cuanto a los costos laborales, en Perú las empresas del Régimen General deben cancelar unos sobrecostos por cada trabajador de acuerdo con la siguiente información:

Tabla 11 Sobrecostos laborales

Concepto	Tasa (%)
Gratificaciones	16,67%
Compensación por Tiempo de Servicio (CTS)	9,72%
Vacaciones	8,33%
Essalud	9,00%
Bonificación Gratificaciones	9,00%
Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo (SCTR) (Nivel Riesgo 1)	0,63%
SENATI	0,75%
Total Sobrecostos	54,10%

Fuente: (MAXIMICE GROUP, 2025)

Por lo anterior, se puede concluir que la constitución de una empresa de dictámenes periciales en Perú está respaldada por un marco legal robusto que regula tanto la contratación pública como el arbitraje. La Ley de Contrataciones del Estado y el Decreto Legislativo N° 1071 son fundamentales para la creación de un entorno favorable en la resolución de disputas en proyectos de inversión. Además, el proceso de registro y formalización de empresas, regulado por la SUNARP y la SUNAT, garantiza que las empresas extranjeras puedan operar de manera legal y competitiva en el país.

7.5 ESTUDIO ORGANIZACIONAL

Un estudio organizacional es un análisis integral de la estructura, funcionamiento y dinámica interna de una empresa o institución, con el objetivo de evaluar su eficiencia, identificar áreas de mejora y fortalecer su competitividad. Este estudio permite identificar

fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas dentro de la organización, así como proponer mejoras en su gestión y operatividad.

A continuación, se presentará el estudio organizacional del proyecto, como parte del estudio de prefactibilidad para su internacionalización en el mercado peruano. Este análisis abordará la estructura administrativa, la asignación de roles y responsabilidades, así como los procedimientos clave que permitirán la correcta gestión de la empresa en su proceso de expansión. Además, se definirán los recursos humanos, tecnológicos y operativos necesarios para garantizar una operación eficiente y alineada con los objetivos estratégicos del proyecto.

7.5.1 Identidad organizacional

- **Misión**

Somos una empresa especializada en brindar soluciones integrales en el desarrollo de dictámenes periciales técnicos, contables y financieros de alta calidad para proyectos de inversión, construcción e infraestructura. Atendemos tanto a clientes del sector público como privado, incluyendo personas naturales e inversionistas. Nos comprometemos a superar las expectativas de nuestros clientes mediante la utilización de un equipo altamente capacitado y tecnología de vanguardia, asegurando precisión, objetividad y confiabilidad en cada uno de nuestros servicios. Nuestra misión es contribuir al éxito de nuestros clientes a través de soluciones periciales que permitan tomar decisiones informadas, éticas y responsables.

- **Visión**

Para el 2030, nos consolidaremos como la firma líder en Perú y una de las cinco principales en América Latina en la elaboración de dictámenes periciales especializados en proyectos de alto impacto, tanto en el sector público como privado. Nuestro enfoque estará basado en la innovación continua, la excelencia técnica y el compromiso ético, garantizando resultados que aporten valor real a nuestros clientes. Además, aspiramos a ser reconocidos por nuestra capacidad de adaptación a los cambios del mercado y por mantener relaciones sólidas y de confianza con nuestros clientes y socios estratégicos en la región.

- **Objetivos específicos**

- Desarrollar dictámenes periciales de alto valor agregado: Implementar procesos de alta precisión y eficiencia que aseguren la entrega de productos periciales que cumplan con los estándares internacionales de calidad, maximizando el valor para los clientes.

- Fomentar relaciones de beneficio mutuo (gana-gana): Establecer alianzas estratégicas con clientes y proveedores basadas en la confianza, el respeto y el compromiso con los resultados a largo plazo, promoviendo relaciones sostenibles.
- Contar con un equipo altamente calificado: Reclutar, capacitar y retener a profesionales especializados y multidisciplinarios que cuenten con las competencias técnicas y éticas necesarias para ofrecer servicios periciales de excelencia.
- Ampliar los canales comerciales: Explorar nuevas oportunidades de negocio mediante la diversificación de nuestros canales de venta y *marketing*, para posicionarnos como referentes en dictámenes periciales en Perú.
- Lograr reconocimiento de marca en dictámenes periciales: Consolidar una marca fuerte, confiable y reconocida en el mercado peruano y regional, asociada con precisión, calidad y profesionalismo.
- Optimizar los procesos internos de desarrollo de dictámenes periciales: Mejorar continuamente los procesos de producción y entrega de dictámenes, incorporando nuevas tecnologías y metodologías que incrementen la eficiencia y la calidad del servicio.

7.5.2 Organigrama

Ilustración 17 Organigrama



El organigrama de la empresa cuenta con 10 empleados de planta permanente que son el Gerente General, el Gerente Administrativo y Financiero, el Gerente de Proyectos, dos (2) Coordinadores de Proyectos, dos (2) Ingenieros de Proyectos, dos (2) Auxiliares de Proyectos y un (1) Asistente Administrativo. A su vez cuenta con dos (2) empleados que trabajan por

honorarios que son el Contador y el Auxiliar de Calidad, y contrata los servicios de mercadeo con una empresa que presta los servicios de *marketing* digital de la compañía.

De igual forma, el organigrama se divide en dos grandes áreas que son:

- **Área Administrativa y Financiera:** Es la encargada de la gestión de recursos humanos, planificación y ejecución de los presupuestos, la supervisión de la contabilidad y el control financiero, de igual forma es responsable de documentación legal y contractual, así como de apoyar a la gerencia general en la relación con los proveedores y socios estratégicos.
- **Área de Proyectos:** Los dictámenes periciales se trabajan como proyectos, desarrollando principalmente las fases del marco metodológico del PMI. En este orden de ideas, el área de proyectos se divide en proyectos de infraestructura que analiza las controversias generadas en proyectos de obras civiles, y proyectos inversión que se encarga del análisis de las demás controversias. Debido a la urgencia solicitada por los clientes al momento de contratar el desarrollo de un dictamen pericial, es necesario contar con un equipo mínimo de tres personas, que se encargará de analizar los documentos entregados por las partes, elaborar el dictamen pericial basado en la información contrastada y llevar a cabo las reuniones con los clientes para la entrega de resultados.

7.5.3 Análisis de *stakeholders*

El análisis de *stakeholders* es una herramienta estratégica que permite identificar, evaluar y gestionar a las partes interesadas en un proyecto u organización, la cual se compone de la identificación de los grupos clave, la evaluación de su influencia e impacto en los procesos y la determinación de estrategias para su adecuada gestión. Entre los *stakeholders* comunes se incluyen clientes, proveedores, colaboradores, directivos, reguladores y competidores, cada uno con necesidades, expectativas y un nivel de influencia distinto sobre la organización, donde un análisis bien estructurado permite alinear intereses, minimizar riesgos y fortalecer relaciones para el éxito del negocio.

En el análisis de *stakeholders* realizado para este proyecto, se observa una identificación detallada de las partes interesadas clave en el desarrollo de dictámenes periciales en el contexto del arbitraje y la administración de justicia (Véase Anexo G). Se destacan clientes y proveedores como actores centrales en la calidad del servicio, mientras que la alta dirección juega un papel crucial en la toma de decisiones estratégicas. Además, entidades reguladoras como la SUNAT y los centros de arbitraje tienen una influencia

significativa en el cumplimiento normativo y la gestión de procesos. También se identifican oportunidades de mejora en la comunicación con colaboradores y en la adopción de estrategias competitivas para fortalecer el posicionamiento de la empresa en el sector.

7.5.4 Política de calidad

La política de calidad se rige por los estándares internacionales de la norma ISO 9001:2015. A través del compromiso y responsabilidad con los clientes para satisfacer plenamente sus requisitos y expectativas, se establece una base sólida para definir los objetivos de calidad.

Esta política es ampliamente entendida y comunicada a toda la organización. Además, es revisada periódicamente durante las auditorías internas del Sistema de Gestión de Calidad.

Por lo anterior, la política de calidad se define así: En Arista Consulting International Group, como empresa que trabaja por convertirse en líder en el mercado de los Dictámenes Técnicos y Financieros en Perú, estamos comprometidos con proveer servicios de la más alta calidad a personas naturales, inversionistas, compañías privadas y entidades públicas, aplicando las mejores prácticas en el desarrollo de dictámenes periciales y buscando estándares avanzados en ingeniería y evaluación financiera de daños y perjuicios, que nos permitan satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, cumpliendo con los requisitos, normatividad vigente y el compromiso de mejora continua, con el apoyo de un equipo humano profesional y capacitado para la prestación del servicio.

Por lo anterior, nos regimos por los siguientes principios:

- **Calidad:** Implementar y mejorar continuamente el Sistema de Gestión de Calidad para obtener servicios de excelencia.
- **Clientes:** Mantener comunicación transparente con los clientes, medir y mejorar su nivel de satisfacción, además de establecer relaciones de mutuo beneficio.
- **Operación:** Promover un enfoque por procesos que permita garantizar el control adecuado de los procesos y así incrementar el índice de satisfacción de los clientes en el mercado.
- **Proveedores:** Generar relaciones confiables de largo plazo con los proveedores, evaluando la calidad de sus productos y servicios.
- **Talento humano:** Capacitar, motivar y evaluar en forma permanente al recurso humano

- **Mejora continua:** Mantenernos en el cumplimiento y compromiso con nuestros clientes y asociados mediante el mejoramiento continuo de procesos y actividades relacionadas en nuestra actividad económica.
- **Comunicación de la política:** Revisar, difundir y garantizar la aplicación de esta política de calidad en toda la organización.

La política de calidad está estructurada de tal forma que al cumplir unos objetivos por medio de unas actividades previamente establecidas puede obtener el resultado esperado para cada uno de los servicios (Véase Anexo H).

7.5.5 Manuales de funciones

Los manuales de funciones son documentos que definen de manera clara y estructurada las responsabilidades, competencias y tareas asignadas a cada cargo dentro de una organización, entendiéndose que su propósito es mejorar la eficiencia operativa, optimizar la distribución del trabajo y garantizar que cada miembro del equipo conozca sus roles y obligaciones. En este sentido, la empresa contará con los siguientes cargos: Gerente General, Gerente Administrativo, Gerente de Proyectos, Coordinador de Proyectos, Ingeniero de Proyectos, Auxiliar de Proyectos y Auxiliar Administrativo, cada uno de estos roles ha sido detallado en los manuales de funciones correspondientes (Véase Anexo I).

7.5.6 Canales de comunicación

La empresa cuenta con una estrategia de comunicación definida donde se especifica cuáles son los temas más importantes que se necesitan compartir y que deben conocer los *stakeholders*, tanto internos como externos, qué medio se utiliza para esta comunicación y la importancia de cada aspecto (Véase Anexo J).

7.6 ESTUDIO FINANCIERO

Un estudio financiero es un análisis detallado que evalúa la viabilidad económica de un proyecto, considerando ingresos, costos, inversiones y fuentes de financiamiento. Su objetivo es determinar la rentabilidad y sostenibilidad del negocio mediante herramientas, como estados financieros proyectados, análisis de flujo de caja, indicadores de rentabilidad, entre otros. Este estudio permite tomar decisiones estratégicas fundamentadas, optimizar recursos y atraer

inversionistas al proporcionar una visión clara sobre la capacidad del proyecto para generar valor y cumplir con sus obligaciones económicas a lo largo del tiempo.

Para este estudio en específico, se contempla que los recursos necesarios en la fase de inversión son puestos por los socios de la empresa, por lo que no se tendrán en cuenta factores de financiación como préstamos bancarios.

