



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**IMPLEMENTAR UN ESTUDIO JURÍDICO PARA LA DEFENSA LEGAL DE LOS
EFECTIVOS POLICIALES DE LIMA Y CALLAO - “POLIJURIS S.A.C”**

PRESENTADOS POR:

FRANKLIN GEORGE, HUAROC BARRETO

JULIO CESAR, QUEVEDO YOMONA

ARTURO HERNAN, DUPONT CHIRINOS

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ASESOR: JOSE ANTONIO ROJAS GARCIA

LIMA – PERÚ

2021

Dedicamos este proyecto de negocio a los familiares, por su ayuda incondicional que siempre nos brindaron a pesar de las adversidades.

Agradecimiento a los maestros de la MBA XXIII y a nuestro asesor, por brindarnos sus conocimientos durante el proceso de aprendizaje.

ÍNDICE

Resumen Ejecutivo	17
Capítulo 1. Objetivos.....	19
1.1. Objetivo general	19
Capítulo 2. Descripción de la Idea de Negocio	20
2.1. Definición del negocio	20
2.2. Definición producto/servicio	20
2.3. Oportunidad de negocio	20
2.4. Mercado objetivo.....	23
2.5. Propuesta de valor general.....	23
2.6. Bussines model canvas (BMC)	23
2.6.1. Segmento de mercado	24
2.6.2. Propuesta de valor	24
2.6.3. Canales	24
2.6.4. Relación con el cliente	24
2.6.5. Fuentes de ingreso.....	24
2.6.6. Recursos claves	24
2.6.7. Actividad clave.....	25
2.6.8. Socios claves	25
2.6.9. Estructura de costos.....	25
Capítulo 3. Antecedentes.....	27
3.1. Antecedentes nacionales.....	27
3.2. Antecedentes internacionales	32
3.3. Justificación.....	35
3.4. Requisitos para la inscripción de un estudio jurídico	36
Capítulo 4. Análisis de la Industria	38

4.1.	Entorno interno.....	38
4.1.1.	Estructura	38
4.1.2.	Modelo de negocio.....	39
4.1.3.	Cadena de valor.....	43
4.1.3.1.	Actividades primarias.....	43
4.1.3.2.	Actividades de apoyo.	44
4.2.	Entorno externo.....	45
4.2.1.	Análisis PESTEL	45
4.2.1.1.	Factor político.	45
4.2.1.2.	Factor económico.....	47
4.2.1.3.	Factor social.	49
	Capítulo 5. Plan Estratégico de la Empresa.....	53
5.1.	Visión	53
5.2.	Misión.....	53
5.3.	Valores.....	53
5.4.	Objetivos estratégicos	54
5.5.	Análisis FODA	55
5.5.1.	Fortalezas	55
5.5.2.	Debilidades.....	55
5.5.3.	Oportunidades	56
5.5.4.	Amenazas	56
5.5.5.	Estrategias FODA CRUZADO	56
5.5.5.1.	Estrategias FO.	56
5.5.5.2.	Estrategias FA.	57
5.5.5.3.	Estrategias DO.....	58
5.5.5.4.	Estrategias DA.....	58

5.6. Análisis de factores internos y externos	59
5.6.1. Matriz interna y externa	61
5.7. Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter.....	65
5.7.1. Rivalidad de la industria – BAJA.....	65
5.7.2. Nuevos entrantes –BAJO	66
5.7.3. Productos sustitutos – ALTO	66
5.7.4. Poder de negociación de los proveedores – ALTA.....	66
5.7.5. Poder de negociación de los clientes – ALTO.	66
5.8. Estrategia competitiva	67
5.9. Estrategia de crecimiento o matriz ANSOFF	68
5.9.1. Penetración de mercado	69
5.9.2. Desarrollo de mercados.....	69
5.9.3. Desarrollo de productos	69
5.9.4. Estrategia de diversificación	70
5.10. Ventaja competitiva.....	70
5.10.1. Matriz VRIO.	71
5.11. Mapa estratégico.....	72
Capítulo 6. Estrategia Comercial.....	74
6.1. Análisis de mercado	74
6.1.1. Mercado meta.....	77
6.1.2. Mercado total	78
6.1.3. Mercado potencial.....	79
6.1.4. Mercado objetivo	80
6.1.5. Mercado real.....	82
6.1.6. Estimación de la demanda.....	84
6.1.6.1. Estimación de la demanda mensual del año 2022 (unidades).	84

6.1.6.2.	Estimación de la demanda anual 2022- 2026 (unidades).	85
6.1.7.	Proyección de ingresos	86
6.1.7.1.	Estimación mensual de los ingresos del año 2022.	86
6.1.7.2.	Estimación anual de los ingresos del año 2022-2026.	86
6.1.7.3.	Segmentación de mercado.	86
6.1.7.4.	Segmentación geográfica.	86
6.1.7.5.	Segmentación demográfica.	87
6.1.7.6.	Segmentación pictográfica y estilo de vida.	89
6.1.7.7.	Segmentación generacional.	90
6.2.	Investigación del consumidor	90
6.2.1.	Necesidades y problemas que solucionan	91
6.2.2.	Proceso de decisión de compra del consumidor	92
6.2.3.	Factores que influyen la conducta del consumidor	95
6.2.4.	Posicionamiento de marca	96
6.3.	Marketing mix	96
6.3.1.	Estrategia de producto	97
6.3.2.	Estrategia de precio	99
6.3.3.	Estrategia de plaza	99
6.3.4.	Estrategia de promoción	101
6.3.4.1.	Marketing digital	102
6.3.4.2.	Marketing BTL	104
6.3.4.3.	Venta personal	105
6.3.5.	Estrategia de procesos	105
6.3.6.	Estrategia de personas	106
6.3.7.	Estrategia de evidencia física	107
6.3.8.	Planificación de ventas	107

6.3.9.	Estrategia de ventas	109
6.3.10.	Forma de Trabajo	109
6.3.11.	Cronograma de Marketing	110
Capítulo 7. Plan de operaciones		112
7.1.	Estrategia de operaciones	113
7.1.1.	Ubicación cercana a la oficina del DIRREHUM	114
7.1.2.	Mejorar la experiencia mediante el uso de la tecnología.	115
7.1.3.	Reducción de costos mediante el uso de un robot de atención al policía.....	116
7.1.3.1.	Invertir en capacitar a los colaboradores.....	117
7.1.4.	Contar con estadística en línea de las atenciones al cliente	117
7.2.	Proceso de producción del bien o servicio	118
7.3.	Ubicación y equipamiento	127
7.4.	Métodos de producción	133
7.4.1.	Tiempos del proceso de fabricación.....	133
7.4.2.	Economías de escala.....	135
7.5.	Gestión de inventarios de proveedores.....	137
7.5.1.	Gestión de proveedores	137
7.5.2.	Matriz de Proveedores.....	137
7.6.	Gestión de calidad	138
7.6.1.	Indicadores	139
7.7.	Cadena de abastecimiento	142
Capítulo 8. Plan de Recursos Humanos		144
8.1.	Estructura organizacional	144
8.1.1.	Organigrama.....	145
8.2.	Perfil del puesto. Manual de Organización y Funciones (MOF).....	146
8.2.1.	Administrador	147

8.2.2. Asesor Contable	148
8.2.3. Abogados.....	150
8.2.4. Coordinador de TI.....	156
8.2.5. Programador de TI	158
8.2.6. Coordinador de Ventas Comerciales.....	159
8.2.7. Community Manager.....	160
8.2.8. Ejecutivos de Ventas	162
8.2.9. Psicólogo	163
8.3. Procesos de reclutamiento, selección y contratación.....	164
8.3.1. Reclutamiento	165
8.3.2. Selección	165
8.3.3. Contratación	166
8.4. Inducción, capacitación y evaluación del personal	166
8.4.1. Inducción.....	166
8.4.2. Capacitación	167
8.4.3. Evaluación del personal	167
8.5. Motivación y desarrolló personal	169
8.5.1. Motivación	169
8.5.2. Desarrollo personal	170
8.6. Remuneraciones y compensaciones	170
8.7. Cultura organizacional	171
Capítulo 9. Plan Financiero	172
9.1. Inversión y fuentes de financiamiento.....	172
9.2. Gastos fijos y variables.....	175
9.3. Capital de trabajo.....	179
9.4. Flujo de caja proyectado a cinco (5) años	181

9.5. Análisis del punto de equilibrio.....	183
9.6. Estados financieros proyectados a cinco (05) años	184
9.7. Análisis de sensibilidad.....	184
9.8. Indicadores financieros TIR, VAN.....	188
Cálculo del costo de patrimonio	189
Capítulo 10. Conclusiones y Recomendaciones.....	192
10.1. Conclusiones	192
10.2. Recomendaciones	193
Bibliografía.....	194
Anexos.....	201
Anexo 1. Mapa de Empatía	202
Anexo 2. Variables del Entorno	203
Anexo 3. Metodología.....	205
Anexo 4. Analizando los resultados de las encuestas.....	212
Anexo 5. Entrevista en Profundidad.....	218
Anexo 6. Presupuesto de Marketing.....	225
Anexo 7. Organigrama	226
Anexo 8. Planilla Mensual y Anual.....	227
Anexo 9. Plan de Venta Anual en soles	228
Anexo 10. Plan de Ventas Mensuales en soles.....	228

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Imagen CANVAS.....	26
Tabla 2. Aseguradoras autorizadas.....	28
Tabla 3. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).....	59
Tabla 4. Matriz de evaluación de factores internos (MEFE).....	60
Tabla 5. Matriz FODA	62
Tabla 6. Matriz de ventaja competitiva VRIO.	71
Tabla 7. Cuadro numérico por departamentos y categorías del personal de la PNP.....	78
Tabla 8. Estilos de vida.	82
Tabla 9. Estimación de la cantidad de policías afiliados al 2022	85
Tabla 10. Estimación de la demanda actual 2022-2026	85
Tabla 11. Estimación mensual de los ingresos del año 2022	86
Tabla 12. Estimación anual de los ingresos 2022-2026	86
Tabla 13. Cantidad de eventos para el cliente objetivo	98
Tabla 14. Planificación de ventas	107
Tabla 15. Metas por canal	108
Tabla 16. Ventas en unidades	108
Tabla 17. Objetivo diario y semanal de venta por asesor	110
Tabla 18. Objetivos de prospección	110
Tabla 19. Matriz de Preferencia.	127
Tabla 20. Puntuación de proveedores.....	137
Tabla 21. Criterio de selección de proveedor.....	138
Tabla 22. Indicadores	139
Tabla 23. Estructura de financiamiento.....	172
Tabla 24. Aportes de accionistas.....	172

Tabla 25. Tasa de interés de cada entidad bancaria.....	173
Tabla 26. Condiciones de financiamiento.	173
Tabla 27. Cronograma de pago anual del préstamo.	174
Tabla 28. Periodo de activos.	174
Tabla 29. Periodos de activos tangibles.	174
Tabla 30. Periodos de activos intangibles.	175
Tabla 31. Periodos de Activos Diferidos.....	175
Tabla 32. Gastos operativos anuales.	176
Tabla 33. Costos laborales mensuales.	176
Tabla 34. Pagos de planilla mensual de los colaboradores.....	177
Tabla 35. Pago mensual de recibos por honorarios colaboradores externos.	177
Tabla 36. Pago total de Planilla, servicios de terceros y las actividades de capacitación.	178
Tabla 37. Gastos de marketing de la empresa.	178
Tabla 38. Gastos administrativos y gastos de ventas de la empresa.	179
Tabla 39. Capital de Trabajo.	179
Tabla 40. Plan de suscriptores totales por mes.....	180
Tabla 41. Plan de ventas en soles.	180
Tabla 42. Plan de ventas en unidades anual.	180
Tabla 43. Flujo de Caja Proyectado a cinco (5) años.	181
Tabla 44. Depreciación de la empresa.....	182
Tabla 45. Amortización de Bines Inmuebles.	182
Tabla 46. Flujo de Caja Financiero Proyectado a cinco (5) años.....	183
Tabla 47. Punto de equilibrio de la empresa	183
Tabla 48. Estado de ganancias y pérdidas en soles.	184
Tabla 49. Escenario esperado del Flujo de Caja.....	185

Tabla 50. Indicadores de Rentabilidad	188
Tabla 51. Periodo de Recuperación de la Inversión	189
Tabla 52. Cálculo del COK	190
Tabla 53. Cálculo del WACC.....	191

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Participación de mercados por tipo de seguros.	31
Figura 2. Indicadores de precios de seguros.	32
Figura 3. Indicadores de aumento de precios de seguros.	34
Figura 4. Organigrama.....	39
Figura 5. Modelo de negocio de larga cola.	41
Figura 6. Mapa Mental de los Stakeholders.	42
Figura 7. Cadena de valor.....	44
Figura 8. Análisis PESTEL.	45
Figura 9. Análisis de PBI en el Perú.....	48
Figura 10. Valores.	53
Figura 11. Matriz interna y externa.	61
Figura 12. Las Cinco fuerzas competitivas de Porter.....	65
Figura 13. Estrategia competitiva.....	67
Figura 14. Estrategia de Crecimiento o Matriz ANSOFF	68
Figura 15. Mapa estratégico.	73
Figura 16. Recuperación de la economía peruana.....	75
Figura 17. Rebote importante en el 2021.	76
Figura 18. Proporción de hombres y mujeres policías en la ciudad de Lima y Callao, año 2020.	77
Figura 19. Determinación del mercado total de efectivos policiales.....	78
Figura 20. Mercado objetivo de la PNP	80
Figura 21. Años de servicio del efectivo policial.	81
Figura 22. Resultado de encuesta sobre la pregunta de interés en contratar un estudio jurídico bajo un Modelo de Suscripción Mensual de asesoría y defensa legal.....	83

Figura 23. Mercado objetivo y real de efectivos policiales.....	83
Figura 24. Distritos de Lima Metropolitana y la Provincia Constitucional del Callao.	87
Figura 25. Pirámide de Maslow.....	91
Figura 26. Logo del proyecto empresarial presentado.	99
Figura 27. Ubicación de la Oficina POLI JURIS y la DIRREHUM.....	101
Figura 28. Ubicación de la Oficina DIRREHUM y el rango de cercanía de la oficina de POLIJURIS.....	115
Figura 29. Diagrama del proceso de afiliación de policías.....	119
Figura 30. Diagrama del proceso de asesoría al policía.	122
Figura 31. Diagrama del proceso de defensa del policía.....	125
Figura 32. Ubicación de la Oficina DIRREHUM y el rango de cercanía de la oficina de POLIJURIS.....	131
Figura 33. Plano de Ubicación.	132
Figura 34. Tiempos en el proceso de fabricación.....	134
Figura 35. Resultado de encuesta sobre la pregunta qué tipo de denuncia ha recibido anteriormente.....	135
Figura 36. Proceso de Gestión de Calidad.....	141
Figura 37. Atención de Reclamos	141
Figura 38. Gestión del Conocimiento.....	142
Figura 39. Organigrama de la empresa.....	145
Figura 40. Identificación del puesto de abogados.	150
Figura 41. Procesos de inducción del personal nuevo a la empresa.....	167
Figura 42. Evaluación de desempeño de los colaboradores de la empresa.	168
Figura 43. Evaluación del clima laboral de la empresa.....	168
Figura 44. Evaluación de liderazgo laboral de la empresa.....	169

Figura 45. Simulación @RISK del TIR Económico	186
Figura 46. Simulación @RISK del VAN Económico	186
Figura 47. Simulación @RISK del TIR Financiero	187
Figura 48. Simulación @RISK del VAN Financiero	187

Resumen Ejecutivo

El presente plan de negocio tiene como fin crear un estudio jurídico orientado a la defensa legal del personal policial y con ello presentar una mejor opción al mercado peruano de diversificación de beneficios en cuanto al servicio de defensa legal, ofreciendo un servicio personalizado y digitalizado para cada uno de los clientes. Así mismo se brindará al efectivo policial una protección legal y se realizará la capacitación constante para los clientes en torno a las normativas de la Policía Nacional del Perú, las cuales serán totalmente gratuitas. También se creará una plataforma virtual en el que se pueda verificar la situación legal de su caso y con ello se obtendrá que el cliente y la empresa estarán monitoreadas y conectadas constantemente.

El propósito como empresa es el bienestar del efectivo policial en actividad, con el único fin de que efectúen sus funciones de manera tranquila sin sanciones administrativas y/o denuncias penales y civiles que perjudiquen su carrera policial. De esta manera se enfocará el servicio de altos estándares para el beneficio del cliente objetivo, ya que la demanda del mercado peruano de las Regiones de Lima y Callao es constante año con año por tener la mayor cantidad de efectivos policiales en dichas regiones (INEI, 2012).

La estrategia comercial empleada como empresa es generar tráfico constante en todas las redes sociales como marca personal. Actualmente, en el 2021 más del 93.3% de los hogares de la región de Lima y Callao, cuentan con un aparato tecnológico en la mano (ESTADISTICAS, 2021)

La metodología empleada para el diseño del plan de negocio es basada en Design Thinking (Mootee, 2014). Sobre esto se suma la elaboración de entrevistas y encuestas que permiten determinar el mercado objetivo.

Ante la crisis generada a causa de la Covid-19, y con la incertidumbre económica que representa para dar inicio a un nuevo proyecto de inversión (FOWKS, 2021), se estima el inicio de operaciones para enero 2022 y el plan operativo desde el trimestre previo.

La inversión que se estima para que se lleve adelante este proyecto se calculó en S/ 289,042, cuya financiación se darán con 50% de préstamo y 50% de aporte de los accionistas de una entidad bancaria. La fuente de ingresos será por descuento en planilla mensual a cada efectivo policial asegurado por convenio con la oficina de planillas de la Policía Nacional del Perú. El servicio se ofrecerá en Lima y Callao hacia los efectivos policiales de esas regiones.

Durante el primer año se generará estrategias para llegar a más clientes de los requeridos para satisfacer las expectativas de rentabilidad por parte de los socios, siguiendo una tendencia al alza durante los 4 años próximos. Tomando en consideración la proyección, el flujo de efectivo financiero futuro del proyecto son positivos y crecientes con un VAN financiero de S/. 277,308.42, lo cual hace que el proyecto sea rentable por ser mayor a 0 y una TIR de 61.82% que es mayor al COK de 12.66% con lo cual se concluye que la rentabilidad esperada del proyecto supera ampliamente el costo de oportunidad de los inversionistas.

En merito a lo expuesto, se concluye que el proyecto resulta financieramente rentable y económicamente viable.

Capítulo 1. Objetivos

1.1. Objetivo general

Diseñar un modelo de negocio para implementar una empresa de estudio jurídico que brinda un servicio legal de calidad a un costo accesible mediante el modelo de suscripción, información en línea y procesos ágiles de una plataforma digital a los policías activos de Lima y Callao.

Este emprendimiento busca crear conciencia entre los efectivos policiales en actividad de la región de Lima y Callao de poder contar con un estudio jurídico bajo un modelo de suscripción mensual como se tiene para los vehículos, salud humana u otro que brinde tranquilidad. Por lo tanto, se ofrecerá un paquete estándar accesible para el cliente objetivo.

Así mismo se contará con personal especializado y calificado en el tema jurídico policial, penal y civil, administrativo. Esto garantizará un buen servicio basado en la confianza, y que permita un retorno financiero aceptable sobre cada accionista.

Capítulo 2. Descripción de la Idea de Negocio

2.1. Definición del negocio

Se brindará tranquilidad a los policías en actividad de Lima y Callao de poder elegir el mejor estudio jurídico bajo un modelo de suscripción mensual para su defensa jurídica mediante el acompañamiento personalizado y especializado.

2.2. Definición producto/servicio

Defensa jurídica bajo un modelo de suscripción mensual para los policías en actividad de Lima y Callao.

2.3. Oportunidad de negocio

En el Perú según el último censo existente tenemos 34,805 policías que trabajan en las 1,397 comisarías, este número no incluye las unidades especiales. Así mismo los resultados por departamento muestran que Lima cuenta con el mayor número de efectivos 9,686 que representan el 27.8%; así como el Callao cuenta con 1001 efectivos policiales que representa el 2.9%. (INEI, 2012).

Los resultados demuestran que, en el I Censo Nacional de Comisarías, efectuada en el año 2018, muestran que a nivel nacional existen 1,397 comisarías; de las cuales, a nivel departamental, con mayor número de comisarías destacan Lima 123 (8.8%) y esto comprende los 43 distritos de Lima (INEI, 2012).

Se estima que el presupuesto público para este año 2021 es de S/. 183,029,770,158; de los cuales se estima gastar un 14.1% en servicios legales para entidades públicas (FIANZAS, 2021).

En América Latina, solo en Venezuela hace 21 años que ha liderado el chavismo en el 2019 lidero el ranking a nivel mundial por homicidios con aproximadamente 60 muertes por cada 100 mil habitantes, por consecuencia uno de los países con mayor consumismo de servicios de asesoría legal entre sus efectivos policiales y el propio ciudadano de a pie (LOZANO, 2020).

Así mismo es preciso indicar que se realizó un estudio donde indica que el surgimiento de carreras tradicionales como Derecho aún son preferidas por los estudiantes de pregrado de diferentes países de Latinoamérica. Así lo destacan los portales especializados en educación universitaria y el Centro de Estudios de Justicia en las Américas donde resaltan países como Costa Rica que cuenta con 389 profesionales de Derecho por cada 100,000 habitantes mientras que en Colombia lideran el ranking con 356 profesionales de Derecho por cada 100.00 habitantes. En la actualidad, el Perú cuenta con 250 profesionales que genera una oportunidad de mercado en el país y mayormente en Lima (Cardona, 2021).

A nivel internacional, el avance es más rápido que en América Latina, resultando posible ubicar las más completas y variadas pólizas de seguro, pero no uno especializado en la protección de un policía en actividad.

Estas pólizas brindan tranquilidad y seguridad de protección legal a los policías en actividad de Lima (que se sientan vulnerados por denuncias penales civiles y administrativos), los cuales están en constante vulneración de sus derechos propios al rol que desempeñan.

La experiencia de organizaciones de seguros en América y Europa demuestra que la primera reacción de los clientes es tener las interrogantes de cómo se llevara a cabo las coberturas, el funcionamiento o se tienen desconfianzas respecto a la utilidad que podría tener un seguro de policías. De igual forma, esa resistencia desaparece y los seguros para el policía en actividad pasa a ser un elemento importante para el hogar pudiendo considerarse (junto con el seguro del hogar, familiar, para el vehículo, etc.). En una línea evidente es la “protección”

de la carrera policial, es así que migran a un umbral de decisión respecto de “Si contar o no con un seguro para policías en actividad en la Región de Lima y Callao”.

Normalmente los policías en actividad desconfían al contratar seguros. Una razón es el precio y el no cubrir todo lo ofrecido cuando más se necesita. Ya que, todo seguro ofrece la misma condición y por consiguiente se manifiesta como un gasto insulso.

Un corredor de seguro es un sujeto jurídico o natural, intermediaria de varias empresas que brindan seguros sin encontrarse vinculados a ello de forma exclusiva. El corredor debe conseguir la oferta que más se adecue a la necesidad de los usuarios, asesorando de manera idónea la adquisición de trámites posteriores y pólizas de seguros. Esta ejerce su función bajo la SBS, otorgando al asegurado garantía de calidad y seguridad al estar regulados y controlados legalmente.

A pesar de que en la actualidad existen diversos corredores, este no otorga el nivel de asesoría y servicio necesario que realmente se necesita para cada usuario, sobre todo al momento que se genere algún tipo de servicio jurídico. De otro lado, esta se dedica a la venta de seguros de diversas índoles, ninguna redirigida al sector de los policías en actividad de la Región Lima.

En el Perú, la Positiva Seguros tiene un seguro en su gama de portafolios dirigido al policía llamado “vida anual temporal” que cubre diferentes motivos de índole natural como muerte en aras de realización de su servicio, muerte accidental y todo relacionado a la vida; pero ninguna a la protección legal del mismo policía en actividad.

El mismo caso pasa con MAPFRE que ofrece también un seguro de vida para los policías por el mismo rol que desempeñan sus labores diarias, pero también no está dirigido al policía en actividad de la Región de Lima y Callao que brinde una protección legal.

Habiendo considerado todo lo mencionado con anterioridad, se toma la oportunidad de negocio de constituirse en la primera empresa especializada en la protección jurídica de

policías en actividad mediante el modelo de suscripción, asesorándolos en el proceso de defensa y asesoría legal y con un monitoreo posterior constante a cada cliente.

Un punto principal en el servicio es la atención personalizada que atenderá las 24 horas del día y los 360 días del año, así como la postventa que es subestimada en muchas ocasiones por los corredores de seguro. Se comprende que una vez que se adquiere un seguro, es necesario que se acompañe a cada cliente durante la vigencia del seguro.

2.4. Mercado objetivo

Policías activos residentes en la Región de Lima y Callao que requieran defensa legal, tener cubierto un gasto imprevisto y que valoren una defensa jurídica personalizada y especializada

2.5. Propuesta de valor general

“Mejorar la calidad de vida de los policías, asegurando su tranquilidad emocional mediante un servicio en línea, rápido y permanente que los defienda ante cualquier denuncia legal”

2.6. Bussines model canvas (BMC)

A continuación, se presenta la propuesta para mayor claridad de valor del negocio mediante la herramienta “CANVAS”.

Los puntos que reflejan cuánta relevancia tienen el plan de negocio son: La segmentación, el canal de distribución, los recursos, los ingresos, los socios clave, la estructura de costo y la actividad clave.

2.6.1. Segmento de mercado

Dedicado a la defensa de los policías de Lima y Callao.

2.6.2. Propuesta de valor

Estudio jurídico orientado a la defensa legal policial.

2.6.3. Canales

La oferta de valor será entregada a los clientes a través de redes sociales de Facebook, Instagram, Tik Tok, página web, fuerza de venta, influencers y la oficina central.

2.6.4. Relación con el cliente

Comunicación sencilla y simple con cada cliente que permitan una fácil comprensión de la opción que se le está ofreciendo bajo el modelo de suscripción mensual generando confianza y seguridad.

Comunidad de clientes afiliados, eventos transmitidos en vivo y envío de los boletines.

2.6.5. Fuentes de ingreso

Dentro de las negociaciones con la institución policial estará el convenio de descuento por planilla que será el principal ingreso, por lo que una buena negociación es fundamental para el giro del negocio. De igual forma se han considerado descuentos por tarjeta visa.

2.6.6. Recursos claves

Asesores externos conformados por policías en situación de retiro con experiencia en denuncias penales, civiles y administrativos. También se tendrá herramientas como las aplicaciones o páginas web que permitan tener una gran llegada a los usuarios, por ejemplo, colgar publicidad, facilitar afiliación y dar a conocer cada beneficio.

2.6.7. Actividad clave

Defensa legal de los policías, capacitación integral en temas legales, terapia psicológica y atención mediante plataforma digital.

2.6.8. Socios claves

Departamento de planillas de la PNP, así como el fuero militar policial, Poder Judicial y el Colegio de Abogados.

2.6.9. Estructura de costos

El pago de planilla será la base del negocio en la venta de las suscripciones a los policías, gastos de marketing y sobre todo el mantenimiento de la plataforma digital.

Tabla 1. Imagen CANVAS

<p>8. SOCIOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Departamento de planillas de la PNP. ❖ Fuero militar Policial. ❖ Poder Judicial. ❖ Colegio de abogados de Lima y Callao. 	<p>7. ACTIVIDAD CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Defensa legal. ❖ Estrategia de marketing para captar nuevos clientes. ❖ Atención primaria al cliente por medio de la plataforma digital. ❖ Terapia psicológica. 	<p>2. PROPUESTA DE VALOR.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Estudio jurídico orientado a la defensa legal y asesoría policial. 	<p>4. RELACIÓN CON EL CLIENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Creación de una comunidad de clientes afiliados. ❖ Eventos por transmisión en vivo de capacitación. ❖ Envío de boletines. 	<p>1. SEGMENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Policías de Lima y Callao.
	<p>6. RECURSOS CLAVES</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Asesores externos conformados por policías en situación de retiro con experiencia en denuncias policiales. ❖ Staff de abogados con experiencia en casos policiales. ❖ Plataforma digital. 		<p>3. CANAL DE DISTRIBUCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Facebook ❖ Instagram ❖ Tik Tok ❖ Página Web ❖ Fuerza de ventas ❖ Oficina central ❖ Influencers. 	
<p>9. ESTRUCTURA DE COSTOS.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Pago de planilla. ❖ Gastos de marketing. ❖ Gasto en mantener la plataforma digital. 			<p>5 FUENTE DE INGRESOS.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Cobro mensual por suscripción legal. 	

Capítulo 3. Antecedentes

3.1. Antecedentes nacionales

Al no existir una industria legal bajo el modelo de suscripción se toma como referencia la industria de seguros. Sobre los sistemas de seguros se compone por cada compañía de seguro autorizada por la SBS y AFP que son los entes que se encargan de regular y supervisar el sistema privado de pensiones y sistema financiero de seguros en el Perú. Entre otra función está la de preservar el interés de cada asegurado, detectando y previniendo el financiamiento de terrorismo y lavado de activos

Estas compañías de seguro brindan una cobertura frente a diversas eventualidades y riesgos de sucesos que ponen en peligro de la salud, la vida y la integridad física de cada individuo o los bienes que se aseguraron. Es de suma relevancia, puesto que permite que se afronte cada pérdida de materiales, económicas o de lo más relevante que es la vida. Permite que las familias o personas frente a cada circunstancia adversa puedan recibir una reparación, restitución o compensación de bienes dañados totalmente o parcialmente. Sobre los montos de indemnización a recibir por parte de los asegurados, tiene como límite la suma asegurada que se acordó de manera previa en el acuerdo del seguro.

A continuación, se mostrarán las aseguradoras autorizadas en el Perú por la SBS Y AFP.

Tabla 2. Aseguradoras autorizadas

Ramos Generales y de Vida	Ramos Generales	Ramos de Vida
<ul style="list-style-type: none">■ BNP Paribas Cardif■ Protecta■ Rímac Seguros■ Chubb Perú■ Interseguro	<ul style="list-style-type: none">■ HDI Seguros■ InSur■ El Pacífico Peruano Suiza■ La Positiva■ Mapfre Perú■ SECUREX■ Aval Perú■ Coface	<ul style="list-style-type: none">■ Vida Cámara■ El Pacífico Vida■ Mapfre Perú Vida■ Seguros SURA■ La Positiva Vida■ Rigel Perú■ Ohio National■ Crecer Seguros

Fuente: SBS - Guía práctica sobre seguros

La SBS refiere que existe diversas clases de seguro para los riesgos que los contratantes desean ceder, esto se divide en diversos grupos comprendiendo:

Seguros personales:

- Seguro de salud.
- Seguro de desgravamen.
- Seguro de vida.
- Seguro de accidentes.

Seguros obligatorios:

- SCTR o seguro complementario de trabajo de riesgo
- Seguro de vida ley
- SOAT
- CAT o certificado de accidentes de tránsito
- Seguro de responsabilidad civil

Seguros patrimoniales o de daños:

- Seguro de asalto y/o robo
- Seguro agrícola
- Seguro de líneas aleadas e incendio

– Seguro vehicular

Al cierre de 2019, son en promedio 20 empresas que operan los sistemas de aseguramiento en el país. Según la SBS 5 empresas se dedican al ramo de vida, 7 organizaciones al ramo de riesgos generales, 8 al ramo de riesgo general. Así mismo, 2 organizaciones obedecen laboran de manera independiente del resto de los grupos empresariales (SBS, 2019)

El sistema de seguros tuvo un desempeño positivo. La cifra de diciembre 2018 tiene una representación de 1.86% de PBI. La prima de seguros neta anual creció en 9.7% alcanzando S/. 14, 113 millones. Esta fue distribuida según el grado de ramos: Enfermedades y accidentes 8.3%, riesgos generales 9%, seguro de vida 11.8% y Seguros del SPP¹: 8%.

El mercado de seguros presenta una diversidad de canales de distribución de productos. Como el más reconocido se tiene a los intermediarios o brokers, quien actúa como mediadores entre los consumidores y compañías aseguradoras.

Según APESEG el corredor de seguros se comprende como un sujeto jurídico o natural que sabe sobre los seguros, por lo que no únicamente tiene el trabajo de ofrecer seguros, sino también debe asesorar a todos los clientes de manera personalizada para que esta pueda tener conocimiento de todo sobre el seguro, pudiendo tomar una decisión adecuada. Así mismo, este actuara como el representate ante las aseguradoras durante toda la vigencia del seguro.

¹ SPP: Sistema privado de pensiones que tiene como objetivo preservar los intereses de los afiliados

Desde la perspectiva de la SBS, en el Perú existe en promedio 799 organización corredoras de seguro registrado como personas naturales y 890 que cuentan con personería jurídica, sobre lo más conocido y con mayor ingreso operación al cierre de 2019 se ubica:

- Marsh Rehder SAC: empresa posicionada en consultoría, administración de riesgos, corretaje de seguro y siniestro en la industrial de en promedio 130 países. Brinda una solución para reducir los riesgos pandémicos, acelerando la recuperación de la economía.
- Corredores de Seguros Falabella: una principal corredora de seguro enfocada a personas naturales, dedicada a la intermediación de seguros generales y de vida, como seguro vehicular, SOAT, seguro hogar, seguro de accidentes y otros. En promedio tiene 40 locales en el Perú.
- AON Perú Corredores de Seguros S.A: empresa reconocida a nivel mundial que brinda asesoría y un amplio abanico de soluciones de riesgo comercial, jubilación, salud, reaseguro. Teniendo presencias sobre 120 países.
- Hermes Asesores y Corredores de Seguros S.A.C: Empresa con más de 30 años, ofrece asesorías y soluciones en los diferentes ramos de seguros de accidentes, vida, estudiantiles, asistencia médica, robo, incendios, salud, vehículos incendios y otros.

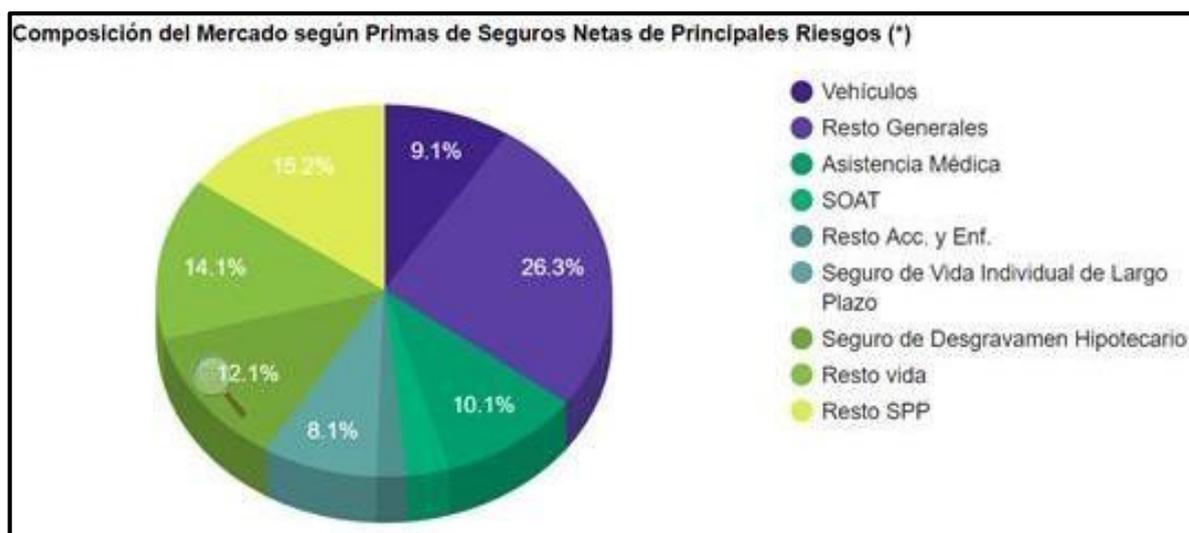
Toda empresa es regulada por la SBS y AFP quien es la encargada de que se supervise y regule el sistema privado de pensiones y financiero de seguros. De igual forma, la SBS señala que la inscripción de corredores de seguro tiene la importancia de que se rinda una evaluación de competencia.

Sin embargo, ninguna de estas brinda una protección legal del policía en actividad. Es por tal motivo que POLIJURIS busca que entre en el mercado peruano como una organización especializada en la protección legal de policías en actividad de la Región Lima y Callao.

Asimismo, la pandemia del Covid - 19 que sigue azotando a nivel mundial que no es ajeno a el país y mucho menos a la PNP. Desde Desde la llegada del Covid - 19 muchos efectivos policiales se encontraban desprotegidos pues su comando y el Ministerio del Interior compró equipo de bioseguridad para frenar y cuidarse de la pandemia, los cuales fueron de muy baja calidad e incluso algunos de estos productos no cumplían con las normas de salubridad. Es así que se logran infectarse con Covid 19 más de 4098 agentes de la PNP y 82 fallecidos a la fecha de 14/05/2020. Frente a ello, salieron a denunciar varios efectivos policiales mediante redes sociales quienes al término de las denuncias fueron destituidos de la institución al no regirse a sus normas; uno de los casos más controversiales fue del Suboficial Técnico de Segunda PNP. Dante Reátegui Portocarrero, que en defensa de sus compañeros de armas y a favor de sus hermanos policías de la Comisaría Breña, salió a exponer en varios medios de comunicación y se hizo viral en todas las plataformas virtuales.

Esto frente a que había un efectivo en la comisaría que presentaba síntomas y pese a haber dado cuenta a su comando no se pronunciaban. Aun así, después de haber hecho conocer el hecho su comando de la PNP, fue sancionado y suspendiendo de su cargo por 5 días hábiles.

Figura 1. Participación de mercados por tipo de seguros.



Fuente: ASPESSEG, 2019

En relación a convenios que suele tener la PNP con el sector privado, podemos encontrar

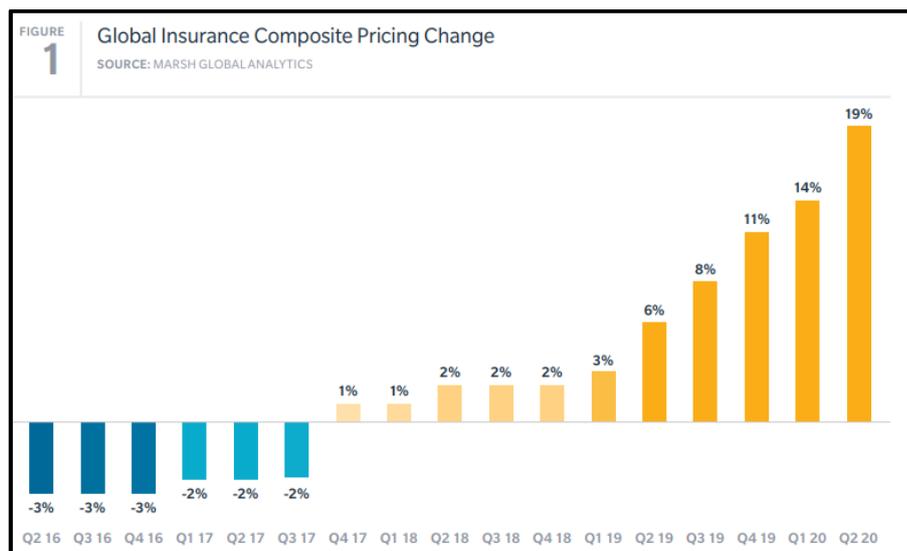
las siguientes modalidades:

- **Por medio de cooperativas de ahorro créditos:** Estas cooperativas son conformadas por miembros pertenecientes a la PNP y logran convenios con universidades y escuelas técnicas a través de la negociación conjunta. Ejemplo de ello es la cooperativa de ahorro y crédito de suboficiales de PNP “Santa Rosa de Lima” la cual tiene convenios con: Universidad Alas Peruanas, Universidad Norbert Wiener, Universidad César Vallejo, Universidad Tecnológica del Perú Universidad Privada SISE, Universidad Peruana “Las Américas”, Instituto Zegel IPAE, Universidad escuela internacional de graduados, Instituto Daniel Alcides Carrión.
- **Por medio de convenios directos con el Ministerio del Interior:** Es usual que el MININTER suscriba convenios con universidades en beneficio del personal policial. Un ejemplo claro es el convenio de cooperación interinstitucional firmado el 29 de mayo del 2019 por el MININTER y la Universidad Peruana de las Américas SAC.
- **Por medio de asociaciones mutualistas:** Conformadas por oficiales de la policía las cuales generan convenios con empresas educativas, farmacias, aseguradoras, gimnasios entre otros. Ejemplo: Amof PNP.
- **Por medio de convenios de seguridad:** PNP a través de resolución ministerial N°1191-2019-IN puede brindar servicios de seguridad a empresas privadas.

3.2. Antecedentes internacionales

Según el estudio de Marsh Global Analytics, en el segundo trimestre del 2020, el precio mundial de seguro comercial incremento en promedio 19%. Siendo apreciado en la Figura 2.

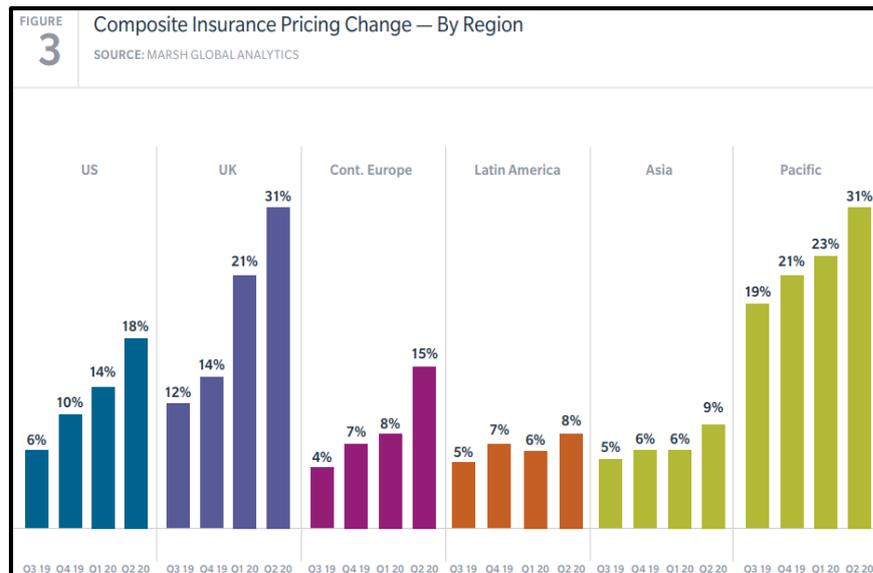
Figura 2. Indicadores de precios de seguros.