7.6.1 Ingresos del proyecto

Como se estableció en el estudio de mercado, los ingresos provienen de la venta de dictámenes periciales, como se observa a continuación en valores constantes:

Ilustración 18 Ingresos anuales del proyecto

INGRESOS DEL PROYECTO							
Tipo de Dictamen	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Pequeño		S/ 297.500,00	S/ 361.250,00	S/ 318.750,00	S/ 318.750,00	S/ 276.250,00	S/ 212.500,00
Mediano		S/ 399.000,00	S/ 478.800,00	S/ 638.400,00	S/ 718.200,00	S/ 957.600,00	S/ 1.197.000,00
Grande		S/ 0,00	S/ 0,00	S/ 250.000,00	S/ 250.000,00	S/ 500.000,00	S/ 750.000,00
Total de Ingresos		S/ 696.500,00	S/ 840.050,00	S/ 1.207.150,00	S/ 1.286.950,00	S/ 1.733.850,00	S/ 2.159.500,00

Ilustración 19 Ingresos totales del proyecto

Tipo de dictamen	Valor
Pequeño	S/ 1.785.000,00
Mediano	S/ 4.389.000,00
Grande	S/ 1.750.000,00
Total Ingresos	S/7.924.000,00

Adicionalmente, se observa que el 55% de los ingresos provienen de los dictámenes medianos, que son el servicio estrella por los tiempos y costos asociados al proceso.

Ilustración 20 Porcentaje de ingresos por tipo de dictamen



7.6.2 Inversión inicial

La inversión inicial del proyecto es de S/ 506.365,40 dividido en S/ 32.610 de equipos, mobiliario y adecuaciones, y S/ 473.755,40 de capital de trabajo necesario para ocho (8) meses de operación.

7.6.3 Egresos del proyecto

Los egresos del proyecto son los gastos y costos asociados a los salarios con los sobrecostos salariales según la legislación de Perú (54,1%), el alquiler de la oficina en San Isidro, los servicios públicos y el servicio de internet y telefonía.

Adicional al índice inflacionario proyectado para el país (2%), se contemplan incrementos anuales del 2% para los salarios, el 1% para los servicios públicos, internet y telefonía, y el 5% para el servicio de alquiler de la oficina.

Además, la contratación del personal se realizará de la siguiente forma:

- Gerente General, Gerente Administrativo y Financiero, y el Auxiliar Administrativo, serán contratados desde el mes uno (1) de la puesta en marcha del proyecto.
- Gerente de Proyectos, Coordinador de Proyectos, Ingeniero de Proyectos y Auxiliar de Proyectos, serán contratados a partir del mes tres (3) de la puesta en marcha.

Lo anterior, es contemplando que la primera venta se llevará a cabo durante el mes cuatro (4) de la puesta en marcha y que debido a la complejidad de los análisis que se deben desarrollar en la elaboración de los dictámenes periciales, el personal necesita como mínimo un mes de capacitación en redacción y analítica de datos.

Ilustración 21 Egresos del proyecto

EGRESOS DEL PROYECTO							
Item	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Alquiler Oficina San Isidro		S/ 54.000,00	S/ 56.700,00	S/ 59.535,00	S/ 62.511,75	S/ 65.637,34	S/ 68.919,20
Servicios públicos (energía y agua)		S/ 8.400,00	S/ 8.484,00	S/ 8.568,84	S/ 8.654,53	S/ 8.741,07	S/ 8.828,48
Internet y telefonía (movistar)		S/ 2.400,00	S/ 2.424,00	S/ 2.448,24	S/ 2.472,72	S/ 2.497,45	S/ 2.522,42
Salarios y sobrecostos		S/ 677.115,40	S/ 754.473,60	S/ 769.563,07	S/ 784.954,33	S/ 800.653,42	S/ 816.666,49
Total de Egresos		S/ 741.915,40	S/ 822.081,60	S/ 840.115,15	S/ 858.593,33	S/ 877.529,28	S/ 896.936,60

7.6.4 Depreciación

La depreciación es un concepto clave en contabilidad y finanzas que refleja la pérdida de valor de un activo fijo a lo largo del tiempo debido al uso, desgaste o envejecimiento. Su propósito principal es asignar el costo de un activo a lo largo de su vida útil, permitiendo que las empresas reflejen de manera más precisa sus gastos operativos y el valor actual de sus activos. En Perú, la depreciación se aplica conforme a las normativas establecidas por la SUNAT, que permiten deducir estos valores de la renta imponible. Existen diversos métodos para calcularla, pero en este caso se utilizará el método de línea recta, el cual distribuye el costo de manera uniforme a lo largo de la vida útil del activo, ofreciendo una estimación sencilla y equitativa de su depreciación anual.

Para los muebles y enseres se plantean cinco (5) años, y para los equipos de cómputo tres (3) años.

Ilustración 22 Depreciaciones del proyecto

DEPRECIACIONES							
Item	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Muebles y enseres (5 años LR)		S/ 1.462,00	S/ 1.462,00	S/ 1.462,00	S/ 1.462,00	S/ 1.462,00	S/ 0,00
Equipos Cómputo (3 años LR)		S/ 6.666,67	S/ 6.666,67	S/ 6.666,67	S/ 0,00	S/ 0,00	S/ 0,00
Total Depreciaciones		S/ 8.128,67	S/ 8.128,67	S/ 8.128,67	S/ 1.462,00	S/ 1.462,00	S/ 0,00

7.6.5 Indicadores financieros

En el presente proyecto, se analizan los siguientes indicadores financieros.

- **VPN (Valor Presente Neto):** Es un indicador financiero que mide la diferencia entre el valor presente de los flujos de efectivo futuros esperados y la inversión inicial de un proyecto, y su propósito es determinar la rentabilidad de un proyecto, considerando el costo de oportunidad del dinero. Un VPN positivo indica que el proyecto genera valor, mientras que uno negativo sugiere lo contrario.

- **TIR (Tasa Interna de Retorno):** Es la tasa de interés que iguala el valor presente de los flujos de efectivo futuros a la inversión inicial, es decir, el rendimiento esperado de un proyecto, y se utiliza para evaluar la rentabilidad de un proyecto, comparando la TIR con la tasa de descuento. Si la TIR es mayor que la tasa de descuento, el proyecto es rentable.
- **BAUE (Beneficio Anual Uniforme Equivalente):** Es un indicador utilizado en la evaluación de proyectos que convierte los flujos de ingresos y egresos de un proyecto en una serie uniforme de pagos anuales. Este cálculo se realiza tomando el Valor Presente Neto (VPN) del proyecto y llevándolo a su equivalente anual, considerando los períodos definidos en el horizonte del proyecto. El BAUE permite evaluar la rentabilidad del proyecto en términos de un beneficio constante durante su vida útil, facilitando la comparación de proyectos con diferentes estructuras de flujos de efectivo.
- **PRI (Periodo de Recuperación de la Inversión):** Es el tiempo necesario para recuperar la inversión inicial de un proyecto a través de sus flujos de efectivo netos y permite evaluar la liquidez de un proyecto y el tiempo de espera hasta alcanzar el punto de equilibrio. Se usa para determinar la rapidez con que se recupera el capital invertido, lo que ayuda a evaluar el riesgo y la viabilidad de un proyecto.
- **PRID (Periodo de Recuperación de la Inversión Descontado):** Es similar al PRI, pero considera el valor temporal del dinero mediante el uso de una tasa de descuento. Este indicador determina el tiempo necesario para que los flujos de efectivo descontados igualen la inversión inicial y se utiliza para obtener una evaluación más precisa de la viabilidad financiera de un proyecto, considerando el costo de oportunidad del dinero a lo largo del tiempo.
- **IRVA (Inversión Recuperada y Valor Agregado):** Es un indicador financiero que complementa el método del VPN, basado en dos herramientas analíticas: la amortización de la inversión inicial y el PRID. Este método utiliza un enfoque similar al de la amortización de un préstamo, donde se determina el valor creado y el momento en que ocurre dicha creación al comparar el pago anual de un préstamo con los Flujo de caja libre de una inversión. La amortización de la inversión se calcula tomando en cuenta el coste del capital invertido y cómo se va recuperando la inversión en cada periodo. El IRVA mide lo que queda del FCL después de pagar el coste del capital, indicando el valor agregado o inversión recuperada en cada periodo. Una vez recuperado el capital invertido, se considera la creación de valor.

Además, se utilizan los siguientes términos:

- **Tasa de descuento:** Es el porcentaje utilizado para descontar los flujos de efectivo futuros a su valor presente que refleja el costo de oportunidad del dinero y el riesgo asociado a un proyecto, y su función es ajustar los flujos futuros para reflejar el valor temporal del dinero. Se usa para calcular el VPN, TIR y otros indicadores, permitiendo una comparación adecuada de proyectos con diferentes horizontes de tiempo. **La tasa de descuento en este proyecto se establece en 15%**
- **Tasa impositiva:** Es el porcentaje de los ingresos que una empresa debe pagar como impuestos, y se convierte en un factor crucial en el análisis financiero, ya que afecta la rentabilidad neta de los proyectos. Se utiliza para calcular los flujos de efectivo netos después de impuestos y evaluar el impacto fiscal en la viabilidad de los proyectos, y según las regulaciones del país se establece que el impuesto es de **29,5%** por la naturaleza de la empresa y el volumen de ingresos esperado.

7.6.6 Flujo de caja libre del proyecto

El FCL en un proyecto es el dinero que queda después de cubrir todos los gastos operativos, impuestos, inversiones en activos y capital de trabajo necesario para mantener y hacer crecer el proyecto. Es una medida crucial para evaluar la rentabilidad y la capacidad de un proyecto para generar recursos que se pueden distribuir entre los accionistas o reinvertir.

El flujo de caja libre en valores constantes refleja los flujos de efectivo sin ajustar por la inflación, tomando como base un valor fijo sin tener en cuenta los cambios en el poder adquisitivo. En cambio, el flujo de caja libre en valores corrientes ajusta los flujos de efectivo futuros para tener en cuenta la inflación y el cambio en el poder adquisitivo del dinero a lo largo del tiempo, permitiendo una comparación más precisa de los flujos en el tiempo.

A continuación, se presentan los FCL en valores constantes y en valores corrientes:

Ilustración 23 Flujo de caja del proyecto en valores constantes

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO (VALORES CONSTANTES)							
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Inflación Esperada Perú	2,00%						
Factor Inflacionario		1,02	1,0404	1,061208	1,08243216	1,104080803	1,126162419
Total de Ingresos		S/ 696.500,00	S/ 840.050,00	S/ 1.207.150,00	S/ 1.286.950,00	S/ 1.733.850,00	S/ 2.159.500,00
Total de Egresos		S/ 741.915,40	S/ 822.081,60	S/ 840.115,15	S/ 858.593,33	S/ 877.529,28	S/ 896.936,60
Utilidad Bruta		-S/ 45.415,40	S/ 17.968,40	S/ 367.034,85	S/ 428.356,67	S/ 856.320,72	S/ 1.262.563,40
Depreciación		S/ 7.969,28	S/ 7.813,02	S/ 7.659,82	S/ 1.350,66	S/ 1.324,18	S/ 0,00
Utilidad Antes de Impuestos		-S/ 53.384,68	S/ 10.155,38	S/ 359.375,02	S/ 427.006,00	S/ 854.996,54	S/ 1.262.563,40
Impuestos		S/ 0,00	S/ 2.995,84	S/ 106.015,63	S/ 125.966,77	S/ 252.223,98	S/ 372.456,20
Utilidad Neta		-S/ 53.384,68	S/ 7.159,54	S/ 253.359,39	S/ 301.039,23	S/ 602.772,56	S/ 890.107,20
Depreciación		S/ 7.969,28	S/ 7.813,02	S/ 7.659,82	S/ 1.350,66	S/ 1.324,18	S/ 0,00
Inversiones	S/ 32.610,00						
Inversión en Capital de Trabajo	S/ 473.755,40						
Flujo de Caja Neto	-S/ 506.365,40	-S/ 45.415,40	S/ 14.972,56	S/ 261.019,22	S/ 302.389,89	S/ 604.096,74	S/ 890.107,20

Ilustración 24 Análisis IRVA valores constantes

Año	Inversión Inicial	Costo del Capital	FCN	IRVA	Inversion No Recuperada	Valor para Cálculo VPN
0					-S/ 506.365,40	
1	-S/ 506.365,40	-S/ 64.536,77	-S/ 45.415,40	-S/ 109.952,17	-S/ 616.317,57	S/ 0,00
2	-S/ 616.317,57	-S/ 78.550,28	S/ 14.972,56	-S/ 63.577,72	-S/ 679.895,28	S/ 0,00
3	-S/ 679.895,28	-S/ 86.653,32	S/ 261.019,22	S/ 174.365,90	-S/ 505.529,39	S/ 0,00
4	-S/ 505.529,39	-S/ 64.430,22	S/ 302.389,89	S/ 237.959,68	-S/ 267.569,71	S/ 0,00
5	-S/ 267.569,71	-S/ 34.102,02	S/ 604.096,74	S/ 569.994,72	S/ 302.425,01	S/ 302.425,01
6	S/ 302.425,01	S/ 38.544,36	S/ 890.107,20	S/ 928.651,56	S/ 1.231.076,57	S/ 1.231.076,57

Estos son los indicadores arrojados por el flujo de caja en valores constantes:

Ilustración 25 Indicadores Flujo de caja en valores constantes

Tasa de Descuento (Constante)	12,75%
VPN	S/ 599.375,59
TIR	32%
BAUE	148.872,94 €
PRI	4
PRID	5
VPN del IRVA del Proyecto	599.375,59 €

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede deducir lo siguiente:

El VPN de S/ 599.375,59 demuestra que el proyecto es atractivo ya que genera un valor positivo.

La TIR de 32% es superior a la tasa de descuento en valores constantes del 12,75%, lo que muestra una viabilidad en términos de rentabilidad.

El BAUE positivo de S/ 148.872,94 muestra que los beneficios son superiores a los costos en el proyecto.

El PRI muestra una recuperación de la inversión de 4 años y el PRID de 5 años, lo que demuestra que la inversión se recupera en el horizonte del proyecto que se definió en 6 años.

Y, finalmente, el análisis IRVA es igual al VPN del proyecto con un valor agregado de S/ 1.231.076,57

Los anteriores resultados, muestran que el proyecto es viable financieramente ya que los indicadores lo respaldan.

Ilustración 26 Flujo de caja de proyecto en valores corrientes

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO (VALORES CORRIENTES)							
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Inflación Esperada Perú	2,00%						
Factor Inflacionario		1,02	1,0404	1,061208	1,08243216	1,104080803	1,126162419
Total de Ingresos		S/ 710.430,00	S/ 873.988,02	S/ 1.281.037,24	S/ 1.393.036,07	S/ 1.914.310,50	S/ 2.431.947,74
Total de Egresos		S/ 756.753,71	S/ 855.293,70	S/ 891.536,92	S/ 929.369,04	S/ 968.863,23	S/ 1.010.096,29
Utilidad Bruta		-S/ 46.323,71	S/ 18.694,32	S/ 389.500,32	S/ 463.667,03	S/ 945.447,27	S/ 1.421.851,45
Depreciación		S/ 8.128,67	S/ 8.128,67	S/ 8.128,67	S/ 1.462,00	S/ 1.462,00	S/ 0,00
Utilidad Antes de Impuestos		-S/ 54.452,37	S/ 10.565,66	S/ 381.371,65	S/ 462.205,03	S/ 943.985,27	S/ 1.421.851,45
Impuestos		S/ 0,00	S/ 3.116,87	S/ 112.504,64	S/ 136.350,48	S/ 278.475,65	S/ 419.446,18
Utilidad Neta		-S/ 54.452,37	S/ 7.448,79	S/ 268.867,01	S/ 325.854,55	S/ 665.509,61	S/ 1.002.405,27
Depreciación		S/ 8.128,67	S/ 8.128,67	S/ 8.128,67	S/ 1.462,00	S/ 1.462,00	S/ 0,00
Inversiones	S/ 32.610,00						
Inversión en Capital de Trabajo	S/ 473.755,40						
Flujo de Caja Neto	-S/ 506.365,40	-S/ 46.323,71	S/ 15.577,45	S/ 276.995,68	S/ 327.316,55	S/ 666.971,61	S/ 1.002.405,27

Ilustración 27 Análisis IRVA valores corrientes

Año	Inversión Inicial	Costo del Capital	FCN	IRVA	Inversion No Recuperada	Valor para Cálculo VPN
0					-S/ 506.365,40	
1	-S/ 506.365,40	-S/ 75.954,81	-S/ 46.323,71	-S/ 122.278,52	-S/ 628.643,92	S/ 0,00
2	-S/ 628.643,92	-S/ 94.296,59	S/ 15.577,45	-S/ 78.719,13	-S/ 707.363,05	S/ 0,00
3	-S/ 707.363,05	-S/ 106.104,46	S/ 276.995,68	S/ 170.891,22	-S/ 536.471,83	S/ 0,00
4	-S/ 536.471,83	-S/ 80.470,77	S/ 327.316,55	S/ 246.845,77	-S/ 289.626,06	S/ 0,00
5	-S/ 289.626,06	-S/ 43.443,91	S/ 666.971,61	S/ 623.527,71	S/ 333.901,65	S/ 333.901,65
6	S/ 333.901,65	S/ 50.085,25	S/ 1.002.405,27	S/ 1.052.490,52	S/ 1.386.392,17	S/ 1.386.392,17

Estos son los indicadores arrojados por el flujo de caja en valores corrientes:

Ilustración 28 Indicadores flujo de caja en valores corrientes

VPN	S/ 599.375,59
TIR	35%
BAUE	158.377,15 €
PRI	4
PRID	5
VPN del IRVA del Proyecto	599.375,59 €

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede deducir lo siguiente:

El VPN de S/ 599.375,59 demuestra que el proyecto es atractivo, ya que genera un valor positivo y este coincide con el VPN calculado en valores constantes.

La TIR de 35% es superior a la tasa de descuento del 15%, lo que muestra una viabilidad en términos de rentabilidad.

El BAUE positivo de S/ 158.377,15 muestra que los beneficios son superiores a los costos en el proyecto.

El PRI muestra una recuperación de la inversión de cuatro (4) años y el PRID de cinco (5) años, lo que demuestra que la inversión se recupera en el horizonte del proyecto que se definió en seis (6) años.

Y, finalmente, el análisis IRVA es igual al VPN del proyecto con un valor agregado de S/ 1.386.392,17

Los anteriores resultados muestran que el proyecto es viable financieramente, ya que los indicadores lo respaldan.

7.6.7 Análisis de sensibilidad

Se realiza un análisis de sensibilidad, tomando como variables a sensibilizar la cantidad de dictámenes periciales por tipo con relación a la proyección inicial, las tarifas de los dictámenes y los egresos del proyecto planteando los siguientes cuatro (4) escenarios:

Ilustración 29 Escenarios análisis de sensibilidad

Variables	Muy Optimista	Optimista	Pesimista	Muy Pesimista
Variación Cantidad	10%	5%	-5%	-10%
Variación Tarifa	10%	5%	-5%	-10%
Variación Egresos	-10%	-5%	5%	10%

A continuación, se observan los resultados obtenidos:

Ilustración 30 Resultado de escenarios del análisis de sensibilidad

Resumen del escenario					
	Valores actuales:	MUY OPTIMISTA	OPTIMISTA	PESIMISTA	MUY PESIMISTA
Celdas cambiantes:					
Var_Cantidad_Dictámenes	0%	10%	5%	-5%	-10%
Var_Tarifa_Dictámenes	0%	10%	5%	-5%	-10%
Egresos	0%	-10%	-5%	5%	10%
Celdas de resultado:					
VPN	S/ 599.375,59	S/ 1.576.634,50	S/ 1.108.360,16	S/ 29.722,84	S/ 579.880,33
TIR	35%	63%	50%	16%	-9%
BAUE	158.377,15 €	416.605,02 €	292.869,66 €	7.853,87 €	-153.225,78 €
PRI	4	3	3	5	0
PRID	5	3	4	6	0

Lo anterior demuestra que, en el escenario pesimista, el proyecto sigue siendo viable financieramente y a partir de los datos del escenario muy pesimista comienza a arrojar valores negativos en términos de viabilidad.

7.7 ESTUDIO DE RIESGOS

Un estudio de riesgos es un análisis sistemático que permite identificar, evaluar y gestionar los posibles eventos adversos que pueden afectar el desarrollo y éxito de un proyecto o empresa. Este estudio considera factores internos y externos que pueden generar incertidumbre, como fluctuaciones en el mercado, cambios regulatorios, fallas operativas o eventos imprevistos, donde a través de herramientas cualitativas y cuantitativas, se determina la probabilidad e impacto de cada riesgo, permitiendo la formulación de estrategias de mitigación y control para minimizar pérdidas y optimizar la toma de decisiones.

El análisis de riesgos es una etapa fundamental en la evaluación de proyectos, ya que permite identificar, evaluar y gestionar los posibles eventos que puedan afectar el

cumplimiento de los objetivos. Para este proyecto, a continuación, se presentan las metodologías aplicables al análisis de riesgos de la internacionalización de servicios de dictámenes periciales en Perú.

7.7.1 Análisis cualitativo

El análisis cualitativo de riesgos es una evaluación subjetiva que se basa en la experiencia y el conocimiento del equipo del proyecto, y su objetivo principal es identificar y clasificar los riesgos sin usar cálculos numéricos. Para esto, se construye una matriz donde se registra cada riesgo, la probabilidad de que ocurra, el impacto que tendría si sucede y la estrategia para mitigarlo. Luego, esta información se representa visualmente en un mapa de calor, que permite clasificar los riesgos según la combinación entre su probabilidad e impacto, facilitando su priorización y control.

Identificación de riesgos y Plan de respuesta a los riesgos

La internacionalización de los servicios de dictámenes periciales técnicos y financieros en Perú implica diversos riesgos que deben ser identificados, evaluados y gestionados adecuadamente. A continuación, se presentan los principales riesgos detectados, su clasificación y estrategias de mitigación:

- **Legal y Regulatorio**

Descripción: Las discrepancias entre las normativas legales de Colombia y Perú pueden obstaculizar la posibilidad de actuar como perito. Requiere certificaciones, registros y validaciones específicas.

Impacto: Alto – Puede frenar o limitar el ingreso al mercado formalmente.

Probabilidad: Media – Es un desafío conocido, pero no siempre inminente.

Estrategia de mitigación: Asesoría legal local especializada, Homologación de certificaciones profesionales, Alianzas con peritos peruanos ya registrados.

- **Operativo**

Descripción: Implica dificultades al prestar servicios desde Colombia o establecer operaciones en Perú (ej. selección de personal, implementación tecnológica).

Impacto: Alto – Afecta la capacidad de operar con normalidad.

Probabilidad: Alta – Muy probable al inicio de actividades.

Estrategia de mitigación: Contratar personal local, Implementar entrenamiento remoto, Establecer oficina de representación para soporte.

- **Cultural y Comunicacional**

Descripción: Las diferencias en estilos de trabajo, lenguaje técnico, o expectativas pueden dificultar la relación con los clientes peruanos.

Impacto: Medio – Afecta la experiencia del cliente, no necesariamente la operación.

Probabilidad: Media – Común en procesos de internacionalización.

Estrategia de mitigación: Capacitación intercultural para el equipo, Enfoque en atención personalizada, Uso de consultores locales como puente cultural.

- **Financiero**

Descripción: Fluctuaciones en tipo de cambio, costos locales inesperados y diferencias en la estructura impositiva.

Impacto: Alto – Puede afectar severamente la rentabilidad.

Probabilidad: Media – Es un riesgo latente, pero previsible.

Estrategia de mitigación: Estudios financieros detallados, Coberturas cambiarias, Planificación tributaria adaptada a Perú.

- **Financiero**

Descripción: Dictámenes que durante su desarrollo superen el alcance pactado al inicio, representado en mayores costos de personal.

Impacto: Alto – Puede afectar severamente la rentabilidad.

Probabilidad: Media – Es un riesgo latente, pero previsible.

Estrategia de mitigación: Firma de contrato donde se estipule el alcance, Llevar a cabo reuniones de entrega parciales.

- **Comercial y de Mercado**

Descripción: Incertidumbre respecto a la demanda, desconocimiento de la marca, competencia local fuerte.

Impacto: Medio – Limita la expansión o el posicionamiento inicial.

Probabilidad: Alta – Muy probable sin una estrategia comercial sólida.

Estrategia de mitigación: Campañas de *marketing* digital segmentado, Alianzas estratégicas con bufetes locales, Diferenciación técnica y de valor.