Fuente: Marsh Global Analytics

Geográficamente, el aumento del precio de seguro por región se dio por séptimo trimestre consecutivo donde EE. UU obtuvo crecimientos de 18%, Europa 15%, Asia 9%, América Latina 8%, Reino Unido 31%.

Figura 3. Indicadores de aumento de precios de seguros.



Fuente: Marsh Global Analytics

A nivel internacional existe un desarrollado y amplio mercado de corredores especializados en seguro para animales (mascotas), Sobre todo en EE.UU., Reino Unido, América Latina y España. Cada país ofrece una variedad de pólizas según la necesidad de los clientes. Estas corredoras son las más reconocidas:

- Seguros Broker, corredores de seguro (Chile)
- AON Commercial Insurance Brokers (Reino Unido)
- Seguros ByT Corredores (Colombia)
- Combined Insurance (EE.UU.)
- ERSM Insurance Brokers (España)

Asimismo, se investigó que los efectivos policiales del Perú a la fecha han incrementado el ingreso bruto que perciben. En enero de 2011, un suboficial tenía en promedio ingresos de S/. 1,445 soles, actualmente gana S/. 2,826 de manera mínima y el salario es variado acorde a las funciones y riesgos que se asuman, pues no se podría tener un sueldo similar al escuadro de emergencias del VRAEM. Es así que el aumento registrado sobre este cuadro es de 95.6% para el agente de este rango. En el caso de alférez percibe en 2011 promediamente S/. 2,204 soles y

hoy gana como mínimo S/. 3,279 soles. A la fecha estos sueldos se han incrementado para estabilizar a los efectivos policiales económicamente. (La república, 2019)

Bajo ese contexto, Ecuador es uno de los países latinoamericanos con mejores ingresos, ganando cerca de \$ 1000.00 dólares mensuales. (DIB, 2015)

3.3. Justificación

La SBS y AFP que corresponde al trimestre entre abril y junio de 2020, en el numeral 9 del artículo 349° de la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros,

Ley N° 26702, donde se puede señalar que el capital social mínimo que se requiere para una empresa de seguro, es en promedio de S/ 4.984,072 soles y el plazo proyectado que se presenta es de 5 años, siendo que se vuelve no viable.

En tal sentido, se decidió migrar a un trabajo relacionado que es un estudio jurídico para la defensa legal de policías en actividad mediante el modelo de suscripción que es similar a un seguro.

Al ser una empresa con modelo de negocio basado en la suscripción mensual de los afiliados este se tiene que regir a la ley N°29571 “Código de protección y defensa del consumidor” el cual regula entre otros temas: la idoneidad de productos y servicios, contratos, cláusulas abusivas, protección de consumidor en productos y servicios específicos, métodos comerciales abusivos, entre otros.

3.4. Requisitos para la inscripción de un estudio jurídico

Seguidamente, se explica cada paso a seguir para constituir una sociedad o empresa:

- **Búsqueda y reserva de nombre.** Durante la calificación de reserva del nombre, SUNARP verifica que no haya coincidencias.
- **Elaboración de la Minuta de Constitución de la Empresa o Sociedad:** Consta de los estatutos y el pacto social. Así mismo, se nombra a los administradores, esto en base a característica de la persona jurídica.
- **Aporte de capital:** Se acreditará con la inscripción de transferencias en favor de la sociedad o empresa.
- **Elaboración de Escritura Pública ante el notario:** Una vez que se redacte el acto constitutivo, es importante que se lleve a la notaria para que sea elevado a escritura pública. El documento debe tener la firma del notario y los socios.
- **Inscripción de la empresa o sociedad en el Registro de Personas Jurídicas de la Sunarp:** Obtendrá un asiento registral de inscripción de la sociedad o empresa como persona jurídica. Este proceso generalmente en la actualidad es llevado a cabo por el notario.
- **Inscripción al RUC para Persona Jurídica:** El RUC es el número que identifica como contribuyente a la persona natural o jurídica. (SUNARP, 2018)

Es preciso mencionar que una de las grandes justificaciones que la ONU para los derechos humanos sobre América del Sur, alertó que Perú tiene la obligación de hacer una revisión sobre la ley de protección de la PNP, porque se encuentra vacíos, dando espacio a la impunidad. Estas y otras leyes dentro de los años posteriores se han inhibido pues estas mismas vulneran la labor policial en el pleno desarrollo de sus funciones generando una mala protección legal por parte del estado peruano, siendo estos últimos vulnerados en dos de sus

derechos continentales como ser humano. (Gestión, 2020)

Es por ello que el modelo de negocio defenderá las causas justas de cada efectivo policial con el único fin de respaldar su derecho como efectivo policial dentro de la misma institución, el estado y personal civil.

Capítulo 4. Análisis de la Industria

4.1. Entorno interno

4.1.1. Estructura

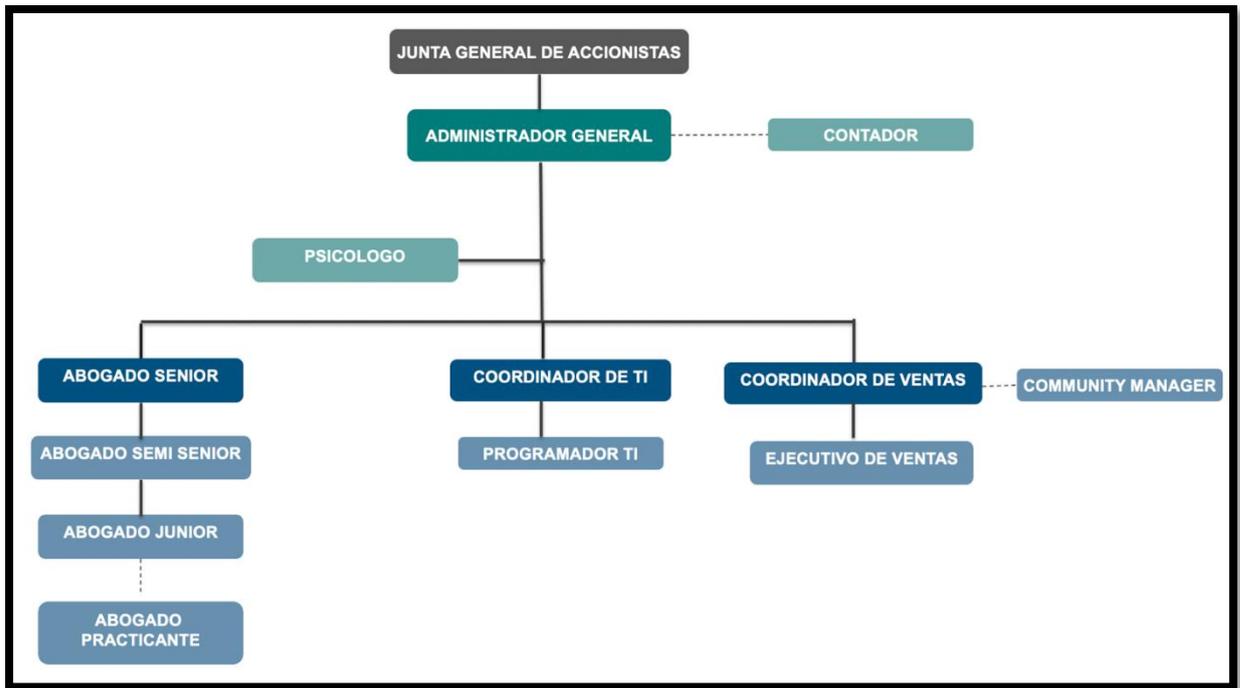
Se implementará el área de gerencia general quien asumirá la representación legal de la organización; además planificará, organizará, dirigirá y ordenará de forma neutral esto debido a la habilidad de trabajo bajo presión. Además, se tendrá la potestad de tomar cada decisión que ayude al crecimiento de la organización.

Se implementará también al área legal que estará a cargo de un Abogado Senior que asumirá la supervisión de todos los casos de los clientes abordados y gestionará la dirección del despacho asignando los asuntos según la complejidad del caso y la carga de trabajo que tiene cada abogado senior y junior. Así mismo, se contará con un abogado semi senior, quien estará a cargo del manejo de los casos y sus seguimientos antes y después de cada caso ingresado al despacho jurídico teniendo conocimiento del caso en litigio legal. También se contará con un Abogado Junior quien estará a cargo de la redacción de los escritos de cada cliente e implementará las normas actuales para estar atentos a cualquier acontecimiento en los escritos.

Se implementará el área de (TI) pues en ella converge las telecomunicaciones, computación, metodologías, procesamiento de datos y herramientas que mejoren la toma de decisiones en la organización, buscando ser más eficiente y más rápida

Se implementará el área de ventas y marketing donde constantemente incidirá en la creación de contenidos para las plataformas virtuales que hoy en día son muy revaloradas; asimismo, se establecerán estrategias de ventas basadas en las neuro ventas para ello se contará con un staff de personal capacitado para conllevar dicha responsabilidad bajo la visita constante a todas las dependencias unidades y frentes policiales.

Figura 4. Organigrama



4.1.2. Modelo de negocio

Para este caso se implementará el modelo de negocio de larga cola de “Chris Anderson, 2004” (MABISY, 2019); mediante este modelo innovador que nos ofrece una alta gama de artículos que puede convertirse en un negocio rentable debido a su gran cantidad de ventas, es así que se aplicará esta estrategia.

1. ¿Qué tiene usted que no tengan los demás y la gente esté dispuesta a pagar?: Respaldo al cliente objetivo de la mano de especialistas en el tema de defensa jurídica policial, asimismo también se capacitará de manera virtual las normativas policiales, también se dará el descuento por planilla mensual.
2. Definir el público objetivo, necesidad y problemas que tienen: Policías activos en actividad de Lima y Callao que requieran de protección legal integral plena. Los problemas que con mayor frecuencia tiene son: las sanciones administrativas, denuncias penal y civil; pues las necesidades que tienen son estar protegidos de forma

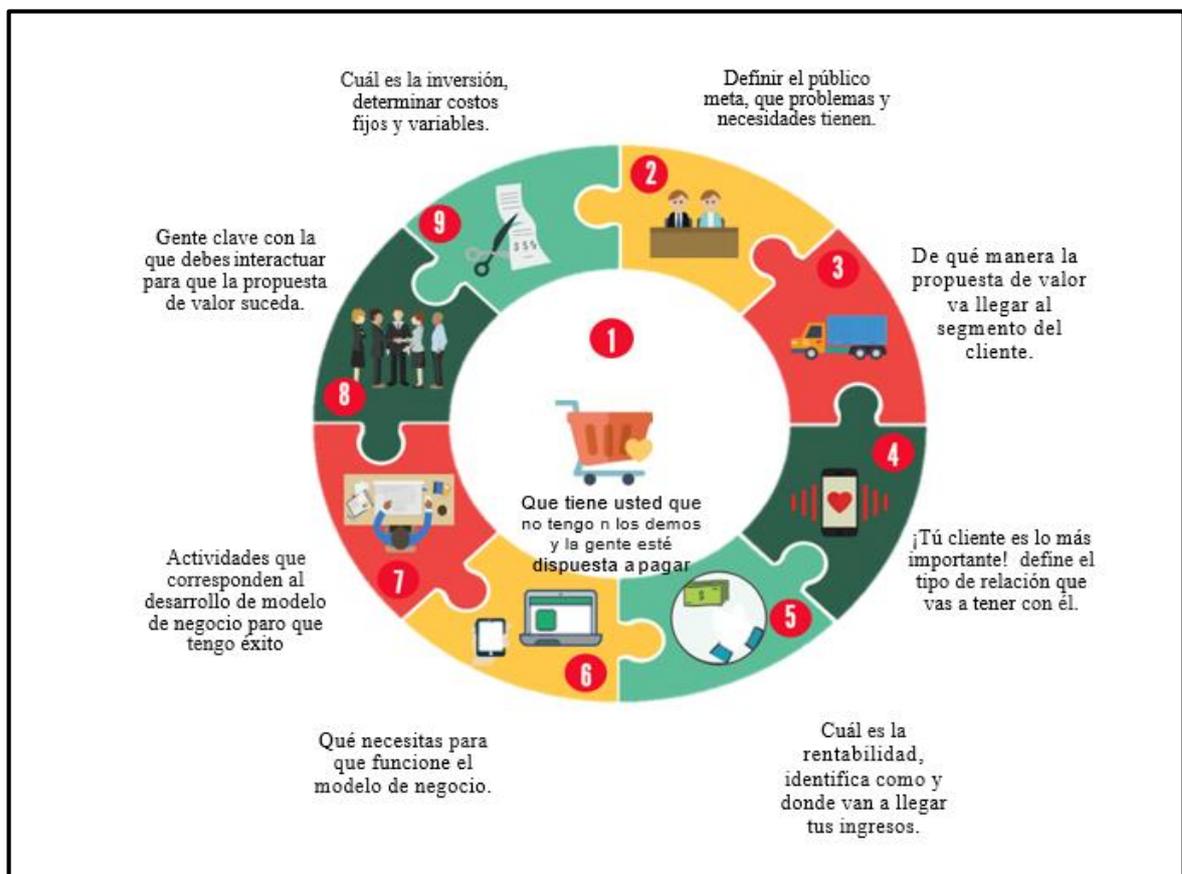
integral para no ser separados del cargo, perder su trabajo o ser enjuiciado y caer preso, también litigios legales por parte de juicios por alimentos entre una querrela legal para poder mantener a sus menores hijos.

3. ¿De qué manera la propuesta de valor va a llegar al segmento del cliente?: Llegará mediante redes sociales, página web, asesores que impulsen y visiten las dependencias policiales y puedan dar seguimiento telefónico, también se tendrá una oficina física.
4. ¡Tú cliente es lo más importante! define el tipo de relación que vas a tener con él: Para tener una buena comunicación constante se creará una comunidad de clientes afiliados donde se mantendrán constantemente comunicados.
- 5.Cuál es la rentabilidad, identifica cómo y dónde van a llegar tus ingresos: La rentabilidad es cuánto más clientes afiliados se tendrá mayor rentabilidad para la empresa y sobre los ingresos se dará un descuento por planilla por intermedio de la PNP y por consiguiente se les descontará mensualmente a los efectivos policiales por el servicio de defensa legal policial.
6. ¿Qué se necesita para que funcione el modelo de negocio?: Personal capacitado profesional quienes son miembros de la PNP en actividad y retiro, especialistas en los temas que se tendrá que diligenciar en la empresa, asimismo como una buena estrategia de marketing de redes sociales para ser masificados en todas las plataformas, también se invertirá en la implementación de un ERP que permita ser eficiente.
7. Actividades que corresponden al desarrollo de modelos de negocio para que tengan éxito: Las actividades a desarrollar son que el cliente se afilia a la organización y toma el caso que el cliente está requiriendo. Así se dirige al área legal donde el cliente escogerá al especialista de su preferencia para poder llevar su caso, luego el área de

monitoreo estará atento a su caso conjuntamente con el especialista para una atención personalizada donde el cliente no imagine que la organización está pretendiendo lucrar con su persona; por el contrario, su caso está en buenas manos y el compromiso como organización es poder ganar todos los casos de cualquier índole legal.

8. Gente clave con la que se debe interactuar para que la propuestas se acontezcan: Se interactúa con el departamento de planillas de la Policía Nacional del Perú, también se hará alianza estratégica con estudios jurídicos reconocidos en el sector a nivel nacional, contactos en el poder judicial, Fuero Militar Policial.
9. Cuál es la inversión, determinar costos fijos y variables: La inversión determinada es de S/. 20,000 soles para dar inicio a la organización y sobre los costos fijos se espera cubrir los costos básicos, planillas, así como los costos variables.

Figura 5. Modelo de negocio de larga cola.



Fuente: MABISY.COMP, 2019

Asimismo, se trabajará con stakeholders mediante el modelo de negocio Pigneur y Osterwalder que sostiene que el modelo de negocio es un sistema donde los elementos repercuten sobre otro, y solo tienen sentido como un grupo siendo complicado de que se capte la idea global si es que esto es visualizado. (Osterwalder, 2011)

Se trabajó con el modelo de Canvas buscando que se visualice de manera gráfica cada objetivo orientando al mediano, corto y largo plazo; así como el stakeholders con quien puede tener una relación cordial y proyectando el resultado económico.

Figura 6. Mapa Mental de los Stakeholders.



Nota.

- a. Accionistas: Conformado por los propietarios de la empresa.
- b. Comunidades de alcance - (APESEG)- Sociedades de policías en actividad.
- c. Medios- Redes Sociales de internet (Facebook) – Páginas web - Municipalidades distritales de Lima y Callao – Gremios – Revistas especializadas
- d. Proveedores – Fuero militar Policial, Poder Judicial.
- e. Legisladores - SBS - SENASA. - INDECOPI.
Congreso de la República. - Municipalidades.
- g. Empleados. - Asesores de seguros policial - Abogados - Personal administrativo.

4.1.3. Cadena de valor

La cadena de valor permitirá analizar las fuentes de ventaja y competitividad a través del método sistémico que permite examinar las actividades que se realicen en la organización y la forma como interactuar. También permitirá dividir la empresa en sus actividades estratégicas con la finalidad de lograr reducción de costos o diferenciación en comparación con la competencia.

4.1.3.1. Actividades primarias.

- Logística de entrada: Se gestionaría la información de los clientes provenientes de los diferentes canales de marketing.
- Operaciones: Una vez la información es procesada, el equipo de ventas se encargará de convertir prospectos en clientes con una efectividad esperada de 10.5%. La información de los clientes provenientes de los diferentes canales de marketing permitirá además el cálculo de indicadores de marketing tradicional y marketing digital muy importantes como la tasa de conversión, ROI², costo de adquisición por cliente, entre otros.
- Logística de salida: Asesoramiento en la defensa legal de los policías, capacitación integral en temas legales y terapia psicológica.
- Marketing y Ventas: Redes sociales, Pagina web, Mail, un asesor para que impulse en ventas y marketing boca a boca.
- Servicio Post venta: Monitoreo constante a los clientes vía telefónica y plataforma virtual.

² ROI: Retorno sobre la inversión es una métrica financiera basada en la relación entre el dinero ganado y el dinero invertido en una acción concreta

4.1.3.2. Actividades de apoyo.

- Infraestructura: Esto incluye la app, plataforma digital y las diversas áreas de la empresa (departamento de marketing, departamento de contabilidad y finanzas, administración general)
- Gestión de Recursos Humanos: Personal calificado (abogados, promotores de ventas, un administrador y un psicólogo) y profesional quienes son policías en actividad y/o retiro especialista en los casos; asimismo también se contará con colaboradores de procedencia civil quienes tengan alto desarrollo en la especialidad entorno civil.
- Desarrollo de tecnología: Se tendrá una plataforma virtual donde el cliente visualizará su caso paso a paso sin necesidad de llamar o apersonarse a la oficina central. También se contará con una app donde contendrá toda la documentación policial, los decretos y normas que puedan necesitar los clientes.
- Compras: Los trabajadores del negocio lo harán desde casa con sus propios recursos compensando esto por medio de sueldos elevados lo cual hace que no se necesite comprar materiales más allá de las inversiones iniciales.

Figura 7. Cadena de valor.



Fuente: Porter, 2016

4.2. Entorno externo

Para efectos de desarrollo del entorno externo se empleará el análisis PESTEL³, donde se desarrollarán todos los factores externos de la organización.

4.2.1. Análisis PESTEL

Figura 8. Análisis PESTEL.

CRITERIO	SIM	DESCRIPCIÓN	IMPACTO	DURACIÓN	TOTAL	OPORTUNIDAD	AMENAZA	
			Alto = 3 puntos Medio = 2 puntos Bajo = 1 punto	> 3 años = 3 puntos > 1 año = 2 puntos < 1 año = 1 punto		Marcar con una "X"	Marcar con una "X"	
P	POLÍTICO	P1	Estabilidad política	3	3	9		x
		P2	Política de inversiones del estado	3	1	3	x	
		P3	Corrupción	3	3	9		x
E	ECONÓMICO	E1	Apertura de las restricciones por pandemia	3	1	3	x	
		E2	Se eleva la tasa de interés referencial a 2%	3	2	6		x
		E3	Inflación se elevará a 2.6% en el 2022	3	2	6		x
S	SOCIAL	S1	La población está creciendo a una tasa de 1.4% anual	1	2	2	x	
		S2	Incremento de la preferencia por compras online	3	3	9	x	
		S3	Los policías de Lima y Callao muestran gran interés por asesoría legal especializada	3	1	3	x	
T	TECNOLÓGICO	T1	Ecommerce se cuadruplicó durante la pandemia	2	1	2	x	
		T2	Las generaciones actuales como los millennials y Z están muy familiarizados con el uso de internet	3	3	9	x	
		T3	Incremento inversión en tecnología y desarrollo por parte de la PNP	3	2	6	x	
E	ECOLÓGICO	E1	Desastres naturales	1	1	1		x
		E2	Epidemias y pandemias	2	2	4		x
L	LEGAL	L1	No existe norma que prohíba hacer contratos para seguridad jurídica con la PNP	3	2	6	x	
		L2	ONU advierte al estado peruano sobre una inadecuada seguridad jurídica de la policía nacional	3	2	6	x	

4.2.1.1. Factor político.

➤ Estabilidad política

Además del efecto sobre la variable, como la bolsa de valores o tipo de cambio, la coyuntura política, caracterizada por un conflicto constante entre el Ejecutivo y el Legislativo, además afecta la actividad económica por medio de una menor confianza en el sector de trabajo. En efecto el plan de inversión y contratación se paraliza al no tener datos sobre lo favorable o

³ PESTEL: Es un marco o herramienta utilizada por los profesionales de marketing para analizar y monitorear los factores macro ambientales que tienen un impacto en una organización

no que serán las políticas implementadas por el gobierno de turno.

➤ **Política de inversiones del estado**

Los financiamientos de emprendimientos por parte del Ministerio de la Producción a través de Innóvate Perú.

Innóvate Perú cuenta con seis concursos de emprendimiento:

- Concurso de Emprendimientos Innovadores (Capital semilla 1): brinda en promedio S/. 50,000 a modelos de innovadores negocios.
- Concurso de Emprendimientos Dinámicos (Capital semilla 2): otorga en promedio S/. 150 000 para el apoyo comercial de organizaciones de edad temprana con potencial.
- Concurso de Atracción de Emprendedores del Extranjero: El objetivo es atraer Statups del extranjero que vean al Perú como un mercado fuerte para que se opere sobre él.
- Concurso Fortalecimiento de Agentes de Intermediación Financiera (Incubadoras 2.0): busca que se promueva los despliegues de emprendimientos dinámicos a fortalecer por medio de empresas especializadas en el servicio de incubación.
- Emprendedores Dinámicos y de Alto Impacto: Encargado de que se financie un proyecto de hasta 18 meses para el despegue comercial de organización en promedio de 1 a 5 años con recursos no reembolsables que puede bordear sobre los S/. 137.000.
- Concurso Empresas de Alto Impacto: cofinancia proyectos de 18 meses para apoyar al comercio brindando soluciones técnicas donde esta no existen; por medio de recursos no reembolsables de incluso hasta 500.000 soles.

➤ **Corrupción**

Por otro lado, la corrupción en las entidades públicas es un gran problema llevándose aproximadamente 23,000 millones de soles en el año 2019 según el contralor Nelson Shack.

- **Amenaza política**

La amenaza en el ámbito político es la corrupción que podría afectar los convenios con la PNP aumentando los costos del negocio y la estabilidad política que podría afectar la economía y con ello la demanda del servicio.

- **Oportunidad política**

Las políticas de inversión en proyectos innovadores del estado brindan una gran oportunidad de financiamiento del proyecto lo que elevaría considerablemente la probabilidad de éxito del mismo y su rentabilidad.

4.2.1.2.Factor económico.

- **Apertura de las restricciones por pandemia**

Con el 60% de vacunados en Perú las restricciones por la pandemia se van flexibilizando haciendo que los negocios puedan operar con mayor facilidad.⁴

- **Se elevó la tasa de interés referencial a 2%.**

El Directorio del (BCR) acordó que se eleve la tasa de interés de referencia en 50 pts básicos a 2% en el mes de noviembre⁵. Esto hace que ese encarezca el apalancamiento financiero, lo cual impacta negativamente en la rentabilidad de los accionistas.

- **Inflación se elevará a 2.6% en el 2022.**

Según un informe reciente de Situación Perú del BBVA la inflación para el próximo año será de 2.6%, lo cual está por encima de la meta del BCR (2%) y tendría un impacto negativo en la

⁴ <https://gestion.pe/peru/covid-19-casi-el-60-de-la-poblacion-objetivo-del-peru-esta-vacunada-con-las-dos-dosis-dice-el-minsa-minsa-nndc-noticia/>

⁵ <https://gestion.pe/economia/bcr-elevo-la-tasa-de-interes-de-referencia-a-2-noticia/>

capacidad adquisitiva de bienes y servicios de los ciudadanos.

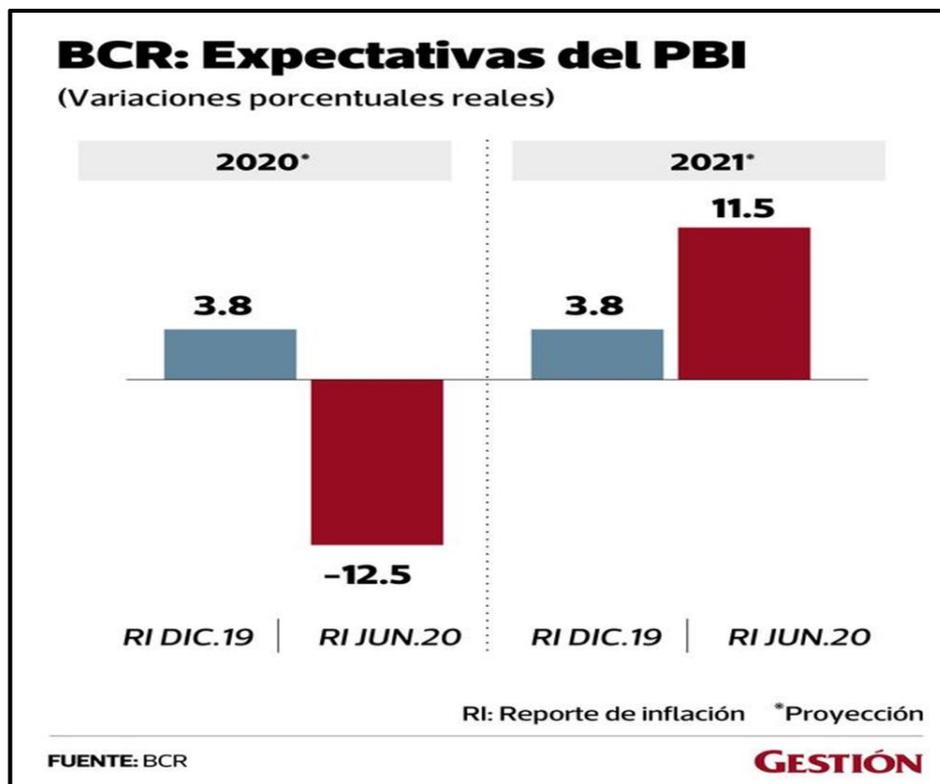
- **Amenaza económica**

El encarecimiento del apalancamiento financiero y el aumento de la inflación en el 2022 causaría un impacto negativo en la rentabilidad de proyecto. Los efectivos policiales tendrían una menor prioridad en buscar soluciones innovadoras para su defensa legal y los policías podrían priorizar sus necesidades de su familia y básicas.

- **Oportunidad económica**

La apertura de las restricciones por pandemia la permitirá a la empresa operar con normalidad y lo que ayudaría a reducir costos de operación e impactaría positivamente en la demanda.

Figura 9. Análisis de PBI en el Perú.



Fuente: BCR, 2020

4.2.1.3.Factor social.

➤ **La población está creciendo a una tasa de 1.4% anual⁶**

Esto podría influir positivamente en el incremento de los policías de la región Lima.

Entre los años 2019 y 2020 la Policía Nacional del Perú, se incorporarán cerca de 20,000 nuevos policías para reforzar la seguridad y el próximo año, regresarán otros 7 mil efectivos; en consecuencia, tenemos un total de policías a nivel nacional 140,511. La empresa está ubicada en un sector de nicho de mercado que es Lima y Callao, el cual tiene un total de policías de 48,692; esto conlleva a impulsar la defensa de los derechos policiales. (Nacional, 2019)

➤ **Incremento de la preferencia por compras online**

El más reciente estudio de Barometer (2021) Perú señala que el 53% de peruanos prefieren realizar compras online gracias al número de ofertas, descuentos y precios razonables. Esto tendría un impacto positivo en la demanda.

➤ **Los policías de lima y callao muestran gran interés por asesoría legal especializada**

Según la encuesta realizada en el presente trabajo, el 97.9% de los policías que representan el mercado objetivo están interesados en adquirir el servicio de asesoría legal especializada.

• **Amenaza social**

No se pudo identificar una amenaza social existente.

⁶ https://datacommons.org/place/country/PER?utm_medium=explore&mprop=count&popt=Person&hl=en

- **Oportunidad social**

La oportunidad yace en el incremento año a año de egresados de la escuela de oficiales y suboficiales siendo policías jóvenes, los cuales cumplen con las características del mercado objetivo en un alto porcentaje (77%) por la segmentación de estilos de vida; el creciente interés de estos policías en adquirir una defensa legal especializada y la preferencia por los negocios online.

4.2.1.4 Factor tecnológico.

- **Ecommerce se cuadruplicó durante la pandemia**

Si bien, para la mayoría de empresas la pandemia ha tenido un impacto negativo, para el comercio electrónico fue lo contrario, ya que este tuvo un crecimiento rápido. Esto siendo observado mediante el Observatorio E-commerce Perú 2020 de la (CAPECE), que resalta de estas industrias en los países creció 50%, lo cual representó un movimiento de US\$ 6,000 millones.

- **Las generaciones actuales como los millennials y z están muy familiarizados con el uso de internet⁷**

Al ser justamente esta generación el público objetivo de POLIJURIS, se presenta una gran ventaja, pues el negocio al tener un servicio online encaja perfectamente con las características de comportamiento de las generaciones actuales.

- **Incremento Inversión en tecnología y desarrollo por parte de la PNP**

Hoy en día las actividades de desarrollo y investigación de la PNP se han acrecentado

⁷ <https://www.bbva.com/es/baby-boomers-generacion-x-millennials-y-centennials-el-talento-en-cuatro-generaciones/>

por automatizar las denuncias policiales y digitalizar los formatos policiales. Esto ha conllevado a nosotros como organización facilitarnos los costos, cambios tecnológicos e innovación para desarrollarnos de forma técnica e innovadora para que los clientes se sientan satisfechos con la automatización tecnológica que se está ofreciendo gracias a la conectividad que hoy en día se tiene mediante la red. (Infodefensa, 2020)

- **Amenaza tecnológica**

Con el constante cambio tecnológico que hoy se vive, una de las grandes desventajas es la gran variedad de servicios y productos que se generan cada día. Esta rápida dinámica del mercado podría traer competidores inesperados al ser servicio que ofrece POLIJURIS.

- **Oportunidad tecnológica**

Con el incremento del Ecommerce, la facilidad de las nuevas generaciones en el manejo de herramientas digitales y el incremento de la inversión en tecnología de la PNP, forman un escenario muy positivo para un rápido ascenso en la demanda de los servicios digitales de asesoría jurídica de POLIJURIS.

4.2.1.5 Factor Ecológico.

Los desastres naturales, epidemias y pandemias pueden hacer que se retraiga la demanda de servicio de asesoría jurídica, puesto que el efectivo policial buscará atender estas situaciones de mayor urgencia de ser el caso que se vea afectado.

4.2.1.6 Factor legal.

- **No existe norma que prohíba hacer contratos para seguridad jurídica con la PNP**

Este contexto permite que POLIJURIS pueda formar acuerdos estratégicos con el

Departamento de planillas de la PNP, así como con el fuero militar policial.

➤ **ONU advierte al estado peruano sobre una inadecuada seguridad jurídica de la policía nacional**

La ONU para los DD.HH. en América del Sur, alertaron la necesidad de hacer una revisión sobre la ley de protección a la PNP, porque hay vacíos donde se puede generar impunidad.. Estas y otras leyes dentro de los años posteriores se han inhibido pues estas mismas vulneran la labor policial en el pleno desarrollo de sus funciones generando una mala protección legal por parte del Estado peruano siendo estos últimos vulnerados en dos de sus derechos fundamentales como ser humano. Es así que como organización se hará respetar estos derechos y cobertura remos de forma inmediata e integral a cada cliente policial que esté dispuesto a ser defendido.

- **Amenaza legal**

Que las diferentes normas policiales se modifiquen y aumenten o disminuyan normas promulgadas por el poder legislativo, así como normas promulgadas por el mismo estado, ello podría complicar el trabajo de la empresa en las querellas legales que pueda tener el efectivo policial.

- **Oportunidad legal**

La facilidad que hay de formar acuerdos con el departamento de planillas de la PNP y fuero militar policial. Adicionalmente la vulnerabilidad jurídica en la que se encuentra la policía impactaría positivamente en la demanda del servicio ofrecido por POLIJURIS.

Capítulo 5. Plan Estratégico de la Empresa

5.1. Visión

"Ser reconocida en 5 años como la institución líder en la defensa de los derechos del efectivo policial por contar con un servicio de confianza, calidad, accesible y digital."

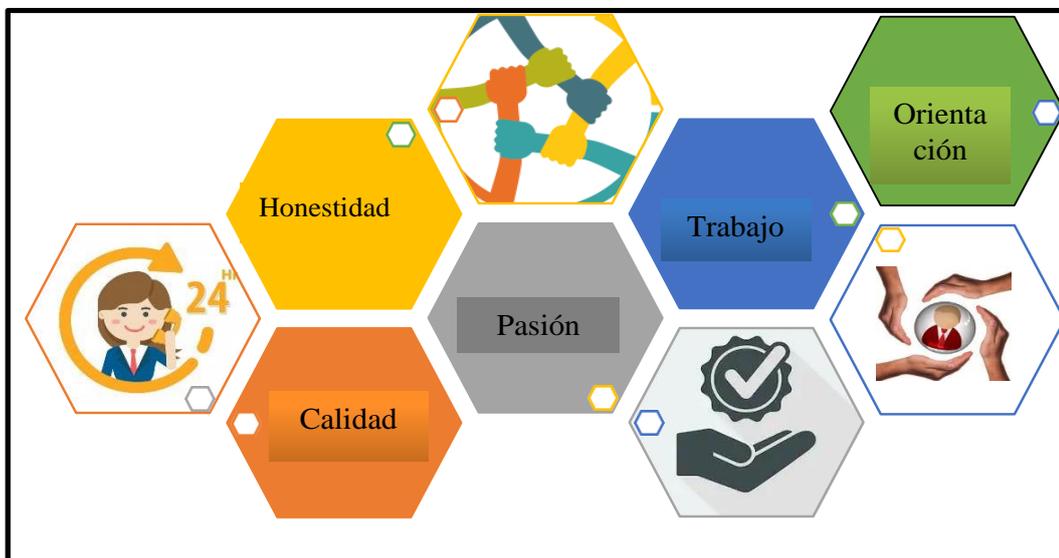
5.2. Misión

"Defender los derechos de la Policía nacional de Lima y Callao brindando un servicio de calidad al alcance de los efectivos policiales, con procesos digitales ágiles, siendo su soporte en los momentos legales que deban enfrentar"

5.3. Valores

Como empresa para cumplir con su misión, se necesita tener un estilo propio y ello se reflejará en sus valores que se muestran en la Figura 10.

Figura 10. Valores.



- **Honestidad:** La confianza en la empresa que se está presentando.
- **Calidad:** El servicio que se representará es constantemente monitoreado y personalizado de altos estándares de profesionales altamente calificados.
- **Pasión:** La empresa es muy apasionada con la labor de defender las causas justas por parte de los efectivos policiales y disfrutando siempre lo que se hace que es defender a toda la comunidad policial.
- **Trabajo en equipo:** Como empresa se valora mucho la tolerancia, respeto, la admiración, la consideración son las prioridades y sobre todo el buen clima laboral.
- **Orientación al cliente:** La organización está constantemente esforzándose para repensar su propuesta de valor para adecuarse al cliente objetivo.

5.4. Objetivos estratégicos

Para que la empresa presentada alcance el éxito y genere el valor esperado, se plantean los siguientes objetivos estratégicos (OE) que están relacionados con la misión, visión y valores.

OE1: Ser la primera empresa digitalizada de un estudio jurídico bajo un modelo de suscripción para la defensa jurídica de policías de Lima y Callao teniendo el primer año de operaciones a través del desarrollo de un servicio ágil y atención de calidad que agregue valor al cliente.

OE2: Lograr el retorno de la inversión al tercer año.

OE3: Estructurar alianzas con estudios de abogados reconocidos en el mercado; en el primer año de operaciones y cerrar convenios con la Policía nacional y el Poder Judicial, así como el Foro Militar Policial.

OE4: Lograr una participación de mercado del 10.5% durante el primer año de operaciones en la ciudad de Lima y Callao.

5.5. Análisis FODA

El análisis FODA estima los hechos de que las estrategias tienen que alcanzar un ajuste o equilibrio sobre la capacidad interna de la empresa por medio de debilidades y fortalezas, la situación de carácter externo por medio de amenazas y oportunidades. (Thompson, 1998)

Seguidamente, se detalle el análisis de oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades, con la respectiva matriz sobre su alrededor.

5.5.1. Fortalezas

- Personal especializado con experiencia en defensa policial.
- Asesoría de abogados policías en retiro con experiencia en el Fuero Militar Policial.
- Atención digital al cliente con información actualizada mediante el uso del aplicativo móvil.
- Capacitaciones virtuales lúdicas que refuercen el conocimiento del efectivo policial. en actividad de Lima y Callao.
- Modelo por suscripción que protegerá el gasto elevado de cada efectivo policial.
- Cultura organizacional con empatía al efectivo policial.
- Alianzas estratégicas con la PNP, Poder judicial y estudios de abogados reconocidos en el sector.

5.5.2. Debilidades

- No ser conocido por los efectivos policiales en la actualidad en Lima y Callao.
- Falta de conocimiento y experiencia en el ámbito de asesoría legal en defensa a los policías en actividad a través de un estudio jurídico bajo un modelo de suscripción mensual.
- Bajo dominio tecnológico para desarrollo de la plataforma digital.

5.5.3. Oportunidades

- Pocos competidores.
- Servicio legal tradicionales y con mal servicio.
- Innovación tecnológica en el servicio brindado.
- Alta demanda del servicio.
- La nueva normalidad, post Covid 19, lleva consigo cambios relevantes en la preservación de salud e incremento del E- commerce.
- No existen empresas especializadas en protección jurídica para policías en actividad con un modelo de negocio por suscripción en el Perú.

5.5.4. Amenazas

- Restricciones legales a la operación de la empresa.
- Crece la incertidumbre política y la desconfianza para las inversiones.
- No existe regulación general o específica sobre un estudio jurídico bajo un modelo de suscripción mensual.
- Probable entrada de más competidores en el territorio, dado que la demanda de policías en actividad que requieren ser protegidos.
- Covid 19 afectará de manera grave la economía.

5.5.5. Estrategias FODA CRUZADO

5.5.5.1. Estrategias FO.

- A través de la plataforma digital de atención se busca tener una comunicación sencilla y rápida con los clientes, aprovechando así, la tendencia creciente de los negocios virtuales en un mundo post pandemia. Además, la falta de un servicio por suscripción especializado en la defensa legal de policías en actividad brinda al proyecto un escenario

de poca competencia, en la cual se podrá capturar gran parte del mercado real. **(F3, O5)**

- La falta de un servicio por suscripción especializado en la defensa legal de policías en actividad brinda al proyecto un escenario de poca competencia, en la cual se podrá capturar gran parte del mercado real.

(F1, F2, F5, O1, O2, O6)

- Personal con experiencia en la defensa de policías en actividad, así como la asesoría de abogados policías en retiro con amplia experiencia en el fuero militar policial. Esto abrió una brecha de oportunidad para el servicio legal tradicional que se ofrecía, logrando digitalizarlo con un nuevo servicio más actual para la época.

(F1, F2, O2)

- Desarrollar un equipo humano apasionado con la defensa de los derechos policiales brindando como modelo de negocio un servicio tecnológico gracias a la alta demanda que se tiene del servicio que se está ofreciendo al cliente objetivo.

(F8, O3, O5)

5.5.5.2. Estrategias FA.

- Firmas y alianzas estratégicas con la PNP y el Fuero Militar Policial; así como estudios de abogados reconocidos en el sector de la defensa jurídica. Esto puede desvariar en gran medida gracias al Covid 19.

(F7, A4, A5)

- Se implementará capacitaciones frecuentemente de forma lúdicas para cada uno de los clientes objetivos, así como superar las restricciones legales que pudiese impedir las operaciones de la misma.