- **Imagen y Confianza**

Descripción: Como firma extranjera, puede ser difícil ganar la confianza de instituciones o clientes privados al inicio.

Impacto: Alto – Sin confianza no se generan oportunidades comerciales.

Probabilidad: Alta – Muy probable en la etapa de entrada.

Estrategia de mitigación: Publicación de casos de éxito previos, Mostrar respaldo institucional, Enfoque en ética, transparencia y reputación.

- **Político y Económico**

Descripción: Cambios en el entorno político o regulatorio (arbitraje, inversión extranjera, contratación pública) pueden afectar el negocio.

Impacto: Medio – Puede modificar condiciones contractuales o acceso a clientes públicos.

Probabilidad: Media – Existe inestabilidad política moderada en la región.

Estrategia de mitigación: Monitoreo constante mediante análisis PESTEL, Diversificación de cartera (pública y privada).

- **Tecnológico**

Descripción: Los sistemas judiciales y de arbitraje de Perú podrían no ser compatibles con las plataformas tecnológicas actuales del oferente.

Impacto: Alto – Puede afectar la eficiencia operativa y la presentación de pruebas.

Probabilidad: Baja – Es poco común, pero de alto impacto si ocurre.

Estrategia de mitigación: Uso de estándares tecnológicos internacionales, Integración progresiva con plataformas peruanas, Documentación técnica adaptada.

- **Estratégico**

Descripción: La dependencia de aliados locales o intermediarios podría limitar el control sobre decisiones comerciales clave.

Impacto: Medio – Puede afectar la autonomía estratégica y la negociación directa.

Probabilidad: Media – Es común en mercados nuevos.

Estrategia de mitigación: Diseñar una estrategia de contacto directo con clientes clave, Desarrollar presencia institucional propia en Perú.

Mapa de calor

Un mapa de calor es una herramienta visual utilizada en la gestión de riesgos para representar de forma clara y rápida el nivel de criticidad de cada riesgo.

Se construye cruzando dos variables principales, las cuales son, Impacto (qué tan grave sería si ocurre) y Probabilidad (qué tan probable es que ocurra), donde los colores reflejan la severidad del riesgo; estos colores son:

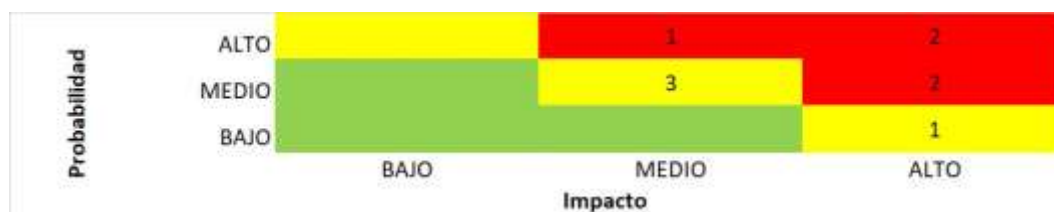
Rojo: Riesgo alto o crítico (requiere acción inmediata)

Amarillo: Riesgo moderado (debe gestionarse y monitorearse)

Verde: Riesgo bajo (se puede aceptar o vigilar)

Sirve para priorizar acciones y enfocar recursos donde más se necesitan.

Ilustración 31 Mapa de Calor



Matriz de Riesgos

Es una herramienta visual que permite clasificar los riesgos según su probabilidad e impacto. La matriz suele estructurarse en niveles: Bajo (Verde), Moderado (Amarillo) y Alto (Rojo).

Teniendo en cuenta lo anterior, se han identificado los riesgos específicos para el proyecto, y para cada riesgo identificado se han definido estrategias de mitigación. A continuación, se presenta la matriz de riesgos y el mapa de calor.

Ilustración 32 Matriz de riesgos

MATRIZ DE RIESGOS					
Tipo de Riesgo	Descripción	Impacto	Probabilidad	Estrategia de Mitigación	Mapa de Calor
Legal y Regulatorio	Diferencias en normativas legales y requisitos para ejercer como peritos en Perú (certificaciones, registros oficiales, etc.).	Alto	Media	Asesoría legal local, homologación de certificaciones, alianzas con peritos peruanos.	Rojo
Operativo	Dificultades logísticas en la prestación del servicio desde Colombia o en el inicio de operaciones locales (recursos humanos, tecnología).	Alto	Alta	Contratación local, entrenamiento a distancia, oficina de representación.	Rojo
Cultural y Comunicacional	Barreras culturales o diferencias en estilo de trabajo y expectativas de clientes peruanos.	Medio	Media	Capacitación intercultural, enfoque en atención personalizada, uso de consultores locales.	Amarillo
Financiero	Variaciones en costos de operación, tipo de cambio y estructura tributaria peruana.	Alto	Media	Estudio financiero detallado, coberturas cambiarias, planeación tributaria internacional.	Rojo
Financiero	Dictámenes que durante su desarrollo superen el alcance pactado al inicio, representado en mayores costos de personal	Alto	Media	Firma de contrato donde se estipule el alcance, reuniones de entrega parciales	Rojo
Comercial y de Mercado	Incertidumbre en la demanda real del servicio, entrada de nuevos competidores locales o desconocimiento de marca.	Medio	Alta	Estrategia de marketing digital, alianzas estratégicas con buletes, diferenciación técnica.	Rojo
Imagen y Confianza	Dificultad para generar confianza inicial en clientes institucionales o privados al ser una firma extranjera.	Alto	Alta	Publicación de casos de éxito, respaldo institucional, enfoque en ética y transparencia.	Rojo
Político y Económico	Cambios políticos en Perú que puedan afectar la contratación estatal, el marco legal del arbitraje o la inversión extranjera.	Medio	Media	Análisis PESTEL permanente, diversificación de clientes (público y privado).	Amarillo
Tecnológico	Falta de interoperabilidad tecnológica con sistemas judiciales o de arbitraje peruanos.	Alto	Baja	Estándares internacionales de documentación, integración tecnológica progresiva.	Amarillo
Estratégico	Dependencia de intermediarios locales para la entrada al mercado	Medio	Media	Desarrollo de una estrategia de contacto directo con clientes clave.	Amarillo

7.7.2 Análisis cuantitativo

El análisis cuantitativo de riesgos es una evaluación más detallada y precisa que utiliza datos numéricos para medir el impacto y la probabilidad de los riesgos identificados, y a diferencia del análisis cualitativo, este tipo de análisis busca cuantificar los riesgos en términos económicos, de tiempo y probabilidad estadística.

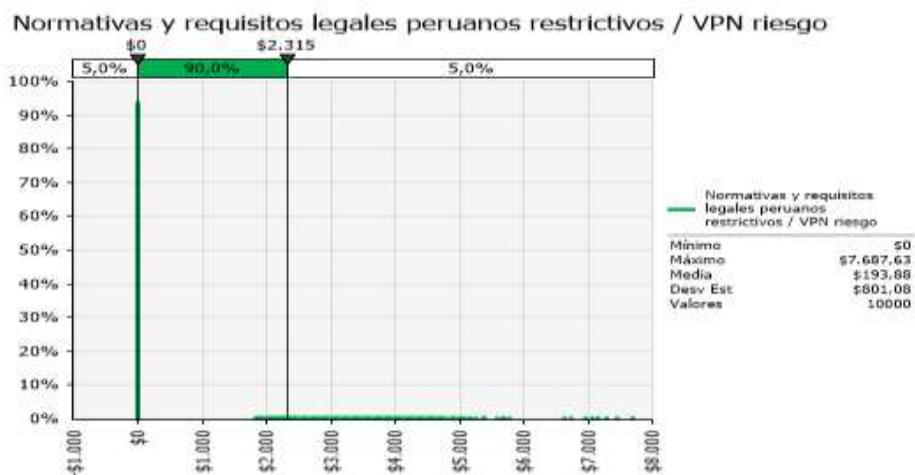
Funciones de pérdida agregada

En el presente proyecto, se hizo un análisis cuantitativo con una simulación Monte Carlo, donde se calcularon las funciones de pérdida agregada para cada uno de los eventos que se puedan materializar y estos se analizan a continuación:

- Normativas y requisitos legales peruanos restrictivos

De acuerdo con los resultados obtenidos en la simulación, aunque el riesgo tiene una baja probabilidad de ocurrencia, podría generar una pérdida significativa de hasta **S/7.687** en el peor de los casos. Sin embargo, la pérdida esperada es baja (**S/193**), lo que indica que, en promedio, el impacto sobre el proyecto sería mínimo. Por tanto, este evento es aceptable si el proyecto tiene una buena tolerancia al riesgo.

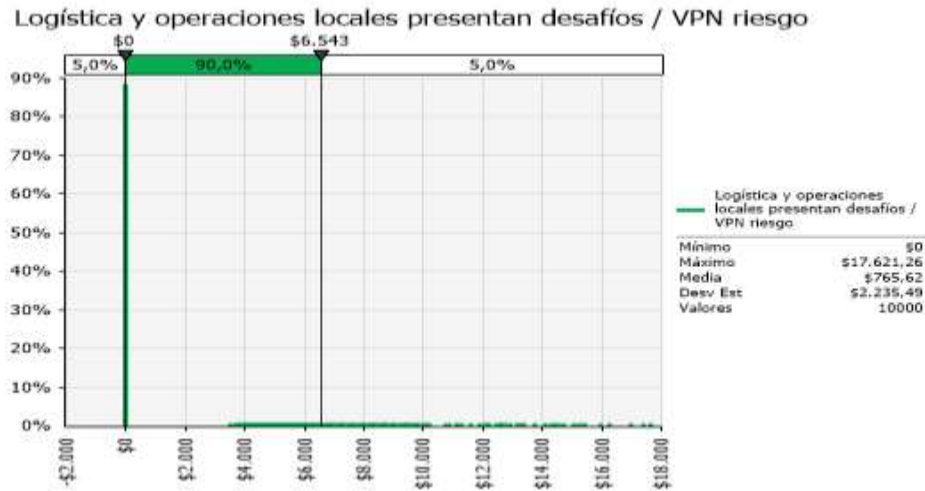
Ilustración 33 Riesgo Normativas y requisitos legales



- Logística y operaciones locales presentan desafíos

Este riesgo también presenta una baja probabilidad de ocurrencia, y podría generar una pérdida significativa de hasta **S/17.621** en el peor de los casos. Sin embargo, al igual que el riesgo anterior, la pérdida esperada al año es baja (**S/765**) si se compara con los beneficios del proyecto, lo que indica que, en promedio, el impacto sobre el proyecto sería mínimo. Por lo tanto, este evento es aceptable.

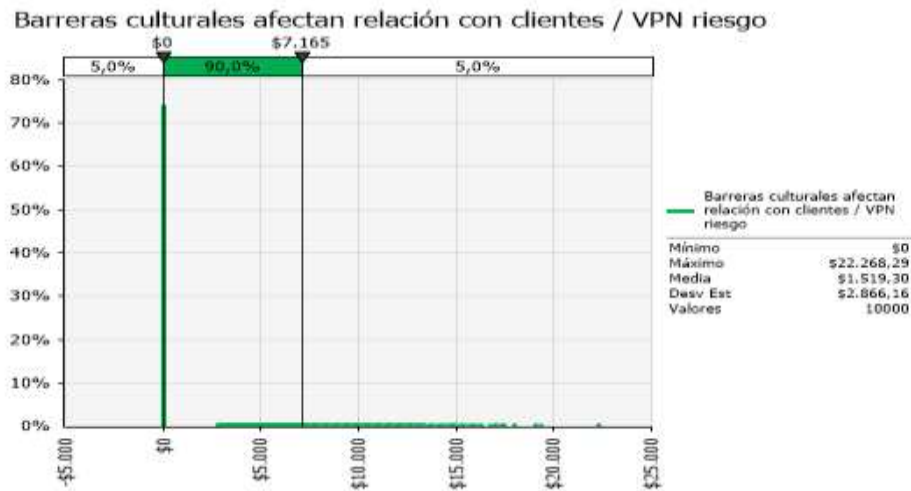
Ilustración 34 Riesgo Logística y operaciones locales



- **Barreras culturales afectan relación con clientes**

Este evento muestra una probabilidad del 74% de que el riesgo no se materialice, sin embargo, en caso de materializarse puede representar una pérdida importante de hasta **S/22.268**, además la pérdida esperada al año alcanza los **S/1.519**.