(F4, A1, A3)

5.5.5.3. Estrategias DO.

- Se generará una sinergia entre el cliente objetivo con el único fin de que la sensibilidad que adquirirá por ellos mismos no deben ser un impedimento para solicitar el servicio de protección jurídica ya que hoy en día son más valorados por los mismos efectivos policiales en actividad. **(D4, O4)**
- Se implementará un plan para la capacitación y en el ámbito de defensa legal de la policía para los colaboradores de la empresa que se está presentando en este proyecto de negocio y esto genera consigo mismo una alta demanda del servicio hacia el cliente. **(D2, O5)**

5.5.5.4. Estrategias DA.

- Se implementará un plan mensual, trimestral y anual con el fin de poder generar un Branding y calar en la mente del cliente objetivo. Así mismo se planteará el dominio de la tecnología de tal forma que sea fácil y didáctica para cada efectivo policial de ejecutar al inicio de cada sesión jurídica; en consecuencia, se tratará de reinventar constantemente con el fin de blindarse ante la constante caída de PBI del país. **(D1, D3, A1, A2, A6)**

5.6. Análisis de factores internos y externos

Tabla 3. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO				
N°	FORTALEZAS	Ponderado	Clasificación	Puntaje
1	Personal especializado con experiencia en defensa nacional	15%	4	0.6
2	Asesoría de Abogados Policias en retiro con experiencia en el fuero militar policial	10%	4	0.4
3	Atención digital al cliente con información actualizada mediante el uso del aplicativo móvil	12%	4	0.48
4	Capacitaciones virtuales lúdicas que refuercen el conocimiento del efectivo policial en actividad el Lima y Callao	5%	3	0.15
5	Modelo por suscripción que protegerá el gasto elevado de cada efectivo policial	13%	4	0.52
6	Cultura organizacional con empatía al efectivo policial	5%	3	0.15
7	Alianzas estratégicas con la Policía Nacional del Perú, Poder Judicial y Estudios de Abogados reconocidos por el sector	9%	4	0.36
8	Equipo humano dedicado y apasionado por los policias que defienden su derecho	9%	4	0.36
N°	DEBILIDADES	Ponderado	Clasificación	Puntaje
9	Falta de experiencia en el rubro de suscripciones con seguros	8%	4	0.14
10	Necesidad de un alto dominio tecnológico por parte del personal	8%	4	0.08
11	Ser un empresa nueva y desconocida	6%	1	0.06
TOTAL		100%		2.74

Análisis:

Se efectuó el cuadro MEFI, la cual, muestra una ponderación mayor a 2.5 dando como resultado 2.74; esto significa que las estrategias internas son fuertes a cualquier circunstancia que puede determinarse dentro de la misma empresa.

La estrategia planteada en el análisis FODA permitirá a la organización que se aproveche las oportunidades utilizando las fortalezas identificadas y minimizar toda amenaza buscando reducir o eliminar las debilidades presentes.

Tabla 4. Matriz de evaluación de factores internos (MEFE)

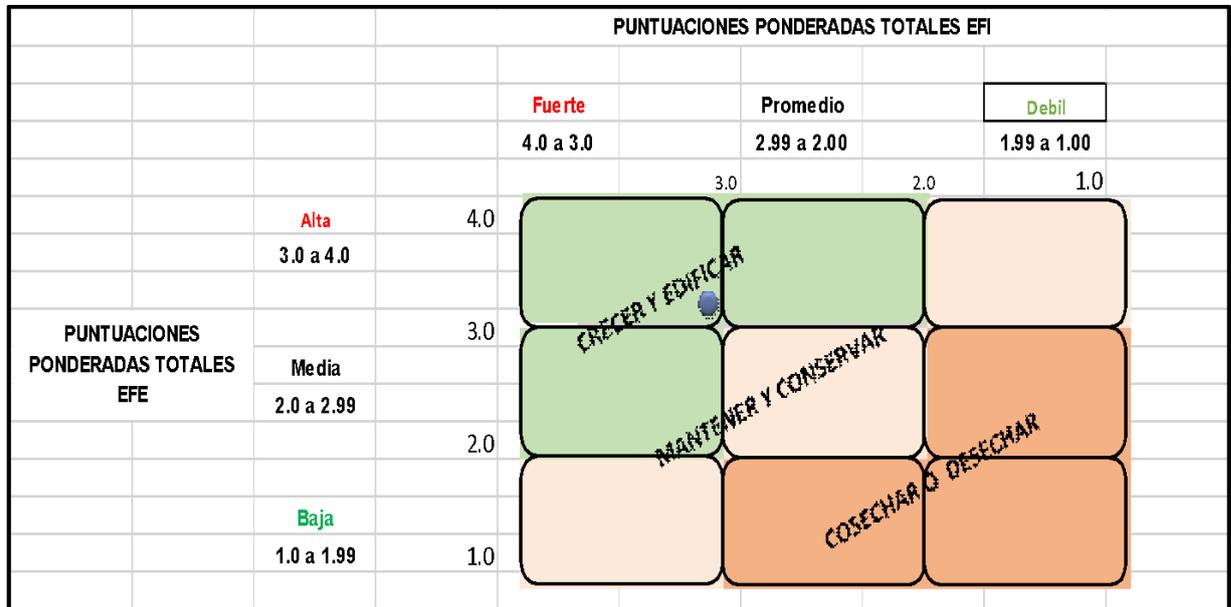
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO				
N°	OPORTUNIDADES	Ponderado	Clasificación	Puntaje
1	Pocos competidores	8%	4	0.32
2	Servicio legal tradicional y mal servicio	15%	3	0.15
3	Innovación tecnológica en el servicio brindado	10%	3	0.3
4	Requerimiento de mayores servicios para policías en actividad; tales como, salud, hogar y estudios.	7%	2	0.14
5	Alta demanda del servicio	10%	3	0.3
6	El impulso del comercio electrónico, debido la "nueva normalidad" por la pandemia del COVID-19	9%	3	0.27
7	No existe suscripciones con corredoras de seguros especializada en protección jurídica al policia en actividad	10%	3	0.3
N°	AMENAZAS	Ponderado	Clasificación	Puntaje
1	Restricciones legales sobre la operación de la empresa	5%	4	0.2
2	Incertidumbre política y económica para los inversores	10%	4	0.4
3	Inexistencia de ente unico regulador específico al rubro	9%	2	0.18
4	Posible ingreso de nuevos competidores	5%	3	0.15
5	Menores ingresos para los demandantes debido a la pandemia por COVID-19	7%	4	0.28
6	Inflación y alza del valor del dólar en soles	5%	2	0.1
TOTAL		100%		3.09

Análisis:

Se efectuó la Matriz MEFE, la cual, muestra una ponderación mayor a 2.5 dando como resultado 3.09. Esto significa que las estrategias externas son fuertes a cualquier circunstancia que puede determinarse fuera de la misma empresa demostrando su estabilidad y cobertura empresarial bajo cualquier contexto que puede suceder.

5.6.1. Matriz interna y externa

Figura 11. Matriz interna y externa.



Fuente: Conceptos Administración estratégica, Pearson, F.D., 2013.

Análisis:

La matriz realizada líneas arriba muestra que los resultados para el factor externo son 3.09 y para los factores internos son 3.08. Estos puntajes lo ubican en el cuadrante I CRECER Y EDIFICAR, como se observa en la Figura 11.

Tabla 5. Matriz FODA

		<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
<i>MATRIZ FODA</i>		<p>F1 Personal especializado con experiencia en defensa policial.</p> <p>F2 Asesoría de abogados policías en retiro con experiencia en el fuero Militar Policial.</p> <p>F3 Atención digital al cliente con información actualizada mediante el uso del aplicativo móvil.</p> <p>F4 Capacitaciones virtuales lúdicas que refuercen el conocimiento del efectivo policial en actividad de Lima y Callao.</p> <p>F5 Modelo por suscripción que protegerá el gasto elevado de cada efectivo policial.</p> <p>F6 Cultura organizacional con empatía al efectivo policial.</p> <p>F7 Alianzas estratégicas con la PNP, Poder judicial y estudios de abogados reconocidos en el sector.</p> <p>F8 Equipo humano dedicado y apasionado por los policías que defiendan sus derechos.</p>	<p>D1 No ser conocido por los efectivos policiales en la actualidad en Lima y Callao.</p> <p>D2 Falta de conocimiento y experiencia en el ámbito de asesoría legal en defensa a los policías en actividad a través de un estudio jurídico bajo un modelo de suscripción mensual.</p> <p>D3 Bajo dominio tecnológico para desarrollo de la plataforma digital.</p> <p>D4 Demasiada sensibilidad por los efectivos policiales en actividad.</p> <p>D5 Nuevos en el mercado.</p>
<i>Oportunidades</i>		<i>Estrategias FO</i>	<i>Estrategias DO</i>
O1	Pocos competidores.	A través de la plataforma digital de atención se buscará tener una comunicación sencilla y rápida con el cliente, aprovechando así, la tendencia creciente de los negocios virtuales en un mundo post pandemia. (F3, O5)	Se generará una sinergia entre el cliente objetivo con el único fin de que la sensibilidad que adquirirá por ellos mismos no sean un impedimento para solicitar el servicio de protección jurídica ya que hoyen día son más valorados por los mismos efectivos policiales en actividad. (D4, O4)
O2	Servicio legal tradicionales y con mal servicio.	La falta de un servicio por suscripción especializado en la defensa legal de policías en actividad brinda al proyecto un escenario de poca competencia, en la cual, se podrá capturar gran parte del mercado real.	

(F1, F2, F5, O1, O2, O6)

Personal con experiencia en la defensa de policías en actividad, así como la asesoría de abogados policías en retiro con amplia experiencia en el fuero militar policial, esto abrió una brecha de oportunidad para el servicio legal tradicional que se ofrecía, logrando digitalizarlo con un nuevo servicio más actual para la época. (F1, F2, O2).

Se implementará un plan para la capacitación y en el rubro de seguros para los colaboradores de la empresa que se está presentando en este proyecto de negocio y esto genera consigo mismo una alta demanda el servicio hacia el cliente. (D2, O5).

- O3** Ahora se requiere mayores servicios para los policías en actividad: salud, hogar, estudios, son los más solicitados.
- O4** Alta demanda del servicio.
- O5** La nueva normalidad, post Covid 19, trae consigo cambios importantes en la preservación de salud e incremento de comercio electrónico.
- O6** No existen empresas especializadas en protección jurídica para policías en actividad con un modelo de negocio por suscripción en el Perú.
- Desarrollar un equipo humano apasionado con la defensa de los derechos policiales, brindando como modelo de negocio un servicio tecnológico gracias a la alta demanda que se tiene del servicio que se está ofreciendo al cliente objetivo. (F8, O3, O5).

Amenazas

Estrategias FA

Estrategias DA

- A1** Restricciones legales a la operación de la empresa.
- Firmas y alianzas estratégicas con la PNP, el Fuero Militar Policial, así como estudios de abogados reconocidos en el sector de la defensa jurídica. Esto puede desvariar en gran medida gracias al Covid 19. (F7, A4, A5)
- Se implementará capacitaciones frecuentemente de forma lúdicas para los cada uno de los clientes objetivos, así como superar las restricciones legales que pudiese impedir las operaciones de la misma. (F4, A1, A3).
- A2** Crece la incertidumbre política y la desconfianza para las inversiones.
- Se implementará un plan mensual, trimestral y anual con el fin de poder generar un Branding y calar en la mente del cliente objetivo, así mismo plantaremos el dominio de la tecnología de tal forma que sea fácil y didáctica para cada efectivo policial de ejecutar al inicio de cada sesión jurídica; en consecuencia, trataremos de reinventarnos constantemente con el fin de blindarnos ante la constante caída de PBI del país. (D1, D3, A1, A2, A6).
- A3** No existe regulación específica o general sobre un estudio jurídico bajo un modelo

de suscripción mensual.

- Probable entrada de más competidores
- A4** en el territorio, debido a la demanda de policías en actividad que requieren ser protegidos.
- A5** El Covid 19 afectará severamente la economía, tanto oferta como demanda.
- A6** Perú será el país con mayor caída de PBI en Sudamérica, estimado a -12% al cierre del 2020.
-

Análisis:

La estrategia planteada líneas arriba muestra que el planteamiento que se tendrá que hacer mediante fortalezas y oportunidades (FO) tendrá la empresa para diferenciarse del resto de las empresas tradicionales que no compiten. Pero, muestra una invocación frente a los negocios traicionales, las estrategias de debilidades y oportunidades (DO) para reforzar esas falencias que denota y poder cementar las bases y dar un mejor servicio hacia el cliente.

Así mismo, es factible mencionar que las estrategias de fuerzas y amenazas (FA) muestra la constante implementación para el personal capacitado y las alianzas estratégicas que se desarrollarán dentro de la empresa.

Se desarrollará como estrategia de debilidades y amenazas (DA) a la constancia como marca el sector policial pese a la constante inestabilidad política, económica y como prioridad la salud. Ante ello la empresa desarrollará estrategias frente a estas inestabilidades generando estabilidad económica para la empresa.

5.7. Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter

En este negocio de un estudio jurídico bajo un modelo de suscripción mensual para policías en actividad aún no se ha podido expandir en el Perú de una forma corporativa y dirigida al nicho que se está enfocando este proyecto de negocios. Sin embargo se realizará el modelo de las cinco fuerzas competitivas básicas de Porter, como se muestra en la Figura 12.

Figura 12. Las Cinco fuerzas competitivas de Porter.



Fuente: Adaptado de Porter (1980)

5.7.1. Rivalidad de la industria – BAJA

En la actualidad la rivalidad sobre cada empresa competidora es baja, puesto que en Lima y el Callao no existe un estudio jurídico bajo un modelo de suscripción mensual para la defensa jurídica policial en actividad, pero si se dirigen a otro nicho como es la salud, familia,

vehicular entre otros.

Sin embargo, existen abogados particulares que ofrecen sus servicios de tal forma que cada efectivo policial pueda contratarlo de forma particular. El precio puede llegar a costar por ello entre S/. 2,000.00 hasta S/. 5,000.00 dependiendo del caso del que quiera ser defendido el efectivo policial (School, 1980).

5.7.2. Nuevos entrantes –BAJO

Es bajo debido a que el modelo de defensa legal por suscripción es nuevo en el sector legal policial peruano.

5.7.3. Productos sustitutos – ALTO

Alto, existen muchas alternativas que brindan servicios legales tradicionales y por afinidad o referencia los prefieren.

5.7.4. Poder de negociación de los proveedores – ALTA

Debido al número menor de abogados especialistas en la defensa legal del policía.

5.7.5. Poder de negociación de los clientes – ALTO.

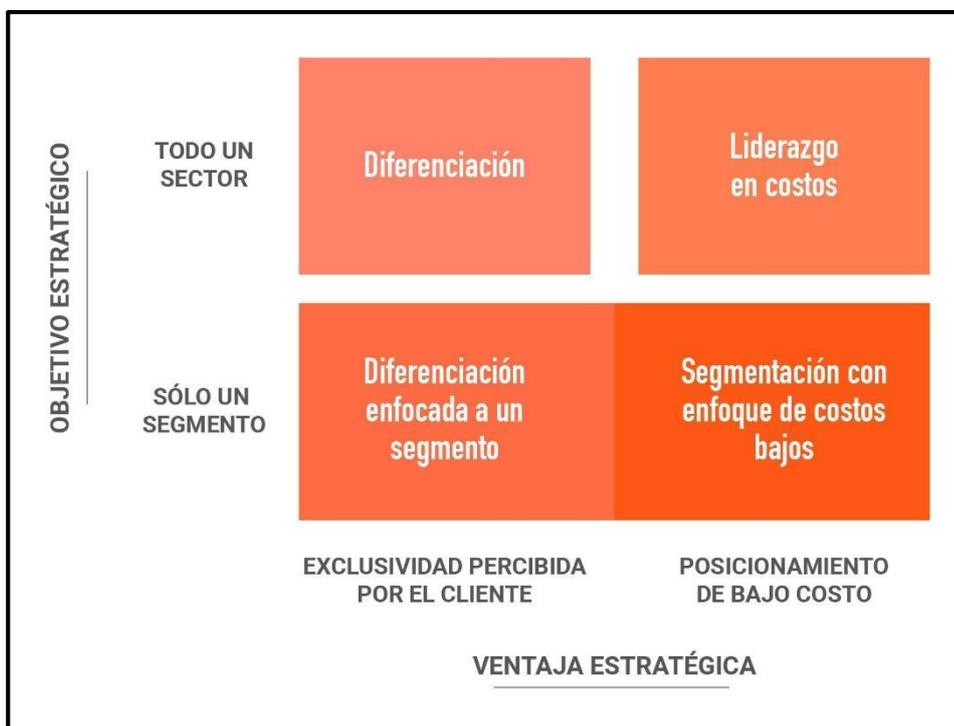
El poder de negociación con los clientes es realmente alto debido a que el producto o servicio es nuevo en el mercado peruano y más para Lima y Callao, la defensa de policías en actividad de Lima y Callao son escasos o nulos. Sin embargo, hay muchos estudios de abogados particulares que ofrecen el servicio de la defensa, pero no uno especializado como este y de forma virtual bajo un modelo de suscripción mensual por un pago mínimo.

Los clientes preocupados por tener una defensa legal de calidad y en especial los seguimientos de sus casos son fundamentales, ante ello cada uno revisara de manera minuciosa los servicios, tarifas y planes que ofrecen antes de ser tomado. Además, se considera el presupuesto mensual para mantener la misma y más aún buscan asegurar su tranquilidad laboral.

5.8. Estrategia competitiva

Las estrategias planteadas en general se consolidan en las estrategias competitivas que a continuación se muestra en la Figura 13.

Figura 13. Estrategia competitiva



Fuente: Conceptos Administración estratégica, Pearson, F.D., 2013.

El modelo de negocio de Defensa Jurídica Policial es el único en el mercado peruano que se diferencia por estar totalmente enfocado en el mercado de la defensa jurídica para los

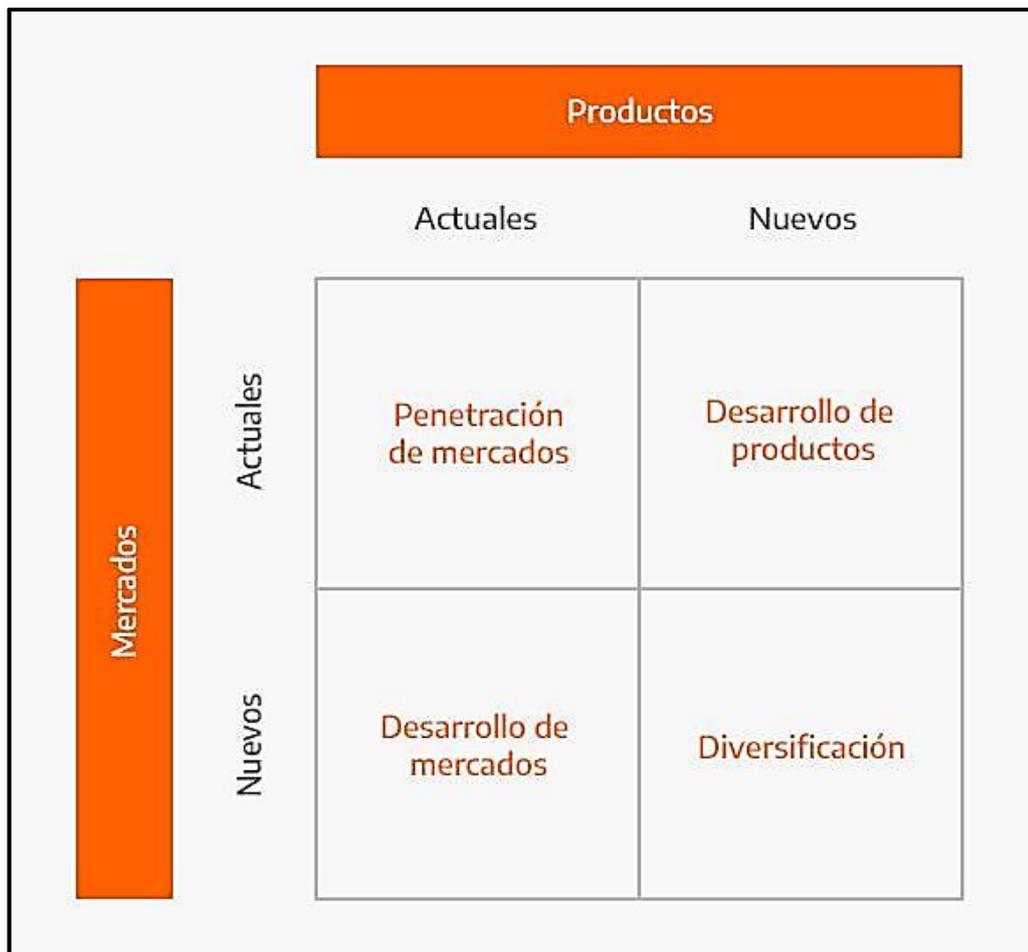
efectivos policiales en actividad de Lima y Callao de forma digital.

La estrategia genérica competitiva es la diferencia enfocada en un segmento.

El plan de cobertura podría ser brindado por cualquier empresa jurídica; sin embargo, este proyecto se especializa en el servicio de la defensa legal policial con un costo de cobertura mínima para la adquisición del plan de cobertura legal que es un factor diferenciado.

5.9. Estrategia de crecimiento o matriz ANSOFF

Figura 14. Estrategia de Crecimiento o Matriz ANSOFF



Fuente: ANSOFF, 1957.

Análisis

La estrategia de crecimiento que se desarrolla para este proyecto de mercado es de forma

enfocada a la penetración de mercado donde “más ventas por clientes hace ganar clientes a la competencia”, al desarrollo del servicio hace que “desarrollemos nuevos productos a los clientes”, desarrollo del mercado “abrir nuevos mercados, nuevo territorio y nuevos canales”; y la diversificación de la misma “hace que descubramos y brindemos nuevos servicios y clientes”; para ello mencionaremos en cada uno de ellos los planes técnicos que se desarrollará a continuación.

5.9.1. Penetración de mercado

El primer año el objetivo de la organización es ofrecer su servicio de protección legal a todos los policías de Lima y Callao progresivamente.

Asimismo, se busca que en la 1era etapa se alcance la demanda esperada y también que los clientes se familiaricen con los servicios de defensa legal policial de forma digital que se estará presentando, de esa forma se estaría incrementado la cuota de mercado esperado por el proyecto.

5.9.2. Desarrollo de mercados

Actualmente la empresa se centrará solo en Lima metropolitana y el Callao. A largo plazo se espera hacer un nuevo estudio para ver la viabilidad de expandir operaciones hacia otros departamentos.

5.9.3. Desarrollo de productos

El core bussiness de POLIJUIRIS es el de defensa legal de los policías de Lima metropolitana y el Callao. La empresa no tiene un interés próximo en ofrecer otros servicios.

5.9.4. Estrategia de diversificación

Para el séptimo año se ha visualizado que, como estrategia de un nuevo servicio a nuevos clientes, se ingrese a las fuerzas armadas con el servicio de defensa legal con el mismo modelo de negocio; pero con las normas que ellos ostentan. Así se brinda un servicio de asesoría psicológica y se añade una asesoría de emprendimiento para cada uno de ellos con un mismo modelo de descuento y el modelo que se vine trabajando.

5.10. Ventaja competitiva

Para la industria de asesoría legal para los policías en actividad, los nuevos entrantes son baja a media, lo que representa una amenaza para cualquier competidor.

Autorización de reguladores de SBS, dado a la mayor exigencia del ente regulador al profesionalismo de los corredores, estimándose que el crecimiento de nuevo corredor sea bajo un mismo factor favorable.

Conocedores de la barrera de entrada que puede existir en el sector como capital, conocimientos, costumbres, tecnología, leyes y calidad en servicio de POLIJURIS la fortaleza es la ventaja competitiva, siendo este recurso a considerar como vital teniendo un gran valor de diferencia en los referidos recursos:

- **Especialización en segmento asesoría jurídica tecnológica para policías de Lima y Callao**, se centra de manera única sobre una segmentación, lo que genera estrategias que tenga componentes sobre el factor emocional, humano y tecnológico generando una total confianza en cada cliente de acuerdo al seguimiento constante de cada uno de los casos que se presentarán.
- **Customer Centricity**, calidad de servicio centrado sobre los clientes siendo el mayor activo de la empresa brindándoles un servicio de seguimiento antes, durante y después

de cada caso.

- **Recurso Humano calificado**, contar con un grupo humano calificado, enfocado y capacitado, siendo muy comprometido con los servicios de los clientes desde cualquier posición que se logre ocupar.
- **Plan de prevención**, a diferencia de cualquier estudio de abogados, la empresa, “POLIJURIS” apoya su estrategia en crear una cultura preventiva y de ayuda con una protección jurídica policial ante cualquier situación que pueda suceder.
- **Plan de responsabilidad social corporativa**, contribuir con los efectivos policiales en actividad brindándoles cursos en línea donde refuercen sus conocimientos y de esa forma puedan brindar un mejor trato.

5.10.1. Matriz VRIO.

El Análisis VRIO se desarrolló por Barney y ayuda a que se evalué que recurso interno proporciona una ventaja competitiva. Esta cumple características: Difícil de imitar, escaso, comprometida y valioso con la empresa. (Barney, 1991).

Tabla 6. Matriz de ventaja competitiva VRIO.

	V	R	I	O	
RECURSOS	¿Es valioso para el cliente?	¿Es difícil de encontrar?	¿Es difícil de imitar?	¿Esta lista la empresa?	IMPLICANCIA COMPETITIVA
	VALOR	RARO	INIMITABLE	ORGANIZACIÓN	
Customer centricity	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva
Recurso humano calificado	✓	✓	✗	✓	Ventaja competitiva temporal
Plan de prevención	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva
Plan de responsabilidad social	✓	✓	✗	✓	Ventaja competitiva temporal
Procesos ágiles	✓	✗	✓	✓	Ventaja competitiva temporal

Fuente: Barney, 1991.

Análisis

Como se puede denotar en la matriz VRIO, en el presente proyecto tenemos una ventaja competitiva completa y esto se debe a que el servicio es valioso para el cliente objetivo.

Se contará con el personal calificado con alta experiencia en el sector, ello remarca una ventaja competitiva temporal debido a que se puede imitar como empresa y el personal puede migrar a otros tipos de negocio como este.

También se tendrá un buen plan de prevención frente a las contingencias que pueda suceder, ello demuestra que hay una ventaja competitiva (Figura 15).

Asimismo, para el plan de responsabilidad social, el cuadro demuestra que tendremos una ventaja competitiva temporal debido las capacitaciones que se tendrá constante tanto para el personal de la empresa será anualmente y esto se debe a que el personal pueda participar constantemente con los clientes si convergen de forma que los clientes sientan que están siendo atendidos correctamente.

Por último, los procesos ágiles tendrán una ventaja temporal debido a que al inicio será un poco complicado de manera que los aplicativos pueden ayudar a que el cliente se adapte rápido, pero después cada cliente se adaptará a la plataforma digital impuesta por la empresa.

5.11. Mapa estratégico

Este concepto fue desarrollado por Kaplan y Norton, y plasmado en el libro *Strategic Maps* (Norton, 2004).

Este mapa es una descripción de la estrategia de la empresa, que se basa en 4 perspectivas que ilustra de qué modo la estrategia se vincula al activo intangible como el proceso de creación de valores. Además, facilita los controles sobre el cumplimiento de cada objetivo, así como la adopción del mismo en casos de crisis.

Figura 15. Mapa estratégico.



Fuente: Kaplan y Norton, 2004.

Capítulo 6. Estrategia Comercial

En este capítulo se analizará el mercado potencial, sus características, la estimación de ventas, las variables de segmentación entre otros aspectos importantes. Asimismo, se realizará un análisis de las necesidades, consumidores, deseos y preferencias, continuando con el procedimiento de decisión de compra y cerrando con la estrategia de marketing mix.

6.1. Análisis de mercado

Se desarrollará el mercado meta, la segmentación del mercado demográfica, geográfica, psicológica y estilo de vida.

Kotler define el mercado meta como aquella segmentación que una organización que se redirige por un programa de marketing. También como Segmento de mercado, organizaciones o personas que los vendedores diseñen una mezcla de mercado técnica en un mercado meta. (Kotler, 2007)

El análisis cualitativo y cuantitativo del mercado permite que se conozca el potencial, contando con los elementos de soporte para el diseño de las fotos de los consumidores, identificando como es que se comportan, cuales son los malestares y necesidades. En tal sentido, se podrá obtener el lineamiento que sirva de soporte para entablar los segmentos del mercado, los cuales se redirigirán sobre los modelos. Posteriormente, se establece una relación con cada cliente por medio del planteamiento de una estrategia comercial que genere valor.

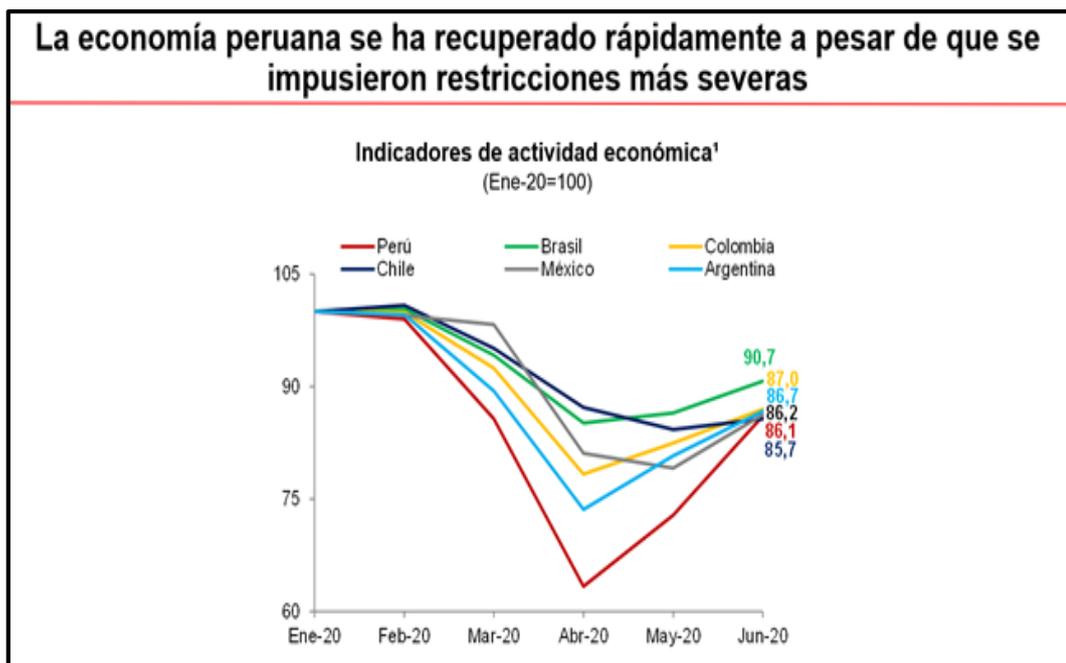
Como se sabe el contexto actual de mercado o entorno de mercado es un reto para todo emprendedor por el horizonte corto y probablemente que se situara a corto plazo. A pesar de esto se presenta otra forma o proceso nuevo de reinversión. La pandemia en este último mes afecto a la gran cantidad de países en el mundo, aunque uno más que otro sobre los países y

varios espacios de la región. A pesar de ello aún se avizora un panorama tenue e incierto.

Sobre el reporte del MEF, la económica en 2020 pudo mostrar una caída de 17.4% y en el segundo semestre se puede observar una recuperación impulsada por un sector primario. Así mismo, para 2021 refiere al especialista en crecimientos económicos, el mismo que se impulsa por dinamismo del gasto público e inversión privada (MEF, 2020).

Cómo se observa en la Figura 19, el país al empezar la pandemia, se observó una caída en la actividad económica pese a ello durante abril inicio un incremento progresivo, inclusive más elevado a la de México y muy similar a Argéctica como un valor en promedio de 86.1 que representan los incrementos de la actividad económica (MEF, 2021).

Figura 16. Recuperación de la economía peruana.

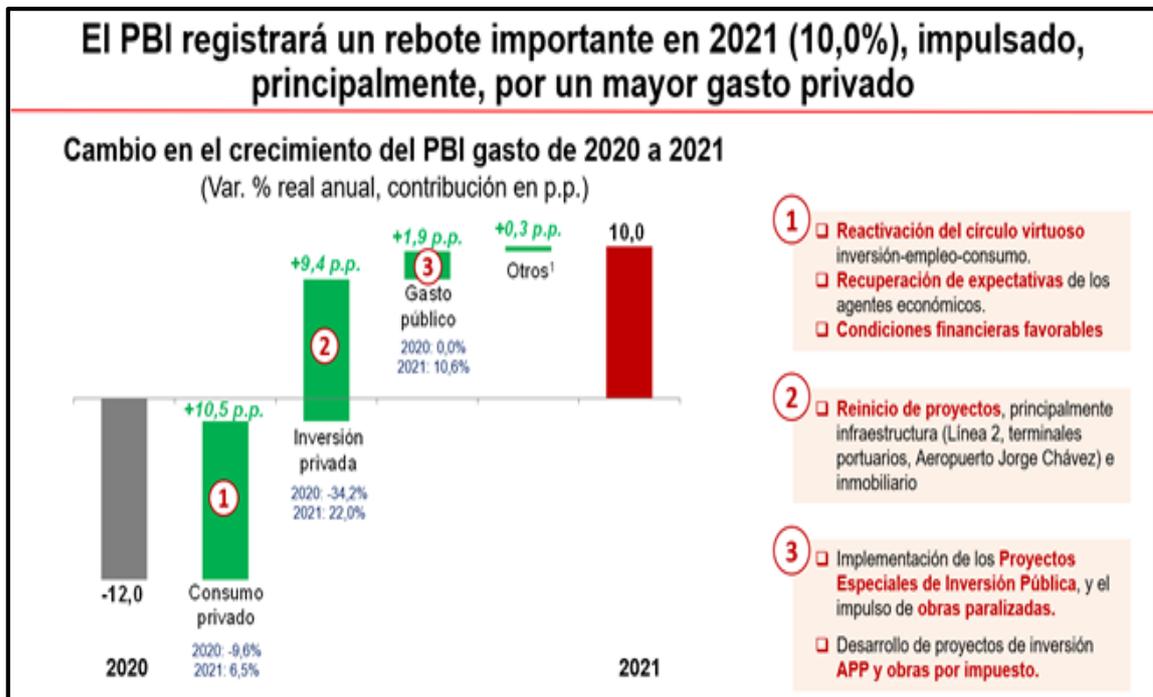


Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas, 2020.

La Figura 17 presenta un panorama más claro de la situación en la economía. Se precisa que el consumo privado se redujo de manera considerable, sin embargo, la inversión privada continua esperando el reinicio y el mercado peruano del proyecto paralizado como línea 2.

El terminal puntuaría y la ampliación del aeropuerto internacional Jorge Chávez reflejo un incremento en promedio de + 9.4, mientras que los gastos públicos se muestran con una proyección de 10% en merito a la implementación del proyecto especial del impulso de las obras paralizadas e inversión pública (MEF, 2021).

Figura 17. Rebote importante en el 2021.

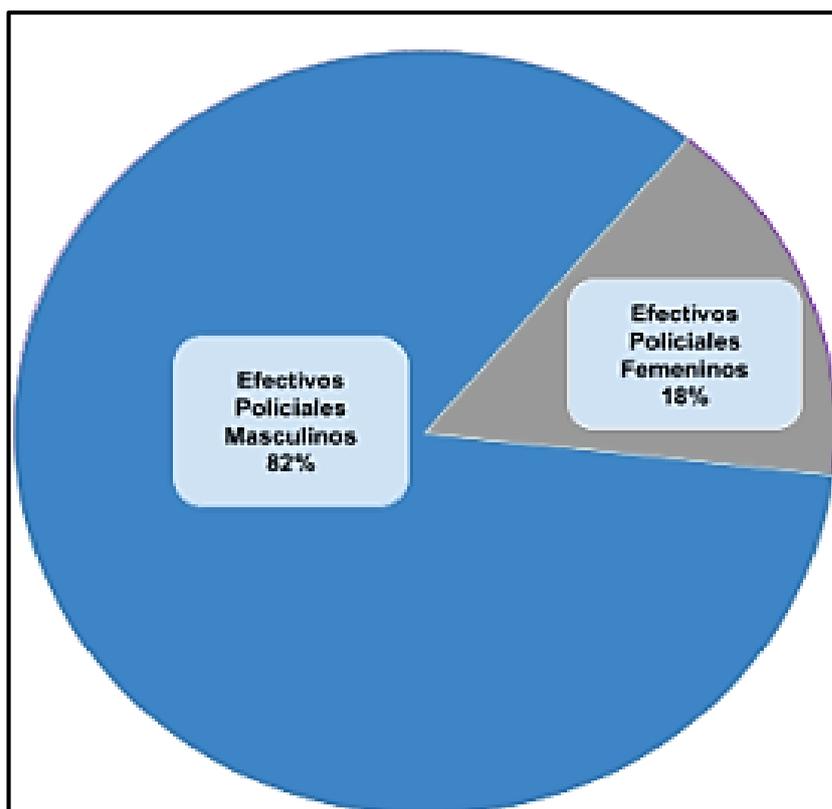


Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas, 2020.

En esta línea, el presente plan de negocios se enfoca en un nicho específico de mercado de la PNP, como se visualiza en la Figura 18. Actualmente, a nivel nacional en promedio hay 142.066 efectivos policiales en actividad de lo cual en promedio 24.161 son del sexo femenino y 115.880 del sexo masculino; cabe precisar que dentro de la cifra señala no se consideró al personal civil que promediadamente 1.988 personas. Si se lleva la cifra porcentual tendríamos

que en la PNP existe una diferencia notable sobre las mujeres y varones, siendo que esto asciéndete a 82% y en mujeres es de 18%.

Figura 18. Proporción de hombres y mujeres policías en la ciudad de Lima y Callao, año 2020.



Fuente: Oliva, 2020.

6.1.1. Mercado meta

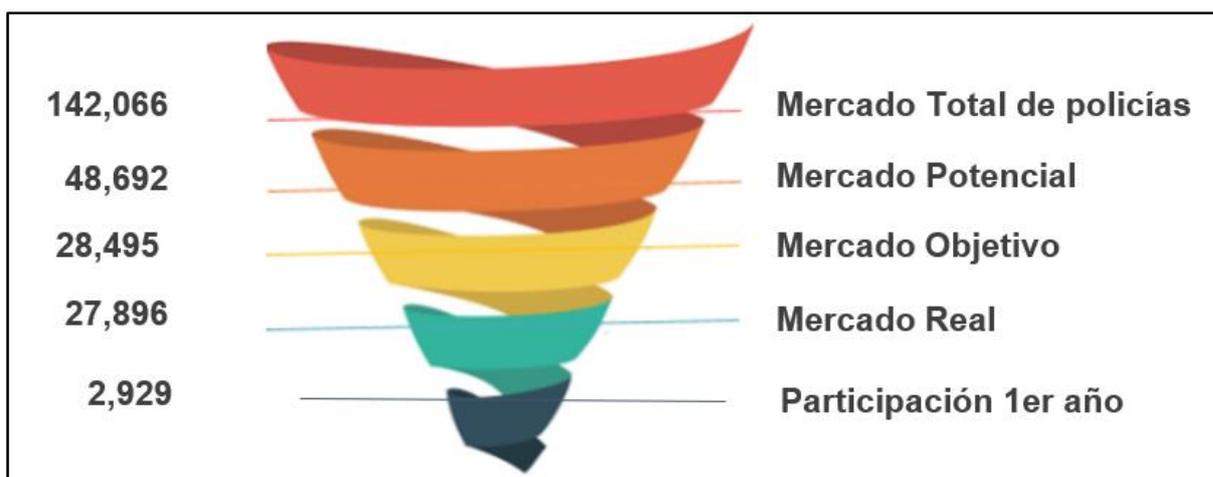
Para poder hallar el mercado meta es importante definir los siguientes conceptos:

- Mercado total: Conjunto de personas jurídicas o naturalezas que buscan un servicio o producto, que pueden o desean comprar y que tienen capacidad legal y económica de compra.
- Mercado potencial: Es aquel público que no consume tu producto, pero que tiene o pueden llegar a tener la necesidad de adquirirlo
- Mercado objetivo: es un grupo definido de personas que puede estar interesado en su

servicio o producto.

- Mercado meta: El mercado real es aquel que se compone por una agrupación de individuos que tiene necesidad de adquirir un servicio o producto, que posee el medio necesario para cubrirlo y que está interesada en adquirirlos.

Figura 19. Determinación del mercado total de efectivos policiales.



Fuente: Elaboración propia, 2021

6.1.2. Mercado total

Como se menciona en la Tesis de Oliva (2020) el personal total de la Policía Nacional del Perú al año 2020 es de 142,066 efectivos entre oficiales, sub oficiales, varones, mujeres, personal de armas y de servicios, así como el personal civil a lo largo de todo el territorio peruano.

Tabla 7. Cuadro numérico por departamentos y categorías del personal de la PNP

DEPARTAMENTO	OF. ARM	OF. SERV.	EST. OFI.	SSOO. ARM.	SSOO. SERV.	PER. CIVI.	TOTAL
	0	0	0	1	0	0	1
Amazonas	57	11	0	1,479	9	6	1,562
Ancash	170	21	0	4,739	23	10	4,963
Apurímac	60	10	0	2,243	7	16	2,336
Arequipa	284	181	0	6,851	,96	41	7,463

Ayacucho	97	25	0	2,160	15	14	2,311
Cajamarca	121	28	0	3,480	17	25	3,681
Callao	442	45	7	4,990	72	105	5,661
Cusco	175	51	0	6,160	41	36	6,463
Huancavelica	52	4	0	1,684	2	8	1,751
Huánuco	124	21	0	2,894	14	12	3,065
Ica	137	31	0	3,159	28	38	3,393
Junín	218	66	1	5,625	28	30	5,977
La Libertad	220	53	0	5,280	72	23	5,648
Lambayeque	235	113	0	4,695	129	37	5,209
Lima	3,759	1,991	7	45,327	2,247	1,467	54,798
Loreto	87	11	0	3,250	10	14	3,381
Madre de Dios	46	5	0	907	2	4	964
Moquegua	51	12	0	1,145	0	4	1,212
Pasco	34	5	0	1,042	0	4	1,085
Piura	228	29	0	5,900	33	33	6,221
Puno	102	26	0	4,687	118	15	4,948
San Martín	115	17	0	3,791	9	10	3,942
Tacna	102	29	0	2,213	36	5	2,385
Tumbes	62	6	0	1,613	10	5	1,695
Ucayali	90	8	0	1,839	8	12	1,957
TOTAL	1,666	2,799	15	127,172	2,026	1,986	142,066

Fuente: Oliva, 2020.