Ilustración 35 Riesgo Barreras culturales



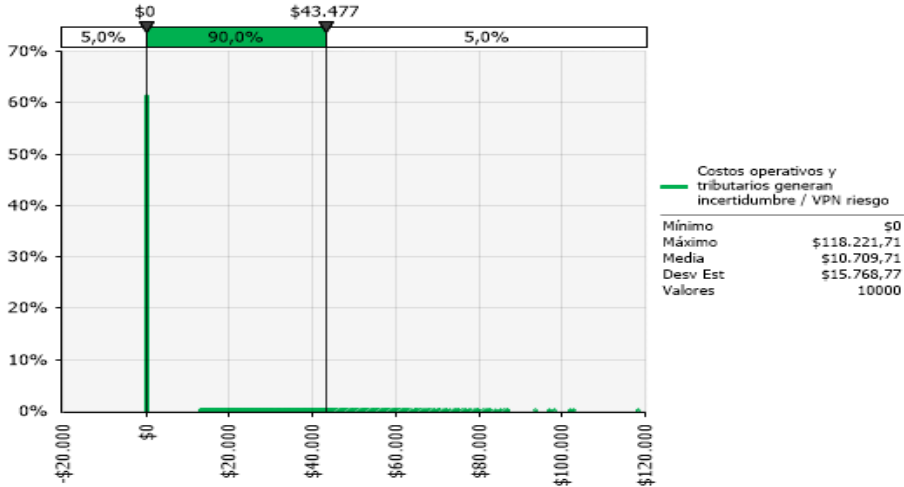
- **Costos operativos y tributarios generan incertidumbre**

Este evento, de acuerdo con la simulación, tiene un 39% de probabilidad de materializarse teniendo una pérdida esperada de **S/10.709** y alcanzando en el peor de los

escenarios una pérdida máxima de **S/118.221**, por lo que se considera un evento crítico en el proyecto y se debe crear un plan de acción que permita mitigarlo.

Ilustración 36 Riesgo Costos operativos y tributarios

Costos operativos y tributarios generan incertidumbre / VPN riesgo

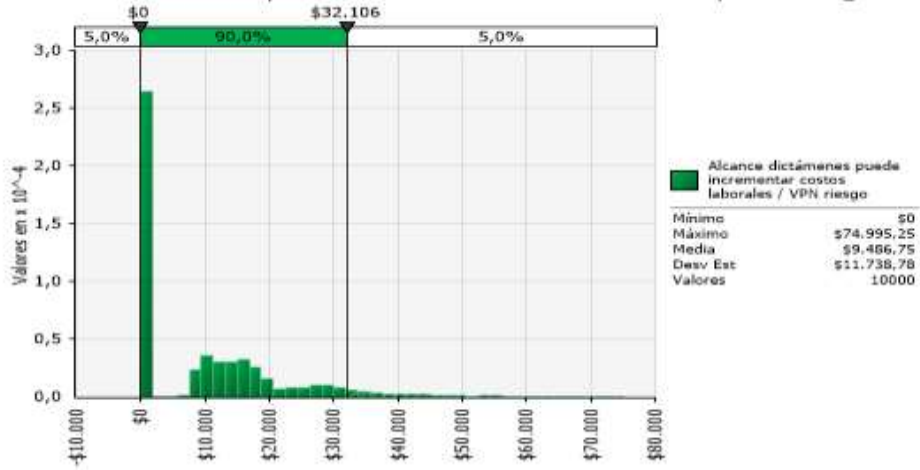


- **Alcance dictámenes puede incrementar costos laborales**

Al igual que el evento anterior, este riesgo presenta una probabilidad de materialización importante, por lo que requiere de vigilancia permanente. La pérdida esperada de este riesgo es de **S/9.487** y en el peor de los casos puede presentar una pérdida máxima de **S/74.995**

Ilustración 37 Riesgo Alcance dictámenes

Alcance dictámenes puede incrementar costos laborales / VPN riesgo

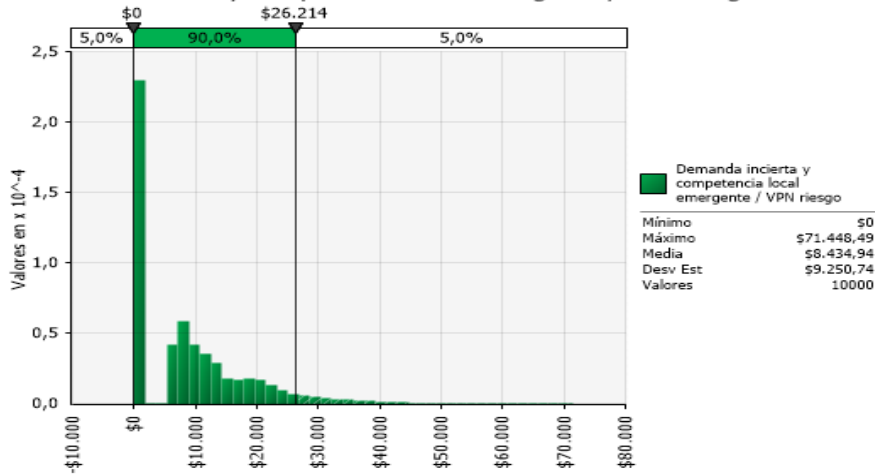


- Demanda incierta y competencia local emergente

Este evento presenta un comportamiento similar que el evento anterior en las simulaciones realizadas, donde se observa una pérdida esperada de **S/8.435** y una pérdida máxima de **S/71.448**, por lo que también se considera un riesgo crítico para el proyecto.

Ilustración 38 Riesgo Demanda incierta

Demanda incierta y competencia local emergente / VPN riesgo

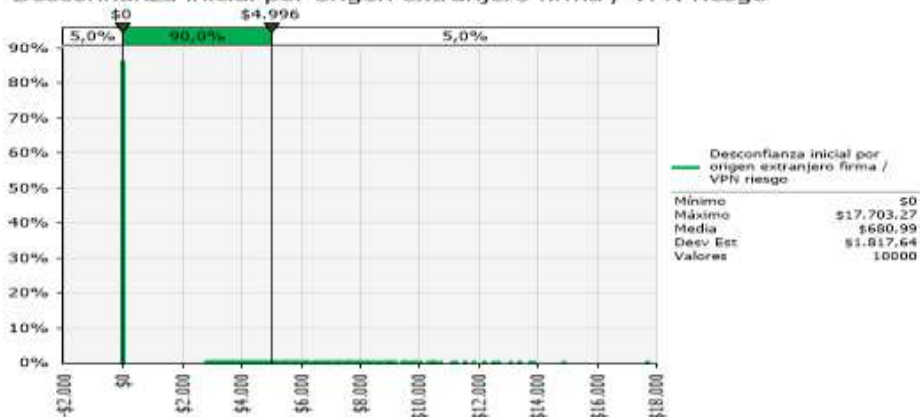


- Desconfianza inicial por origen extranjero firma

Este riesgo presenta una baja probabilidad de ocurrencia, y podría generar una pérdida significativa máxima de **S/17.703**. Sin embargo, la pérdida esperada al año es baja (**S/681**) si se compara con los beneficios del proyecto, por lo que se considera que el impacto sobre el proyecto sería mínimo. Por lo tanto, este evento es aceptable.

Ilustración 39 Riesgo Desconfianza inicial

Desconfianza inicial por origen extranjero firma / VPN riesgo

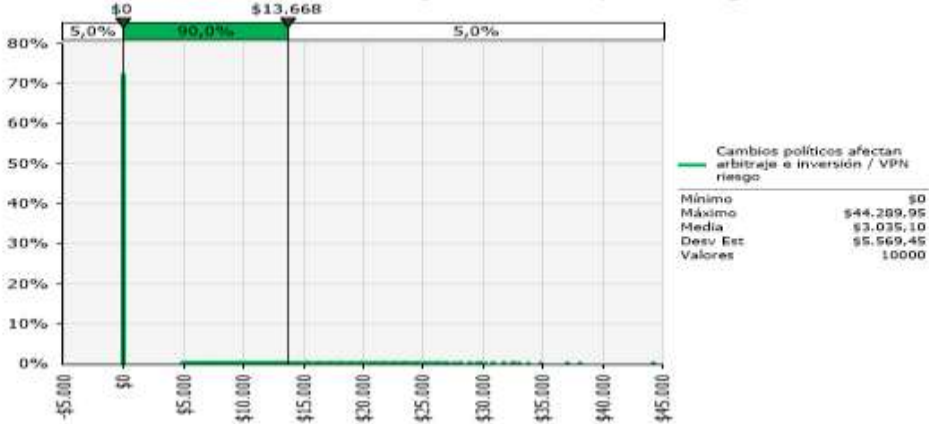


- Cambios políticos afectan arbitraje e inversión

La simulación indica que este riesgo tiene una probabilidad moderada de ocurrencia (28%), con una pérdida media estimada de **S/3.035** y una pérdida máxima posible de hasta **S/44.290**. Esto sugiere que, aunque no es un riesgo seguro, existe una posibilidad considerable de que se materialice y cause un impacto económico importante. Por lo tanto, se recomienda analizar medidas de mitigación o control.

Ilustración 40 Riesgo Cambios políticos

Cambios políticos afectan arbitraje e inversión / VPN riesgo

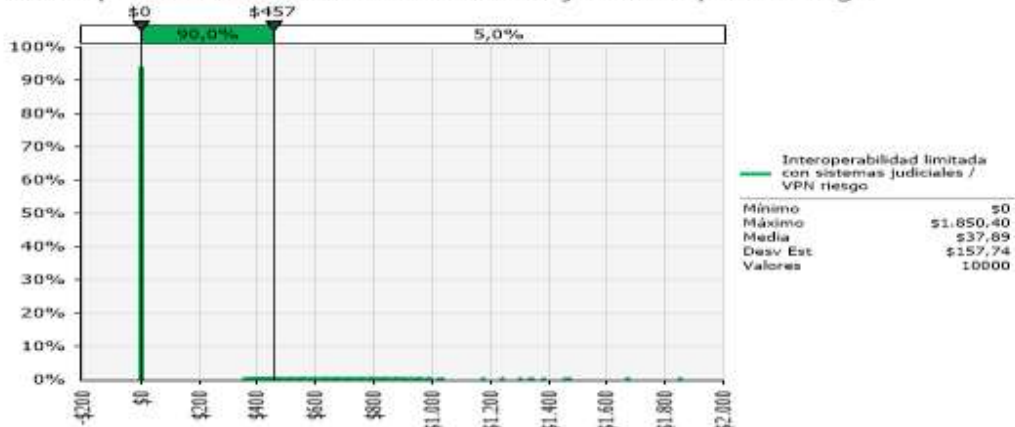


- Interoperabilidad limitada con sistemas judiciales

Este riesgo tiene una baja probabilidad de ocurrencia, y podría generar una pérdida de hasta **S/1.850** en el peor de los casos. Además, la pérdida esperada es baja (**S/38**), lo que indica que, en promedio, el impacto sobre el proyecto sería mínimo. Por tanto, este evento es aceptable si el proyecto tiene una buena tolerancia al riesgo.

Ilustración 41 Riesgo Interoperabilidad limitada

Interoperabilidad limitada con sistemas judiciales / VPN riesgo



- Dependencia de intermediarios para entrada mercado

Este riesgo presenta una baja probabilidad de ocurrencia (8%), y podría generar una pérdida significativa máxima de **S/20.279**. Sin embargo, la pérdida esperada al año es baja (**S/540**) si se compara con los beneficios del proyecto, por lo que se considera que el impacto sobre el proyecto sería mínimo. Por lo tanto, este evento es aceptable.