6.1.3. Mercado potencial

De acuerdo a lo mencionado por Oliva, la mayor cantidad de personal policial se encuentra en el departamento de Lima con un total de 54,798 policías, de los cuales de acuerdo a lo indicado en la última encuesta del INEI a toda la policía del Perú el año 2012 indica que del 100% de policías del departamento de Lima el 88.13% se encuentra en Lima Metropolitana. (2020) y agregando los 5,661 policías del Callao da el total de 53,955 efectivos,

sobre este número se ha descontado el personal administrativo y asimilado de otras profesiones dando el total final de 48,692 efectivos.

Figura 20. Mercado objetivo de la PNP



6.1.4. Mercado objetivo

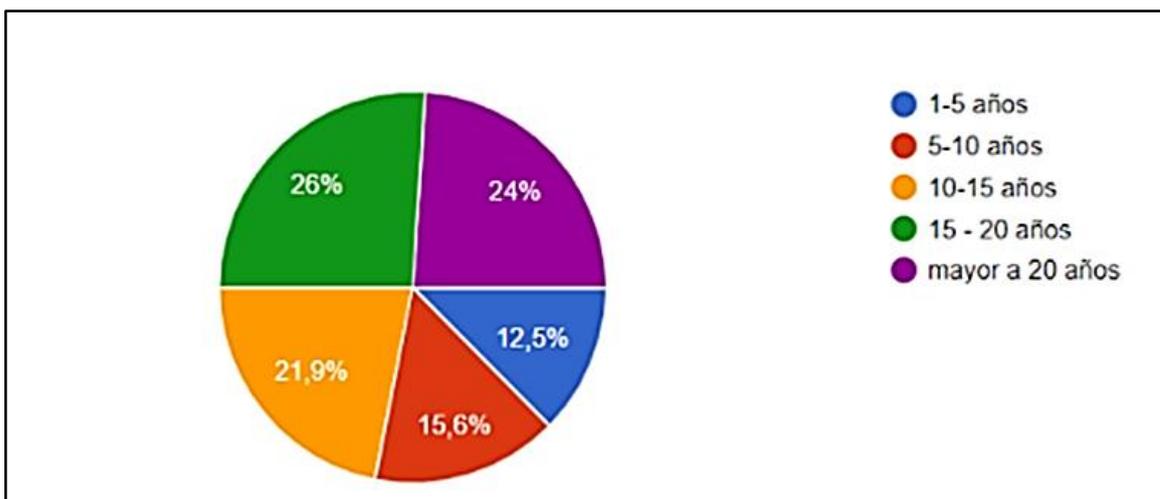
En la realización de las actividades de los efectivos policiales podemos encontrar una separación importante entre aquellos que fueron formados en la Escuela de Policías del Perú que realizan labores de patrullaje, inteligencia, entre otros; los policías que han sido asimilados que brindan servicios administrativos; y finalmente un tercer grupo que es personal civil. (Oliva, 2020)

De acuerdo a lo mencionado por el Ministro del Interior Carlos Morán en el 2020 la institución está realizando todos los esfuerzos para que todos los policías con formación de escuela realicen trabajos de patrullaje y de lucha directa contra la delincuencia por lo que un gran grupo de policías que realizaban funciones administrativas fueron reasignados a patrullaje y reemplazados por personal de servicios con la finalidad de otorga un servicio más óptimo a la ciudadanía.

Teniendo en cuenta que los efectivos policiales que se encuentran en mayor riesgo durante el ejercicio de sus labores son los que han sido formados en la Escuela de la Policía Nacional y trabajan con el uso de armas se plantea focalizar la estrategia en este grupo.

Asimismo, la idea de negocio se diferencia por ser una empresa de asesoría y defensa legal digital que brinda una experiencia en línea y permanente mediante el uso de un aplicativo móvil que permitirá interconectar al policía con su abogado asesor, para ello consideramos que el mercado objetivo al cual se apunta incluye la generación de Millenials y la generación Z que de acuerdo a la encuesta realizada conforman el 76% de los policías en actividad. (2020).

Figura 21. Años de servicio del efectivo policial.



Análisis

Finalmente se considera importante incluir como parte del análisis del mercado objetivo los estilos de vida que presenta Rolando Arellano, especialista en Marketing, el cual podemos también aplicar al nicho de mercado de los policías del Perú.

Como parte del mercado objetivo al cual se quiere orientar el plan de negocio se considera que los estilos de vida meta son: Sofisticados, Progresistas, Formalistas y Modernas que corresponden al 77% de los efectivos policiales (Arellano, 2017).

Tabla 8. Estilos de vida.

Progresistas	20%
sofisticados	9%
formalistas	21%
modernos	27%
austeros	9%
coservadores	14%

Fuente: Arellano Marketing, 2017

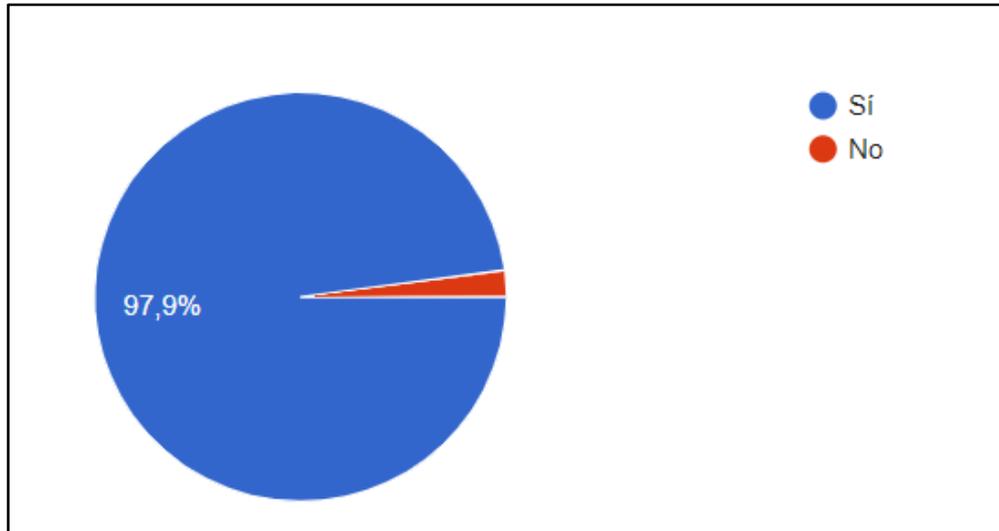
Finalmente, al mercado de policías en actividad de Lima Metropolitana y del Callao que trabajan en actividades de seguridad ciudadana con armas que tiene el número de 48,692 efectivos policiales se le aplica el porcentaje del 76% correspondiente al factor generacional y el 77% por estilo de vida nos da el número de 28,495 efectivos policiales (INEI, 2012).

6.1.5. Mercado real

De acuerdo a la entrevista a profundidad realizada a un especialista en venta de seguros nos indica que la tasa de compra de un seguro varía de acuerdo al producto. En su experiencia ha tenido tasas de venta de seguros por un 3% como de hasta un 18% teniendo como media un 10.5% en promedio.

Asimismo, durante la investigación exploratoria obtenida por medio de encuestas se ha obtenido que el 97.9% de los policías encuestados estaría interesado en contratar un estudio jurídico bajo un modelo de suscripción mensual de asesoría y defensa legal lo que nos daría un mercado real de 27,896.

Figura 22. Resultado de encuesta sobre la pregunta de interés en contratar un estudio jurídico bajo un Modelo de Suscripción Mensual de asesoría y defensa legal.



Finalmente, la empresa MAPFRE Economics presentó el 5 de octubre del 2020 su Informe Anual del Mercado Asegurador Latinoamericano, que abarca 19 países de la región donde menciona que el sector asegurador peruano tuvo un crecimiento promedio anual de 10.5% en los últimos 10 años.

Figura 23. Mercado objetivo y real de efectivos policiales.



Tomando en consideración que el mercado real es de 27,896 pólizas y que la entrevista a profundidad a un experto en seguros arrojó que la efectividad en ventas de seguros es de aproximadamente el 10.5%, se espera alcanzar los 2,929 pólizas afiliados para finales del 2022.

6.1.6. Estimación de la demanda

6.1.6.1. Estimación de la demanda mensual del año 2022 (unidades).

Para el primer mes de enero del 2022 se planteará alcanzar ventas equivalentes al 3% del objetivo de suscripciones de ese año estimadas en 2,929 pólizas de Lima Metropolitana y el Callao, este 3% equivalen a 96 pólizas suscritos. Esta meta se logrará mediante un gran presupuesto de marketing equivalente a S/. 17,430 soles el cual se estimó multiplicando el costo de adquisición de un cliente (CAC) en el mercado de seguros por los 96 clientes meta del primer mes.

- Cálculo del costo de adquisición de un cliente de la industria de seguros en el mercado latinoamericano:

Según Emily Bauer, el costo por adquisición de un cliente (CAC) del mercado de seguros en EEUU es de \$ 303 dólares (2017) y se identificó que el CAC en el mercado latinoamericano es equivalente al 14.98% del estadounidense (Oliveira, 2018) Esto nos brinda un CAC del mercado de seguros latinoamericano de \$ 45.39 dólares (S/. 181.56 soles).

El marketing boca a boca tendría un rol fundamental en el negocio, pues se estima que un 72% de las personas que han quedado satisfechas con un servicio suelen recomendarlo a amigos y familiares (Pew research center, 2013).

Tommy Fang co-founder de la exitosa start up Eureka Surveys, mencionó en una entrevista lo siguiente: “la mejor manera de reducir el CAC es invertir en un producto del que los usuarios cuenten a sus amigos, reduciendo efectivamente el CAC a 0. Hemos crecido a más

de medio millón de dólares sin gastar un solo dólar en anuncios.”⁸, esto nos lleva a la conclusión que podemos disminuir en un 90% el CAC en los primeros meses mediante el marketing boca a boca, con lo cual, el presupuesto de marketing de S/. 71,400 soles para el primer año sería más que suficiente. Este presupuesto no lo gastaríamos de manera uniforme, los primeros meses invertiríamos más en marketing, haciendo que el crecimiento de clientes los primeros meses sea superior al 50%.

Se estima que con el presupuesto de marketing de S/. 71,400 soles sumado al efecto multiplicador del marketing boca a boca se podrá alcanzar la meta 2,929 policías suscritos a finales del 2022.

Tabla 9. Estimación de la cantidad de policías afiliados al 2022

Mes	Ene-22	Feb-22	Mar-22	Abr-22	May-22	Jun-22	Jul-22	Ago-22	Set-22	Oct-22	Nov-22	Dic-22
N° de Policías Afiliados	96	220	383	574	861	1,302	1,627	1,857	2,163	2,508	2,795	2,929

6.1.6.2. Estimación de la demanda anual 2022- 2026 (unidades).

Tomando en consideración que la tasa de crecimiento anual del mercado de seguros, el cual es la industria de referencia, se espera un crecimiento aproximado de 10.5% a partir del segundo año (2023) hasta el 2026:

Tabla 10. Estimación de la demanda actual 2022-2026

Año	Total 2022	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026
N° de Policías Afiliados	2,929	3,237	3,577	3,952	4,367

⁸ <https://databox.com/reduce-customer-acquisition-cost#11>

6.1.7. Proyección de ingresos

6.1.7.1. Estimación mensual de los ingresos del año 2022.

Tabla 11. Estimación mensual de los ingresos del año 2022

Mes	Enc-22	Feb-22	Mar-22	Abr-22	May-22	Jun-22	Jul-22	Ago-22	Set-22	Oct-22	Nov-22	Dic-22
Ingresos	6,222	14,310	24,888	37,332	55,997	84,618	105,773	120,706	140,616	163,015	181,681	190,391

6.1.7.2. Estimación anual de los ingresos del año 2022-2026.

Tabla 12. Estimación anual de los ingresos 2022-2026

Año	Total 2022	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026
Ingresos	1,125,549	1,243,732	1,734,324	1,518,627	1,678,083

6.1.7.3. Segmentación de mercado.

El procedimiento de segmentación será dividido en grupos homogéneos sobre cada cliente de un mercado específico, con el fin principal de que se determine con precisión cada necesidad de las personas. La clave es que se ajuste el programa de marketing para que tenga en cuenta la diferencia sobre cada cliente.

6.1.7.4. Segmentación geográfica.

El enfoque será en Lima Metropolitana por ser la zona de mayor número de policías que cuenta con autopistas y carreteras que permiten llegar a todos sus distritos en un máximo aproximado de 90 minutos. Asimismo, también se incluye a la Provincia Constitucional del Callao por estar cerca a Lima Metropolitana y contar con autopistas que permiten un fácil

acceso. En total se cuenta con 50 distritos, 43 distritos de Lima y 7 distritos del Callao.

A continuación, la Figura 24 muestra una descripción detallada de los distritos que componen la Ciudad de Lima Metropolitana y el Callao.

Figura 24. Distritos de Lima Metropolitana y la Provincia Constitucional del Callao.



Fuente: Perfil Lima Metropolitana y Callao, 2017.

6.1.7.5. Segmentación demográfica.

Este tipo de segmentación consiste en dividir al mercado en categorías de menor tamaño para definir con mayor precisión el mercado objetivo. Para el proyecto de negocios se planteó enfocarse en los policías de Lima Metropolitana y Callao de la generación Millennials y Generación Z, ellos están más familiarizados con el uso de plataformas digitales para adquirir

productos y servicios.

- Millennials: Personas nacidas entre los años 1980 y 2000 cuyas características son:
 - Son nativos digitales.
 - Emprendedores.
 - Mayor nivel de preparación académica.
 - Son ciudadanos del mundo pues se identifican con culturas diversas.
 - Presentan un mayor nivel de exigencia al adquirir un producto o servicio.
 - Rechazo a los medios tradicionales.
 - Usan redes sociales, buscan información y chatear.

- Generación Z: Personas nacidas entre los años 2001 y 2010 cuyas características son:
 - Son nativos digitales.
 - Poseen mayor capacidad multitarea y generan nuevos contenidos.
 - Conciencia social y ambiental.
 - Pragmático y realistas.
 - Adaptables y resilientes.
 - Redes sociales, y quiénes más usan tik tok.

Según la encuesta realizada a los efectivos policiales en actividad se pudo identificar que el 76% de ellos pertenecen a las referidas generaciones objetivo.

Segmentación psicológica.

La necesidad o motivación principal es su seguridad, sentirse protegido como un objetivo personal de crecimiento y de tranquilidad para poder alcanzar sus metas ascendiendo de

rango y auto realizarse, buscando un status y queriendo diferenciarse. También como un objetivo familiar, es el sustento de su familia, no puede pasarle nada, anhela que sus hijos alcancen mayores logros que él y de esforzarse mucho por ellos.

6.1.7.6. Segmentación pictográfica y estilo de vida.

Son una serie de descripciones psicológicas y conductuales del mercado, es decir de los usuarios. Se usan variables como tendencias, gustos, preferencias, opiniones e inclinaciones de la demanda (AIO) para medir sus actividades identificando aspectos relevantes de la personalidad que influyen en el comportamiento del usuario. Una de las variables más importantes en el presente proyecto es el estilo de vida basado en la clasificación de Arellano (Arellano, 2017).

Según Arellano se definen seis estilos de vida: Los Sofisticados y/o Afortunados (9%), Progresista (21%), Modernas (27%), Formalistas (21%), Conservadoras (14%) y lo austeros (9%). (2017)

Los policías sofisticados que tienen grandes aspiraciones, normalmente serán los de rango alto o medio que buscan un estatus, siguen las tendencias, son líderes naturales, buscan diferenciarse y les atrae las innovaciones.

Los policías progresistas, aquellos que se han esforzado mucho por su línea de carrera, sus ingresos están en el promedio, pueden tener rangos medios o bajos, pero se trazan metas altas, se esfuerzan mucho por alcanzar los rangos altos y pueden tener un negocio adicional al de ser policías, valoran el costo-beneficio de sus inversiones y son muy racionales.

Las policías modernas, de carácter pujante y trabajador, buscan su lugar en la policía, ocupan rangos mayormente rangos bajos o en algunas ocasiones medios, luchan con barreras por ser mujeres en un trabajo normalmente históricamente de hombres, pero no se desaniman, son independientes, cuidan su imagen, les gusta verse bien usando maquillaje y vistiéndose a

la moda, les preocupa la integridad de su familia y sentirse protegida.

Los policías formalistas, son menos ambiciosos y con menores aspiraciones, se encuentran mayormente en los rangos bajos o en algunos casos en medios y altos. Ellos están interesados en ahorrar y continuar su línea de ascenso, buscan reconocimiento social, no les gusta tomar riesgos y harían lo necesario para asegurar una jubilación sin contratiempos.

En esta segmentación consideramos importantes las siguientes características: Sofisticados, Progresistas, Formalistas y Modernos. Según la encuesta realizada a los policías en actividad se pudo concluir que el 77% de los policías que pertenecen a la generación millennials y Z tienen estas características.

6.1.7.7. Segmentación generacional.

El segmento de mercado al cual se orienta el servicio incluye la Generación Y (Millennials) y también la Generación Z, es decir los policías con 20 años o menos de servicio.

Uno de los principales atributos diferenciadores es consolidarse como el primer estudio de abogados digital que acerque y conecte al policía con su abogado asesor por medio de la tecnología, que el medio de comunicación sea muy natural para ellos, que no consuma mucho de su escaso tiempo, brinde fácil acceso, logrando un alto nivel de satisfacción en los efectivos policiales.

6.2. Investigación del consumidor

Peter refiere que los comportamientos de los consumidores abarcan los sentimientos y pensamientos que experimentan los individuos, así como la acción que emprende, en los procedimientos de consumo (2006). Tomando como referencia ello para conocer al consumidor es necesario analizar sus motivaciones, beneficios buscados, definición del problema a resolver

y para lo cual se planteó realizar una investigación de mercado con las siguientes características.

6.2.1. Necesidades y problemas que solucionan

“POLIJURIS” se enfoca en ser la mejor opción de un estudio jurídico bajo un modelo de suscripción mensual que brinde asesoría y defensa legal de la PNP en la Provincia Constitucional del Callao y Lima Metropolitana para aquellos efectivos que busquen realizar sus funciones policiales con tranquilidad y seguridad.

Según la Figura 25, el modelo de negocio de estudio busca satisfacer la necesidad de pertenencia y seguridad.

Figura 25. Pirámide de Maslow.



– **Seguridad:**

Como se aprecia en la figura de la Pirámide Maslow, el segundo nivel representa la necesidad de seguridad. Un Miembro de la Policía Nacional que se encuentra denunciado, que no sabe cómo acabará su situación, que no recibe una orientación adecuada ni protección de parte de la institución tiene una gran falta de seguridad sobre su porvenir. Esto puede afectar emocionalmente en el correcto desempeño de sus funciones, en sus relaciones familiares e

inclusive psicológicamente.

Es así que el servicio que se brinda cubre totalmente la necesidad de seguridad del Policía Nacional del Perú ya que cuenta con un respaldo legal con especialistas altamente calificados que lo ayudaran a resolver el problema presentado, le permitirá dejar en las manos del abogado el proceso y enfocarse en sus actividades del día a día. También asegura la economía del efectivo ya que no tendrá que desembolsar grandes sumas de dinero que no estuvieron presupuestadas afectando la economía familiar.

– **Pertenencia:**

Uno de los principales atributos de contar con la suscripción al estudio jurídico bajo un modelo de suscripción mensual de asesoría y defensa legal es formar parte de una comunidad en la que todos cuidan de todos, empezando por el abogado asesor que es responsable de guiar al efectivo policial en cualquier trámite o descargo por sanción o denuncia legal, asimismo podrá tener acceso a grupos de blogs sobre diferentes denuncias presentadas y cómo fueron resueltas, testimonios de casos legales emblemáticos y mensajes de ánimo y soporte emocional del área de psicología, todo ello orientado a generar la mejor experiencia de un servicio legal.

6.2.2. Proceso de decisión de compra del consumidor

Armstrong manifiesta que el procedimiento de decisión comprende 5 etapas las cuales son: búsqueda de información, reconocimiento de necesidad, decisión de compra, comportamiento posterior a la compra y evaluación de alternativas. (2008)

Detallaremos el proceso de compra del consumidor:

– **Reconocer la Necesidad**

De acuerdo al resultado de la encuesta llevada a cabo a los policías se obtuvo que a la pregunta ¿Tiene o ha tenido alguna denuncia policial? el 94.7% indicó que SI, además se hizo la pregunta ¿Sientes que estás expuesto a alguna denuncia o nueva denuncia? el 97.9% indicó que SI.

En este contexto se concluye que el Miembro de la Policía Nacional reconoce la alta probabilidad de tener un problema legal por el ejercicio de sus funciones y ante ello se genera una gran necesidad de poder sentirse protegido, respaldado más aún cuando en la pregunta ¿Cómo te defenderías ante una denuncia? el 0% indica que la institución lo defendería, es claro que el policía no se siente protegido por su propia institución y tiene que buscar por él mismo alternativas externas.

– **Búsqueda de la Información**

En relación a la búsqueda de cómo atender la necesidad de defensa legal en las encuestas realizadas a los policías se obtuvo que a la pregunta ¿Cómo te defenderías ante alguna denuncia? el 93.8% indicó que contrataría a un abogado particular. En las entrevistas a profundidad realizadas a diferentes policías indicaron que en primera instancia buscarían una recomendación de uno de sus superiores que tuviera experiencia y con quien tuviera mayor confianza.

Asimismo, durante la entrevista a profundidad se validó que la referencia es muy importante ya que existe mucha desconfianza sobre los abogados ya que tienen la percepción de que busca solicitar dinero adicional a lo pactado de una forma u otra y no se ve resultados en la labor que realiza.

– **Evaluación de Alternativas**

Al haber obtenido la información de diferentes colegas, el policía evalúa las propuestas tradicionales de servicios de abogados con montos elevados y que solo se brindarán durante la defensa legal y hace un análisis de costo-beneficio de los servicios.

En esta etapa es importante que la empresa POLIJURIS se encuentre posicionada en la mente del policía por medio de diferentes influencers como la empresa que ofrece un servicio único con una gran propuesta de valor que lo diferencia de los estudios de abogados tradicionales. Es una empresa que está a su lado antes, durante y después de los procesos judiciales brindando tranquilidad y bienestar a través de una red de especialistas que actuarán con la mejor calidad y brindando el mejor seguimiento en línea y permanente.

– **Decisión de Compra**

En esta etapa el policía decide adquirir el servicio de POLIJURIS. El equipo de ventas está involucrado en este procedimiento con la finalidad de presentar la propuesta de valor resaltando sus beneficios, poder absolver las consultas que se presenten y lograr que el efectivo realice la compra.

– **Evaluación Post- Compra**

Se realizarán encuestas periódicas por medio del aplicativo móvil para medir el grado de satisfacción de los clientes con el servicio ofrecido. Como organización se busca exceder cada expectativa de los clientes con la finalidad de generar lealtad y obtener recomendaciones. Si el policía se encuentra satisfecho con los servicios, posterior a la experiencia que paso, lo más probable es que continúe con el servicio por un largo tiempo y sea un embajador de la marca.

6.2.3. Factores que influyen en la conducta del consumidor

Entender los factores como el entorno, factor económico, cultura, situaciones cotidianas, estatus social que influye en las decisiones de las compras de los consumidores son aspectos importantes a fin de que se mejore en el servicio al momento de captar ventas. Se procede a detallar los factores:

- Factores culturales: hábitos y costumbres de cada miembro de la PNP. Hoy en día existe una mayor cultura del uso de seguros de salud, vehicular entre otros por ello la demanda de servicios de esta índole tiene un crecimiento promedio anual de 10.5% en los últimos 10 años de acuerdo a lo mencionado por Mapfre Economics.
- Estilo de vida: El ingreso monetario es relevante para que se mantenga un estilo de vida bueno, así como los valores y creencias de los individuos. En este caso de los miembros de la PNP cuentan con un presupuesto mensual fijo por parte del gobierno que no se vio afectado por la pandemia del cual pueden destinar una cuota para el pago de servicio o realizar una afiliación de descuento por tarjeta al plan mensual.
- Motivación: Como motivación principal del policía es la asesoría preventiva y el acompañamiento durante el proceso de la denuncia y defensa legal de manera que se proteja la seguridad del efectivo. Contar con un servicio que le brinde protección, seguridad y que le haga sentir que no está solo en los momentos difíciles.
- Personalidad: Cumple un rol relevante en el procedimiento de la toma de decisiones, puesto que se ubica de manera directa relacionada con la actitud de los clientes y puede ser influenciado por otro factor externo. Como se sabe la labor de los policías es proteger a los ciudadanos y tener una conducta intachable, una denuncia difiere mucho de este concepto y pone en riesgo los ascensos que pueda

lograr.

- Edad: Influye directamente en el comportamiento del policía. El servicio de POLIJURIS se enfoca en un proceso mayormente digital por ello el segmento de mercado al cual se enfoca es de 20 o menos años de servicio, donde se encuentran los millenials y la generación Z
- Percepción: El efectivo puede tomarle atención solo lo que es de su interés, cobertura, precio, seguimiento, calidad de los profesionales entre otros e interpretar cada dato de manera individual. Esta percepción podría cambiar en medida del tiempo, puesto que puede influenciar por un factor externo como comentarios o publicidades de otros sujetos.

6.2.4. Posicionamiento de marca

Se busca posicionar la marca en la mente del policía como el único estudio jurídico que, bajo un modelo de suscripción mensual de asesoría legal en línea y permanente, así como el servicio de defensa legal con la mejor experiencia en calidad de atención, seguimiento del caso y acompañamiento psicológico a un precio accesible mensual.

6.3. Marketing mix

De acuerdo a la estimación de ventas se estima captar el 10.5% del mercado objetivo mediante una estrategia con presencia altamente digital y física en el principal punto de contacto con los efectivos policiales.

Se buscará posicionar la marca a través de un mensaje que viajará por todos los canales promoviendo la propuesta de valor:

“Mejorar la calidad de vida de los policías asegurando su tranquilidad emocional mediante un servicio en línea y permanente que los respalde preventivamente o ante cualquier

denuncia legal”

Es un objetivo importante poder conectar con el policía y ocupar en su mente ese lugar que le da seguridad a la persona que normalmente es la que otorga seguridad a los ciudadanos.

Dentro del modelo de negocio se busca tener una relación a largo plazo con el cliente buscando su satisfacción y elevando el nivel de recordación de la marca “POLIJURIS”. Se buscarán clientes que sean promotores de la marca ya que la publicidad boca a boca genera mayor confianza y es más valorada, así como se buscará atender los casos emblemáticos como parte de la estrategia de marketing.

Se desarrollará el precio, el producto, plaza y la promoción que se establecerá en la organización.

6.3.1. Estrategia de producto

En el Perú hay seguros de diferentes tipos, pero no existe un seguro que proteja y brinde asesoría a los efectivos de la PNP. Ellos forman una parte importante en la sociedad ya que tienen como misión el proteger a la ciudadanía. A lo largo de la historia se han presentado diferentes casos en los cuales se ha visto que muchos efectivos policiales son acusados injustamente, tras difundirse noticias falsas, ellos tienen que pasar por un proceso para poder atender estas denuncias; al igual que los civiles, ellos también desconocen cómo actuar cuándo son denunciados. A su vez, la institución no les brinda un apoyo para estos casos lo cual genera incomodidad y angustia por parte de los oficiales y suboficiales.

Es por ello que el plan de negocio se orienta en brindar servicios de defensa y asesoría legal bajo el modelo de suscripción que sean de ayuda para los efectivos policiales, los cuales les permitan realizar sus actividades con tranquilidad brindándoles lo siguiente:

- Servicio de asesoría legal por sanciones administrativas.
- Defensa legal para: Denuncias ante el Fuero Militar, Denuncias Civiles (Alimentos,

Maltrato familiar), Denuncias Penales durante el ejercicio de sus funciones.

- Capacitaciones preventivas.
- Acceso a la comunidad para realizar consultas por los blogs de discusión.

Estos servicios están dirigidos a los efectivos policiales tanto de Lima metropolitana y de la Provincia Constitucional del Callao que realicen la suscripción a la empresa POLIJURIS.

Tabla 13. Cantidad de eventos para el cliente objetivo

Descripción	Nº de Eventos	Límite de Atención	Periodo de Carencia	Copago
Sanciones administrativas	03 en el año		30 días	
Denuncias ante el Fuero Militar	01 en el año	1 año	60 días	
Denuncia civil por alimentos	01 en el año	2 años	90 días	
Denuncia civil por maltrato familiar	01 en el año	2 años	90 días	
Otro tipo de denuncia civil	01 en el año	2 años	150 días	60%
Denuncia Penal por el ejercicio de su función	01 en el año	3 años	90 días	
Otro tipo de denuncia penal	01 en el año	3 años	180 días	60%

Logo: Se presenta en el centro de la Figura 26 una balanza que representa el equilibrio de SEGURIDAD que otorga POLIJURIS a todos sus afiliados que vivían intranquilos y con temor de poder caer en algún problema legal que pusiera en riesgo su integridad o el presupuesto familiar.

Figura 26. Logo del proyecto empresarial presentado.



6.3.2. Estrategia de precio

En base a las entrevistas a profundidad realizadas a efectivos policiales que han tenido denuncias o no, se evaluó que el precio que estarían dispuestos a pagar por el valor que ofrece el servicio de asesoría y defensa legal descrito en la sección de producto es de S/ 80.00 soles, pero como estrategia de penetración de mercado se ha decidido poner el precio del servicio a brindar de S/. 65.00 soles por el primer año.

6.3.3. Estrategia de plaza

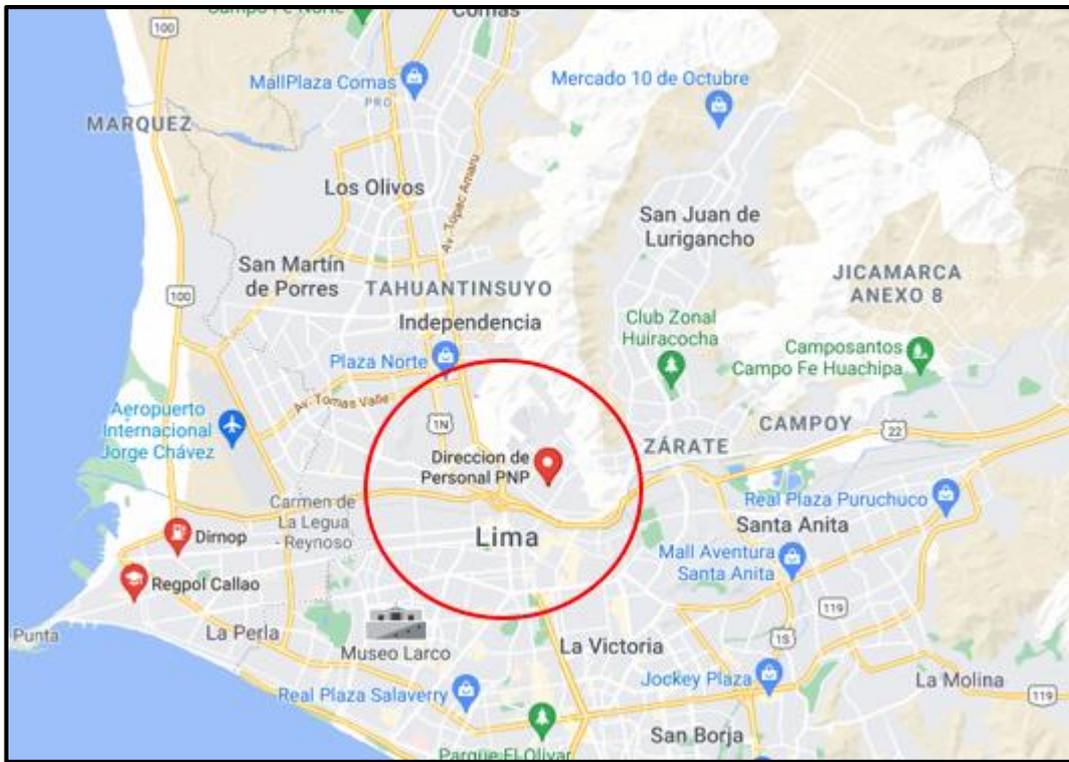
El canal de distribución es el medio del cual se vale la mercadotécnica para que los productos lleguen al consumidor en el momento oportuno y al precio conveniente. La satisfacción que produce el producto al cliente se debe a los canales de distribución bien elegidos y mantenidos. Estas son las rutas o vías que toma el servicio para acercarse al usuario final (Grapsas, 2017).

La página web como canal indirecto será una de las estrategias de distribución más importantes. Con la llegada de la pandemia el uso del internet tomó mayor fuerza de acuerdo a lo mencionado por IPSOS (IPSOS, 2020); el 80% de la población mayor de edad son usuarios frecuentes del internet, es por ello que cobra gran relevancia que la empresa tenga su página web bien diseñada de tal forma que de manera amigable presente la propuesta de valor, los detalles del estudio jurídico bajo un modelo de suscripción mensual, con todos sus beneficios brindando los canales de contacto por correo, WhatsApp o por las redes sociales. Del mismo modo, se presentará una sección en línea en la cual podrá suscribirse rápidamente y sin necesidad de acercarse a la oficina de la empresa.

Asimismo, otra estrategia importante será contar con un stand móvil en las inmediaciones de la (DIRREHUM) de la PNP ubicada en Los Cibeles 150 – Rímac. En esta oficina todos los policías que han recibido una sanción administrativa, alguna denuncia civil o penal tienen que acercarse a realizar su descargo o trámite. Para ello, se asignará un ejecutivo de ventas debidamente capacitado en los procesos principales y más comunes que cumplirá el rol de suscriptor captando el interés de los policías al brindar información ante las consultas que tienen sobre los trámites a realizar, luego de captar su atención se hará la presentación de la propuesta de valor de la empresa, se procederá a solicitar permiso para registrar sus datos para poder contactarlos y se les invitará a visitar la oficina que se encontrará en las inmediaciones.

Finalmente, la tercera estrategia importante de la distribución dentro del canal directo será buscar una oficina cercana a la DIRREHUM, en esta oficina estarán todas las áreas de la empresa, donde se recibirán a todos los clientes que fueron contactados por los medios digitales, por la página web, por referidos o suscriptores, podrán recibir los detalles del servicio, los beneficios y ventajas de contar con la suscripción.

Figura 27. Ubicación de la Oficina POLI JURIS y la DIRREHUM.



Fuente: GOOGLE MAPS, 2021.

6.3.4. Estrategia de promoción

La comunicación incluye diversos elementos que forman parte del procedimiento para transmitir conceptos o ideas a un público objetivo. Se incluyen los siguientes elementos y pasos.

- Primero: El mensaje al público.
- Segundo: Medios o canales para transmitir el mensaje.
- Tercero: Recepción e interpretación del mensaje.
- Cuarto: Se recibe una respuesta por parte del público (Retroalimentación).

Se apoyará en las comunicaciones que existen en los diferentes medios tanto Digital, BTL y eventos virtuales con el objetivo de promover la propuesta de valor, lograr un impacto y generar el proceso AIDA (atención, interés, aceptación).

Con el objetivo de lograr captar los prospectos potenciales rápidamente se empleará la siguiente estrategia comunicacional:

6.3.4.1. Marketing digital.

Se contratará un servicio tercerizado de un Community Manager especializado en el desarrollo del marketing digital que se encargará de generar Brand Awareness:

- Administración de la página web, actualizando la información, las noticias y las publicidades.
- Se utilizarán WhatsApp business para administrar los contactos que en algún momento solicitaron información, se utilizará las opciones de etiquetado para clasificarlo, respuestas automáticas, las listas de difusión para enviar afiches, campañas, contenido relevante para los policías, entre otros.
- Se trabajará con Influencers referentes del sector policial como canal publicitario y referencia.
- Campaña en redes sociales para captar prospectos interesados en conocer el servicio y los beneficios, se realizarán 3 publicaciones a la semana:

Como plan para Facebook se realizarán publicaciones los días lunes, jueves y sábado, que son los días que según estudios la gente ingresa más a Facebook. Los días lunes por ejemplo se realizan publicaciones acerca de la empresa, los días jueves se realizan publicaciones acerca del compromiso con los clientes para establecer lazos e ir fidelizándolos. Los días sábados se publicarán datos extras.

Para Instagram se tiene otro tipo de publicaciones los días miércoles, viernes y sábado son los días en los cuales el Instagram tiene mayor recurrencia. Para los días miércoles se realizarán publicaciones del compromiso de la marca con frases relacionadas a los servicios. Los días viernes se realizarán promociones y sorteos. Los días sábados se

realizarán publicaciones de entretenimiento que tengan que ver con los servicios que se brinda.

Para la red social de Tik Tok en cambio se trabajará con los influencers más reconocidos del sector policial los cuales realizarán publicaciones y promociones de los servicios dos veces a la semana.

En la red social YouTube también se tendrá una participación activa con videos promocionales cortos de 30 segundos 3 veces por semana resaltando la mejora de la calidad vida al ser cliente de la organización.

Se buscará promocionar a POLIJURIS en los primeros puestos de los resultados de búsqueda de Google mediante estrategias SEO - SEM para el caso de SEM se utilizará la estrategia publicitaria de Google Adwords, permitirá que la publicidad de la organización aparezca en el primer resultado de búsqueda de abogados con experiencia en defensa policial y Google shopping que mostrarán gráficos con una imagen del servicio, sus beneficios y el contacto de más información.

Cómo estrategias de los medios digitales se premiarán a los clientes, esto hará conocida a la empresa y generará satisfacción en los clientes permitiendo que nos recomienden y los prospectos podrán afiliarse sabiendo que cuentan con recomendaciones de experiencias previas. Además, se publicarán frases inspiradoras para generar mayor contenido.

También se realizarán publicaciones de artículos del sector policial, preguntas frecuentes, para mantener informados a los clientes con cualquier inquietud que tengan y además de compartir con ellos el ambiente de trabajo esto como forma de acercarnos más al interesado.

El plan de redes permitirá:

- Crear una comunidad

- Viralizar el contenido
- Aumentar la visibilidad de la marca
- Derivar clientes nuevos al establecimiento
- Dar a conocer los beneficios
- Dar a conocer los servicios

6.3.4.2. Marketing BTL.

BTL permite establecer un contacto entre empresa y cliente de forma inmediata siendo una comunicación directa que recauda información de primera mano del consumidor. Esto permite enviar promociones, contenidos relevantes a través de diferentes fuentes de difusión. (Edgar, Salas & Luzuriaga, 2018).

El BTL forma parte de uno de los canales de comunicación que se utilizará para la publicidad entre los cuales se considera:

- Volanteo: La difusión de folletería impresa en la DIRREHUM, en las entradas de las comisarías y oficinas de la policía son parte clave de la estrategia de promoción.
- Merchandising: la entrega de volantes va a ir de la mano con la entrega de merchandising (lapiceros, toma todo, etc.) para lograr un mayor tiempo de recordación y poco a poco empezar a posicionar la marca.
- Mailing: Se enviarán correos masivos con contenido interesante para los policías en relación a normativas, tips presupuestales, tips psicológicos, como evitar amonestaciones entre otros que permitirán captar el interés y llevándolos a la página web o a las mismas oficinas físicas por mayor información.
- Activaciones: Periódicamente se pueden hacer activaciones sobre temas coyunturales como el respeto al policía, el agradecimiento a su gran labor, entre

otros que nos permita conectar con el efectivo y posicionar la marca de la empresa.

- Evento de marketing: Se realizarán capacitaciones mensuales propias o se participarán en eventos de la policía como auspiciadores sobre temas de interés donde se harán sorteos y entrega de premios, recopilando sus datos y presentando la propuesta de valor del servicio, mostrando el aplicativo móvil que los mantiene siempre conectados con su asesor legal. Con el objetivo de llegar a más potenciales clientes, haremos campañas de lanzamiento en algunos distritos de la provincia de Lima y la provincia constitucional del Callao. Los eventos virtuales masifican la propuesta de valor. Este permite conocer al público objetivo y que conozcan a la empresa, se resolverán dudas y se explicará a grandes rasgos el servicio a ofrecer.

6.3.4.3. Venta personal.

Se contará con 2 ejecutivos de ventas y 1 coordinador de ventas responsable de toda la labor comercial hasta la suscripción al servicio quienes estarán ubicados físicamente en la oficina de la empresa.

El equipo de ventas se encargará de contactar telefónicamente a la base de clientes recopilada por el Community Manager.

Asimismo, el ejecutivo de ventas asignado a la entrada del DIRREHUM se encargará de contactar a los prospectos registrados.

6.3.5. Estrategia de procesos

Se manejan dos tipos de procesos:

Como parte de la estrategia de ser la primera empresa de defensa legal “Digital” se

incluye el proceso de suscripción al estudio jurídico bajo un modelo de suscripción mensual mediante la página web que posteriormente a ello los enlazará con el aplicativo móvil que permitirá tener una atención en línea y permanente formando una relación muy cercana con el efectivo policial. El aplicativo brindará opciones de seguimiento en la atención, opciones de calificación del servicio y recomendaciones que se detallarán más en el plan de operaciones.

Se contactará directamente a los prospectos que lleguen a la oficina en búsqueda de información, también aquellos que sean contactados en las afueras del DIRREHUM y finalmente aquellos efectivos que sean captados por medio de las redes sociales serán contactados telefónicamente. Luego de completar el proceso de decisión de compra y ser suscritos al del estudio jurídico bajo un modelo de suscripción mensual se presentará el aplicativo móvil que permitirá conectar al policía con el abogado asesor. Así, el aplicativo permitirá llevar el seguimiento de manera sencilla fidelizándolo por la calidad en la atención.

6.3.6. Estrategia de personas

Las personas que están relacionadas con los servicios son los clientes y colaboradores:

Colaboradores: Es necesario contar con los perfiles profesionales de derecho, ventas, tecnología y administrativos. Además de los requisitos técnicos el otro componente importante es la cultura de POLIJURIS la cual incorpora entre sus valores más importantes la orientación al cliente en búsqueda de la satisfacción que será aplicada por todos los miembros de la empresa en la ejecución de la propuesta de valor con cada función que realicen. El colaborador será el primer cliente de la compañía basado en un plan de endomarketing para su fidelización.

Clientes: Son los efectivos policiales. Ellos son la razón de ser de la propuesta de valor, la relación cercana con el policía mediante las herramientas digitales es uno de los ejes claves dentro del plan de fidelización. Por lo que, se buscará mitigar los puntos de dolor clásicos de un servicio legal tradicional mediante el uso de la tecnología y la cultura centrada en el cliente

de POLIJURIS.

6.3.7. Estrategia de evidencia física

El posicionamiento que se busca lograr en la mente del policía iniciará físicamente con el estilo de decoración de la oficina, la cual se diferenciará con su aspecto moderno, tecnológico y especializado en la defensa policial. Asimismo, se tiene la página web y la plataforma móvil donde el cliente podrá estar conectado con la empresa, los atributos claves son la facilidad de acceso, de navegación y de especialización en la entrega de información de manera instantánea mediante una base de preguntas frecuentes.

6.3.8. Planificación de ventas

Se considera una proyección de demanda para el Primer año de 2,929 afiliaciones, empezando con 96 afiliaciones en enero con un incremento estimado del 2,81% y con un aumento porcentual culminando en diciembre con la meta prevista, ello representa un total de 17,316 cuotas en todo el año.

Tabla 14. Planificación de ventas

Mes	Nº de Afiliados	Diferencia	Acumulado
Enero	96	96	3,27%
Febrero	220	124	7,51%
Marzo	383	163	13%
Abril	574	191	19,60%
Mayo	861	287	29,40%
Junio	1,302	441	44,46%
Julio	1,627	325	55,57%
Agosto	1,857	230	63,42%
Septiembre	2,163	306	73,87%
Octubre	2,508	345	85,66%

Noviembre	2,795	287	95,45
Diciembre	2,929	134	100,00%

Para llegar a lo estimado se contará con cuatro canales: Punto de venta DIRREHUM, Canal Digital, Capacitaciones y Eventos o Visitas a la Policía. La responsabilidad para cada canal de llegar a los estimados va conforme al siguiente objetivo:

Tabla 15. Metas por canal

Canal	Objetivo de Venta
Punto de venta DIRREHUM	30%
Canal Digital	20%
Capacitaciones	20%
Eventos y Visitas a la Policía	30%
Total	100%

Considerando el canal mencionado y el objetivo de venta en proporción de cada uno, 25 días hábiles al mes para la realización de venta y el número de asesores, así como los medios digitales:

Tabla 16. Ventas en unidades

EN UNIDADES								
Mes	Ventas por Canal				Cantidad por Mes			
	Punto de Venta	Canal Digital	Capacitaciones	Eventos y Visitas	Punto de Venta	Canal Digital	Capacitaciones	Eventos y Visitas en la policía
	30%	20%	20%	30%	4	1	4	2
Enero	29	19	19	29	4	1	4	2
Febrero	37	25	25	37	4	1	4	2
Marzo	49	32	33	49	4	1	4	2
Abril	57	38	39	57	4	1	4	2
Mayo	86	57	57	86	4	1	4	2

Junio	132	88	89	132	4	1	4	2
Julio	98	65	64	98	4	1	4	2
Agosto	69	46	46	69	4	1	4	2
Setiembre	92	61	61	92	4	1	4	2
Octubre	104	69	68	104	4	1	4	2
Noviembre	86	58	57	86	4	1	4	2
Diciembre	40	27	27	40	4	1	4	2

6.3.9. Estrategia de ventas

La estrategia de ventas va a tener 3 pilares:

Marketing digital: Se implementará a través de una estrategia de marketing por pago, por medio de Google y Facebook ADS; y una estrategia de publicidad orgánica a través de Facebook, Instagram, Tik Tok y YouTube. Estos canales van a derivar a los clientes a los medios de contacto que son WhatsApp Business, la página web, la aplicación y los mismos Facebook e Instagram.

Callcenter: Los ejecutivos de ventas harán llamadas a los efectivos policiales apoyados en una base de datos.

Influencers: estos nos ayudarán a promover la idea del negocio y alentarán al público objetivo a adquirir el servicio.

6.3.10. Forma de Trabajo

La forma de trabajo con la cual ejecutaremos el servicio será la siguiente:

En cada día se necesita que cada asesor tenga 40 posibles policías para poder contactar, de ellos, en promedio concretarán 6 prospectos interesados con un 15% de efectividad de acuerdo a lo indicado por el especialista en venta de seguros.

El equipo de ventas deberá identificar 200 nuevos candidatos cada semana como meta. Como se tiene entendido los días sábados también mantienen un horario de trabajo el cual es

un plus de tiempo para poder llegar a la meta de policías a la semana.

Tabla 17. Objetivo diario y semanal de venta por asesor

Meta Diario y Semanal de Venta por Asesor						
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Total Semanal
Candidatos por contactar	40	40	40	40	40	200
Objetivo de venta	6	6	6	6	6	30
Promedio de efectividad	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Tiempo promedio de cada llamada	5 min	5 min	5 min	5 min	5 min	

REFERIDOS

Se considera como fuente de referidos a los clientes, ellos son quiénes nos pueden recomendar según su experiencia y satisfacción con el servicio brindado.

En el primer contacto con el cliente, el equipo de venta tiene que solicitar al cliente la referencia de 3 personas de su entorno que requieran el servicio. Un asesor exitoso tiene 18 nuevos referidos diariamente, con un total de 120 a la semana.

Tabla 18. Objetivos de prospección

Meta de Prospección de Referidos			
Frecuencia	Llamadas	Referidos	Total por Asesor
Diaria	40 llamadas al día	6 referidos por entrevistas	18 referidos diarios
Semanal	200 llamadas	30 referidos	120 referidos

6.3.11. Cronograma de Marketing

El Diagrama de Gantt es una guía para planificar campaña de marketing y la gestión de actividades del servicio que brindaremos, entre ellas:

- Campaña de Intriga: Es una campaña de pre lanzamiento, la cual se dará en el primer mes, solo por 15 días a nivel digital. El objetivo es que se genere curiosidad, controversia

y expectativas entre los posibles prospectos del servicio. Esta campaña de intriga permite generar atención para el lanzamiento del servicio.

- Campaña de Redes y posicionamiento: Las redes sociales como Instagram o facebook son las que tienen mayor cantidad de público en estos últimos años, por ello son fundamentales para el posicionamiento del servicio. Las redes sociales son un apoyo comercial para la comunicación con los clientes y para captar futuros clientes. La Campaña “El Poli Activado” que se lanzará durante todo el año.
- Kick off: Es la primera reunión entre los colaboradores para presentar los objetivos, estrategias y planes a cumplir.
- Programa de Referidos: Se solicita a los usuarios una lista de 4 referidos que requieran el servicio.
- Campañas de Verano: En los meses de enero, febrero y marzo por cada afiliación, el servicio se hará la entrega de unos regalos con el logo de la empresa.
- Día del Policía: En esta fecha realizaremos un evento de concientización de la exposición de los efectivos policiales en el trabajo y como el servicio que se brinda es de gran ayuda en estos casos.
- Campañas Fechas Calendario: Estas se desarrollan en fechas especiales como Fiestas Patrias, Día del Padre, Día de la Madre y Navidad en donde se realizarán sorteos entre los usuarios del servicio, se realizan capacitaciones y entrega obsequios personalizados con el logo de la empresa.

Capítulo 7. Plan de operaciones

El plan de operaciones representa una fuerte ventaja competitiva frente a la competencia, permitiendo generar una propuesta de valor que nos diferencie con los demás servicios a los que puedan recurrir los clientes. Entonces, tenemos mejores recursos a ofrecer que los competidores siendo habilidades que se ven reflejadas en el servicio que ofrecemos. Además de contar con una gestión que nos permite llevar un control del servicio brindado.

En esta sección se utilizan las operaciones como arma competitiva frente al resto de organizaciones que ofrecen un servicio similar al de la empresa. A su vez, se verán los procesos como actividades fundamentales de la organización para el alcance de las metas y la producción de los servicios como organización. Se tienen tres procesos importantes: Proceso de Afiliación, Proceso de Atención al Cliente y Proceso de Defensa.

El plan de operaciones permite diferenciarse en las categorías de costo, calidad, tiempo, flexibilidad y servicio. El plan de operaciones son todas las actividades y tareas a realizar para llevar a cabo los procesos productivos de la organización también forma parte de la logística de la empresa y la cadena de suministro. El plan de operaciones es una pieza fundamental para llevar un control de la inversión y los gastos operativos del servicio (Recursos financieros, insumos tecnológicos, horas hombre) (Krajewski, 2008).

El plan de operaciones tiene como objetivo ejecutar la propuesta de valor alineada a la estrategia comercial de tal manera que sea eficaz, así como, lo más eficiente posible en el uso de los recursos. Contienen aspectos técnicos y organizativos relacionados con el proceso de prestación del servicio.

En base a la estimación de ventas pronosticada en el plan comercial es importante determinar los recursos necesarios y el proceso adecuado para cubrir la demanda con un servicio de calidad que brinde alta satisfacción a los policías.

El presente plan de negocio se enfoca en brindar un servicio de asesoría y defensa legal a los efectivos policiales. Para ello se han de realizar diversos procesos, pero se centrarán en los procesos orientados al servicio a brindar como son: Proceso de Afiliación, Proceso de Atención al Cliente y Proceso de Defensa, en este contexto una gran parte de las actividades operativas son interacciones entre los abogados asesores y los policías siendo este proceso uno de los más importantes de gestionar con un enfoque en el cliente buscando su satisfacción y fidelización.

Se requiere un estrecho contacto entre el policía y el abogado asesor para poder recoger opiniones, sugerencias verídicas y tomar acción sobre ellas realizando mejoras en el servicio brindado.

7.1. Estrategia de operaciones

La estrategia de operaciones son aquellas actividades fundamentales que se han de realizar para lograr los objetivos. Estas actividades permiten alcanzar las metas a corto, mediano y largo plazo mediante estrategias corporativas. Es administrar los recursos de la empresa para mejorar el servicio a brindar y ser competente con el mercado.

La estrategia de operaciones va más allá del servicio a ofrecer es darle al cliente lo que requiere, por ello antes de diseñar este servicio se realizaron diferentes entrevistas con miembros de la Policía Nacional del Perú, abogados y se procedió a analizar toda la información recolectada para brindar un servicio acorde a las necesidades del mercado objetivo (Krajewski, 2008).

En las entrevistas realizadas a abogados que han llevado casos de miembros de la Policía Nacional del Perú, se enmarca de manera global que existen dos tipos de procesos legales: Sanción e Indemnización. El procedimiento de sanción es un proceso administrativo este se da

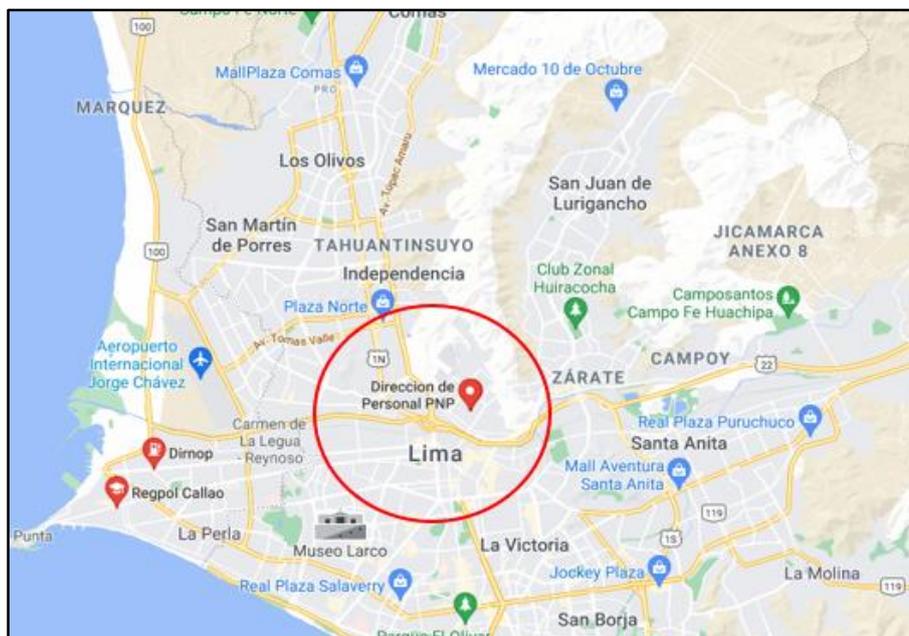
por incumplimiento de labores, lo cual, los efectivos policiales buscan asesoría. En los procesos de indemnización son temas de salud, entre otros, para todos los procesos legales es necesario que el efectivo policial pueda presentarse con un abogado, para lo cual los efectivos policiales comentan sentirse abandonados ya que al solicitar un abogado estos no cumplen su labor, generalmente se archivan estos casos perjudicando al efectivo policial. Gracias a toda esta información recaudada en las entrevistas se definen procesos estandarizados con atributos de calidad que permitan fortalecer y hacer sostenible la ventaja competitiva frente a la competencia.

Estamos enfocados en el Cliente, todas las acciones que se realicen se enfocan en la satisfacción de este, que el consumo del servicio sea una experiencia incomparable para el cliente. Brindar un servicio requiere de la participación de todas las áreas de la empresa. Por ello, se detallan las estrategias necesarias para lograr los objetivos de negocio:

7.1.1. Ubicación cercana a la oficina del DIRREHUM

Es muy importante la ubicación de las oficinas, en este caso aledañas a la oficina del DIRREHUM que es la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú, ubicadas en el distrito del Rímac. Se considera estratégico debido a que todos los descargos, apelaciones o solicitud de información sobre denuncias y sanciones se realizan en esta oficina.

Figura 28. Ubicación de la Oficina DIRREHUM y el rango de cercanía de la oficina de POLIJURIS.



Fuente: GOOGLE MAPS, 2021

Asimismo, se ha analizado los precios de alquiler de vivienda y de acuerdo a lo mencionado por El Comercio (2021), el precio viene golpeado por la alta vacancia existente, en ese sentido consideramos que el optar por un alquiler nos permitirá un acceso de baja inversión a un costo accesible.

7.1.2. Mejorar la experiencia mediante el uso de la tecnología.

Actualmente, el proceso de servicio legal al cual recurren los efectivos policiales que tienen cualquier tipo de proceso legal es buscar y contratar los servicios de un abogado del cual tengan referencia o generalmente el que se encuentre disponible para atender sus casos. Como expresó una abogada a la cual se le realizó la entrevista: “La mayoría de estos casos son aceptados por los abogados por la remuneración económica más no involucrarse en el caso y hacer justicia como es debido”. Por ello se percibe la incomodidad por parte de los efectivos policiales al contratar un servicio, ellos tienen total desconocimiento de cómo actuar frente a

los procedimientos legales y al solicitar la ayuda del abogado consideran que ellos se encargarán de sus casos, pero cómo se evidencia la mayoría de estos casos acaban siendo archivados.

El servicio a ofrecer consta de la ayuda de un aplicativo móvil, eso significa que el efectivo policial cuenta con el servicio las 24 horas del día. El equipo consta de profesionales especializados en temas legales los cuales están abocados a brindar un servicio de calidad a los clientes. En el momento en el que el cliente se suscribe a el servicio se le asigna un abogado el cual se encargará de su caso, este se contactará con el usuario y además de ello se generará un control del proceso en el aplicativo mediante el cual se podrá registrar las actividades que se han de realizar además de mostrar el progreso del caso.

Se mantendrá una comunicación constante de parte de los abogados especializados con los clientes lo cual permite que el cliente esté satisfecho con el uso de los servicios. No sólo eso, el servicio tendrá un banco de formatos que permiten a los usuarios acceder a ellos de acuerdo a lo requerido en sus respectivos procesos, esta es una herramienta de ayuda para todos los usuarios. Se realizarán capacitaciones para que los usuarios puedan usar este aplicativo y beneficiarse con todos los servicios que se ofrecen además de llevar un control de casos.

7.1.3. Reducción de costos mediante el uso de un robot de atención al policía

Como una herramienta para la reducción de costes se hará uso de robots para el proceso de consultas, el cual mediante algoritmos y la recolección de información brindada en los casos dará respuesta a todas las inquietudes de los usuarios. Si es que el usuario presenta una inquietud que el algoritmo no pueda resolver el personal de la organización se contactará en un período no mayor al de 24 horas. Esto es beneficioso en gran manera para la organización y para los usuarios.

7.1.3.1. Invertir en capacitar a los colaboradores.

Capacitar a los miembros del equipo respecto al servicio a brindar y los beneficios que este trae a los clientes, es una inversión que trae múltiples beneficios. Los miembros del equipo son el inicio de la relación con los clientes, por ello, estos deben entender el alcance y beneficios además de los limitantes. Se debe establecer un trato sencillo en el cual se brinde la información completa del servicio a ofrecer cubriendo las necesidades del cliente. Esta estrategia impacta en los objetivos de calidad, entrega y flexibilidad.

Los miembros del equipo tienen el deber de brindar apoyo y asesoría con respecto al servicio a brindar. Si un cliente presenta inconvenientes con respecto al uso del aplicativo éste se contactará con miembros del equipo los cuales le brindarán asesoría con respecto al uso del aplicativo. Se establecerán fechas de capacitaciones grupales en el uso del aplicativo, así como fechas personalizadas para aquellas personas que presenten dificultades.

Un equipo bien capacitado es una inversión que genera un aumento de ganancias ya que los usuarios se sentirán satisfechos y podrán recomendar los servicios.

7.1.4. Contar con estadística en línea de las atenciones al cliente

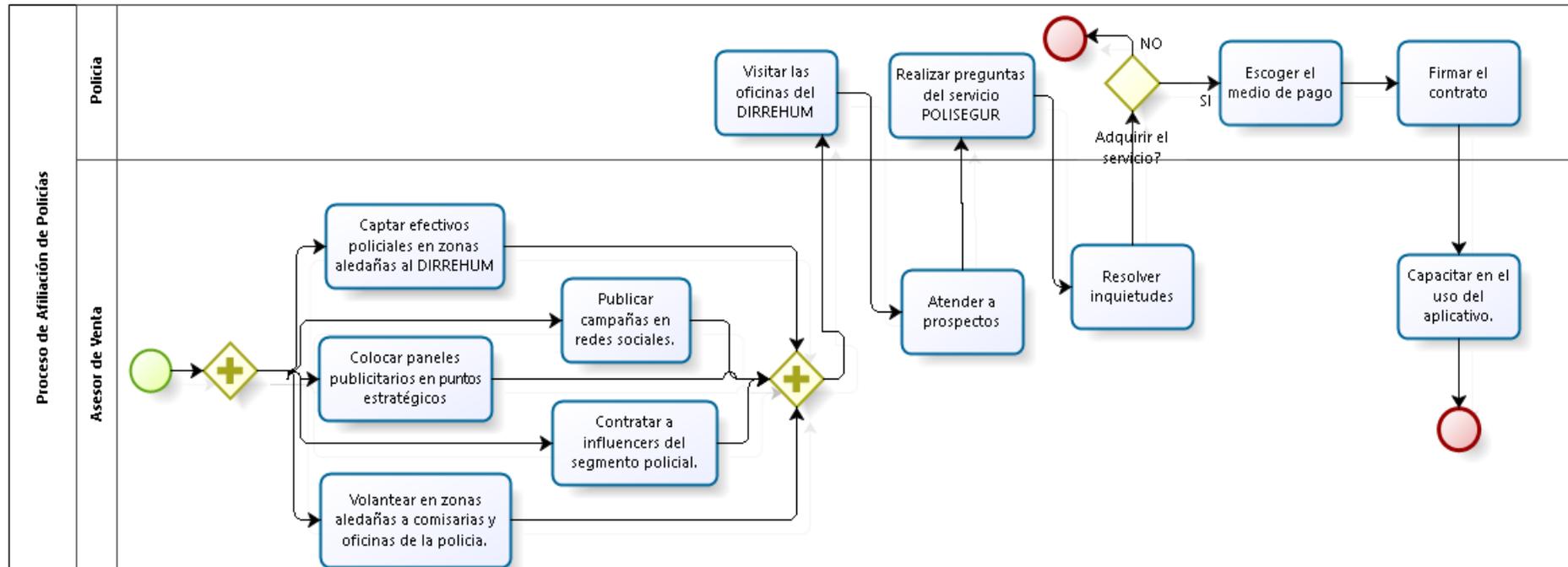
El aplicativo móvil permite a los usuarios el poder mantener un control del avance de sus casos y permitiendo generar consultas de sus inquietudes. El servicio a ofrecer a los efectivos policiales cubre con todas las necesidades que expresaron en las entrevistas. Los efectivos policiales pueden suscribirse al estudio jurídico bajo un modelo de suscripción mensual legal que es un resguardo frente a las demandas a las cuales están constantemente expuestos.

7.2. Proceso de producción del bien o servicio

Como parte del proceso de producción del servicio, se mencionan tres de los procesos principales:

- Proceso de Afiliación de Policías.
- Proceso de Asesoría al Policía
- Proceso de Defensa del Policía.

Figura 29. Diagrama del proceso de afiliación de policías.

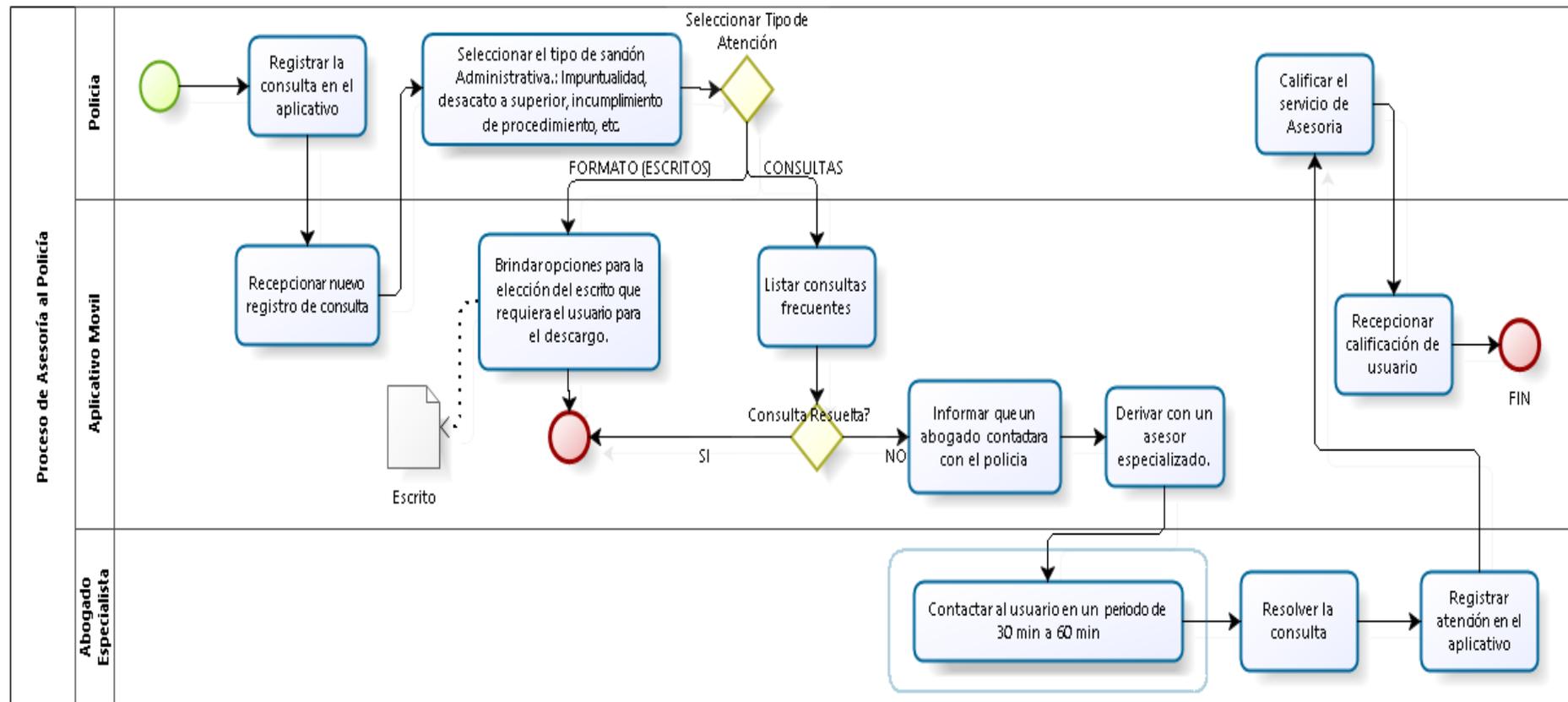


Como se aprecia en la figura, el proceso de Afiliación de Policías cuenta con las siguientes actividades:

- Captar efectivos policiales en zonas aledañas al DIRREHUM: la oficina se encuentra en el distrito del Rímac, cerca de la oficina del DIRREHUM. Los impulsores captarán a los efectivos policiales.
- Colocar paneles publicitarios en puntos estratégicos: Los paneles publicitarios se encontrarán en zonas cercanas a las comisarías.
- Volantear en zonas aledañas: Se realizará el volanteo en fechas en las que se den eventos policiales, y se volanteada en comisarías y oficinas de los policías.
- Publicar campañas en redes sociales: Tendremos cuentas en Facebook, Instagram y Twitter en las cuales realizaremos campañas de publicidad que nos permitan estar al alcance de los clientes.
- Contratar Influencers del segmento policial: Nos contactaremos con influencers del sector policial, para que puedan promocionar los servicios.
- Visitar las oficinas del DIRREHUM: Los policías visitan el DIRREHUM para realizar cualquier trámite judicial.
- Atender a los prospectos: El equipo atiende a los posibles usuarios explicando acerca de los beneficios del servicio, los costos, entre otros.
- Realizar preguntas del servicio POLIJURIS: El efectivo policial realiza preguntas sobre las dudas del servicio.
- Resolver inquietudes: El asesor de venta responde las dudas del efectivo policial.
- Adquisición del servicio: Si el efectivo confirma la adquisición del servicio pasa a la siguiente actividad; en caso la decisión es negativa, el proceso finaliza.

- Escoger el medio de pago del servicio: Se cuenta con dos opciones de pago para la adquisición del servicio. Como primera opción se tiene el pago por transferencia en cuentas bancarias y como segunda opción el descuento directo en el sueldo de los clientes.
- Firmar el contrato: Se realiza la firma del documento del contrato en el cual se declaran los términos y condiciones del servicio, habiendo sido estos explicados.
- Capacitar en el uso del aplicativo: El servicio cuenta con un aplicativo móvil del cual se brindará una inducción al cliente para aprovechar todos los recursos que ofrecemos.

Figura 30. Diagrama del proceso de asesoría al policía.

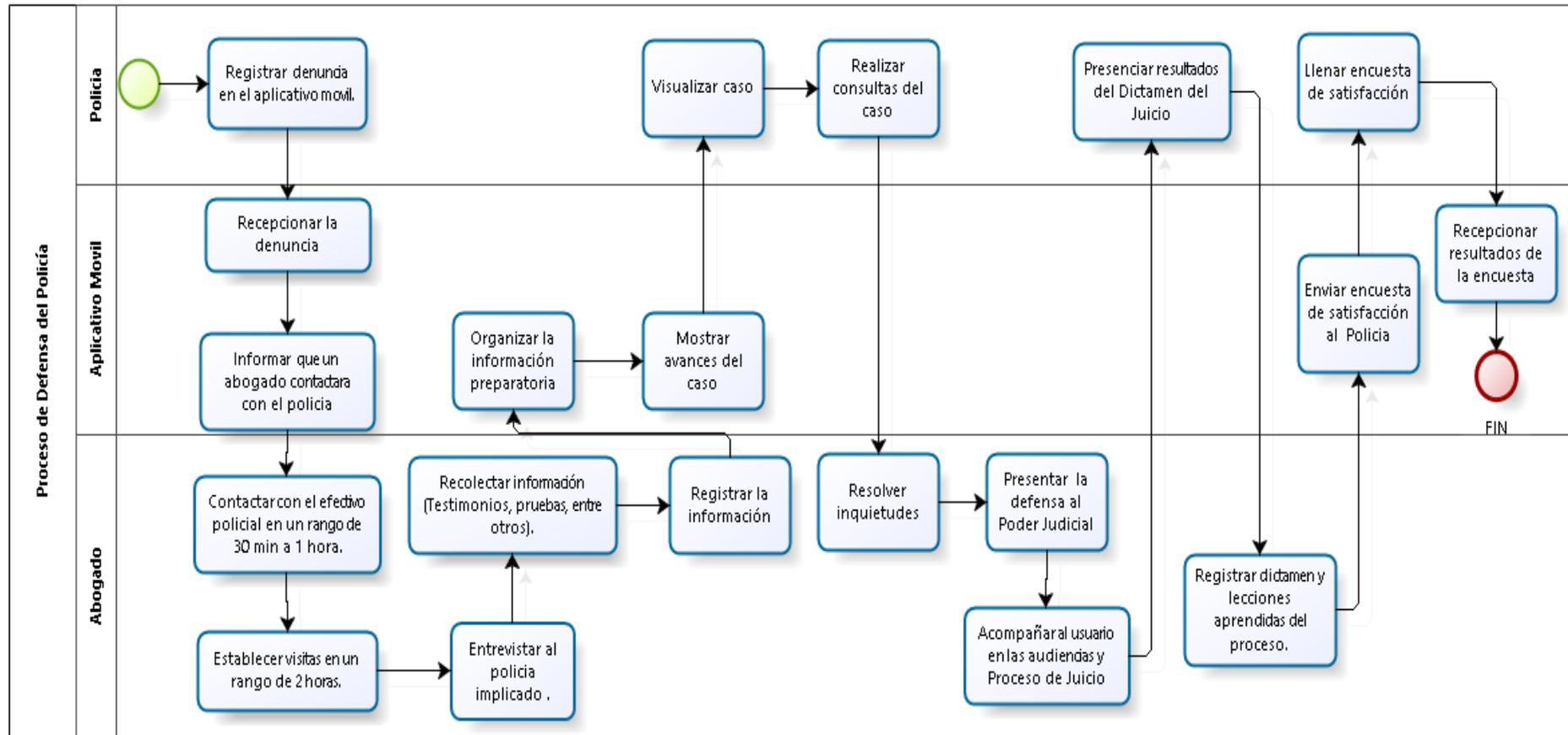


El proceso de asesoría del policía consta de las siguientes actividades:

- Registrar la consulta en el aplicativo: El aplicativo móvil cuenta con una sección que permite realizar consultas las 24 horas del día.
- Recepcionar nuevo registro de consulta: Se recibe información de la consulta en el BD.
- Seleccionar el tipo de sanción Administrativa: Impuntualidad, desacato a superior, incumplimiento de procedimiento, etc. en el aplicativo.
- Seleccionar tipo de Atención: El aplicativo te permite seleccionar el tipo de atención, brindándote como opciones: Formato (Escrito) o Consulta.
- Brindar opciones para la elección del escrito que requiera el usuario para el descargo: El sistema permite descargar formatos que se requieran dependiendo el tipo de sanción.
- Listar consultas frecuentes: Dependiendo de la consulta frecuente la respuesta será atendida por el robot.
- Consulta resuelta: En caso la consulta fuera resuelta por el robot, el proceso culminaría en esta actividad.
- Informar que un abogado contacta con el policía: Enviar notificaciones al abogado que se encargará de la asesoría.
- Derivar con un asesor especializado: Se deriva con un asesor especializado aquellas consultas que requieran mayor conocimiento.
- Contactar al usuario en un periodo de 30 min a 60 min: El periodo de atención una vez hecho el registro en el aplicativo móvil es de 30 minutos a 60 minutos de periodo de espera para ser atendido. Si es que la consulta requiere la atención de un abogado especialista ésta será respondida en el horario de trabajo correspondiente siendo de lunes a viernes de 8:00 a.m. a 6 p.m. y los días sábados de 9:00 a.m. a 1 p.m.

- Resolver la consulta: El abogado resuelve la consulta del policía basado en su experiencia.
- Registrar atención en el aplicativo: El abogado registra la atención del cliente en el aplicativo.
- Calificar el servicio de Asesoría: El policía recibe por medio del aplicativo una encuesta que le permite calificar la atención del servicio recibido.
- Recepcionar calificación de usuario: El sistema almacena la respuesta del efectivo policial, lo cual permitirá establecer mejoras en el servicio

Figura 31. Diagrama del proceso de defensa del policía.



Como refleja el esquema del proceso de Defensa del Policía consta de las siguientes actividades:

- Registrar la denuncia: El policía es denunciado y registra el caso en el aplicativo.
- Recepción de la denuncia: El aplicativo recepciona la denuncia en la base de datos. Este es visualizado por el equipo para ser atendido.
- Informar que un abogado contactará con el policía: El policía recibe el mensaje, que será contactado por un abogado para el proceso.
- Contactar con el efectivo policial: El abogado especialista se contacta con el policía mediante una llamada telefónica en un rango de 30 a 60 minutos.
- Establecer visitas en un rango de 2 horas: El abogado acuerda con el policía el lugar y fecha para realizar la primera visita.
- Entrevistar al policía implicado: El abogado realiza la entrevista de acuerdo a las necesidades del caso.
- Recolectar la información: El abogado recolecta la información del caso realizando diversas preguntas, recogiendo testimonios, pruebas, entre otros.
- Organizar la información preparatoria: El abogado empieza a armar el caso.
- Mostrar avances del caso: El aplicativo muestra los avances del caso por medio de un porcentaje.
- Visualizar caso: El policía puede visualizar el caso en el aplicativo.
- Realizar consultas del caso: El policía puede realizar todas las consultas referentes al caso mediante el aplicativo.
- Resolver inquietudes: El abogado se reúne constantemente con el policía para responder sus dudas, brindarle los alcances del caso y establecer acuerdos.
- Presentar la defensa al Poder Judicial: Es exponer información que ayudará al cliente, presentar evidencias, testigos, testimonios, entre otros.

- Acompañar al usuario en las audiencias y Proceso de Juicio: Es ejercer el rol de abogado del cliente, estar presente y defender al policía en las audiencias y en el juicio.
- Presenciar resultados del Dictamen del Juicio: Es la emisión del estado del cliente.
- Registrar dictamen y lecciones aprendidas del proceso: El abogado registra el estado actual del policía y escribe un feedback del caso.
- Enviar encuesta de satisfacción al Policía: Al culminar el proceso el policía recibe una encuesta de satisfacción sobre el servicio brindado.
- Llenar encuesta de satisfacción: El policía realiza el llenado de la encuesta acorde a su percepción del trabajo realizado.
- Recepcionar resultados de la encuesta: La respuesta de la encuesta de satisfacción llega a la base de datos para ser procesada posteriormente.

7.3. Ubicación y equipamiento

Para ello se implementará una matriz de preferencia donde ubicará los factores más relevantes, el peso y la escala del distrito donde se ubican la ponderación más relevante.

Tabla 19. Matriz de Preferencia.

Factor relevante	Peso	Escala	Distrito Rímac (valor)	Escala	Distrito Surquillo (valor)	Escala	Distrito Callao (valor)
Costo de alquiler de oficina	0.10	6	0.60	2	0.20	3	0.30
Prospectos de clientes	0.20	6	1.20	3	0.60	2	0.40
Ubicación céntrica, accesible y fácil de llegar	0.15	7	1.05	4	0.60	3	0.45
Nivel de afluencia por denuncias a policías en actividad	0.30	8	2.40	6	1.80	4	1.20
Nivel de afluencia de documentos administrativos policiales	0.25	8	2.00	7	1.75	6	1.50
Total	1.00		7.25		4.95		3.85

Análisis de la matriz:

Se implementó unos factores relevantes donde se impuso el peso, escala, por distritos más relevantes que a continuación se detalla.

1. Alquiler de oficina:

Como se puede visualizar la escala se ponderó con 6 en el distrito de Rímac, puesto que el promedio de costos es bajo según el portal. (ADONDEVIVIR, 2021).

Asimismo, en el distrito de Surquillo, el costo de alquiler de oficina como se puede visualizar la escala se ponderó con 2, en el distrito de Surquillo, puesto que el promedio de costos es mayor al promedio según el portal “adonde vivir”

También en el distrito de Callao, el costo de alquiler de oficina como se puede visualizar la escala se ponderó con 3.

2. Prospecto de cliente:

Se ponderó con 6 debido a que en el distrito del Rímac; todos los policías a nivel nacional llegan a este distrito por el mismo hecho que queda la dirección de recursos humanos, la dirección de logística, dirección de pensiones de la Policía nacional del Perú, la dirección de armamento y tiro, la dirección de altas y bajas y dirección de disciplina.

Se ponderó con 3 debido a que en el distrito de Surquillo; todos los policías a nivel nacional llegan a este distrito por el mismo hecho que queda la Inspectoría General de la Policía Nacional del Perú, debido a que todas las investigaciones de los efectivos a nivel nacional por hechos de investigación por infracciones a sus normas.

Se ponderó con 2 debido a que en el distrito del Callao; todos los policías a nivel nacional llegan a este distrito por el mismo hecho que queda la dirección de Inspecciones de Vehículos de la Región Lima y Callao, es donde todos los vehículos policiales pasan una revisión técnica mensual para verificar que su vehículo está en buen estado.

3. Ubicación accesible y fácil de llegar:

Se ponderó con 7 debido a que el distrito del Rímac se ubica en una zona céntrica y de fácil acceso puesto que está cerca de la vía panamericana tanto norte como sur. Así también tiene accesibilidad que conecta con el distrito más poblados de Lima que es San Juan de Lurigancho y Los Olivos.

Se ponderó con 4 debido a que el distrito de Surquillo se ubica en una zona no tan céntrica, pero si fácil de llegar puesto que está cerca de una de la vía expresa de La República.

Se ponderó con 3 debido a que en el distrito del Callao se ubica en una zona no tan céntrica y de muy difícil acceso.

4. Nivel de afluencia por denuncias a policías en actividad.

Se ponderó con 8 debido a que en el distrito del Rímac; se ubica la dirección de disciplina y la dirección de altas y bajas a nivel nacional de la Policía Nacional del Perú, es donde todos los efectivos policiales llegan a nivel nacional a presentar sus descargos o recibirlos mismos descargos para ser amonestados tanto disciplinariamente o en el peor del caso dados de baja.

Se ponderó con 6 debido a que en el distrito de Surquillo; se ubica la dirección de Inspectoría de la Policía Nacional del Perú, donde se investiga a todos los efectivos de la policía nacional tanto en actividad por diferentes situaciones normativas.

Se ponderó con 4 debido a que en el distrito del Callao no se ubica ninguna oficina de afluencia masiva por denuncias en actividad.

5. Nivel de afluencia de documentos administrativos policiales.

Se ponderó con 8 debido a que en el distrito del Rímac; se ubica las diferentes direcciones de la Policía Nacional del Perú, los cuales son dirección de recursos humanos,

la dirección de logística, dirección de pensiones de la Policía Nacional del Perú, la dirección de armamento y tiro, la dirección de altas y bajas y dirección de disciplina. Estas tienen mayor afluencia y carga documentaria a nivel Lima y Callao de efectivo policiales.

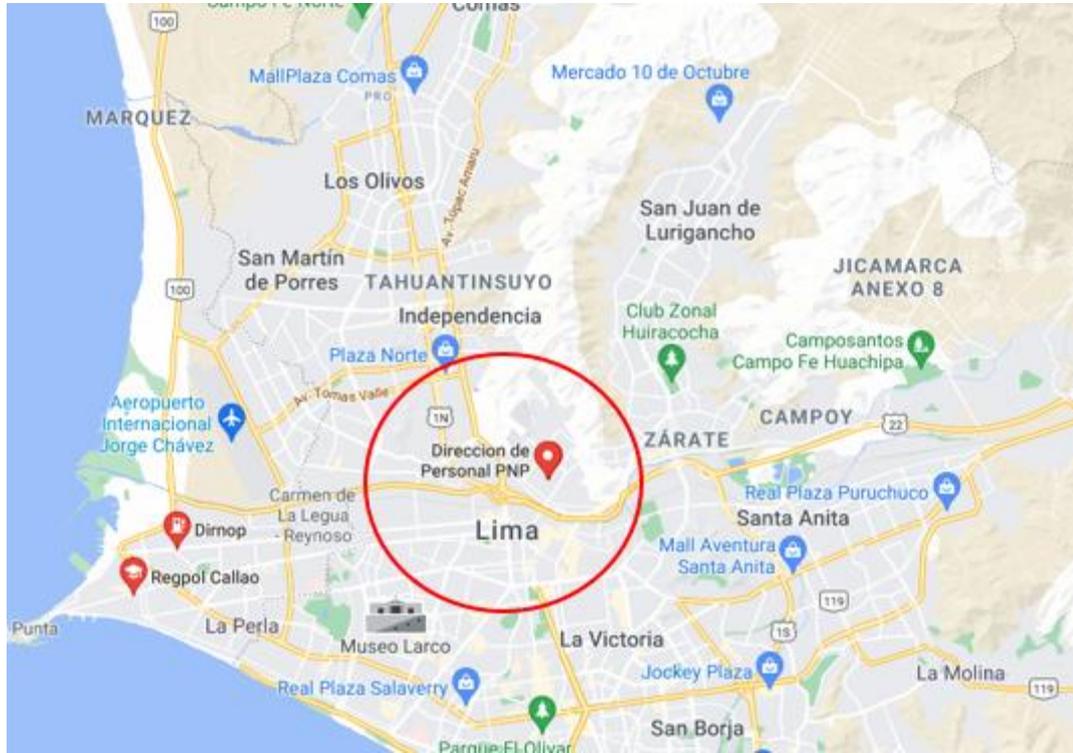
Se ponderó con 7 debido a que en el distrito de Surquillo se ubica la dirección de Inspectoría de la Policía Nacional del Perú donde llega documento de investigación de policías por infracción a sus normas a nivel nacional.

Se ponderó con 6 debido a que en el distrito del Callao; solo se encuentra la Región policial del Callao de la policía por afluencia documentaria.

Bajo esta ponderación se decidió ubicar la oficina en el distrito del Rímac donde la ponderación es más elevada con un puntaje de 7.25.