Ilustración 42 Riesgo Dependencia de intermediarios



- Estrategias de mitigación riesgos críticos

De acuerdo con el análisis anterior de las funciones de pérdida agregada, se tiene el siguiente gráfico que muestra el valor esperado de los riesgos:

Ilustración 43 Valor Esperado de los Riesgos (VERI)



Por lo anterior se plantean las siguientes estrategias que permitan mitigar y controlar los eventos que presentan un mayor riesgo para el proyecto

- **Costos operativos y tributarios generan incertidumbre**

Para mitigar este riesgo, se debe realizar un estudio financiero detallado previo al inicio de operaciones, que incluya análisis de sensibilidad frente a posibles cambios en los costos locales. En cuanto al aspecto tributario, es clave contar con asesoría especializada en la normativa fiscal peruana para desarrollar una planificación tributaria eficiente y adaptada. Estas acciones permitirán tomar decisiones financieras más informadas y disminuir la incertidumbre que afecta la rentabilidad.

- **Alcance dictámenes puede incrementar costos laborales**

Para controlar este riesgo, se debe establecer un contrato claro y detallado que defina con precisión el alcance de los dictámenes periciales desde el inicio del servicio, y debe incluir cláusulas que regulen las solicitudes adicionales o los cambios no previstos. Además, es recomendable planificar entregas parciales a través de reuniones intermedias con el cliente, donde se valide el avance y se eviten desviaciones. Esta estrategia ayuda a mantener el control de los tiempos y recursos del personal, y a prevenir costos laborales imprevistos.

- **Demanda incierta y competencia local emergente**

Para enfrentar este riesgo, se debe desarrollar una campaña de *marketing* digital segmentada que posicione adecuadamente los servicios en el mercado peruano, destacando la propuesta de valor. También es fundamental establecer alianzas estratégicas con bufetes locales reconocidos que faciliten el ingreso y generen confianza en los clientes. Adicionalmente, se recomienda trabajar en una diferenciación técnica clara que resalte la calidad, especialización y experiencia del equipo, que permita destacar frente a la competencia y estimular la demanda desde etapas tempranas en la fase operativa del proyecto.

- **VPN de los riesgos versus VPN del proyecto**

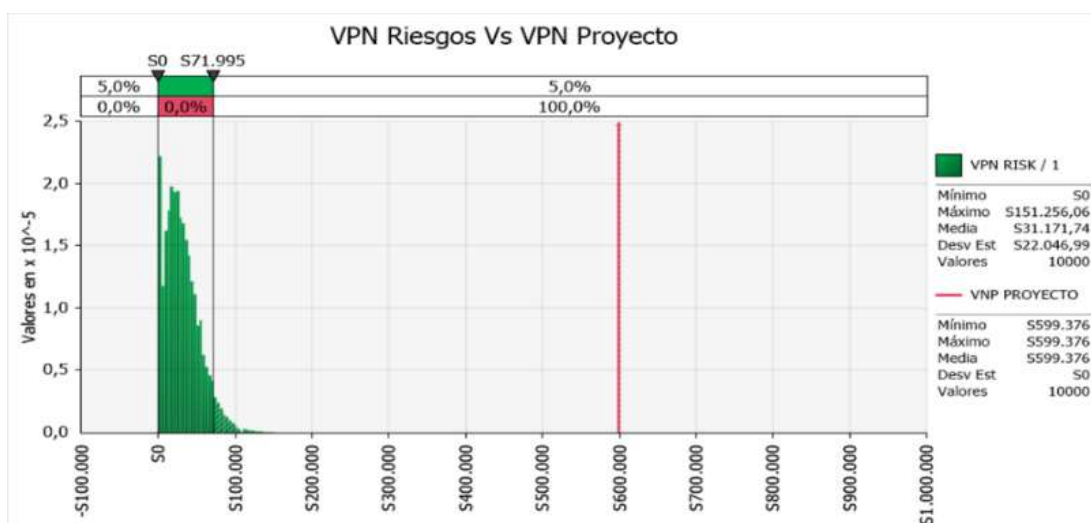
La simulación Monte Carlo muestra que el Valor Presente Neto de los riesgos tiene un valor esperado de **S/31.171**, con una desviación estándar de **S/22.046** y una pérdida

máxima potencial de hasta **S/151.256**. Al compararlo con el VPN total del proyecto que es de **S/599.376**, se concluye que, aunque los riesgos identificados pueden reducir parcialmente la rentabilidad, el impacto esperado representa solamente el **5,2%** del valor del proyecto. Esto indica que el proyecto sigue siendo financieramente viable, pero se recomienda aplicar medidas de mitigación para evitar escenarios adversos extremos que podrían afectar significativamente el resultado final.

Tabla 12 Resultados simulación Monte Carlo

TIO	15,00%
VPN RISK	S/ -
VERI	S/ 31.171,74
VNP PROYECTO	S/ 599.376,00
VPN de Evaluación	S/ 568.204,26
RRVPN	5%
VPN LIBRE DE RIESGO	95%

Ilustración 44 VPN Riesgos vs. VPN Proyecto



8. CONCLUSIONES DEL PROYECTO

1. **Viabilidad del mercado peruano:** El estudio demuestra que el mercado peruano representa una oportunidad estratégica sólida para la internacionalización de los servicios de dictámenes periciales técnicos y financieros de Arista International Group SAS BIC, gracias a su marco legal que promueve el uso del arbitraje como mecanismo obligatorio para la resolución de controversias contractuales en obras públicas.
2. **Demanda creciente y contexto favorable:** La legislación vigente, el crecimiento sostenido de la economía peruana, especialmente en sectores como construcción, minería y energía, y el incremento de la inversión en infraestructura han generado una demanda creciente de servicios periciales especializados, lo que refuerza la pertinencia de la entrada al mercado por parte de la empresa.
3. **Análisis sectorial y competitivo:** El entorno político, económico y legal fue analizado mediante herramientas como el análisis PESTEL, las cinco fuerzas de Porter y el FODA. Se identificaron tanto oportunidades (como la baja calidad de servicios ofrecidos por algunos competidores) como amenazas (como la informalidad y escasez de talento especializado), las cuales deben ser abordadas con estrategias adecuadas.
4. **Capacidades internas y diferenciación:** Arista cuenta con una sólida experiencia en Colombia, metodologías probadas basadas en marcos de gerencia de proyectos (como PMI), y un enfoque riguroso en análisis técnico-financiero, lo que permite diferenciarse en calidad y confiabilidad en un mercado aún poco profesionalizado en este tipo de servicios.
5. **Estructura operativa y legal clara:** El estudio técnico, legal y organizacional detalla los requerimientos normativos, administrativos y financieros para establecerse formalmente en Perú, concluyendo que es viable la constitución de la empresa, el cumplimiento normativo y la operación eficiente en este nuevo entorno.
6. **Evaluación financiera positiva:** Los indicadores financieros proyectados (como el VPN, TIR y PRI) muestran que el proyecto es rentable y sostenible en el tiempo,

siempre que se ejecuten adecuadamente las estrategias planteadas y se gestionen los riesgos identificados.

7. **Riesgos controlables:** A pesar de la inestabilidad política reciente y desafíos operativos, el análisis de riesgos evidencia que estos pueden ser mitigados mediante alianzas locales, una estructura organizacional flexible y una política ética firme que proteja la independencia técnica de los dictámenes periciales. Además, la simulación Monte Carlo estima un VPN esperado de riesgos de **S/31.171** y una pérdida máxima de **S/151.256**. Frente al VPN del proyecto de **S/599.376**, el impacto promedio equivale al **5,2%**, lo que indica que el proyecto es viable, aunque se recomienda mitigar posibles escenarios críticos.

9. BIBLIOGRAFÍA

- AgCI Cooperación Chilena. (15 de Agosto de 2024). *La Cooperación Alemana*. Obtenido de https://www.agci.cl/images/centro_documentacion/la_cooperacion_alemana.pdf
- Agencia de Cooperación Internacional del Japón. (15 de Agosto de 2024). *Acerca de JICA*. Obtenido de <https://www.jica.go.jp/spanish/about/basic/history/index.html>
- Aguirrezabal Grünstein, M. (Agosto de 2011). *La imparcialidad del dictamen pericial como elemento del debido proceso*. Obtenido de *Revista Chilena de Derecho*. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-34372011000200009
- Analisis de Resolución de conflictos PUCP. (07 de Marzo de 2025). *Analisis de Resolución de conflictos PUCP*. Obtenido de <https://transparencia-arbitraje.pucp.edu.pe/>
- Apoyo Consultoría. (28 de Febrero de 2025). *Apoyo Consultoría*. Obtenido de Apoyo Consultoria: <https://www.apoyoconsultoria.com/es/equipo/vincent-poirier-garneau/>
- Asfinsa. (28 de Febrero de 2025). *Asfinsa*. Obtenido de Asfinsa: <https://asfinsa.com/>
- Baca Tavir, N., & Herrera Tapia, F. (Septiembre de 2016). *Proyectos sociales. Notas sobre su diseño y gestión en territorios rurales*. Obtenido de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-14352016000300069#:~:text=Los%20proyectos%20sociales%20son%20una,un%20territorio%20o%20sector%20espec%C3%ADfico.
- Banco Central de Reserva del Perú. (12 de Octubre de 2024). *Índice de Precios al Consumidor (IPC)*. Obtenido de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM05197PA/html>
- Bechtel. (28 de Febrero de 2025). *Bechtel*. Obtenido de Bechtel: <https://www.bechtel.com/>
- Behrens, W., & Hawranek, P. M. (1994). *Manual para la preparación de estudios de viabilidad industrial*. Obtenido de <http://digitallibrary.un.org/record/194696>

Biblioteca de Marketing. (31 de Agosto de 2024). *Análisis de competencia: Qué es y cómo se realiza*. Obtenido de <https://mailchimp.com/es/resources/what-is-competitor-analysis/>

Cámara de Comercio de Lima. (07 de Marzo de 2025). *Centro de arbitraje*. Obtenido de <https://www.arbitrajeccl.com.pe/asistente-faro-de-transparencia-ccl/>, Pontificia Universidad Católica del Perú y el Colegio de Ingenieros de Perú <https://cdlima.org.pe/memorias-de-gestion/>

Cámara de Comercio de Lima. (03 de Marzo de 2025). *Faro de transparencia*. Obtenido de <https://www.arbitrajeccl.com.pe/asistente-faro-de-transparencia-ccl/>

Cámara Madrid. (2024). *Perú y el arbitraje obligatorio en los contratos públicos*. Obtenido de <https://www.arbitramadrid.com/sin-categorizar/peru-y-el-arbitraje-obligatorio-en-los-contratos-publicos/>

CAPECO. (27 de Junio de 2024). *Construcción afianza su crecimiento y mejoran sus perspectivas para el cierre del 2024*. Obtenido de <https://capeco.org/construccion-afianza-su-crecimiento-y-mejoran-sus-perspectivas-para-el-cierre-del-2024/>

Carlemany University. (24 de Agosto de 2024). *¿Cuáles son las fases de un proyecto industrial?* Obtenido de <https://www.universitatcarlemany.com/actualidad/blog/fases-de-un-proyecto-industrial/#:~:text=Los%20proyectos%20industriales%20son%20aquellos,una%20necesidad%20o%20una%20oportunidad.>

Central de Compras Públicas. (18 de Julio de 2018). *El incremento de la contratación de bienes y servicios estándar aumenta la eficiencia en la compra pública*. Obtenido de GOB.PE: <https://www.gob.pe/institucion/perucompras/noticias/80296-el-incremento-de-la-contratacion-de-bienes-y-servicios-estandar-aumenta-la-eficiencia-en-la-compra-publica>

Centro de Análisis y Resolución de Conflictos del Perú. (03 de Marzo de 2025). *Memoria de la Corte de Arbitraje*. Obtenido de <https://carc.pucp.edu.pe/servicios/arbitraje/corte-de-arbitraje/memoria-de-la-corte-de-arbitraje/>