Es muy importante la ubicación de las oficinas en este caso aledañas a la oficina del DIRREHUM que es la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú, ubicadas en el distrito del Rímac. Se considera estratégico debido a que todos los descargos, apelaciones o solicitud de información sobre denuncias y sanciones se realizan en esta oficina.

Figura 32. Ubicación de la Oficina DIRREHUM y el rango de cercanía de la oficina de POLIJURIS.

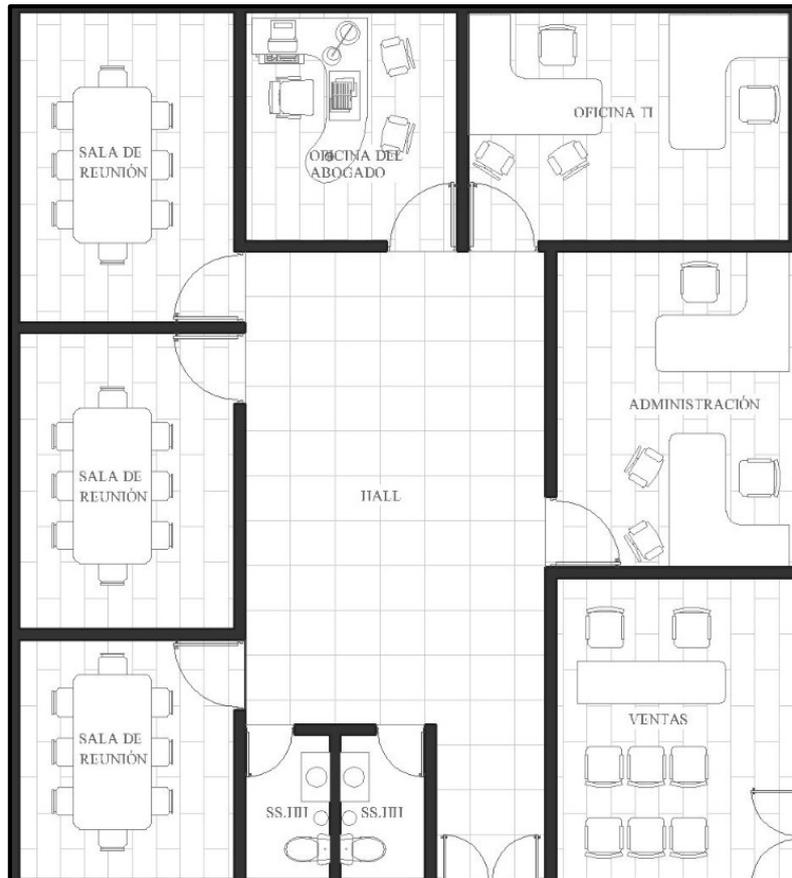


Fuente: Google Maps 2021

Como se puede apreciar, en el plano se cuenta con los siguientes espacios:

- 3 Salas de reunión
- Ventas
- Administración
- Oficina de TI
- Oficina del Abogado
- Hall

Figura 33. Plano de Ubicación.



Equipamiento en las Instalaciones.

Como equipos que se requieren para el desarrollo de las actividades de la empresa se consideraron los siguientes:

- Laptop X540UP-GO006T 15.6" INTEL CORE I5
- Impresora Deskjet GT5820 WI-FI
- Escritorio negro Asenti
- Silla Style negra Asenti
- Estante de 5 repisas Tvilum
- Equipos celulares
- Router de internet
- Circuito de cámaras de vigilancia.

- Útiles de escritorio.
- Libros de la normativa vigente de la PNP.

7.4. Métodos de producción

7.4.1. Tiempos del proceso de fabricación

En la Figura 34 se cuentan con 4 periodos definidos:

Primer Periodo: Contacto.

Este período inicia al recepcionar el registro de la denuncia en el aplicativo móvil que será visualizada por un abogado especialista, el cual iniciará el primer contacto con el policía mediante una llamada telefónica estableciendo lugar y fecha de encuentro. Este periodo tiene un tiempo promedio de 2 horas dependiendo del tiempo promedio en que el abogado deja la oficina y se dirige hacia al encuentro con el cliente.

Segundo Periodo: Investigación.

Este periodo tiene como objetivo investigar el caso. Inicia con la denuncia, la cual tiene un plazo de 15 días en los cuales se evalúa la factibilidad de la denuncia evaluando si ésta tiene elementos suficientes para dar apertura. En caso la denuncia tenga elementos suficientes para la apertura se da un período de 60 días en los cuales se recauda la información (El fiscal revisa la carpeta, recolecta información y testimonios entre otros) si en este periodo de 60 días el fiscal no pudo recaudar información se le otorga un plazo adicional de 60 días. Esto puede ampliarse hasta llegar los 180 días. Si un proceso de denuncia no tiene fin, es decir que se llega a la apertura, pero no se concilia, tiene un período de duración de tres a cuatro meses.

Tercer Periodo: Acusación y Defensa.

Este periodo inicia luego de darse la investigación preparatoria. La siguiente fase es la formalización de la denuncia en la cual interviene el poder judicial esto se puede ampliar o prorrogar. En este periodo interviene el Poder Judicial y consiste en las citaciones y audiencias previas para la resolución del caso. Este es el periodo más largo ya que puede llegar a durar un periodo aproximado de 2 años. El abogado realiza la asesoría, acompañamiento y defensa del cliente.

Cuarto Periodo: Resolución de Sala.

Este período consta del dictamen del caso en el cual el cliente recibe el veredicto de su situación sea dado culpable o inocente. Una vez recibido el veredicto del caso, el policía recibe en el aplicativo móvil una encuesta de satisfacción en la cual evaluará el servicio brindado. Se recepciona la respuesta en la base de datos la cual será analizada para su posterior uso. A su vez, el abogado registra en el aplicativo las lecciones aprendidas durante el proceso de defensa para que puedan ser usadas como referencia en casos similares.

Figura 34. Tiempos en el proceso de fabricación.



7.4.2. Economías de escala

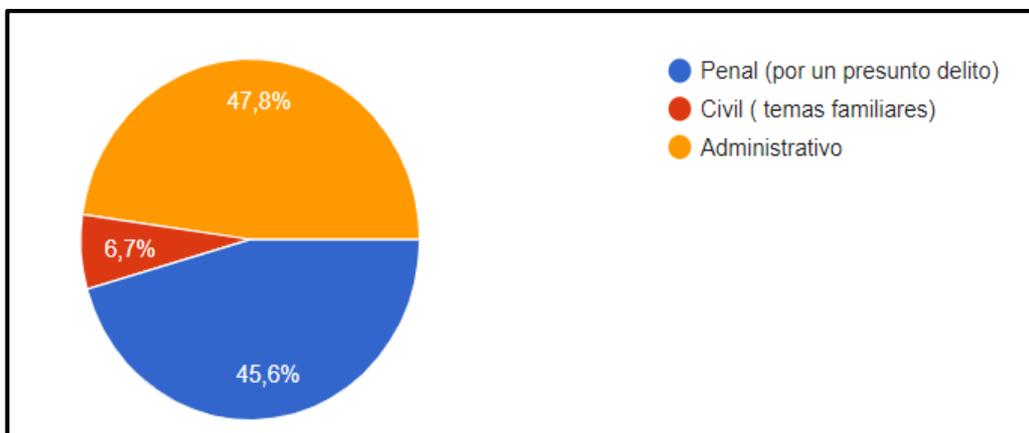
Como Economías de Escala se resaltan los siguientes puntos importantes:

Primero: Asesoría automatizada:

Las diferentes consultas legales que solicite el efectivo policial referente a sanciones administrativas, el estado de su caso, descarga de formatos de escritos, procedimientos, entre otros serán atendidos mediante el uso de un robot con un motor de reglas que le permita atenderlos y en caso de que la consulta no pueda ser respondida pasará a una atención de segundo nivel por parte el abogado asesor.

De acuerdo al resultado obtenido en la encuesta encontramos que el 47.8% de los policías que han recibido una denuncia ha sido por una sanción administrativa. De acuerdo a la entrevista a profundidad al abogado especialista en estos casos no es necesario que el abogado se presente en la defensa sino lo que el policía requiere es asesoría en el procedimiento a seguir o en el formato del escrito a presentar. Es así que en este contexto la asesoría automatizada de la app toma gran relevancia en la atención en línea y permanente sin incrementar las horas necesarias del abogado asesor.

Figura 35. Resultado de encuesta sobre la pregunta qué tipo de denuncia ha recibido anteriormente.



La base de conocimiento del robot podrá ser alimentada con nuevas respuestas que permitirá atender aquellos casos en los que no tuvo la respuesta y así el servicio digital irá en incremento, cada vez mejor para el efectivo policial.

El aumento de la base de conocimiento del robot permitirá atender a más policías automáticamente permitiendo reducir horas de los abogados asesores impactando directamente en la disminución de los costos variables.

Segundo: Asesoría por niveles

La asesoría y atención a los policías en su defensa legal considera un proceso por niveles, como ya se mencionó anteriormente el primer nivel lo realizará el robot automático de la app móvil; luego en caso de que no pueda ser atendido será derivado a un abogado junior, el cual llevará el caso, de ser necesario un abogado semi senior puede asesorarlo o si es de alta complejidad también podría ser asesorado por el abogado senior.

El personal de abogados que trabajan en la empresa, tiene como rango máximo el detalle de 8 clientes, esto estima un promedio de 16 casos a llevar. Si existe mayor demanda se procederá a contratar a personal externo de manera que se seguirá ofreciendo un servicio de calidad a los clientes.

Tercero: Asesoría Externa

El número de abogados que trabajará en la empresa una vez alcanzado el punto de equilibrio serán de 5 abogados (1 Senior, 2 semi senior y 2 junior) de acuerdo a la entrevista a profundidad realizada al abogado especialista. Cabe mencionar que un abogado aproximadamente puede atender unos 10 casos a la vez, teniendo así una capacidad instalada de atención máximo de 50 casos en proceso. Tomando en cuenta que los abogados se enfocarán principalmente en el 52.2% de los policías que son los que han recibido denuncias civiles o

penales y sobre los cuales es necesario aplicar el 2% como lo mencionó el especialista de seguros que es la tasa promedio máxima de casos presentados siendo 31 casos por defender, de igual forma como parte del plan de contingencia se estima que de ser necesario contar con el servicio de más horas hombre de un abogado se contratará con profesionales especialista de derecho que brinden servicios independientes por hora que ayudará a atender los picos de carga y no afectar la calidad de la atención.

7.5. Gestión de inventarios de proveedores

7.5.1. Gestión de proveedores

Los proveedores que necesitaremos serán:

- Una agencia digital: Esta nos ayudará en el desarrollo de la página web y la app.
- Empresa de seguridad informática: Está nos protegerá de ciberataques que puedan vulnerar la información de los clientes y operatividad del negocio.

7.5.2. Matriz de Proveedores

Utilizamos criterios como prestigio, años de experiencia y precios para definir cuáles serían los proveedores adecuados. Los resultados se muestran a continuación.

Tabla 20. Puntuación de proveedores

CRITERIOS	PUNTUACIÓN						
	PESO	ESCALA	STAFFDIGITAL	ESCALA	YANKENPO DIGITAL	ESCALA	SATFFCREATIVA
Prestigio	35%	8	2.8	7	2.45	6	2.1
Años de experiencia	50%	7	3.5	6	3	5	2.5
Precios	15%	5	0.75	3	0.45	5	0.75
TOTAL	100%		7.05		5.3		5.35

Podemos observar que la agencia digital que más adecuada es Staffdigital la cual cuenta con superioridad en los criterios de prestigio y años de experiencia.

Tabla 21. Criterio de selección de proveedor.

CRITERIOS	PUNTUACIÓN						
	PESO	ESCALA	2SECURE	ESCALA	EFIK SOLUTIONS	ESCALA	XENTIC
Prestigio	35%	4	1.4	7	2.45	3	1.05
Años de experiencia	50%	7	3.5	5	2.5	5	2.5
Precios	15%	5	0.75	3	0.45	2	0.3
TOTAL	100%		5.65		5.3		3.85

La empresa de seguridad informática que se eligió fue 2secure la cual resaltaba en los criterios de años de experiencia y precios.

7.6. Gestión de calidad

Los indicadores de la Gestión de la Calidad son una herramienta importante para medir el desempeño de la empresa y tomar decisiones. Esta medida permite cuantificar la eficiencia y eficacia del proceso del servicio que se brindará. Estos se clasifican dependiendo del objetivo a medir, quien lo usa, el propósito y los datos que utiliza.

Los indicadores según su nivel de medición se clasifican en cuantitativos y cualitativos. Sin embargo, el Departamento Administrativo de la Función Pública clasifica a los indicadores en eficacia, eficiencia, efectividad, calidad y economía (Rodríguez, 1991).

7.6.1. Indicadores

Tabla 22. Indicadores

Tipo de Indicador	Nombre	Fórmula	Frecuencia de Medición	Objetivo	Rangos		
					Óptimo	Tolerable	Deficiente
Calidad	Incrementar la Satisfacción del Policía	Encuestas calificadas con un rango óptimo / Total de encuestas	Mensual	80%	100% - 76%	75% - 51%	0% - 50%
	Calificar la experiencia en el uso de la “Plataforma Digital”	Usuarios usando el aplicativo móvil / Total de usuarios	Mensual	80%	100% - 76%	75% - 51%	0% - 50%
	Reclamos de clientes	Cantidad de Reclamos / Total de atenciones	Mensual	5%	0% - 10%	11% - 50%	51% - 100%
Cumplimiento	Atenciones dentro del plazo	Atenciones a los denunciados dentro del plazo previsto/ Atenciones Totales	Bimestral	85%	100% - 76%	75% - 51%	0% - 50%
	Respuestas de primer nivel en el plazo previsto	Respuestas de primer nivel en el plazo previsto/ Respuestas Totales	Bimestral	85%	100% - 76%	75% - 51%	0% - 50%
Evaluación	Avance de los casos en proceso dentro de lo previsto	Avance de los casos en el tiempo previsto / Total de casos	Bimestral	80%	100% - 76%	75% - 51%	0% - 50%
	Clientes fidelizados	Suscripciones mayores de 6 meses / Total de suscripciones	Trimestral	85%	100% - 76%	75% - 51%	0% - 50%
	Conversión de leads mensual	Leads mensuales / Mercado Real	Mensual	20%	0% - 30%	31% - 50%	51% - 100%

Eficiencia	Consultas atendidas automáticamente por la plataforma digital	Consultas atendidas automáticamente / Consultas Totales	Trimestral	80%	100% - 76%	75% - 51%	0% - 50%
	Consultas atendidas por el abogado junior de primer nivel	Consultas atendidas por el abogado junior de primer nivel / Total de Consultas	Trimestral	90%	100% - 76%	75% - 51%	0% - 50%
	Horas hombre de los abogados sin carga laboral	Horas hombre de los abogados sin carga laboral / Total de horas	Trimestral	10%	0% - 20%	21% - 50%	51% - 100%
Eficacia	Casos atendidos hasta la sentencia del juzgado	Casos atendidos hasta la sentencia del juzgado / Total de Casos	Trimestral	90%	100% - 76%	75% - 51%	0% - 50%
	Asesorías realizadas a satisfacción	Asesorías realizadas / Asesorías solicitadas	Trimestral	90%	100% - 76%	75% - 51%	0% - 50%
Gestión	Rotación del staff de abogados	Rotación del staff / Total de abogados	Trimestral	10%	0% -20%	21% - 50%	51% - 100%
	Percepción de un buen clima laboral	Empleados Satisfechos / Percepción por parte de los empleados	Trimestral	80%	100% - 76%	75% - 51%	0% - 50%
	Colaboradores capacitados	Colaboradores capacitados / Total colaboradores	Trimestral	70%	100% - 76%	75% - 51%	0% - 50%

Nota:

Los rangos son iniciales de acuerdo a las entrevistas de profundidad realizadas a los policías donde perciben que el nivel de atención es de 50% o menor. Estos valores se irán ajustando de acuerdo a los niveles obtenidos.

Figura 36. Proceso de Gestión de Calidad



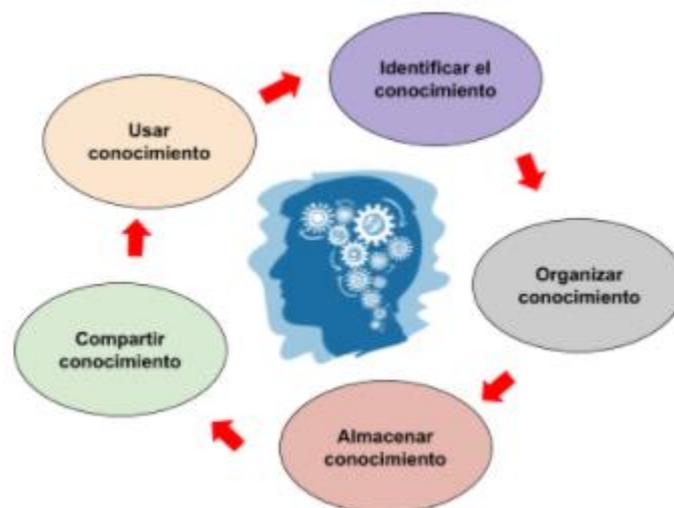
Figura 37. Atención de Reclamos



7.7. Cadena de abastecimiento

Uno de los servicios que brinda la empresa POLIJURIS será la asesoría a los efectivos policiales. Para ello el activo más importante es la base de conocimientos que se inicia en la identificación hasta la entrega y su respectivo uso, a continuación, se detalla el proceso.

Figura 38. Gestión del Conocimiento.



Como se puede apreciar en la Figura 38 se definen 6 actividades para la gestión del conocimiento, las cuales describiremos a continuación:

Primera Actividad: Identificar el Conocimiento.

Consiste en reconocer la información relevante para perfeccionar el servicio que se va a brindar, como:

- Identificar los casos en los que el robot no pudo realizar la atención automáticamente.
- Identificar la información del manejo de los procesos.
- Identificar cambios de normativa.

Segunda Actividad: Organizar Conocimiento.

Luego de identificar el conocimiento, este debe ser definido y catalogado de acuerdo a su tipo. Esto permite segmentar los conocimientos por clases y que puedan ser analizados holísticamente lo cual ampliará sus conceptos.

Tercera Actividad: Almacenar Conocimiento.

Este conocimiento será almacenado en el banco de conocimientos del sistema por un usuario administrador, lo cual permite que la información sea usada por la empresa

Cuarta Actividad: Compartir Conocimiento.

Al ser almacenado el conocimiento es accesible para que el resto de usuarios pueda usarlo y con ello establecer mejoras en el servicio.

Quinta Actividad: Usar Conocimiento.

El uso del conocimiento será por parte del efectivo policial el cual es indispensable para presentar los escritos adecuados en el tiempo correspondiente y a la instancia debida de la institución policial con el fin de evitar sanciones que afecten su historial y lo imposibiliten de tener una carrera en ascenso.

Capítulo 8. Plan de Recursos Humanos

En este capítulo se diseñará la estructura de la empresa enumerando las diferentes planificaciones, organizaciones y distribuya según sus recursos humanos califique para ello se tendrá al personal más capacitado de acuerdo al enfoque que se está dirigiendo la empresa.

Para ello la estructura estará comprometida de apasionados colaboradores. De esa forma se utilizará para elegir el plan que utilice un mínimo de recursos y que produzca el máximo rendimiento.

8.1. Estructura organizacional

La estructura empresarial de POLIJURIS está diseñada para llevar el correcto funcionamiento de la empresa, de manera que el personal se encuentre alineado a los objetivos de la misma, pensando en la creación de valor para sus clientes y usando las fortalezas que los caracteriza.

El tipo de estructura es funcional, ya que desarrolla sus actividades por función de negocios como contabilidad, ventas, legal, TI y psicología.

Se desarrolla en un ámbito jerárquico vertical de arriba hacia abajo. (David, 2013)

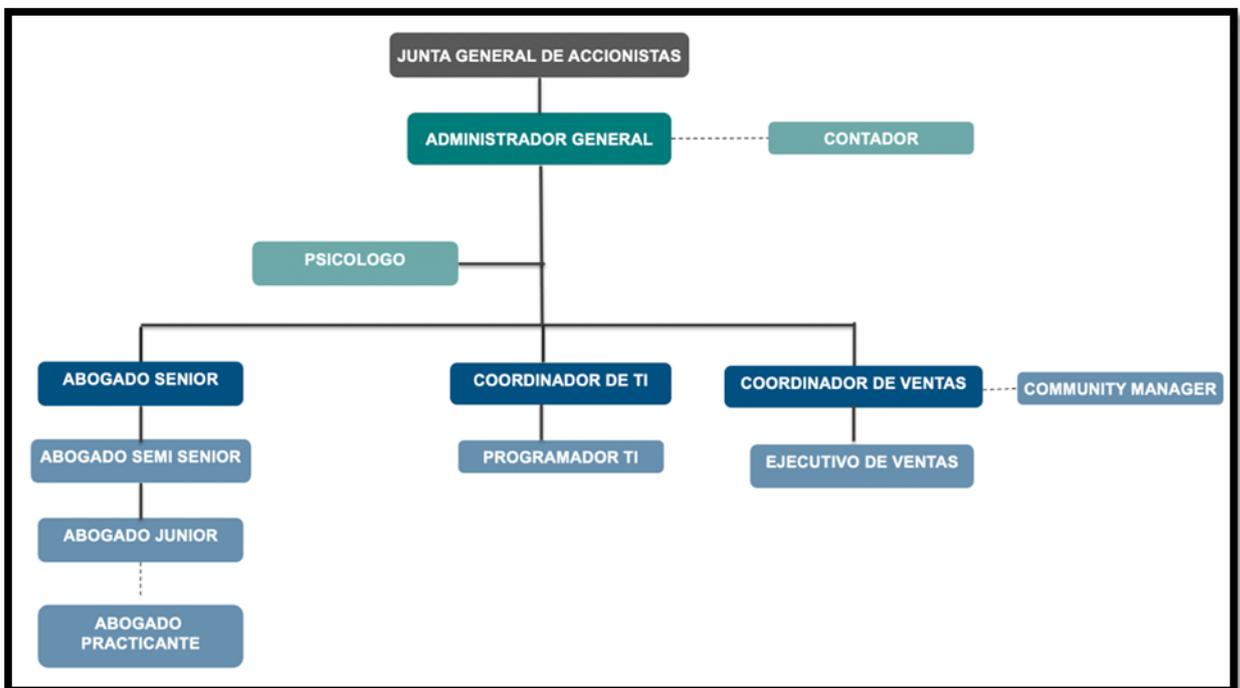
1. Simple y económica.
2. Aprovecha la especialización de las actividades de negocio como la de marketing y finanzas.
3. Minimiza la necesidad de un sistema elaborado de control.
4. Permite la rápida toma de decisiones.

8.1.1. Organigrama

La empresa POLIJURIS tiene una estructura organizacional jerárquica de arriba hacia abajo. Está compuestas por la Junta General de Accionistas, quienes conforman el directorio y son los representantes de la empresa.

La Administrador General tiene bajo su línea de mando al resto de jefaturas como: Ventas, Legal, TI y psicología; así mismo la tercerización del servicio contable.

Figura 39. Organigrama de la empresa.



Como se puede observar el negocio será dirigido por un administrador, el área legal cuenta con 5 abogados y 1 practicante, el área de tecnología tendrá 1 coordinador de tecnología y 1 programador para el área comercial, se contará con 4 vendedores y 1 community manager externo; además se contará con un psicólogo. Por último, la parte contable lo llevará un especialista externo.

8.2. Perfil del puesto. Manual de Organización y Funciones (MOF)

La empresa “POLIJURIS S.A.C”; en busca de altos estándares de calidad en función de cumplir con el propósito de la creación de valor; requiere colaboradores comprometidos con la empresa mencionada líneas arriba. Así mismo comprometidos con el cliente objetivo, con la empresa y realizar una buena sinergia con todos los colaboradores con el fin de brindar un excelente trabajo.

En tal sentido, se tendrá en cuenta que cada uno de los colaboradores deberá tener el conocimiento adecuado y experiencia sólida en el ramo de asesoría jurídica policial. Todo esto será la clave para el desarrollo del negocio.

Dentro del Manual de Organización y Funciones (MOF) se detallará el nombre del puesto, perfil, funciones principales, requisitos y sueldo estimado.

Competencias

- Disciplina.
- Motivación por el logro.
- Capacidad de aprendizaje y adaptación.
- Comunicación asertiva.
- Innovación.
- Pasión por el servicio al cliente.

8.2.1. Administrador

Perfil.

- Deberá tener una Maestría en Administración de Empresas.
- También tener un mínimo de 5 años de experiencia en el sector de gestión de empresas.
- Debe haber liderado proyectos exitosos basados en servicios de relacionados a la policía nacional o tener ceñimiento.
- Debe tener una especialización en coaching ontológico, con el fin de generar un buen clima laboral entre su equipo de trabajo.
- Deberá tener cursillos o conocimientos previos sobre asesoría legal de policías de Lima y Callao.
- Deberá tener un curso de liderazgo y gestión de empresas bajo conflicto.
- Nivel de inglés avanzado.
- Conocimiento MS Office avanzado.

Funciones.

- El administrador es el encargado quién asumirá la representación legal de la empresa.
- Encargado de planificar, organizar, ordenar y dirigir de forma neutral debido a su habilidad de trabajar bajo presión de manera positiva.
- También tendrá la potestad de tomar decisiones que ayuden al crecimiento de la empresa.
- También se desempeñará como líder y gestionará de forma eficiente tanto interno como externo con el único fin de llegar al objetivo trazado año tras año.
- Desarrollar estrategias generales para lograr objetivos y metas propuestas.

Habilidades y competencias.

- Deberá tener un pensamiento estratégico y solucionar problemas internas y externas.
- Conocedor del sector del negocio.
- El trabajo en equipo haciendo sinergia con todos los Stakeholders.
- Comunicación bidireccional.
- Contará con habilidades de liderazgo, ventas, gestión, finanzas y poder de negociación.

Sueldo.

- S/. 8,000.00

8.2.2. Asesor Contable**Perfil.**

- Deberá tener título.
- Colegiado por el Colegio de Contadores de Lima.
- Deberá tener una experiencia contable como mínimo 5 años en el sector.
- Deberá tener Diplomados con las Actualizaciones Contables.
- Deberá tener un nivel de inglés intermedio.
- Deberá tener un conocimiento básico en el sector del negocio.
- Deberá tener diplomado en finanzas corporativas.

Funciones.

- El contador deberá asumir el cargo de todas acciones contables de la empresa.
- Deberá tener un balance mensual de todos los ingresos y egresos de la empresa.
- Deberá alertar cuando hay ineficiencia de ingreso de dinero y gastos.

- Realizar la Declaración mensual y/o anual de impuestos y planilla de la empresa con su respectivo pago.
- Deberá presentar todos los fines de semana, fin de mes y fin de año, un balance financiero con su respectivo flujo.
- Deberá presentar estrategias semanales, mensuales y anuales para estabilizar las finanzas personales.
- Deberá reunirse con el administrador todos los lunes con su reporte de balances.
- Deberá efectuar un cuadro estadístico de riesgo de cobranza tanto con los proveedores y los clientes; por ende, comunicarlos cada fin de mes.

Habilidades y competencias.

- Deberá tener un pensamiento estratégico y solucionar problemas internas y externas de la empresa.
- Deberá saber reconocer cuando la empresa está decayendo financieramente.
- Deberá tener una competencia ética al momento de presentar los cuadros financieros y contables al administrador.
- Deberá tener una estrategia contable mes a mes con fin de poder optimizar los gastos arancelarios.

Sueldo.

- S/. 2,000.00

8.2.3. Abogados

La empresa es un estudio jurídico policial por lo tanto el perfil más importante es del abogado. A continuación, identificamos las posiciones diseñadas para estos practicantes, junior, middle y senior.

Figura 40. Identificación del puesto de abogados.

	Practicante	Junior	Middle	Senior
Experiencia profesional	Sin experiencia	1 a 2 años	3 a 4 años	> 4 años
Estudios	Universitarios por terminar	Universitarios terminados	Estudiando Postgrado	Postgrado terminado
habilidades blandas	Poco desarrolladas	medianamente desarrolladas	bastante desarrolladas	Totalmente desarrolladas
Rango salarial	1000 Soles	2000 a 3000 soles	3000 a 5000 soles	5000 a 8500 soles

Abogado Senior.

Perfil.

- Deberá tener título.
- Colegiado por el Colegio de Abogados de Lima y Callao.
- Deberá tener una Maestría en Derecho Administrativo, Penal y Civil.
- Deberá tener una experiencia litigando como mínimo 7 años en sector.
- Deberá tener una experiencia litigando casos policiales como mínimo 4 años en el sector.
- Deberá tener especializaciones en las normas disciplinarias policiales.
- Deberá tener un nivel de inglés intermedio.

- Deberá tener conocimientos de normas legales, civiles y militar policial.
- Deberá tener un diplomado en lego Siduspely.

Funciones.

- El abogado senior deberá supervisar las acciones documentarias tanto para el abogado middle y el junior.
- Deberá asistir a audiencias presenciales o virtuales según requiera el caso para la defensa del cliente.
- Actualización constante de las normas policiales según su reglamento y las normas del poder judicial tanto penal como civil, a los abogados a su cargo.
- Planteará estrategias jurídicas anuales con el que puedan resaltar las diferenciaciones como empresa con el fin de no perder ningún caso.

Habilidades y competencias.

- Deberá tener un pensamiento de liderazgo.
- Deberá tener competencias técnicas en sus funciones a realizar.
- Deberá tener una buena comunicación para sus subordinados.
- Deberá tener un pensamiento estratégico y solucionar problemas dentro de su equipo de trabajo.
- Deberá ser adaptable al cambio.

Sueldo.

- S/. 5,000.00

Abogado Middle.

Perfil.

- Deberá tener título.
- Colegiado por el Colegio de Abogados de Lima.
- Deberá tener una Maestría en Derecho Administrativo y Penal.
- Deberá tener un Diplomado en las Normas Policiales.
- Deberá tener un Diplomado en Lavado de Activos.
- Deberá tener un Diplomado en Accidente de Tránsito.
- Deberá tener conocimiento en materia administrativa, penal, civil, respecto a la documentación a realizar.
- Deberá tener una experiencia en el sector de la defensa legal policial no menor de 3 años.
- Deberá tener un nivel de inglés intermedio.
- Deberá tener conocimiento avanzados en Microsoft Office.

Funciones.

- El abogado middle deberá supervisar las acciones administrativas, documentarias a realizar del abogado junior.
- También supervisará todas las acciones legales que se tendrá que realizarse en la empresa.
- Realizará todas las documentaciones jurídicas penal y administrativo de los clientes.
- Realizará las capacitaciones virtuales para los clientes junto al abogado senior.
- Capacitará constantemente al abogado junior y al practicante según las normas legales y al nuevo código penal, así como las normar policiales.
- Se hará cargo de todas las diligencias jurídicas cuando el abogado senior falte o este con

permiso.

Habilidades y competencias.

- Deberá tener un pensamiento de liderazgo.
- Deberá tener acciones y capacidad de solución de conflictos.
- Deberá tener competencias éticas, para el desarrollo de sus funciones.
- Deberá ser hábil en el desarrollo de estrategias legales.
- Deberá ser carismático.
- Deberá tener mucha empatía para sus subordinados.

Sueldo.

- S/. 3,000.00

Abogado Junior.

Perfil.

- Deberá tener Bachiller.
- Deberá tener Diplomado en Código Penal Militar Policial.
- Deberá tener Diplomado en el Nuevo Código Procesal Penal.
- Deberá tener Diplomado en el Nuevo Código Procesal Civil.
- Deberá tener conocimiento en inglés básico.
- Deberá tener conocimiento avanzados en Microsoft Office.
- Deberá tener experiencia como mínimo 1 año en sector de defensa policial.
- Deberá tener conocimiento básico en redacción de escritos tanto administrativo policial, penal y civil.

Funciones.

- El abogado junior deberá supervisar las acciones del practicante constantemente.
- También redactará todos los documentos jurídicos que son ordenados por parte del abogado senior y el abogado middle.
- Ayudará al abogado middle en las transmisiones virtuales en la capacitación de los clientes.
- Asistirá junto con el ejecutivo de ventas a las dependencias policiales de Lima y Callao, siempre y cuando así lo requiera el ejecutivo de ventas para el apoyo legal o las preguntas legales que puede tener los clientes.
- Mantendrá actualizado diariamente los casos si ya fueron elevados a las instancias jurídicas correspondientes.

Habilidades y competencias.

- Deberá trabajar bajo presión constantemente.
- Deberá tener capacidad resiliente en todo momento.
- Deberá tener competencias éticas, para el desarrollo de sus funciones.
- Deberá ser hábil al momento de efectuar cualquier documento que le sea requerido por sus jefes inmediatos.
- Deberá tener capacidad de cambio.
- Deberá ser carismático y apasionado con sus funciones.
- Deberá tener ambiciones y objetivos para hacer línea de carrera en la empresa.

Sueldo.

- S/. 2,000.00

Abogado Practicante.

Perfil.

- Deberá ser estudiante de último siglo derecho.
- Deberá tener conocimiento intermedio de Microsoft Office.
- Deberá tener conocimiento básico de las normas del reglamento policial.
- Deberá tener conocimiento básico de las funciones de los efectivos policiales.

Funciones.

- El practicante deberá recibir de forma grata cuando el cliente llegue a visitarnos en la oficina física.
- El practicante deberá informar al cliente en qué estado se encuentra su caso si lo solicita el cliente.
- Actualizará diariamente la información de los casos nuevos en el sistema virtual.
- Comunicará los casos nuevos y en cursos a los abogados junior y middle para la ejecución de los escritos jurídicos.
- Hará seguimiento antes, durante y después de cada caso de los clientes.
- Diligenciará todos los documentos y escritos para la ejecución de ellos al abogado junior, middle y senior.
- Se pondrá en contacto con los clientes asistidos a la capacitación virtual realizada por el abogado middle, con el fin de tener una muestra.

Habilidades y competencias.

- Deberá trabajar bajo presión constantemente.
- Deberá tener capacidad de cambio constante.
- Deberá tener competencias éticas, para el desarrollo de sus funciones.
- Deberá tener como objetivo de aprender del abogado senior y semi senior.
- Deberá ser empático.

Sueldo.

- S/. 1,000.00

8.2.4. Coordinador de TI**Perfil.**

- Deberá tener un Título en Ingeniería de Sistemas.
- Deberá ser colegiado por Colegio de Ingenieros de Lima.
- Deberá tener conocimiento básico de las normas del reglamento policial.
- Deberá tener conocimiento en diseño, mantenimiento del sistema de la empresa.
- Deberá desenvolverse bien bajo presión.
- Deberá asumir la responsabilidad de sus acciones.
- Deberá tener un pensamiento de liderazgo.
- Deberá ser empático con su subordinado y sus jefes inmediatos.
- Deberá tener conocimiento en inglés avanzado.
- Deberá tener 3 años como mínimo de experiencia en equipos de tecnología.

Funciones.

- El coordinador de TI deberá mantener y dar seguimiento la aplicación de la empresa.
- El coordinador de TI deberá tener una buena comunicación con los proveedores de la aplicación.
- Deberá proponer, elaborar e implantar nuevos sistemas que sean necesarios en la empresa.

Habilidades y competencias.

- Deberá trabajar bajo presión constantemente.
- Deberá tener capacidad de cambio constante.
- Deberá tener competencias éticas para el desarrollo de sus funciones.
- Deberá tener el objetivo de línea de carrera en la empresa.
- Deberá ser empático.

Sueldo.

- S/. 4,500.00

8.2.5. Programador de TI

Perfil.

- Deberá tener un título de Técnico en Programación de Sistemas.
- Deberá tener conocimiento básico de las normas del reglamento policial.
- Deberá tener conocimiento en diseño, mantenimiento del sistema de la empresa.
- Deberá desenvolverse bien bajo presión.
- Deberá asumir la responsabilidad de sus acciones.
- Deberá ser empático con sus jefes inmediatos.
- Deberá tener conocimiento básico de inglés.
- Deberá tener 1 año como mínimo de experiencia en equipos de tecnología.

Funciones.

- El programador de TI deberá habilitar el aplicativo móvil diariamente.
- Deberá mantener informado de alguna falencia al coordinador de TI sobre el aplicativo móvil.
- Deberá plantear estrategias mediante el aplicativo presentado, para los clientes.
- Deberá realizar tareas de investigación del programa que controla el aplicativo, con el fin de contralar de una forma óptima el ordenador de la red de la empresa.

Habilidades y competencias.

- Deberá trabajar bajo presión constantemente.
- Deberá tener capacidad de cambio constante.
- Deberá tener competencias éticas para el desarrollo de sus funciones.
- Deberá tener como objetivo de aprender del coordinador de TI.

- Deberá ser empático

Sueldo.

- S/. 3,000.00

8.2.6. Coordinador de Ventas Comerciales.

Perfil.

- Deberá tener un título de Administrador de Empresas o Marketing.
- Deberá ser Colegiado por el respectivo colegio de su carrera.
- Deberá tener una Especialización en Ventas Comerciales.
- Deberá tener una Especialización en Estrategias de Persuasión en Ventas.
- Deberá tener mínimo 3 años de experiencia gestionando equipos en la parte comercial.
- Deberá tener conocimiento básico de las normas del reglamento policial.
- Deberá desenvolverse bien bajo presión.
- Deberá asumir la responsabilidad de sus acciones.
- Deberá ser empático con sus jefes inmediatos.
- Deberá tener conocimiento de inglés avanzado.
- Deberá tener conocimiento en Microsoft Office avanzado.

Funciones.

- Deberá presentar mensualmente al administrador de la empresa sus avances en relación a las ventas realizadas por sus subordinados.
- Presentar al administrador el plan estratégico del equipo de ventas de manera mensual, semestral y anual.

- Deberá presentar cuadros estadísticos al administrador las ventas diarias, semanales, semestrales y anuales.
- Deberá realizar estrategias con su equipo de trabajo con el fin de vender más, de la cuota determinada.
- Deberá realizar estrategias con el Community Manager para generar una comunidad de clientes mediante las redes sociales.
- Deberá coordinar y tener reuniones constantes con el community manager y el ejecutivo de ventas para realizar estrategias y llegar a su objetivo determinado por el administrador de la empresa.

Habilidades y competencias.

- Deberá tener un pensamiento de liderazgo.
- Deberá tener capacidad de cambio constante.
- Deberá tener competencias éticas para el desarrollo de sus funciones.
- Deberá tener como objetivo aprender del administrador de la empresa.
- Deberá ser empático.

Sueldo.

- S/. 5,000.00

8.2.7. Community Manager

Perfil.

- Deberá tener un Título en Marketing o Ciencias de Comunicación.
- Deberá tener Community Manager avanzado en redes sociales.

- Deberá tener mínimo 2 años de experiencia en publicación en las redes sociales.
- Deberá tener conocimiento avanzado en fotografía.
- Deberá desenvolverse bien bajo presión.
- Deberá asumir la responsabilidad de sus acciones.
- Deberá ser empático con sus jefes inmediatos.
- Deberá tener conocimiento básico de inglés.
- Deberá tener conocimiento básico de Microsoft Office.

Funciones.

- Deberá generar estrategias para mejorar de manera óptima las redes sociales y generar tráfico.
- Deberá generar todos los días tráfico en las plataformas virtuales.
- Deberá generar estrategias de captación en las plataformas virtuales.
- Deberá generar fotografías profesionales para las plataformas virtuales.

Habilidades y competencias.

- Deberá tener un pensamiento creativo.
- Deberá tener capacidad de cambio constante.
- Deberá tener competencias éticas para el desarrollo de sus funciones.
- Deberá ser empático.
-

Sueldo.

- S/. 2,000.00.

8.2.8. Ejecutivos de Ventas

Perfil.

- Deberá tener un Título en Técnico en Administración y Marketing.
- Deberá tener cursos en venta comercial.
- Deberá tener mínimo 2 años de experiencia venta comercial.
- Deberá tener conocimiento básico de las normas del Reglamento Policial.
- Deberá desenvolverse bien bajo presión.
- Deberá asumir la responsabilidad de sus acciones.
- Deberá ser empático con sus jefes inmediatos.
- Deberá tener conocimiento de inglés básico.
- Deberá tener conocimiento básico de Microsoft Office.

Funciones.

- Visitarán las dependencias policiales en todo Lima y Callao.
- Deberá acompañar cuando lo requiera el abogado junior para cualquier pregunta de algún cliente en el tema jurídico.
- Deberá alcanzar la cuota programada por sus jefes inmediatos.
- Deberá reunirse y reportar sus funciones diarias hacia el coordinador de ventas.
- Deberá generar estrategias funcionales y ágiles con el fin de generar más ventas.

Habilidades y competencias.

- Deberá tener un pensamiento creativo.
- Deberá tener capacidad de cambio constante.
- Deberá tener competencias éticas para el desarrollo de sus funciones.

- Deberá tener como objetivo aprender del coordinador de ventas.
- Deberá ser empático.

Sueldo.

- S/. 950.00 o destajo

8.2.9. Psicólogo

Perfil.

- Deberá tener un Título en Psicología.
- Deberá tener Colegiatura Habilitado en Lima.
- Deberá tener mínimo 2 años de experiencia en el sector a desempeñar.
- Deberá tener conocimiento básico de las funciones policiales.
- Deberá desenvolverse bien bajo presión.
- Deberá asumir la responsabilidad de sus acciones.
- Deberá ser empático con sus jefes inmediatos.
- Deberá tener conocimiento de inglés básico.
- Deberá tener conocimiento básico de Microsoft Office.
- Deberá tener cursos en coaching profesional.
- Deberá tener cursos en psicología policial.

Funciones.

- Deberá dar acompañamiento antes, durante y después al cliente si lo solicita y si tuviese algún problema jurídico, económico, familiar y laboral.
- Deberá comunicarse con el cliente después de cada sesión con la finalidad de brindar un

trato personalizado y estar al pendiente de su caso.

- Deberá realizar exámenes a todos los colaboradores de la empresa con el fin de tener una buena estabilidad psicológica.
- Deberá analizar estrategias para anticipar cualquier hecho fuera de marco establecido.
- Deberá realizar talleres virtuales con los clientes con el fin de establecer un buen lazo comercial con la empresa.

Habilidades y competencias.

- Deberá tener un pensamiento creativo.
- Deberá tener capacidad de cambio constante.
- Deberá tener competencias éticas para el desarrollo de sus funciones.
- Deberá tener el objetivo de línea de carrera en la empresa.
- Deberá ser empático.

Sueldo.

- S/. 3,000.00.

8.3. Procesos de reclutamiento, selección y contratación

Para esto se realizará el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal altamente calificado para la empresa.

El Objetivo de la empresa POLIJURIS S.A.C es tener al personal idóneo para las tareas a realizar y que desarrollen de forma efectiva y se brinden un servicio altamente calificado para la empresa.

Asimismo, se cree que es clave encontrar a las personas adecuadas para trabajar en la

organización para esto se diseñaron estas 3 etapas que permitirá seleccionar a la persona adecuada.

8.3.1. Reclutamiento

Consideramos que el reclutamiento es de mucha importancia para la empresa porque en este proceso se encuentra a las personas en las posiciones que se necesitan.

Se reclutarán a todos los colaboradores en diversas plataformas como LinkedIn, Bumeran y Computrabajo, así como referidos que puedan hacernos llegar.

En ese sentido la mayor relevancia para la organización. Asignando a las personas adecuadas en los puestos que correspondan.

En la primera etapa del inicio del proyecto se ha seleccionado a los principales referentes del sector jurídico para que se desenvuelvan de una forma eficiente en la empresa.

A partir del segundo año, se evaluará la fuente interna de personas del mismo entorno empresarial con el fin de generar nuevos retos según corresponda.

8.3.2. Selección

Asimismo, una vez obtenida la hoja de vida de los candidatos preseleccionados, se realiza el proceso de entrevistas y validación de información. Se plantea una pre entrevista telefónica o virtual, luego la presencial, la evaluación psicotécnica y psicológica.

Teniendo los curriculum de los candidatos, se realizarán 4 filtros para seleccionar al mejor colaborador: El primer filtro se realizará por llamada telefónica; la segunda se realizará dinámicas de grupo, evaluaciones psicotécnica y psicológica; la tercera entrevista individual por la reclutadora; y la última con el jefe del área o el jefe superior en el caso pase todas las entrevistas se realizará la oferta económica al candidato.

8.3.3. Contratación

En el caso que el candidato acepte la oferta económica, se les pedirá los documentos de identidad, antecedentes policiales, reporte de central de riesgos, certificado de universidad y reporte de deudas en el sistema financiero.

Se firmará un contrato por 3 meses renovables y se considera un periodo de prueba de 1 mes.

De acuerdo al Decreto Legislativo N°728 en su título III, capítulo I, artículo 99 y capítulo IV, artículo 106, ampara el tipo de contrato temporal por servicios a realizarse con el trabajador. (Geo Victoria Perú, s/f).

8.4. Inducción, capacitación y evaluación del personal

8.4.1. Inducción

Para integrar de forma inmediata a la organización creemos importante que este proceso se realice en 2 días en los cuales se realizarán las siguientes actividades:

1. Bienvenida.
2. Información sobre la cultura organizacional.
3. Políticas generales.
4. Presentación con todo el personal.
5. Ubicación del empleado en su puesto de trabajo.
6. Explicar sus roles y funciones de su posición.

En la Figura 41 se muestran las fases de la inducción del personal nuevo a la organización.

Figura 41. Procesos de inducción del personal nuevo a la empresa.



8.4.2. Capacitación

Capacitar a los colaboradores es la inversión más importante, para ello se realizará lo siguiente:

1. Se tendrán alianzas con universidades y centros de capacitación para que puedan aprender más respecto a sus labores.
2. Se programarán cursos que los dictarán los seniors para que los juniors y middle puedan aprender más.
3. Se comprarán licencias de Platzi, Edx y Miriada para que se capaciten de manera online.

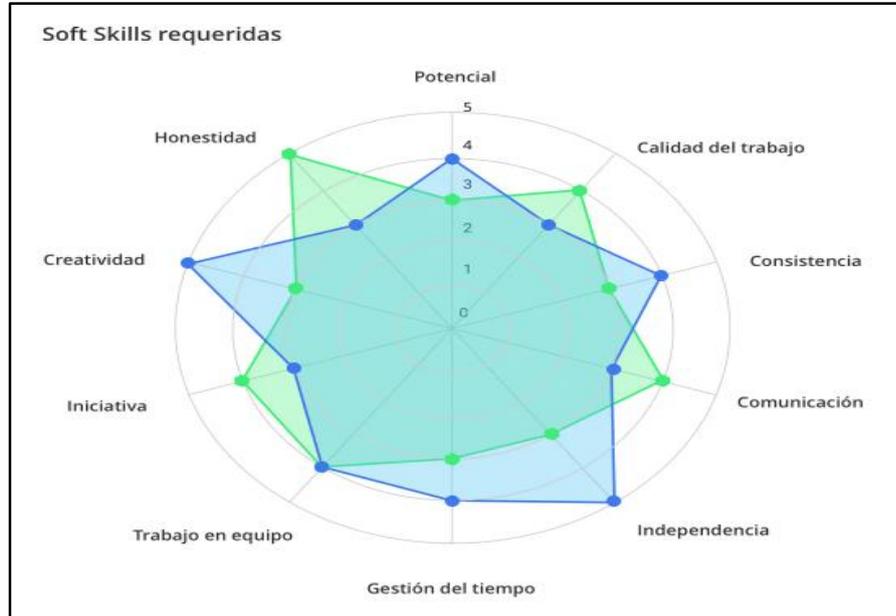
8.4.3. Evaluación del personal

Se realizarán 2 evaluaciones al año para medir el desempeño de los colaboradores en el mes de junio y en el mes de noviembre, el clima laboral y el liderazgo de los jefes.

1. Evaluación de desempeño de los colaboradores.

Se medirán en una escala del 1 al 5, 10 habilidades que debe tener el colaborador

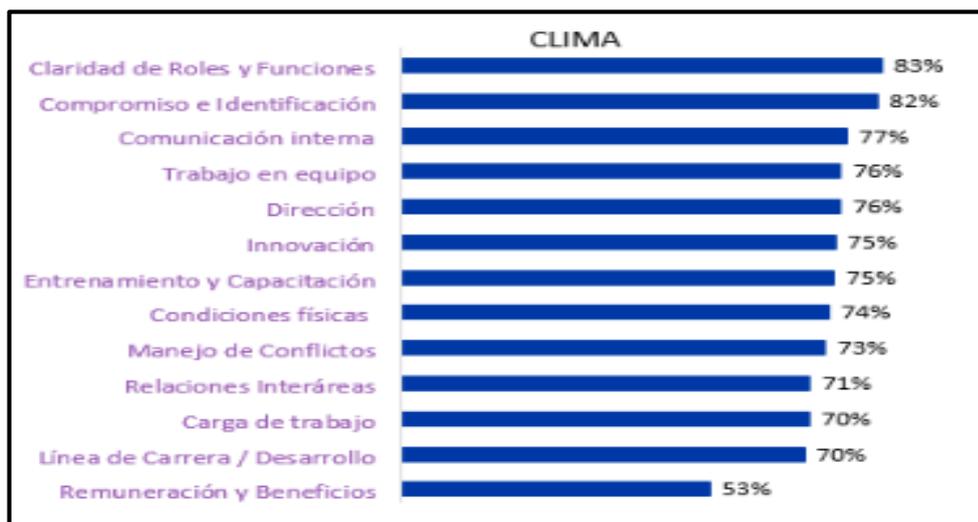
Figura 42. Evaluación de desempeño de los colaboradores de la empresa.



2. Evaluación de Clima Laboral y Calificación de Líderes.

Se medirán 13 categorías para validar el clima de la organización.

Figura 43. Evaluación del clima laboral de la empresa.



Para poder medir el liderazgo de los jefes se evaluarán estas 14 competencias.

Figura 44. Evaluación de liderazgo laboral de la empresa.



8.5. Motivación y desarrolló personal

8.5.1. Motivación

Para motivar a los trabajadores se les otorgará los siguientes beneficios:

1. EPS 50% cubierto por la empresa.
2. Los colaboradores que sean padres de recién nacidos tendrán 3 días de acuerdo a ley.
3. Se premiará con un viaje todo pagado al colaborador que venda más en el año y al abogado que lleve más casos con alto nivel de satisfacción.
4. Flexibilidad de horario, se tendrán 3 horarios de trabajo:
7:30 am - 5:30pm, 8:30 am- 6:30pm o 9:30 am -7:30 pm.
5. Cupones de tiempo libre por logro de objetivos.
6. Reuniones de camaradería e integración.

8.5.2. Desarrollo personal

Para que los trabajadores se desarrollen se realizará lo siguiente:

1. Convenios con universidades para estudiar.
2. Línea de carrera en el cual se tendrán 3 posiciones de junior, middle y senior, bien diferenciados.
3. Se becarán capacitaciones.
4. Cada líder debe aplicar Marketing 3.0 aplicando el personal Maps, Delegation Board, Moving Motivator, Happiness Wall de cada colaborador con el objetivo de desarrollar a su personal.

8.6. Remuneraciones y compensaciones

Para el cálculo de las remuneraciones cada posición tendrá una banda salarial con un mínimo, promedio y máximo valor que se le puede pagar a un colaborador.

Así mismo, se tendrá en cuenta las gratificaciones, Compensaciones por el Tiempo de Servicio (CTS) pues la empresa está sometida en el Régimen General (R.G).

Para ello se ha considerado puestos claves altos y medios; puesto que dichos trabajadores se mantendrán por lo menos 5 años en la empresa teniendo en cuenta que se incrementará en 2% de firma anual, tomando en cuenta el éxito del negocio y logro de objetivo.

Los sueldos van de acuerdo al perfil de cada puesto, ya que en POLIJURIS S.A.C se requiere contar con un personal profesional altamente calificado para asegurar la calidad del servicio.

8.7. Cultura organizacional

Tener un buen clima laboral permite traer al mejor personal para trabajar además permite dar un mejor servicio, por lo tanto; para tener un buen clima laboral se va a trabajar en las siguientes actividades:

1. Tener cupones de horas libres, boletos de cine, descuentos en gasolina, etc.
2. Capacitaciones dentro de la organización como descuentos en centros de capacitaciones y universidades.
3. Remuneraciones de acuerdo al mercado y revisión de aumentos salariales al año.
4. Actividades de relajación como fútbol y reuniones de confraternidad.

Capítulo 9. Plan Financiero

En esta etapa, se revisa el Plan Financiero - Contable de la empresa.

A corto y largo plazo, se determinará el dinero necesario para iniciar el proyecto, cuánto dinero se determinará para capital de trabajo, los estados financieros en los próximos 5 años, el flujo de caja proyectado y los indicadores de rentabilidad de la organización.

9.1. Inversión y fuentes de financiamiento

La inversión total del proyecto es de S/. 289,042 soles, la cual, tiene 50% de financiamiento propio y la otra parte por una entidad bancaria (Banbif); tal como se muestra en la Tabla 23.

Tabla 23. Estructura de financiamiento.

ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO			
E = APOORTE PROPIO	S/.	144,521.16	50%
D = DEUDA – INVERSIONISTA	S/.	144,521.16	50%
INVERSIÓN TOTAL	S/.	289,042.32	100%

La cantidad aportada por cada accionista, los cuales son cuatro, será de S/. 36,130.29; dando así, un capital social total de S/. 144, 521.16.

Tabla 24. Aportes de accionistas.

ACCIONISTAS	APORTE	
Franklin Huaroc Barreto	S/.	36,130.29
Arturo Dupont Chirinos	S/.	36,130.29
Julio Quevedo Yomona	S/.	36,130.29
Liliana Valencia Castillo	S/.	36,130.29
TOTAL	S/.	144,521.16

Tasa Anual de Interés de cada entidad que presta dinero, según SBS los cuales son las tasas que emite cada entidad bancaria tal cual se muestra en la Tabla 25.

Tabla 25. Tasa de interés de cada entidad bancaria.

Tasa Anual (%)	Continental	Comercio	Crédito	Financiero	BanBIF
Medianas Empresas	9.52	11.79	9.52	8.08	7.63
Descuentos	12.19	11.80	6.57	8.49	8.07
Préstamos hasta 30 días	8.51	14.00	8.15	8.65	10.22
Préstamos de 31 a 90 días	10.38	12.11	10.03	8.02	9.84
Préstamos de 91 a 180 días	9.62	11.75	11.18	7.40	8.75
Préstamos de 181 a 360 días	8.56	9.00	8.94	9.01	10.73
Préstamos a más de 360 días	8.38	-	10.54	9.52	5.98
Pequeñas Empresas	14.66	15	14.49	21.38	12.25
Descuentos	16.78	-	7.37	12.01	11.58
Préstamos hasta 30 días	16.04	-	12.61	17.00	16.00
Préstamos de 31 a 90 días	15.42	-	8.08	22.78	11.97
Préstamos de 91 a 180 días	15.59	15.00	21.23	22.35	14.13
Préstamos de 181 a 360 días	16.60	-	7.91	21.99	12.51
Préstamos a más de 360 días	12.85	-	14.33	21.51	11.02

Fuente: Superintendencia de banca y seguros y AFP 28.06.

El banco elegido para el financiamiento será el Banbif con el 11.02% anual, el cual, nos brinda una tasa efectiva mensual de 0.87% a lo largo de 60 meses. La cuota mensual estimada es de S/3,106.30. Esta información es observada a detalle en la Tabla 26.

Tabla 26. Condiciones de financiamiento.

Concepto	Monto	
Monto solicitado	S/.	144,521.16
Plazo (cuotas)		60
Tasa Efectiva Mensual Banbif		0.87%
Cuota	S/.	3,106.30
Impuesto a la Renta		30.0%

El cronograma de pago 5 años para Banbif, se dará de acuerdo a lo programado de acuerdo a la corrida designada, tal cual se muestra en la Tabla 27.

Tabla 27. Cronograma de pago anual del préstamo.

Periodo Anual	Saldo Inicial	Amortización	Interés	Cuota	Saldo Final
1	S/. 144,521.16	S/. 22,938.38	S/. 14,777.15	S/. 37,715.53	S/. 121,582.78
2	S/. 121,582.78	S/. 25,595.32	S/. 12,120.21	S/. 37,715.53	S/. 95,987.47
3	S/. 95,987.47	S/. 28,560.01	S/. 9,155.52	S/. 37,715.53	S/. 67,427.46
4	S/. 67,427.46	S/. 31,868.10	S/. 5,847.44	S/. 37,715.53	S/. 35,559.36
5	S/. 35,559.36	S/. 35,559.36	S/. 2,156.17	S/. 37,715.53	S/. 0.00
TOTAL	-	S/. 44,521.16	S/. 44,056.50	S/. 188,577.66	S/. 320,557.07

Así mismo, la inversión total se desglosa en 4 tipos que son activos tangibles por un valor de S/. 45,266 soles, activos intangibles por S/. 147,524 soles, activos diferidos por S/. 14,000 soles y por último capital de trabajo de S/. 82,253 soles.

Tabla 28. Periodo de activos.

PERIODO AÑO 1		
Inversión de Activos Tangibles	S/.	45,266
Inversión de Activos Intangibles	S/.	147,524
Inversión de Activos Diferidos	S/.	14,000
CTN Déficit Acumulativo Máximo	S/.	82,253
INVERSIÓN TOTAL	S/.	289,042

También se mostrará los activos tangibles, los cuales se mostrará las cantidades de los mismos los costos unitarios y el costo total. Para tal efecto se mostrará esto al detalle en la Tabla 29.

Tabla 29. Periodos de activos tangibles.

ACTIVOS DE OFICINA – TANGIBLES	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Laptop X540UP-GO006T 15.6" INTEL CORE I5	Equipo	11	S/. 3,000.00	S/. 33,000.00
Impresora Deskjet GT5820 WI-FI	Equipo	2	S/. 599.00	S/. 1,198.00
Escritorio negro Asentí		11	S/. 179.90	S/. 1,978.90
Silla Style negra Asentí		11	S/. 199.90	S/. 2,198.90
Estante de 5 repisas Tvilum		11	S/. 349.90	S/. 3,848.90
Equipos celulares		9	S/. 199.00	S/. 1,791.00
Equipo teléfono fijo	Equipo	2	S/. 50.00	S/. 100.00
Circuito de cámaras de vigilancia			S/. 1,150.00	S/. 1,150.00
SUBTOTAL			S/. 5,727.70	S/. 45,265.70

También se mostrarán los activos intangibles los cuales mostrarán la cantidad, costo unitario y el monto total, que se invertirá para iniciar las operaciones en la empresa; tal cual se muestra en la Tabla 30.

Tabla 30. Periodos de activos intangibles.

ACTIVOS INTANGIBLES	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
APP y sistema analítico para la defensa de los policías	Servicio	1	S/. 142,339.63	S/. 142,339.63
Registro de Marca por 10 años (Indecopi)	Servicio	1	S/. 534.99	S/. 534.99
Página Web	Servicio	1	S/. 2,500.00	S/. 2,500.00
Licencias Office	Servicio	5	S/. 429.89	S/. 2,149.45
TOTAL			S/. 145,804.51	S/. 147,524.07

También se mostrará los activos diferidos los cuales mostrarán la cantidad, costo unitario y el monto total, que se invertirá para iniciar las operaciones en la empresa; tal cual se muestra en la Tabla 31.

Tabla 31. Periodos de Activos Diferidos.

ACTIVOS DIFERIDOS	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Constitución legal	Servicio	1	S/. 2,000.00	S/. 2,000.00
Arrendamiento	Servicio	12meses	S/. 1,833.00	S/. 22,000.00
SUBTOTAL			S/. 3,833.00	S/. 24,000.00

9.2. Gastos fijos y variables

En este punto se revisarán los gastos fijos y variables de la empresa. Asimismo, la empresa que presta el servicio de asesoría legal para policías en actividad en Lima y Callao no contará con gastos variables sino solo con gastos fijos que se componen en gastos operativos; tal cual se muestra en la Tabla 32.

Tabla 32. Gastos operativos anuales.

GASTOS	2022	2023	2024	2025	2026
Alquiler de oficina	S/. 22,000	S/. 23,200	S/. 24,520	S/. 25,972	S/. 27,569
Duo Telefónica e internet	S/. 2,400	S/. 2,640	S/. 2,904	S/. 3,194	S/. 3,514
Telefonía móvil	S/. 5,334	S/. 5,867	S/. 6,454	S/. 7,100	S/. 7,810
Limpieza/Mantenimiento	S/. 2,160	S/. 2,376	S/. 2,614	S/. 2,875	S/. 3,162
Servicio Transporte	S/. 7,200	S/. 7,920	S/. 8,712	S/. 9,583	S/. 10,542
servicios básicos de electricidad, agua, etc.	S/. 3,000	S/. 3,300	S/. 3,630	S/. 3,993	S/. 4,392
Total	S/. 42,094	S/. 42,003	S/. 45,204	S/. 48,724	S/. 42,597

Los gastos por concepto de planilla son calculados en base a 14 trabajadores: 1 Administrador, 6 abogados, 1 coordinador de TI, 1 programador TI, 1 coordinador de ventas, 3 ejecutivos de venta, y 1 psicólogo además se contará con un community manager y contador externo.

Estos gastos están compuestos por trabajadores que trabajan por concepto de Recibo por Honorarios y otros regulares los cuales generan costos laborales adicionales equivalentes a un 45% de su remuneración.

Tabla 33. Costos laborales mensuales.

CONCEPTO	COSTOS LABORALES MESUALES (%)
Gratificaciones	17%
CTS	10%
Vacaciones	9%
Essalud 9%	9%
TOTAL	45%

Se puede observar en la tabla que los costos laborales mensuales ascienden en promedio y sin considerar la asignación familiar a 45% del sueldo del trabajador en planilla. El aporte anual de las gratificaciones se calcula sumando dos sueldos, la CTS es equivalente a un sueldo más un sexto de la gratificación de julio; las vacaciones son equivalentes a sueldo de un mes y los aportes de Essalud son equivalentes al 9% del sueldo bruto.

- Gasto mensual en Planilla: Se mantendrá los aportes salariales de acuerdo al puesto que se denota en la Tabla 34, los cuales son mensualmente pagados.

Tabla 34. Pagos de planilla mensual de los colaboradores.

Código	Apellidos y nombres	Cargo	Sueldo	45 % costos laborales	Total a pagar
1	David Allende Quintanilla	ADMINISTRADOR	8,000	3,600	11,600
2	Aldair Robles Pacheco	ABOGADO SENIOR	6,000	2,700	8,700
3	Rosario Luque Carbajal	ABOGADO SEMI SENIOR	4,500	2,025	6,525
4	Henry Sunquillpo Ñaupari	ABOGADO SEMI SENIOR	4,500	2,025	6,525
5	Ronel Polanco Polanco	ABOGADO JUNIOR	3,000	1,350	4,350
6	Jesus Deza Mestanza	ABOGADO JUNIOR	3,000	1,350	4,350
7	Rolando Valderrama Valderrama	COORDINADOR DE TI	4,500	2,025	6,525
8	Sergio Arakaki Shimabokuru	PROGRAMADOR DE TI	3,000	1,350	4,350
9	Luis Quispe Quispe	PRACTICANTE ABOGADO COORDINADOR DE VENTAS	1,000	450	1,450
10	Janet Valencia Castillo	COORDINADOR DE VENTAS	5,000	2,250	7,250
11	Carlos Placido Trujillo	EJECUTIVO DE VENTAS	2,500	1,125	3,625
12	Jean Roca Carrera	EJECUTIVO DE VENTAS	2,500	1,125	3,625
13	Fernando Vilcarromero Gongora	EJECUTIVO DE VENTAS	2,500	1,125	3,625
14	Omar Mendoza Quevedo	PSICOLOGO	3,000	1,350	4,350
				TOTAL	76,850

- Gastos en Recibos por Honorarios del asesor contable y el community manager, tal cual se muestra en la Tabla 35.

Tabla 35. Pago mensual de recibos por honorarios colaboradores externos.

RECIBO POR HONORARIOS	MENSUAL (S/.)	
Asesoría contable	S/.	1,000.00
Community Manager	S/.	2,000.00
TOTAL	S/.	3,000.00

En total el Gasto por Planilla, Recibo por Honorarios y capacitación suman un total de ochocientos veintinueve mil novecientos ochenta soles (S/. 829,980.00) en el primer año de operación con un incremento proporcional a lo largo del proyecto similar al incremento de las ventas.

Tabla 36. Pago total de Planilla, servicios de terceros y las actividades de capacitación.

Año	2022	2023	2024	2025	2026
Planilla	S/. 829,980	S/. 912,978	S/. 1,004,276	S/. 1,104,703	S/. 1,215,174
Recibos por honorarios	S/. 36,000	S/. 39,600	S/. 43,560	S/. 47,916	S/. 52,708
Actividades de capacitación	S/. 12,000	S/. 13,200	S/. 14,520	S/. 15,972	S/. 17,569
Total	S/. 877,980	S/. 965,778	S/. 1,062,356	S/. 1,168,591	S/. 1,285,451

El Gasto en Marketing tiene los siguientes componentes, como se puede observar se está invirtiendo S/. 27,600 soles de presupuesto en redes sociales con el objetivo de hacerse conocido y la empresa tenga varios prospectos de clientes. Consideramos que es importante invertir bastante en marketing para que la organización logre ser reconocida.

Tabla 37. Gastos de marketing de la empresa.

Actividad de Marketing / Año	2022	2023	2024	2025	2026
Social Media	27,600	30,360	30,967	31,587	32,218
Facebook Ad	12,000	13,200	13,464	13,733	14,008
YouTube	7,200	7,920	8,078	8,240	8,405
tik tok	3,600	3,960	4,039	4,120	4,202
Instagram Ad	4,800	5,280	5,386	5,493	5,603
SEO y SEM	6,000	6,120	6,242	6,367	6,495
Influenciadores	3,600	3,672	3,745	3,820	3,897
Agencia de diseño	6,000	6,000	6,120	6,242	6,367
Materiales Impresos	2,400	2,400	2,448	2,497	2,547
Material de Merchandising	2,400	2,400	2,448	2,497	2,547
Agencia P.R	12,000	12,000	12,240	12,485	12,734
Activaciones y otros	11,400	11,400	11,628	11,861	12,098
Total	71,400	74,352	75,839	77,356	78,903

Los gastos administrativos (gasto en planilla + gastos operativos) más los gastos de ventas suman el gasto total de 981,474 el primer año; tal como se muestra en la Tabla 38.

Tabla 38. Gastos administrativos y gastos de ventas de la empresa.

	2022	2023	2024	2025	2026
GASTOS ADM ANUAL	S/. 910,074	S/. 997,781	S/. 1,097,560	S/. 1,207,315	S/. 1,328,047
CASTOS VTAS ANUAL	S/. 71,400	S/. 74,352	S/. 75,839	S/. 77,356	S/. 78,903
TOTAL	S/. 981,474	S/. 1,072,133	S/. 1,173,399	S/. 1,284,671	S/. 1,406,950

9.3. Capital de trabajo

El capital de trabajo es una magnitud contable referida a aquellos recursos económicos con los que cuenta una empresa dentro de su patrimonio para afrontar compromisos de pago en el corto plazo y relacionados con su actividad económica. Es calculado restando los pasivos corrientes de los activos corrientes. Tomando en cuenta que los gastos administrativos más los gastos por ventas en enero del 2022 serían S/. 88,475 soles y que los ingresos en ese mismo periodo se estiman en S/. 6,222 soles, se prevé que el capital de trabajo necesario para iniciar operaciones es de S/. 82,253 soles, tal cual se muestra en la Tabla 39.

Tabla 39. Capital de Trabajo.

AÑO	2022											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Activo corriente neto												
Por Ventas Mensuales	S/. 6,222	S/. 14,310	S/. 24,888	S/. 37,332	S/. 55,997	S/. 84,618	S/. 105,773	S/. 120,706	S/. 140,616	S/. 163,015	S/. 181,681	S/. 190,391
Pasivo corriente neto												
Gastos Administrativos	S/. 82,525	S/. 82,525	S/. 82,525	S/. 82,525	S/. 82,525	S/. 82,525						
Gastos de Ventas	S/. 5,950	S/. 5,950	S/. 5,950	S/. 5,950	S/. 5,950	S/. 5,950						
Total Egresos	S/. 88,475	S/. 88,475	S/. 88,475	S/. 88,475	S/. 88,475	S/. 88,475						
Ctn	S/. -	S/. -	S/. 52,141	S/. 74,540	S/. 93,206	S/. 101,917						
variación del ctn déficit acumulado máximo	S/. 82,253	S/. 8,089	S/. 10,577	S/. 12,444	S/. 18,666	S/. 28,621	S/. 21,155	S/. 14,933	S/. 19,910	S/. 22,399	S/. 18,666	S/. 8,711

Proyección de ventas: a continuación, revisaremos los ingresos que tendría el estudio jurídico

policial dado el estudio de demanda para el primer año se tendrían vendidos 2,929 suscriptores, el cual tendría un costo de S/. 65 soles mensuales y se componen de la siguiente forma mensual a nivel de cantidad de suscriptores y monto vendido según los clientes que se tienen de acuerdo al mes tal cual se muestra en las Tablas 40 y 41.

Tabla 40. Plan de suscriptores totales por mes.

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total de cuotas
96	220	383	574	861	1,302	1,627	1,857	2,163	2,508	2,795	2,929	17,316

Tabla 41. Plan de ventas en soles.

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
6,222	14,310	24,888	37,332	55,997	84,618	105,773	120,706	140,616	163,015	181,681	190,391	1,125,549

También se mostrará el plan de ventas en soles anualmente, las cuales están proyectadas durante cinco (05) años.

Tabla 42. Plan de ventas en unidades anual.

2022	2023	2024	2025	2026
2929	3237	3577	3952	4367

Se puede apreciar en la Tabla 42, que las ventas en unidades anuales tienen un crecimiento del 10.5%, la cual es la tasa promedio de crecimiento de la industria de seguros en el Perú desde hace 10 años, una tendencia que va de la mano con el crecimiento continuo en la región de Latinoamérica que presenta una tasa promedio de crecimiento de 4,2% anual.

En consecuencia, el mercado latinoamericano de seguros ha sido muy positivo a lo largo de los últimos 10 años en el sector de seguros. Así lo informó Manuel Aguilera, Director General MAPFRE Economics en el marco del Insurance Day. (2019)

9.4. Flujo de caja proyectado a cinco (5) años

Se puede observar en la Tabla 43, que el flujo de caja financiero para diciembre del año 2021 se requiere de una inversión de S/. 289,042 soles, en el año 2022 se obtiene S/. 105,076 soles y este sigue un crecimiento en los siguientes años lo cual nos podría ya decir que el proyecto es rentable para la empresa.

Tabla 43. Flujo de Caja Proyectado a cinco (5) años.

	Dic-21	2022	2023	2024	2025	2026
VENTAS		1,125,549	1,243,732	1,374,324	1,518,627	1,678,083
(-)Costo de Ventas		-382,800	-421,080	-463,188	-509,507	-560,457
UTILIDAD BRUTA		742,749	822,652	911,136	1,009,121	1,117,626
(-)Gasto de Ventas y Distribución	-	71,400	74,352	75,839	77,356	78,903
(-)Gastos de Administración	-	527,274	576,701	634,372	697,809	767,590
Util. Oper. o Utilidad antes de int imp dep y amort (EBITDA)		144,075	171,598	200,925	233,956	271,133
(-)Depreciación	-	4,522	4,522	4,522	4,522	4,522
(-)Amortización	-	14,841	14,841	14,841	14,841	14,841
Util. Oper. o Utilidad antes de int e imp (EBIT)		124,712	152,235	181,562	214,593	251,770
(-)Impuestos	-	38,999	48,023	57,672	68,527	80,729
(+) Depreciación		4,522	4,522	4,522	4,522	4,522
(+)Amortización		14,841	14,841	14,841	14,841	14,841
Flujo de Caja de Operativo		105,076	123,576	143,253	165,430	190,404
(-)Inversiones en Activos Fijos (GNK)	-	45,266				
(-)Inversiones en Activos Intangibles (GNK)	-	147,524				
(-)Inversiones en Activos Diferidos (GNK)	-	14,000				
(-)Cambios en el CTN	-	82,253				82,253
Flujo de caja libre o económico	-	289,042	105,076	123,576	143,253	165,430
(+)Préstamo		144,521				
(-)Amortización	-	23,197	25,753	28,591	31,742	35,239
(-)Interes	-	14,079	11,523	8,685	5,534	2,036
(+)Escudo Fiscal		4,153	3,399	2,562	1,633	601
Flujo de Caja del Financiamiento neto	144,521	33,122	33,876	34,714	35,643	36,675
Flujo de Caja Neto del Inversionista o accionista	-	144,521	71,954	89,699	108,539	129,786

Depreciación: Se realizará considerando una tasa de depreciación del 10%, de acuerdo la SUNAT, como se puede ver en la Tabla 44.

Tabla 44. Depreciación de la empresa.

ACTIVOS DE OFICINA - TANGIBLES	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	Tasa de Depreciación	DEPRECIACIÓN
Laptop X540UP-GO006T 15.6" INTEL CORE I5	Equipo	11	S/. 3,000.00	S/. 33,000.00	10%	S/. 3,300.00
Impresora Deskjet GT5820 WI-FI	Equipo	2	S/. 599.00	S/. 1,198.00	10%	S/. 119.80
Escritorio negro Asenti		11	S/. 179.90	S/. 1,978.90	10%	S/. 197.89
Silla Style negra Asenti		11	S/. 199.90	S/. 2,198.90	10%	S/. 219.89
Estante de 5 repisas Tvilum		11	S/. 349.90	S/. 3,848.90	10%	S/. 384.89
Equipo celulares		9	S/. 199.00	S/. 1,791.00	10%	S/. 179.10
Equipo telefono fijo	Equipo	1	S/. 50.00	S/. 50.00	10%	S/. 5.00
Círculo de cámaras de vigilancia			S/. 1,150.00	S/. 1,150.00	10%	S/. 115.00
TOTAL			S/. 5,727.70	S/. 45,215.70		S/. 4,521.57

Amortización: se consideraron las siguientes tasas de amortización para la app del 10%, para la página web 20% y para las licencias de office 25%, tal cual se puede apreciar en el portal de la SUNAT, donde nos indica la amortización por bienes inmuebles tal cual se muestra en la Tabla 45.

Tabla 45. Amortización de Bines Inmuebles.

Amortización	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	Tasa de Amortización	AMORTIZACIÓN
APP y sistema analítico para la defensa de los policías	Software	1	S/. 142,339.63	S/. 142,339.63	10%	S/. 14,233.96
Página Web	Servicio	1	S/. 350.00	S/. 350.00	20%	S/. 70.00
Licencias Office	Servicio	5	S/. 429.89	S/. 2,149.45	25%	S/. 537.36
SUBTOTAL			S/. 779.89	S/. 2,499.45		S/. 14,841.33

Flujo de caja financiero: Se considera el siguiente financiamiento que se realizara por el banco Banbif en el cual consideramos amortizaciones, interés y el escudo fiscal que este genera. El detalle se muestra en la Tabla 46.

Tabla 46. Flujo de Caja Financiero Proyectado a cinco (5) años.

Flujo de Caja de Financiero (FCF)						
Años	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Financiamiento (Monto solicitado)	S/. 144,521.16					
Amortización		-S/. 23,196.58	-S/. 25,752.84	-S/. 28,590.80	-S/. 31,741.51	-S/. 35,239.43
Interés		-S/. 14,079.03	-S/. 11,522.77	-S/. 8,684.81	-S/. 5,534.10	-S/. 2,036.19
Escudo Fiscal		S/. 4,223.71	S/. 3,456.83	S/. 2,605.44	S/. 1,660.23	S/. 610.86
Flujo de Caja Financiero	S/. 144,521.16	-S/. 33,051.90	-S/. 33,818.78	-S/. 34,670.17	-S/. 35,615.38	-S/. 36,664.76

9.5. Análisis del punto de equilibrio

El punto de equilibrio financiero de un proyecto es aquel nivel de ventas mínimo que igual a los costos totales más la utilidad esperada a los ingresos totales. Este concepto es esencial para saber cuál es el mínimo vital para cubrir el costo de oportunidad de los involucrados en el financiamiento (accionistas y acreedores) lo que se traduce en un VAN económico igual a cero. La utilidad esperada se calcula en función a la inversión total y costo promedio ponderado de capital (WACC).

Se puede observar en la Tabla 47, que el punto de equilibrio financiero se alcanza cuando se logra vender S/. 1,010,827 soles en servicios legales y a nivel de cantidad de suscripciones 15,552.

Tabla 47. Punto de equilibrio de la empresa

Precio de Ventas	S/. 65.00
CF	S/. 981,474.00
CV	S/. -
Utilidad esperada en el 2022 (inversión total*wacc)	S/. 29,353.21

Punto de Equilibrio de cantidad de cuotas seguros	15,551
---	--------

Punto de Equilibrio en monto soles	S/ 1,010,827
------------------------------------	-----------------

Formula para calcular el punto de equilibrio financiero de un proyecto:

$$PE = \frac{CF + UTILIDAD DESEADA}{MC = (PVU - CVU)}$$

PE = Punto de equilibrio
 CF = Costo fijo
 PVU = Precio de venta unitario
 CVU = Costo de venta unitario

9.6. Estados financieros proyectados a cinco (05) años

Se puede observar en la Tabla 48, que el primer año el estado de resultado es de S/. 90,509 soles y tiene un crecimiento en los últimos 5 años hasta llegar a los S/. 188,284 soles evidenciando que el proyecto es rentable.

Tabla 48. Estado de ganancias y pérdidas en soles.

CUENTA	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos de Actividades Ordinarias	1,125,549	1,243,732	1,374,324	1,518,627	1,678,083
Costos de Ventas	-382,800	-421,080	-463,188	-509,507	-560,457
Ganancia (Pérdida) Bruta	742,749	822,652	911,136	1,009,121	1,117,626
Gastos de Ventas y Distribución	-71,400	-74,352	-75,839	-77,356	-78,903
Gastos de Administración	-527,274	-576,701	-634,372	-697,809	-767,590
Ganancia (Pérdida) Operativa	144,075	171,598	200,925	233,956	271,133
Gastos Financieros	-14,079	-11,523	-8,685	-5,534	-2,036
Ganancia (Pérdida) antes de Impuestos	129,996	160,076	192,240	228,422	269,097
Ingreso (Gasto) por Impuesto renta 30%	-38,999	-48,023	-57,672	-68,527	-80,729
Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio	90,997	112,053	134,568	159,895	188,368

9.7. Análisis de sensibilidad.

Se utilizó el programa @RISK para realizar un análisis de sensibilidad con 10,000 interacciones en el cual se consideró un escenario esperado, optimista (+ 10.5 % de ingresos respecto al esperado) y el conservador (- 10.5 % de ingresos respecto al esperado) de la empresa en cuestión basados en la proyección de crecimiento del sector de seguros.

Tabla 49. Escenario esperado del Flujo de Caja.

ESCENARIO ESPERADO						
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
VENTAS		1,125,549	1,243,732	1,374,324	1,518,627	1,678,083
(-)Costo de Ventas		- 382,800	- 421,080	- 463,188	- 509,507	- 560,457
UTILIDAD BRUTA		742,749	822,652	911,136	1,009,121	1,117,626
(-)Gasto de Ventas y Distribución		- 71,400	- 74,352	- 75,839	- 77,356	- 78,903
(-)Gastos de Administración		- 527,274	- 576,701	- 634,372	- 697,809	- 767,590
Util. Oper. o Utilidad antes de int imp dep y amort (EBITDA)		144,075	171,598	200,925	233,956	271,133
(-)Depreciación		- 4,522	- 4,522	- 4,522	- 4,522	- 4,522
(-)Amortización		- 14,841	- 14,841	- 14,841	- 14,841	- 14,841
Util. Oper. o Utilidad antes de int e imp (EBIT)		124,712	152,235	181,562	214,593	251,770
(-)Impuestos		- 38,999	- 48,023	- 57,672	- 68,527	- 80,729
(+) Depreciación		4,522	4,522	4,522	4,522	4,522
(+)Amortización		14,841	14,841	14,841	14,841	14,841
Flujo de Caja de Operativo (FEO)		105,076	123,576	143,253	165,430	190,404
(-)Inversiones en Activos Fijos (GNK)	-	45,266				
(-)Inversiones en Activos Intangibles (GNK)	-	147,524				
(-)Inversiones en Activos Diferidos (GNK)	-	14,000				
(-)Cambios en el CTN	-	82,253				82,253
Flujo de caja libre o económico	-	289,042	105,076	123,576	143,253	165,430
(+)Préstamo		144,521				
(-)Amortización	-	23,197	25,753	28,591	31,742	35,239
(-)Interes	-	14,079	11,523	8,685	5,534	2,036
(+)Escudo Fiscal	-	4,153	3,399	2,562	1,633	601
Flujo de Caja del Financiamiento neto	144,521	- 33,122	- 33,876	- 34,714	- 35,643	- 36,675
Flujo de caja del accionista	-	71,953.93	89,699.23		129,786.49	
	144,521.16			108,539.30		235,981.84

- Simulación de riesgo para la TIR Y VAN ECONÓMICA:

Figura 45. Simulación @RISK del TIR Económico

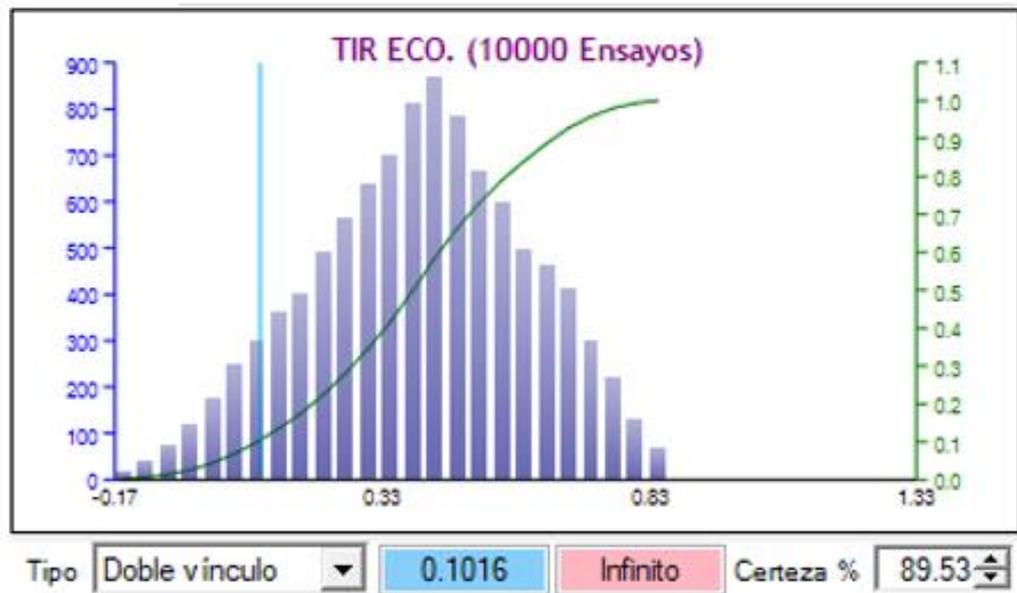
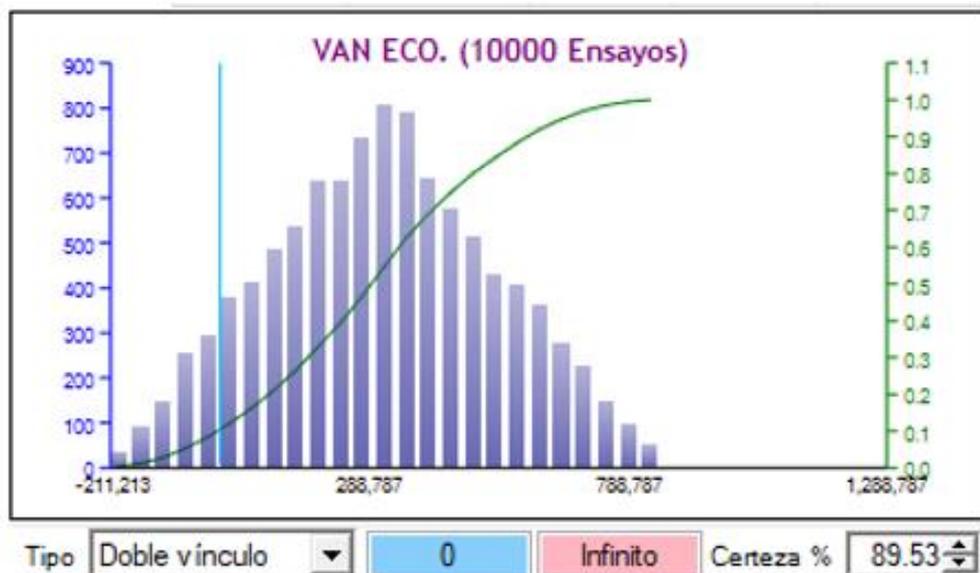


Figura 46. Simulación @RISK del VAN Económico



N° de pruebas	10000
Desviación estándar (riesgo)	20.48%
Máximo	84.53%
Mínimo	19.75%
Confianza	95%
Probabilidad TIR E > WACC	es de 89.53%

Se concluye que, sin importar la estructura de Financiamiento del proyecto, este tiene una probabilidad de 89.53% de satisfacer las expectativas de rendimiento tanto de los accionistas y acreedores.