- Centro de Arbitraje Cámara de Comercio de Lima. (13 de Octubre de 2024). *Centro de Arbitraje Cámara de Comercio de Lima*. Obtenido de <https://www.arbitrajeccl.com.pe/>
- Centro de Arbitraje y Conciliación. (24 de Enero de 2021). *El CAC en cifras*. Obtenido de Índice Estadístico 2021: https://issuu.com/ccb_cac/docs/cartilla_i._estadistico_cac_pca_120421?fr=sMWUyZTMzODU2Nzc
- Centro de Arbitraje y Conciliación CCB. (10 de Agosto de 2024). *Nosotros*. Obtenido de <https://www.centroarbitrajeconciliacion.com/Sobre-nosotros/Nosotros>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (01 de Marzo de 2023). *Análisis del Crecimiento y Expansión Urbana a nivel Nacional y el Impacto a Nivel Regional*. Obtenido de Plataforma del estado peruano: chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcgclclefindmkaj/https://geo.ceplan.gob.pe/uploads/Analisis_crecimiento_expansion_urbana.pdf
- CIAR GLOBAL. (25 de Abril de 2022). *Los datos de arbitraje de la Cámara de Comercio de Bogotá en 2021*. Obtenido de <https://ciarglobal.com/los-datos-de-arbitraje-de-la-camara-de-comercio-de-bogota-en-2021/>
- Conexig. (28 de Febrero de 2025). *Conexig*. Obtenido de <https://www.conexig.com/es/inicio/>
- Congreso de la República de Perú. (03 de Diciembre de 2021). *Ley General de Sociedades*. Obtenido de https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic3_per_leysociedades.pdf
- Congreso de Perú. (2008). *Decreto Legislativo N° 1071*. Obtenido de Decreto Legislativo que norma el arbitraje: chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcgclclefindmkaj/[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/2C9D50264B99434A05257E2F005849F7/\\$FILE/DL_1071.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/2C9D50264B99434A05257E2F005849F7/$FILE/DL_1071.pdf)
- Congreso de Perú. (2008). *Ley de Contrataciones del Estado y su reglamento*. Obtenido de Ley Número 1017: chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcgglefindmkaj/https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_per_1_dec_leg_1017.pdf

Corrillo Machicado, F., & Gutiérrez Quiroga, M. (06 de Octubre de 2015). *Estudio de localización de un proyecto*. Obtenido de *Revistas Bolivianas*.

http://www.revistasbolivianas.ciencia.bo/scielo.php?lng=en&pid=S2305-60102016000100005&script=sci_arttext

Cruz, E. (18 de Septiembre de 2024). *Inversión en infraestructuras creció cuatro veces en agosto y alcanzó US\$ 88 millones*. Obtenido de Rumbo Minero:

<https://www.rumbominero.com/peru/inversion-en-infraestructuras-en-agosto/>

Cruz, E. (01 de Octubre de 2024). *INEI: Sector Minería e Hidrocarburos creció 8,87 % en agosto de 2024*. Obtenido de Rumbo Minero:

<https://www.rumbominero.com/peru/inei-sector-mineria-e-hidrocarburos-agosto-de-2024/>

Cruz, E. (23 de Septiembre de 2024). *Julio Velarde sobre el puerto de Chancay:*

Esperamos que contribuya con hasta el 0.9% del PBI en 2025. Obtenido de

Rumbo Minero: <https://www.rumbominero.com/peru/julio-velarde-sobre-el-puerto-de-chancay/>

Defensa Jurídica del Estado. (10 de Agosto de 2024). *Guía para la Defensa Judicial del Estado*. Obtenido de conocimientojuridico.defensajuridica.gov.co: chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcgglefindmkaj/https://conocimientojuridico.defensajuridica.gov.co/wp-content/uploads/2020/02/Gu%C3%ADa-para-la-Defensa-Judicial-del-Estado.pdf

Demetrio Olarte, M. A., Salinas Gainz, F. R., & Ríos Vera, K. J. (31 de Diciembre de

2023). *Investigación y desarrollo en empresas (i+d): una revisión sistemática y*

análisis cuantitativo de las tendencias actuales con base en Scopus. Obtenido

de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1609-](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1609-81962023000200069#:~:text=Es%20necesario%20subrayar%20que%20la,et%20a)

[81962023000200069#:~:text=Es%20necesario%20subrayar%20que%20la,et%20a](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1609-81962023000200069#:~:text=Es%20necesario%20subrayar%20que%20la,et%20a)
l.%2C%202018).

Departamento Nacional de Planeación de Colombia. (2024). *Metodología General*

Ajustada (MGA). Obtenido de https://www.dnp.gov.co/LaEntidad_/subdireccion-

general-inversiones-seguimiento-evaluacion/direccion-proyectos-informacion-para-inversion-publica/Paginas/metodologia-general-ajustada-mga.aspx

Departamento Nacional de Planeación de Colombia. (15 de Febrero de 2024). *Matriz de Estructuración de Proyectos de Infraestructura - Etapa de Preinversión*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/Portal%20Territorial/EstructuracionProyectos/3.-Matriz-Estructuracin---Lectura-horizontal----Cortes.pdf

Deutschland. (02 de Abril de 2024). *Soluciones para el desarrollo sostenible*. Obtenido de https://www.deutschland.de/es/topic/politica/cooperacion-alemana-al-desarrollo-la-giz

Diario Oficial del Bicentenario El Peruano. (13 de octubre de 2024). *Normas Legales Actualizadas*. Obtenido de https://www.onpe.gob.pe/modTransparencia/programa-inversiones/normas/TUO-LEY-DE-CONTRATACIONES-ESTADO.pdf

Díaz Subieta, L. B. (12 de Diciembre de 2024). *El uso de la inteligencia artificial en la investigación científica*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0122-72382024000200253&lng=en&nrm=iso

Dirección de Arbitraje Administrativo del OSCE. (13 de Octubre de 2024). *DL. N° 1071 Decreto Legislativo que norma el arbitraje*. Obtenido de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/377449/DL-1071-ley-que-norma-el-arbitraje.pdf

Dirección de Proyectos e Información para la Inversión Pública. (2023). *Metodología General Ajustada para la formulación de proyectos de inversión pública en Colombia*. Obtenido de Lineamientos conceptuales que soportan la Metodología General Ajustada para Colombia: https://mgaayuda.dnp.gov.co/Recursos/Documento_conceptual_2023.pdf

Durón González, F., Rivas Tovar, L. A., & Cárdenas Tapia, M. (01 de Marzo de 2023). *Modelos para evaluar la complejidad de los proyectos de construcción de infraestructura*. Obtenido de

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-750X2023000100201#:~:text=Los%20proyectos%20de%20construcci%C3%B3n%20de,de%20necesidades%20de%20la%20poblaci%C3%B3n.

ERGIMINAS. (28 de Febrero de 2025). *Tecnología del mañana, para la minería de hoy*. Obtenido de <https://digital.energiminas.com/edicion/111>

Fiallos Bonilla, S. F., Huera Castro, D. E., Lucero Salcedo, V. H., & Gordon Martínez, M. G. (02 de Agosto de 2021). *Scielo*. Obtenido de Revista Universidad y Sociedad: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202021000400226#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20PESTEL%20es%20una,e t%20al.%2C%202021\).](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202021000400226#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20PESTEL%20es%20una,e t%20al.%2C%202021).)

Fondo Monetario Internacional. (21 de Mayo de 2024). *El Directorio Ejecutivo del FMI concluye la consulta del Artículo IV con Perú 2024*. Obtenido de <https://www.imf.org/es/News/Articles/2024/05/21/pr-24172-peru-imf-executive-board-concludes-2024-art-iv-consultation>

Franco, M. A., & Montoya, L. M. (16 de Agosto de 2012). *Aplicación de la metodología Onudi para proyectos de crecimiento orgánico en Grupo EMI*. Obtenido de EAFIT: <https://repository.eafit.edu.co/items/e5b266c9-5c57-40ec-bfff-5f0aeb94796c>

Franco, M. A., & Montoya, L. M. (01 de Enero de 2012). *Aplicación de la metodología Onudi para proyectos de crecimiento orgánico en Grupo EMI*. Obtenido de <chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/bebf0b44-654d-47a3-a35f-5b8768a86d61/content>

Gallo Buriticá, M. A. (15 de Agosto de 2024). *Instituto Colombiano de Derecho Procesal*. Obtenido de <https://icdp.org.co/la-prueba-pericial-rendida-por-autoridad-publica-en-la-reforma-al-cpaca/>

Gobierno de Perú. (13 de Octubre de 2024). *Abono de capital y bienes*. Obtenido de <https://www.gob.pe/273-registro-o-constitucion-de-empresa-abono-de-capital-y-bienes>

Gobierno de Perú. (13 de Octubre de 2024). *Buscar y reservar el nombre de una empresa en la Sunarp*. Obtenido de <https://www.gob.pe/271-buscar-y-reservar-el-nombre-de-una-empresa-en-la-sunarp>

Gobierno de Perú. (13 de Octubre de 2024). *Elaborar un acto constitutivo (minuta)*. Obtenido de <https://www.gob.pe/272-registro-o-constitucion-de-empresa-elaboracion-del-acto-constitutivo-minuta>

Gobierno de Perú. (13 de Octubre de 2024). *Inscripción al RUC para Persona Jurídica*. Obtenido de <https://www.gob.pe/276-registro-o-constitucion-de-empresa-inscripcion-al-ruc-para-persona-juridica>

Gobierno de Perú. (13 de Octubre de 2024). *Inscripción en Registros Públicos*. Obtenido de <https://www.gob.pe/275-registro-o-constitucion-de-empresa-inscripcion-en-registros-publicos>

Gobierno de Perú. (15 de Abril de 2024). *Registrar o constituir una empresa*. Obtenido de <https://www.gob.pe/269-registrar-o-constituir-una-empresa>

Gobierno de Perú. (12 de Octubre de 2024). *Producto Bruto Interno por departamentos*. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1667/parte04.pdf

Gómez Salazar, E. A., & Díez Benjumea, J. M. (2015). *Evaluación financiera de proyectos*. Medellín.

Google Maps. (16 de Marzo de 2025). *San Isidro*. Obtenido de https://www.google.com.pe/maps/place/San+Isidro,+Per%C3%BA/@-12.0853565,-77.0167475,13z/data=!4m6!3m5!1s0x9105c842bd2342fb:0x7e3183f45f461207!8m2!3d-12.0970431!4d-77.0339371!16zL20vMDVmNm wz?hl=es-419&entry=ttu&g_ep=EgoyMDI1MDMxMi4wIKXMDS oASAFQAw%3D%3D

Google Maps. (16 de Marzo de 2025). *Mapa sección Suramérica*. Obtenido de https://www.google.com.pe/maps/@-8.7856107,-76.5537727,5z?hl=es-419&entry=ttu&g_ep=EgoyMDI1MDMxMi4wIKXMDS oASAFQAw%3D%3D

- GTZ. (15 de Agosto de 2024). *Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH*. Obtenido de Planificación de proyectos orientada a objetivos (ZOPP): chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://www.nescon.medicina.ufmg.br/biblioteca/imagen/1524.pdf
- Guzmán Caballero, A. (06 de Diciembre de 2023). *Inteligencia artificial: el fin de los peritos*. Obtenido de <https://www.ambitojuridico.com/noticias/columnista-online/tic/inteligencia-artificial-el-fin-de-los-peritos>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (09 de Abril de 2014). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de Sexta edición: file:///C:/Users/Admin/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/IE/UAWF8XV/O/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed[1].pdf
- Huertas Gaviria, M., Gutiérrez Gómez, P., & Peralta Fajardo, L. A. (31 de Diciembre de 2017). *Informe Final del Diagnóstico del Arbitraje en el Territorio Nacional*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://www.minjusticia.gov.co/programas-co/MASC/Documents/INFORME%20FINAL%20DIAGNOSTICO%20DE%20%20ARBITRAJE%20EN%20COLOMBIA%20VERSION%20FINAL.pdf
- INEI. (28 de Febrero de 2025). *Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2025*. Obtenido de https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/sectr_publ/proy_2025/EM_PL_Presupuesto_SP_2025.pdf
- INFOBAE. (22 de Junio de 2023). *Tipos de sociedades en el Perú: cuál es la diferencia entre SA, SAC, SRL, EIRL y SAA*. Obtenido de <https://www.infobae.com/peru/2023/06/22/sociedades-en-el-peru-cual-es-la-mejor-para-tu-negocio/>
- INFOBAE. (02 de Enero de 2023). *Una mirada al arbitraje en Perú: igualdad de oportunidades y el fin de los eternos procesos judiciales*. Obtenido de

<https://www.infobae.com/america/peru/2022/12/02/una-mirada-al-arbitraje-en-peru-igualdad-de-oportunidades-y-el-fin-de-los-eternos-procesos-judiciales/>

Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. (30 de Octubre de 2004). *Boletín del Instituto*. Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/f9e57d0c-3536-41c0-ba6e-9a37f900f70f/content>

Instituto Nacional de Estadística e Informática de Perú. (01 de Septiembre de 2024). *Informe de Precios N° 9 Setiembre 2024 - Variación de los Indicadores de Precios de la Economía*. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/inei/informes-publicaciones/5941298-informe-de-precios-n-9-setiembre-2024-variacion-de-los-indicadores-de-precios-de-la-economia>

Instituto Nacional de Estadística e Informática de Perú. (13 de Agosto de 2024). *Situación de la población peruana 2024, Una mirada a la diversidad Étnica*. Obtenido de INEI: <chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcgclcfindmkaj/https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6616587/5751291-situacion-de-la-poblacion-peruana-2024-una-mirada-de-la-diversidad-etnica.pdf?v=1720728622>

Instituto Nacional de Estadística e Informática de Perú. (01 de Marzo de 2024). *Comportamiento de los indicadores del mercado laboral a nivel nacional y en 26 ciudades*. Obtenido de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6350623/5575916-peru-comportamiento-de-los-indicadores-del-mercado-laboral-a-nivel-nacional-y-26-ciudades-primer-trimestre-2024.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática de Perú. (12 de Octubre de 2024). *Comportamiento de la Economía Peruana en el Segundo Trimestre de 2024*. Obtenido de Gobierno de Perú: <chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcgclcfindmkaj/https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-pbi-trimestral-segundo-trimestre-2024.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática de Perú. (12 de Octubre de 2024). *Gobierno de Perú*. Obtenido de https://proyectos.inei.gob.pe/CIU/frm_buscar_desc.asp

Instituto Peruano de Arbitraje. (28 de Febrero de 2025). *Instituto Peruano de Arbitraje*.
Obtenido de <https://www.ipa.pe/index.html>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing*. Edición 14. Pearson.

La República. (15 de Noviembre de 2024). *Puerto de Chancay en Perú, la punta de lanza de las inversiones chinas en la región*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/globoeconomia/el-puerto-de-chancay-en-peru-la-expansion-de-inversiones-chinas-por-america-latina-3998874>

Ley 1564 del 2012. (31 de Mayo de 2024). *Por medio de la cual se expide el Código General del Proceso y se dictan otras disposiciones*. Obtenido de Congreso de la República:
http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1564_2012_pr005.html#228

Ley N° 26887. (01 de Enero de 1998). *Ley General de Sociedades*. Obtenido de Congreso de Perú: chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic3_per_leysociedades.pdf

Lifeder. (08 de Febrero de 2025). *Estudio de prefactibilidad*. Obtenido de https://www.lifeder.com/estudio-de-prefactibilidad/?utm_source=chatgpt.com

LP El Derecho. (13 de Octubre de 2024). *Código Procesal Civil peruano (actualizado 2024)*. Obtenido de la pasión por el derecho Código Procesal Civil peruano (actualizado 2024): <https://lpderecho.pe/codigo-procesal-civil-actualizado/>

Mariño Ibáñez, A., Cortés Aldana, F. A., & Garzón Ruiz, L. A. (Diciembre de 2008). *Herramienta de software para la enseñanza y entrenamiento en la construcción de la matriz DOFA*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-56092008000300023#:~:text=La%20matriz%20DOFA%20es%20una,para%20la%20formulaci%C3%B3n%20de%20estrategias.

Martínez Pedros, D., & Mila Gutiérrez, A. (2012). *Análisis del Entorno*. Ediciones Díaz de Santos.

- Martorelli, J. P. (01 de Enero de 2017). *La Prueba Pericial Consideraciones sobre la prueba pericial y su valoración en la decisión judicial*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.corteidh.or.cr/tablas/r37709.pdf
- Maximice Group. (09 de Enero de 2025). *Guía Práctica de costos laborales en Perú*. Obtenido de <https://maximicegroup.com/guia-de-costos-laborales/>
- McCarthy, J. (1996). *Basic Marketing*. Homewood.
- Metodología JICA. (15 de Agosto de 2024). *La metodología JICA*. Obtenido de <http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/87/A6.pdf.pdf?sequence=6>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú. (17 de Julio de 2022). *Perú se encuentra fortalecido gracias a política de comercio exterior del Gobierno y acuerdos comerciales suscritos*. Obtenido de Gobierno de Perú: <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/noticias/632434-peru-se-encuentra-fortalecido-gracias-a-politica-de-comercio-exterior-del-gobierno-y-acuerdos-comerciales-suscritos>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú. (21 de Febrero de 2023). *Ministros del Tratado Integral y Progresista de Asociación Transpacífico y del Reino Unido anuncian conclusión sustancial del proceso de adhesión del Reino Unido al CPTPP*. Obtenido de <https://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. (12 de Octubre de 2024). *Alianza del Pacífico*. Obtenido de <https://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente/alianza-del-pacifico>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. (12 de Octubre de 2024). *Comunidad Andina. Acuerdo de Integración Subregional Andino, Acuerdo de Cartagena*. Obtenido de <https://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente/comunidad-andina>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. (12 de Octubre de 2024). *Acuerdos Internacionales de Inversión Vigentes*. Obtenido de <https://www.tlc.gov.co/acuerdos/a-internacional-de-inversion/contenido/acuerdos->

- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo de Perú. (01 de Junio de 2024). *Informe trimestral del mercado laboral*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcgclclefindmkaj/https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6653196/5783668-ite-2024-t1.pdf
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones de Perú. (04 de Marzo de 2025). *Estadísticas de la Procuraduría Pública del MTC en materia de arbitraje*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcgclclefindmkaj/https://www.caeperu.com/noticias/pdf/estadisticas-de-la-procuraduria-publica-del-MTC-en-materia-de-arbitraje.pdf
- ONUDI. (16 de Agosto de 2024). *Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial*. Obtenido de <https://www.cancilleria.gov.co/international/multilateral/united-nations/unido>
- Otero Iglesias, J., & Barrios, I. (01 de Junio de 2004). *Reflexiones entorno a la definición de Proyecto*. Obtenido de Escuela Nacional de Salud Pública: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412004000200005#:~:text=Es%20un%20conjunto%20espec%C3%ADfico%20de,una%20situaci%C3%B3n%20futura%20o%20esperada.
- Pérez Cepeda, M. d. (31 de Agosto de 2024). *Qué es el análisis PESTEL*. Obtenido de Zona Económica: <https://m.zonaeconomica.com/que-es-el-analisis-pestel>
- Pérez Solano, J. A. (Julio de 2017). *El concepto y la naturaleza del arbitraje comercial en el ordenamiento jurídico colombiano*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-74412017000200259#:~:text=El%20arbitraje%20es%20una%20figura,presentadas%20por%20sujetos%20que%20pactan
- Pericias Económicas. (15 de Agosto de 2024). *Como está regulada la Pericia en el Perú*. Obtenido de Código Procesal Civil Decreto Legislativo N° 768: <https://www.periciaseconomicas.com/blog/como-est%C3%A1-regulada-la-pericia-en-el-per%C3%BA#:~:text=Una%20Prueba%20Pericial%2C%20puede%20ser,de%20procedimientos%20Judiciales%20y%20Arbitrales>.

- PMBOK Séptima Edición. (2021). *PMBOOK Septima Edición*. Project Management Institute; Seventh edition (1 Agosto 2021). Recuperado el 15 de Agosto de 2024, de <https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/history-of-pmi>
- PMBOK Séptima Edición. (2021). *Project Management Institute*. Project Management Institute; Seventh edition (1 Agosto 2021). Recuperado el 15 de Agosto de 2024, de <https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/history-of-pmi>
- PMBOK Séptima Edición. (2021). *Project Management Institute*. Project Management Institute; Seventh edition (1 Agosto 2021). Recuperado el 15 de Agosto de 2024, de <https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/history-of-pmi>
- PMBOK Sexta Edición. (2018). *Project Management Institute*. Project Management Institute; Seventh edition (1 Agosto 2021). Recuperado el 15 de Agosto de 2024, de <https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/history-of-pmi>
- Portal de Revistas Ulima. (13 de Agosto de 2024). *Los desafíos del arbitraje en el Perú*. Obtenido de *Ius et Praxis, Revista de la Facultad de Derecho*:
file:///C:/Users/Admin/Downloads/81-Texto%20del%20art%C3%ADculo-220-1-10-20141016.pdf
- Porter, M. E. (23 de Diciembre de 1982). Obtenido de
file:///C:/Users/Admin/Downloads/Dialnet-
ELENORNOEMPRESARIALYLATEORIADELASCINCOFUERZASCOMP-
4845158.pdf
- PrestaPYME. (13 de Octubre de 2024). *Tipos de empresas en el Perú: SA, SAC, SRL, EIRL y SAA*. Obtenido de <https://www.prestamype.com/articulos/tipos-de-empresas-en-el-peru-sa-sac-srl-eirl-y-saa>
- PROINVERSIÓN. (12 de Agosto de 2024). *Proinversión adjudicará 12 proyectos eléctricos por us\$ 676 mlls entre agosto y diciembre de 2024*. Obtenido de <https://www.investinperu.pe/es/pi/detail-news/proinversion-adjudicara-12-proyectos-electricos-p>
- Project Management Institute. (2021). *Historia de PMI*. Obtenido de Explore el crecimiento de PMI junto con un historial de proyectos significativo:
<https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/history-of-pmi>

- Ciudad Plus. (1 de Noviembre de 2020). *7 proyectos de Infraestructura de vital importancia para el país*. Obtenido de <https://ciudadmas.com/proyectos-de-infraestructura-peru/>
- QUESTIONPRO. (10 de Febrero de 2025). *Estudio de prefactibilidad. Qué es, ventajas y objetivo de su implementación*. Obtenido de https://www.questionpro.com/blog/es/estudio-de-prefactibilidad/?utm_source=chatgpt.com
- Ramos Medina, A. (29 de Abril de 2024). *Crisis política y económica en Perú: los grandes enemigos que frenaron al país en los últimos ocho años y al "milagro latinoamericano"*. Obtenido de INFOBAE: <https://www.infobae.com/peru/2024/04/28/crisis-politica-y-economica-los-grandes-enemigos-que-frenaron-al-peru-en-los-ultimos-ocho-anos-y-el-adios-al-milagro-latinoamericano/>
- Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos*. GEOLAY.
- Sinnaps. (15 de Agosto de 2024). *Método de planificación ZOPP*. Obtenido de <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/metodologia-zopp>
- SUNAT Gobierno de Perú. (31 de Agosto de 2024). *Requisitos y Documentos*. Obtenido de RUC: <https://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/exportafacil/requisitos.html>
- SUNAT Gobierno de Perú. (13 de Octubre de 2024). *06. Impuestos a pagar*. Obtenido de <https://orientacion.sunat.gob.pe/6829-05-impuestos-a-pagar>
- Tabares Arroyave, S. (Julio de 2012). *Revisión analítica de los procesos*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000200004#:~:text=La%20internacionalizaci%C3%B3n%20se%20compr%20ende%20como,10
- UNIDO. (16 de Agosto de 2024). *United Nations Industrial Development Organization*. Obtenido de <https://www.unido.org/about-us/who-we-are>
- Vásquez Palma, M. F. (Junio de 2018). *Nulidad y ejecución del laudo en el arbitraje comercial internacional. Disquisiciones sobre este doble control, causales de*

nulidad y revisión de la jurisprudencia chilena. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0041-90602018000100179#:~:text=3.,en%20raz%C3%B3n%20de%20la%20materia.

Ventura, M. (24 de Agosto de 2024). *Arbitraje en el sector Infraestructura: retos y oportunidades*. Obtenido de <https://www.arbitrajeccl.com.pe/arbitraje-sector-infraestructura-retos-y-oportunidades/>

Vidal Ramos, R. (27 de Enero de 2020). *Alcances generales de la modificación de la ley de arbitraje*. Obtenido de Pasión por el derecho, Perú: <https://lpderecho.pe/alcances-generales-modificacion-ley-arbitraje-decreto-urgencia-020-2020/>