- Simulación de riesgo para la TIR Y VAN FINANCIERA:

Figura 47. Simulación @RISK del TIR Financiero

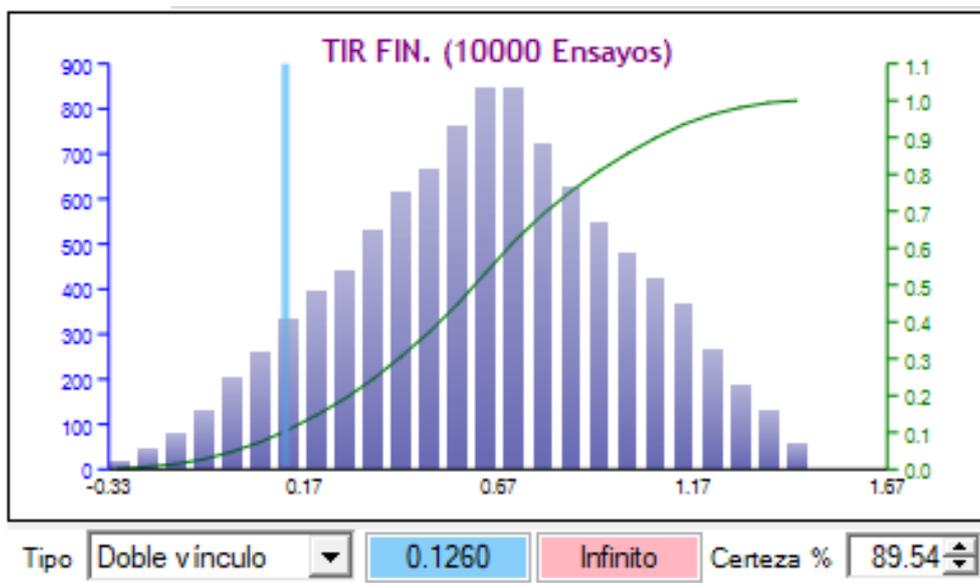
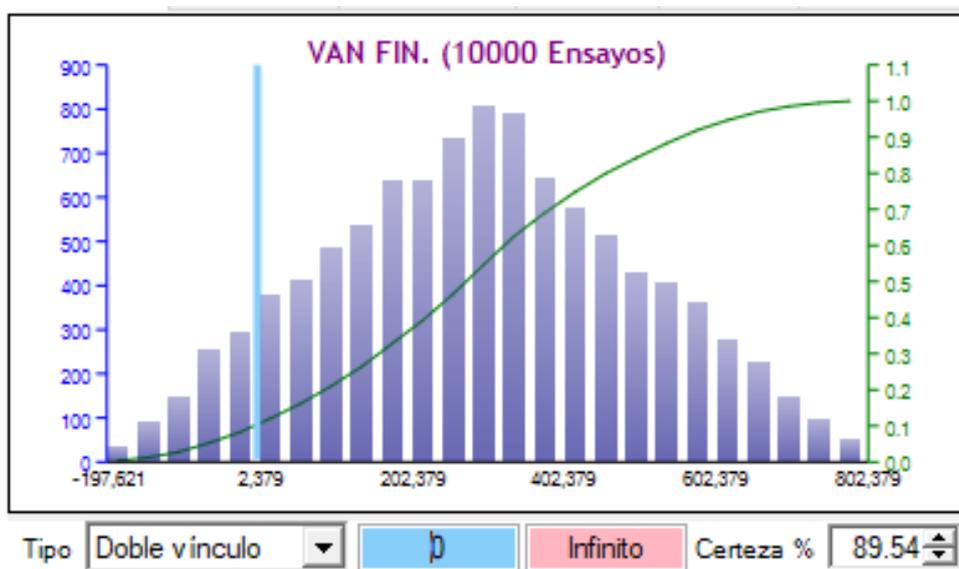


Figura 48. Simulación @RISK del VAN Financiero



N° de pruebas	10000
Desviación estándar (riesgo)	35.55%
Máximo	143.00%
Mínimo	-37.52%
Confianza	95%
Probabilidad TIR F > COK es de 89.54%	

Se concluye que, se tiene una probabilidad de 89.54% de que la rentabilidad obtenida, teniendo en cuenta el financiamiento, sea superior al costo de oportunidad del accionista.

9.8. Indicadores financieros TIR, VAN

Se puede observar en la Tabla 50, el VAN Financiero (Beneficio neto del inversionista) usando el COK de 12.6% como tasa de descuento es igual S/. 77,308 soles. Por otro lado, se observa que el rendimiento anual esperado por el inversionista, el TIR financiero, es superior al costo de oportunidad del mismo (COK); por lo tanto, se recomienda realizar la inversión.

Tabla 50. Indicadores de Rentabilidad

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Flujo de Caja de Libre Disponibilidad (FCLD)	-	105,076	123,576	143,253	165,430	272,657
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Flujo de Caja Neto del Inversionista (FCNI)	-	71,954	89,699	108,539	129,786	235,982
Flujo de Caja del Financiamiento neto (FFN)	144,521	-33,122	-33,876	-34,714	-35,643	-36,675
WACC	10.16%		COK	12.60%		
<u>EVALUACIÓN ECONOMICA-FINANCIERA DEL PROYECTO</u>						
	<u>ECONÓMICO</u>	<u>FINANCIERO</u>				
	<u>(WACC)</u>	<u>(COK)</u>				
VAN	295,824	277,308				
TIR	39%	62%				
BENEFICIO DEL PROYECTO (nominal)	520,949					
ROI DEL PROYECTO (nominal)	180%					
B/C (del proyecto)	2.02					
B/C (del inversionista)	2.92					
PRC (del proyecto)	2.86					
PRC (del inversionista)	2.06					

ROI del proyecto (nominal) = Retorno sobre las inversiones totales en términos nominales.

Beneficio del proyecto (nominal) = Ingresos futuros menos la inversión total en términos nominales.

B/C (del proyecto) = Retorno sobre las inversiones totales en términos reales.

B/C (del inversionista) = Retorno sobre las inversiones de los socios en términos reales.

PRC (del proyecto) = Periodo de recuperación de las inversiones totales.

PRC (del inversionista) = Periodo de recuperación del capital de los socios.

En la Tabla 51, podemos observar a través del análisis del flujo de caja del inversionista que el periodo de recuperación de la inversión es de solo 2 años 1 mes.

Tabla 51. Periodo de Recuperación de la Inversión

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA - FCA						
	0	1	2	3	4	5
Flujos Netos	- 144,521	71,954	89,699	108,539	129,786	235,982
Flujos Netos Descontados	- 144,521	65,320	73,923	81,203	88,147	145,496
Flujo Neto Acumulado	- 144,521	- 79,201	- 5,278	75,925	164,072	309,568
Periodo de Recuperación de la Inversión		2 AÑOS 1				2.06
		MESES				

Cálculo del costo de patrimonio

El costo del patrimonio se estimó utilizando el *Capital Asset Pricing Model* (CAPM), modelo que, según Damodaran (2012), puede adaptarse a mercados emergentes utilizando como variable adicional el riesgo país (ver Anexo 32). Se presentan las siguientes consideraciones para el cálculo:

MODELO CAPM PARA PAISES EMERGENTES:

$$K_e = R_f + B(R_m - R_f) + R_p$$

- *Prima Libre de Riesgo (Rf)*: se tomó el YTM de los bonos del tesoro estadounidense a 5 años. (datos proporcionados por Bloomberg).
- Beta (B): se estimó con el método *Bottom Up Betas*, basado en empresas comparables.
- Prima por Riesgo de Mercado (Rm-Rf): se utilizó la media aritmética de los últimos noventa

años del S&P500. (Damodaran s. f.).

- **Riesgo País (Rf):** se calcula con base en las publicaciones de Damodaran (s. f.), que asigna *spreads*.
- **Ke o COK:** Costo de oportunidad del inversionista. Se calcula en base a las variables antes mencionadas.

El Costo de Oportunidad del Inversionista (COK) obtenido corresponde a dólares estadounidenses, por lo que, es necesario darle correspondencia en moneda local. Para ello, se empleó la tasa de inflación proyectada de EE. UU. y Perú, según Federal Reserve (2021) y BCRP (2021), respectivamente.

Tabla 52. Cálculo del COK

Rm	11.64%
Rf	2.37%
Prima	9.27%
Riesgo País	1.75%
β apalancada	0.95
COK o KE (dolares)	12.93%
Inflación anual esperada Perú (soles)	2.60%
Inflación anual esperada EEUU (dolares)	2.90%
COK o KE (Soles)	12.60%

Cálculo del WACC.

El costo promedio ponderado de capital es la tasa mínima exigida por los grupos de interés que invierten en el proyecto, en el caso del presente trabajo los accionistas y el banco. Este se calcula mediante un promedio ponderado tomando en consideración el costo de oportunidad de los accionistas (COK), la tasa efectiva anual del financiamiento (TEA) y la estructura del financiamiento del proyecto.

$$WACC = \frac{E}{E + D} * R_E + \frac{D}{E + D} * R_D * (1 - T)$$

WACC: Costo promedio ponderado del capital.

E: Patrimonio de los socios.

D: Deuda.

Re: Costo de oportunidad del inversionista o COK.

Rd: Tasa de interés de la deuda.

T: Tasa impositiva tributaria.

Tabla 53. Cálculo del WACC

E	144,521 soles
D	144,521 soles
Re	12.6%
Rd	11.02%
T	30%
WACC (Soles)	10.16%

Capítulo 10. Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Conclusiones

CG. Luego de haber realizado una exhaustiva investigación del entorno, el sector, la oportunidad del negocio y de aplicar las diferentes estrategias de marketing, estrategias operativas, estrategias de ventas y sobre todo estrategias financieras en el presente plan de negocio se concluye la viabilidad y factibilidad del proyecto en el tiempo.

C1. Actualmente la empresa está enfocada en un modelo de negocio que no cuenta con una competencia directa; sin embargo, hay marcas de estudios jurídicos no reconocidas en el sector y a su vez no especializadas puesto que aún no se han posicionado en el país. Por ello, se considera que la propuesta de este negocio es innovadora, que está a la vanguardia de la tecnología y lo más importante que se preocupa por el bienestar de los efectivos policiales en actividad de Lima y Callao.

C2. Uno de los grandes retos es posicionar a la empresa en el mercado en el primer año, por lo cual se concluye que las estrategias de marketing que se plantearon serán de vital importancia para poder lograr los objetivos, pues se estima que las redes sociales y la ubicación física de manera estratégica en las afueras de la oficina del DIRREHUM serán el canal idóneo para todo el segmento al que se está enfocando.

C3. El proyecto propone resultados concretos, gracias al análisis de las estrategias internas y del entorno. Los indicadores de rentabilidad arrojan resultados favorables a los inversionistas, ya que el TIR financiero de 61.82% es muy superior al COK 12.6%, lo cual quiere decir que se supera ampliamente el costo de oportunidad y se obtiene un VAN de S/. 277,308 soles a lo largo del proyecto, por lo tanto, es rentable.

10.2. Recomendaciones

RG. Se recomienda implementar la idea de negocio debido a que es factible ya que cuenta con un VAN que brinda beneficios a los inversionistas.

R1. Se recomienda que los asesores deben ser personalizados para que el cliente pueda tener confianza en la empresa y sobre todo que siempre estén presentes en cada suceso jurídico.

R2. Se recomienda que haya nuevos mercados para incursionar como la FF. AA y el Cuerpo General de Bomberos Voluntarios.

R3. Se recomienda que el segmento se masifique a nivel nacional.

Bibliografía

- Agencia EFE. (01 de marzo de 2020). *ONU alerta que ley de protección policial de Perú abre espacios de impunidad*. Diario Gestión Perú. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/onu-alerta-que-ley-de-proteccion-policial-de-peru-abre-espacios-de-impunidad-estado-de-emergencia-cuarentena-noticia/>.
- Alexander Osterwalder, Y. P. (2011). *Tu modelo de negocio*. En Y. P. Alexander Osterwalder, Tu modelo de negocio (pág. 264). España: Deusto.
- Amof. (2015). *Convenios de la amof – PNP*. Recuperado de <http://amof.com.pe/convenios-amof-pnp.php>.
- APESSEG (2020) *Resultados del Sistema Asegurador*. Recuperado de https://www.apeseg.org.pe/wp-content/uploads/2020/02/Resultados_Sistema_Asegurador_4T19.pdf.
- APESSEG (31 de agosto de 2020) *Hablemos claro y sencillo: “Corredores de Seguro”*. Recuperado de <https://www.apeseg.org.pe/2018/08/hablemos-claro-y-sencillo-corredores-de-seguro/>.
- Arellano, R. (2017). *Mucho más que tener: Latir*. España: planeta, esp – grupo planeta.
- Bachelel & García. (13 de febrero de 2015). *¿Qué ocurre con la policía mejor pagada de América latina?* Diario periodístico DIB. Recuperado de <https://blogs.iadb.org/seguridad-ciudadana/es/que-ocurre-cuando-se-tiene-la-policia-mejor-pagada-de-america-latina/>
- Bauer. (27 de marzo de 2017). *All about costumer Acquisition cost (CAC)*. Propeller. Recuperado de <https://www.propellercrm.com/blog/customer-acquisition-cost>.
- Cardona, A. O. (22 de junio de 2028). *Costa Rica y Colombia lideran los países de la región con más abogados*, pág. 1.

- Cordeiro. (02 de marzo de 2020). *Guía completa del ROI: descubre si tus inversiones han sido eficientes calculando esta métrica*. Rockcontent. Recuperado de <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-el-roi/>.
- Cortés. (27 de marzo de 1997). *Decreto legislativo 728: principales derechos*. Geo Victoria. Recuperado de <https://www.geovictoria.com/pe/decreto-legislativo-728/>.
- Edgar, Salas & Luzuriaga. (05 de agosto de 2018). *El BTL como acciones de construcción de marca*. BTL.
- El Peruano. (s/f). Ley de protección policial. diario el peruano. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-de-proteccion-policial-ley-no-31012-1865203-1/>.
- Estadísticas, I. N. (2021). *Estadísticas de las tecnologías de información y comunicación en los hogares*. Región Lima y Callao.
- Finanzas, M.D. (14 de enero de 2021). *Guía de orientación al ciudadano del presupuesto público*, p. 1.
- Fowks, J. (15 de febrero de 2021). *El golpe de la segunda ola de la pandemia aboca al país a corregir las proyecciones a la baja para 2021*, p. 2.
- Fred R. David. (2013). *Administración Estratégica*, ed. 14, Pearson.
- Gestión. (2020) *covid-19-segun-mininter-covid-19-coronavirus-peru-segunda-ola-nndc-noticia/*. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/hay-106-policias-hospitalizados-y-16-con-ventilacion-mecanica-por->.
- Gestión. (08 de febrero de 2021). *FMI eleva a 9% crecimiento proyectado para PBI peruano en 2021*. Diario Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/fmi-eleva-a-9-crecimiento-proyectado-para-pbi-peruano-en-2021-noticia/>.

- Gestión. (20 de noviembre de 2020). Generación Z: seis características de los centennials. Diario Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/fotogalerias/generacion-z-sies-caracteristicas-de-los-centennials-noticia/>.
- Grapsas, T. (22 de noviembre de 2017). *Estrategia de plaza. ¿Qué es plaza en la mezcla de mercadotecnia y por qué es tan importante?* Recuperado de <https://rockcontent.com/es/blog/plaza-en-el-marketing/>.
- INEI. (2012). *Efectivos policiales*. Lima: Planeta.
- Infodefensa.com. (06 de agosto de 2020). *La tecnología será uno de los ejes de la lucha contra el crimen en Perú*. Recuperado de <https://www.infodefensa.com/latam/2020/08/06/noticia-tecnologia-lucha-contra-crimen.html>.
- IPE. (14 de junio de 2021). *El costo de la incertidumbre política*. Instituto peruano de economía. Recuperado de <https://www.ipe.org.pe/portal/el-costo-de-la-incertidumbre-politica/>.
- IPSOS. (04 de noviembre de 2020). *Una pandemia que transformó a los peruanos en más digitales que nunca*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/con-internet-en-casa-si-me-queda>.
- IRTP. (06 DE DICIEMBRE DE 2019). *Entre el 2019 y 2020 se incorporarán 20 mil nuevos policías para reforzar la seguridad de los peruanos*. Radio Nacional. Recuperado de <https://www.radionacional.com.pe/informa/politica/entre-el-2019-y-2020-se-incorporaran-20-mil-nuevos-policias-para-reforzar-la-seguridad-de-los-peruanos>.
- Krajewski, L.J. (2008). *Administración de operaciones Procesos y cadenas de valor*. España: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Las seis generaciones de era digital. Recuperado de file:///C:/Users/HP/Downloads/Estudio_6-generaciones-de-la-era-digital-.pdf.
- Lozano, D. (27 de febrero de 2020). *Latinoamérica, la región más violenta y represiva del mundo*, p. 2.

Mabisy. (8 de abril de 2019). *Optima ventura partiners. 7 modelos de negocio para tu empresa*. Recuperado de <https://www.optima-venture.com/blog/novedades/7-modelos-de-negocio-para-tu-empresa/>.

MAPFRE. (05 de octubre de 2020). *El sector asegurador peruano creció en la última década a una tasa promedio del 10,5%*. Recuperado de <https://noticias.mapfre.com/crecimiento-sector-peru-informe-latam-2019/>.

MAPFRE. (05 de octubre de 2020). *El sector asegurador peruano creció en la última década a una tasa promedio de 10,5%*. Noticias corporativas Mapfre. Recuperado de <https://noticias.mapfre.com/crecimiento-sector-peru-informe-latam-2019/>.

MEF, M. d. (s.f.). *Ministerio de Economía y Finanzas. MEF*. Recuperado de <https://www.gob.pe/mef>.

MEF. (27 de agosto de 2020). *MEF presentó marco macroeconómico fiscal 2021-2024, proyectando que la economía peruana crecerá 10% en el próximo año*. MEF. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=101108&view=article&catid=100&id=6678&lang=es-ES.

Michael Porter. (2016) *La cadena de valor de Michael Porter: Identifique y optimice su ventaja competitiva (Gestión y Marketing)* (Spanish Edition). Madrid: 50 minutos.

MININTER. (24 de noviembre de 2019). *7 mil nuevos policías, 20 comisarías y patrullaje 24 horas se priorizará en presupuesto del sector interior el 2020*. Ministerio del interior. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/mininter/noticias/69435-7-mil-nuevos-policias-20-comisarias-y-patrullaje-24-horas-se-priorizara-en-presupuesto-del-sector-interior-el-2020>.

MININTER. (28 de febrero de 2020). *Más de 2,400 policías se suman al patrullaje preventivo en Lima y Callao*. Ministerio del interior. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/mininter/noticias/85152-mas-de-2-400-policias-se-suman-al-patrullaje-preventivo-en-lima-y-callao>.

MININTER. (31 de julio de 2020). *Más de cinco mil nuevos policías reforzarán seguridad*

ciudadana en el país. Ministerio del interior. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/mininter/noticias/218845-mas-de-cinco-mil-nuevos-policias-reforzaran-seguridad-ciudadana-en-el-pais>.

Mootee, I. (2014). *Design thinking para la innovación estratégica*. España: empresa activa.

Oliva Valenzuela, O.A. (2020). *Importación y comercialización de prendas, calzados, accesorios y equipos de uso policial, en la ciudad de Lima y Callao*. Lima: Universidad San Martín de Porres.

Oliveira. (29 de noviembre de 2018). *Latin America: a lower marketing client acquisition cost (CAC) can benefit your business*. ECN. Recuperado de <https://www.ecommerce-nation.com/latin-america-a-lower-marketing-client-acquisition-cost-cac-can-benefit-your-business/>.

Pearson educación. (16 de septiembre de 2020). *¿Cómo evolucionó el precio de las viviendas entre 2019 y 2020 en Lima?* Properati blog. Recuperado de <https://blog.properati.com.pe/como-evoluciono-el-precio-de-las-viviendas-entre-2019-y-2020-en-lima/>.

Perú contable. (10 de febrero de 2021). *¿Cuáles son las tasas de depreciación aceptadas por la SUNAT?* SUNAT. Recuperado de <https://www.perucontable.com/tributaria/cuales-son-las-tasas-de-depreciacion-aceptadas-por-la-sunat/>.

Peter, J. P. (2006). *Comportamiento del consumidor*. México: Alfa omega Editores.

Pew research center. (15 de agosto de 2017). *Word of mouth is the most common way people get news from friends and family*. Recuperado de <https://www.pewresearch.org/journalism/2013/03/17/friends-and-family-important-drivers-of-news/1-word-of-mouth-is-the-most-common-way-people-get-news-from-friends-and-family/>.

Philip Kotler & Gary Armstrong. (2007). *Marketing version para Latinoamérica*. Recuperado de

https://www.academia.edu/42984200/Marketing_version_para_latinoamerica_kottler_phillip_armstrong_gary_2_3_.

Plataforma_glr. (26 de mayo de 2019). *Estos son los salarios de los policías en Perú ¿Se justifica una protesta?* Diario la República. Recuperado de <https://larepublica.pe/sociedad/739044-estos-son-los-salarios-de-los-policias-en-peru-se-justifica-una-protesta/>.

Porter, M. (1980). *Competition in the open economy*. Canada: library in the United America.

República del Perú. (14 de octubre de 2020). Resolución ministerial. Recuperado de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1378992/932-2020-%20Convenio%20Espec%20de%20Cooperaci%C3%B3n%20Interinstitucional%20entre%20Lima%20Airport%20Partners%20S.R.L.%20y%20la%20PNP%29.pdf.pdf>.

Rodríguez, F.J. (1991). *Indicadores de calidad en la empresa*. Venezuela: la calera de artes gráficas. Obtenido de *Indicadores de calidad en la empresa*.

Rolando Arellano Cueva. (08 de agosto de 2017). *Características de los Estilos de Vida*. Arellano. Recuperado de <https://www.arellano.pe/estilos-de-vida/los-estilos-de-vida-caracteristicas/>.

RPP (20 de febrero de 2017). *Solo hay un policía por cada 240 habitantes en el Perú*. RPP noticias. Recuperado de <https://rpp.pe/politica/elecciones/asi-esta-el-peru-2016-estudio-revela-que-hay-un-policia-por-cada-240-habitantes-noticia-936540>.

RPP noticias. (17 de junio de 2020). Contraloría: Perú pierde anualmente 23,000 millones de soles por corrupción e inconducta funcional. RPP. Recuperado de <https://rpp.pe/peru/actualidad/contraloria-general-peru-pierde-anualmente-s-23-000-millones-por-corrupcion-e-inconducta-funcional-noticia-1273874>.

RPP. (17 de mayo de 2021). ¿Cuál es el valor de la canasta básica familiar? RPP noticias. Recuperado de <https://rpp.pe/economia/economia/cual-es-el-valor-de-la-canasta-basica-familiar-pobreza-ineinoticia-1337318>.

Santa Rosa de Lima. (2021). *Comité de educación. Cooperativa de ahorro y crédito de suboficiales*

de la policía nacional del Perú “Santa Rosa de Lima”. Recuperado de <http://www.cacsopnp.com.pe/educacion.html>.

SBS. (27 de octubre de 2021). *Tasa de interés promedio del sistema bancario. Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.* Recuperado de <https://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B>.

SBS. (s/f). *Costo y rendimiento de productos financieros. Superintendencia de Banca, seguros y AFP.* Recuperado de <https://www.sbs.gob.pe/app/retasas/paginas/retasasInicio.aspx?p=D>.

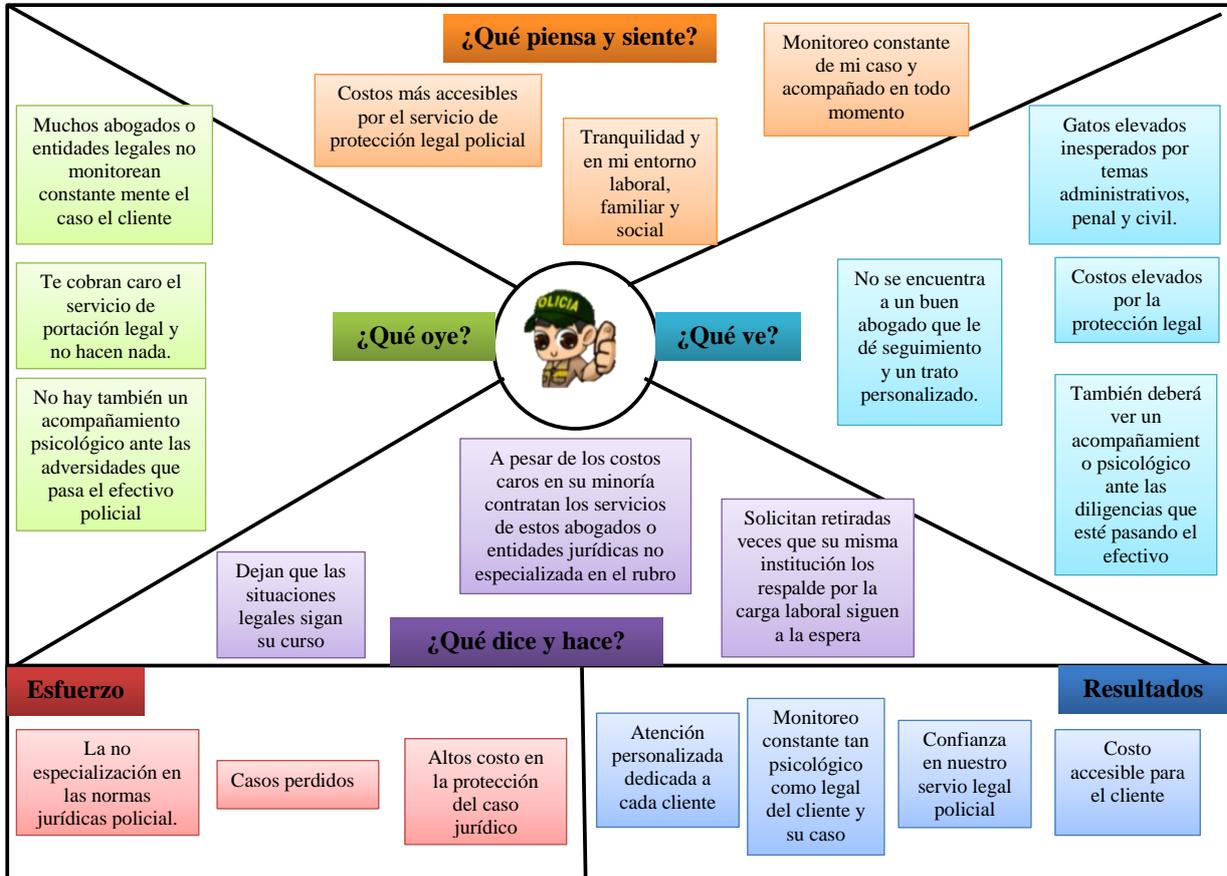
School, U.H. (1980). *La ventaja competitiva de Michael Porter.* EE. UU: Centro de innovación empresarial.

Thompson. (02 de marzo de 1998). *"Contribuciones a la economía una alternativa para realizar diagnóstico y determinación estratégico"*. Iberoamericana. Recuperado de [http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para_descarga/1.%20Peteraf,%20T%3B%20Strickland,%20G.%20\(2012\)](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para_descarga/1.%20Peteraf,%20T%3B%20Strickland,%20G.%20(2012)).

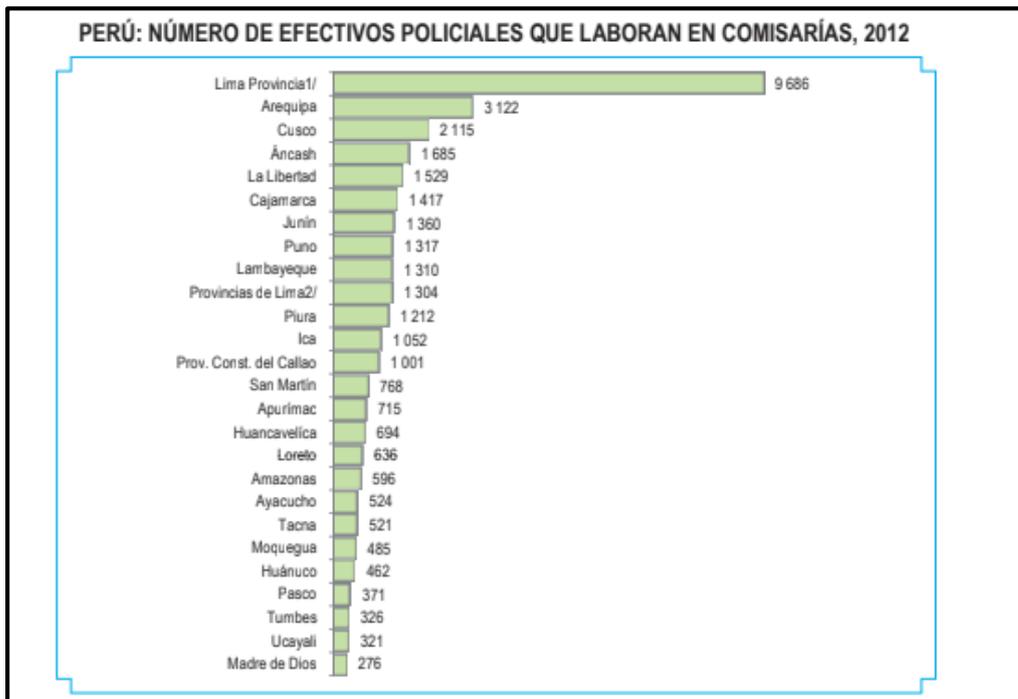
UPA & MINITER. (29 DE MAYO DE 2019). *Convenio específico de cooperación interinstitucional entre la universidad peruana de las Américas S.A.C. Y el ministerio del interior.* Recuperado de <https://www.ulasamericas.edu.pe/wp-content/uploads/2019/06/Convenio-Espec%C3%ADfco-de-Cooperaci%C3%B3n-Interinstitucional-entre-la-Universidad-Peruana-de-las-Am%C3%A9ricas-S.A.C.-y-el-Ministerio-del-Interior.pdf>.

Anexos

Anexo 1. Mapa de Empatía



Anexo 2. Variables del Entorno



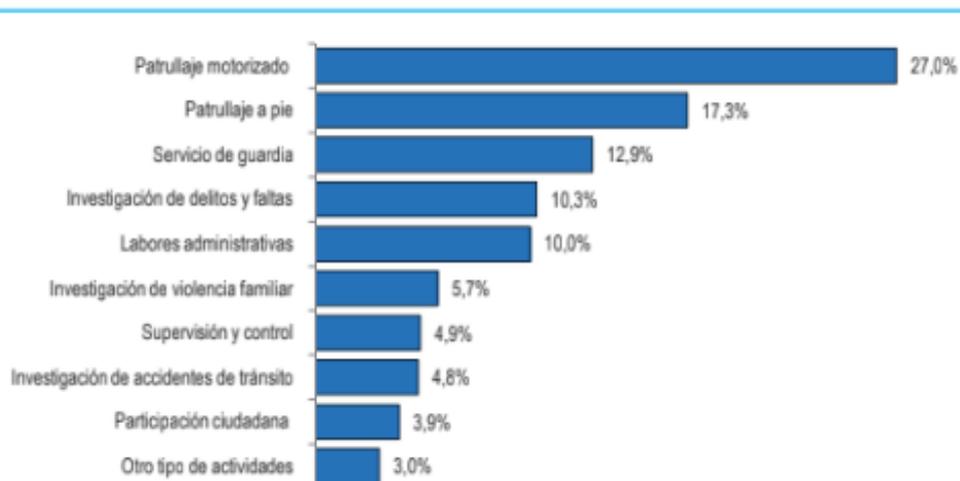
PERÚ: NUMERO DE COMISARIAS, SEGUN DEPARTAMENTO, 2012

Departamento	Total de comisarias	
	Absoluto	%
Nacional	1 397	100,0
Lima Provincia ^{1/}	123	8,8
Cajamarca	121	8,7
Arequipa	114	8,2
Cusco	95	6,8
La Libertad	85	6,1
Piura	85	6,1
Áncash	80	5,7
Puno	68	4,9
Provincias de Lima ^{2/}	53	3,8
Amazonas	51	3,7
Lambayeque	51	3,7
Apurímac	49	3,5
Junín	44	3,1
San Martín	44	3,1
Loreto	42	3,0
Ayacucho	40	2,9
Huancavelica	40	2,9
Ica	40	2,9
Tacna	31	2,2
Huánuco	28	2,0
Pasco	25	1,8
Moquegua	22	1,6
Prov. Const. del Callao	20	1,4
Tumbes	18	1,3
Ucayali	16	1,1
Madre de Dios	12	0,9

**PERÚ: NÚMERO DE EFECTIVOS POLICIALES,
SEGÚN DEPARTAMENTO, 2012**

Departamento	Total de efectivos policiales	
	Absoluto	%
Nacional	34 805	100,0
Lima Provincia ¹⁾	9 686	27,8
Arequipa	3 122	9,0
Cusco	2 115	6,1
Áncash	1 685	4,8
La Libertad	1 529	4,4
Cajamarca	1 417	4,1
Junín	1 360	3,9
Puno	1 317	3,8
Lambayeque	1 310	3,8
Provincias de Lima ²⁾	1 304	3,7
Piura	1 212	3,5
Ica	1 052	3,0
Prov. Const. del Callao	1 001	2,9
San Martín	768	2,2
Apurímac	715	2,1
Huancavelica	694	2,0
Loreto	636	1,8
Amazonas	596	1,7
Ayacucho	524	1,5
Tacna	521	1,5
Moquegua	485	1,4
Huánuco	462	1,3
Pasco	371	1,1
Tumbes	326	0,9
Ucayali	321	0,9
Madre de Dios	276	0,8

**PERÚ: LABORES QUE PRINCIPALMENTE REALIZAN
LOS EFECTIVOS POLICIALES, 2012**



Anexo 3. Metodología

Es una dinámica-técnica para generar ideas innovadoras que centra su eficacia en entender y dar solución a las necesidades reales de los usuarios. Proviene de la forma en la que trabajan los diseñadores del producto.

El Design Thinking busca construir soluciones más allá de paradigmas empresariales bajo exigencia de la innovación. Pensar en un producto o servicio acorde a esa filosofía redefine el convencionalismo para hacer negocios ofreciéndole nuevas experiencias de satisfacción a sus consumidores.

En ese sentido se utilizará el design thinking para poder entender a los posibles clientes, con una muestra que serían policías de Lima Metropolitana y Callao, desarrollaremos las 5 etapas del design thinking que es empatizar, definir, idear, prototipar y testear las cuales se describirán a continuación.

- 1.- Empatizar: Es fundamental centrarse en la persona, entender sus necesidades y ponerse en sus zapatos generando empatía. ¿Qué quieren, necesitan, sienten y desean tus clientes? Entender y conocer la experiencia real del usuario en profundidad es un factor clave para el éxito y con ello a las personas, cual es el proceso de compra y perfilar al cliente.
- 2.- Definir: Debe ser concreto, dentro de un marco para dar claridad y foco. ¿Cuál es la verdadera problemática a resolver? Sé lo más específico posible al definirla y con ello se tienen los clientes y se encuentran Insight.
- 3.- Idear: Creando alternativas generando la mayor cantidad de soluciones posibles. En este momento, el énfasis está en la cantidad de ideas, dando rienda suelta a la imaginación. ¡No te autolimites! Es así que diferentes soluciones a los problemas y evaluamos cuales serían las que deberíamos enfocarnos a dar soluciones.

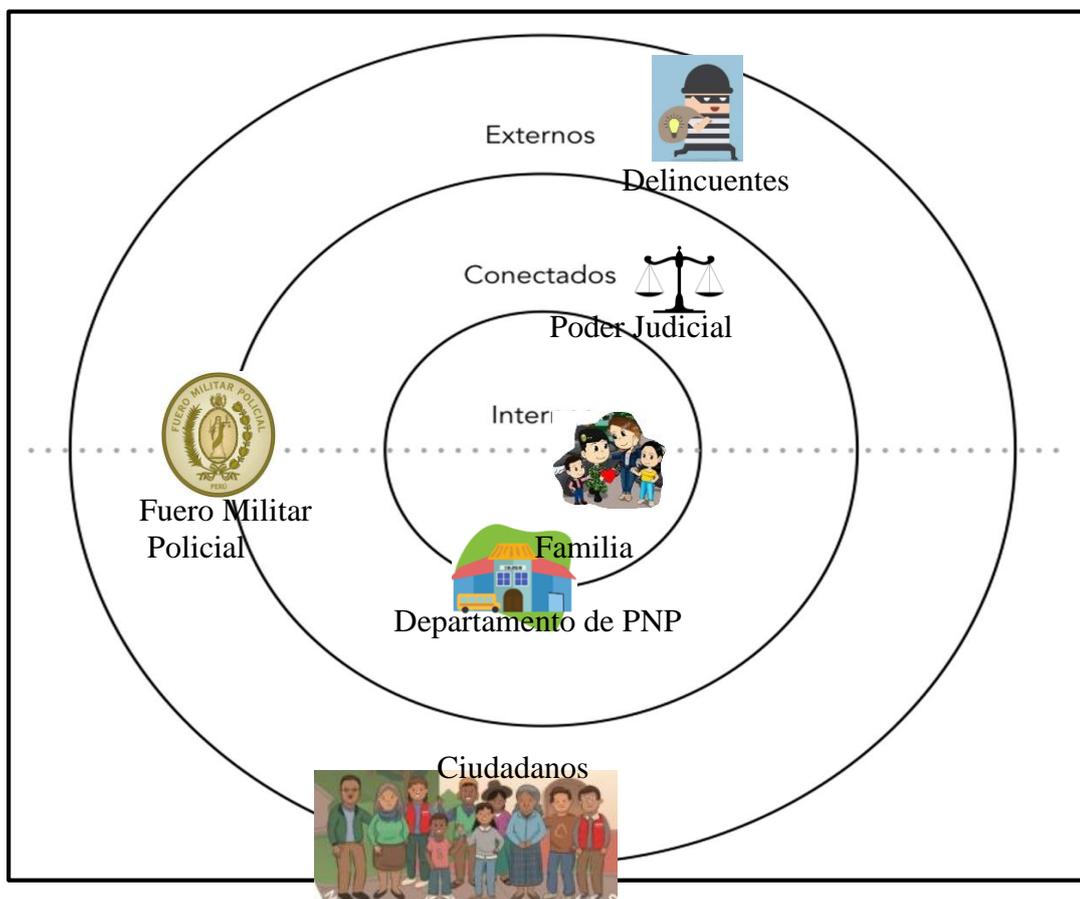
4.- Prototipar: Consiste en armar un modelo de cómo sería esa solución y construiremos el prototipo de producto o servicio que se va a realizar.

5.- Testear: Esta etapa es clave para aprender acerca de la solución en sí misma y sobre el usuario. Así, con prueba, error y aprendizaje, podrás ir optimizando y mejorando tu prototipo en base a la experiencia (en vez de suposiciones o conjeturas improbables). Siguiendo estos pasos podrás poner a tus clientes (internos o externos) en el centro, priorizándolos y buscando soluciones que resuelvan sus problemáticas, convirtiéndote en un jugador clave en tu área de negocio.

Fase I Empatizar

1.- Mapa de Actores. Identificamos todas las personas y entidades involucradas las cuales se muestran a continuación en la siguiente imagen.

Flujo de la Metodología Design Thinking



Flujo de la Metodología Design Thinking:

Actores internos: Los actores internos es la familia de los policías al ser denunciados:

Brindan apoyo emocional en este proceso, también el departamento o unidad a la que pertenece el policía los cuales están en contacto directo dando soporte, aunque algunas veces este no brinda el apoyo necesario al efectivo, al contrario, se desvincula o actúa en su contra.

Actores Conectados: Tanto el poder judicial como el fuero militar policial son los encargados de llevar el proceso judicial y resolver su proceso dictaminando si es culpable o no de la denuncia que se le realizó al efectivo.

Actores Externos: Involucrados de manera externa tenemos: a los delincuentes y ciudadanos que dado lo ocurrido se ven involucrados por el accionar del policía.

2.- Investigación de escritorio.

Para determinar cuántos policías se encuentran en Lima y el Callao vamos a tener que sacar una proyección; primero identificamos el total de policías en el Perú 140,511 la cantidad de policías que se encuentran trabajando en Lima y Callao⁹ es del 30%, por lo tanto, deberían estar trabajando 42,153 policías aproximadamente en Lima y Callao actualmente.¹⁰

Para investigar cuántos policías han sido denunciados o tienen un proceso actual se solicitó la información a la Policía Nacional del Perú, sin tener respuesta alguna por lo tanto se diseñó una encuesta para poder identificar cuántas personas posiblemente estén pasando por esta situación.

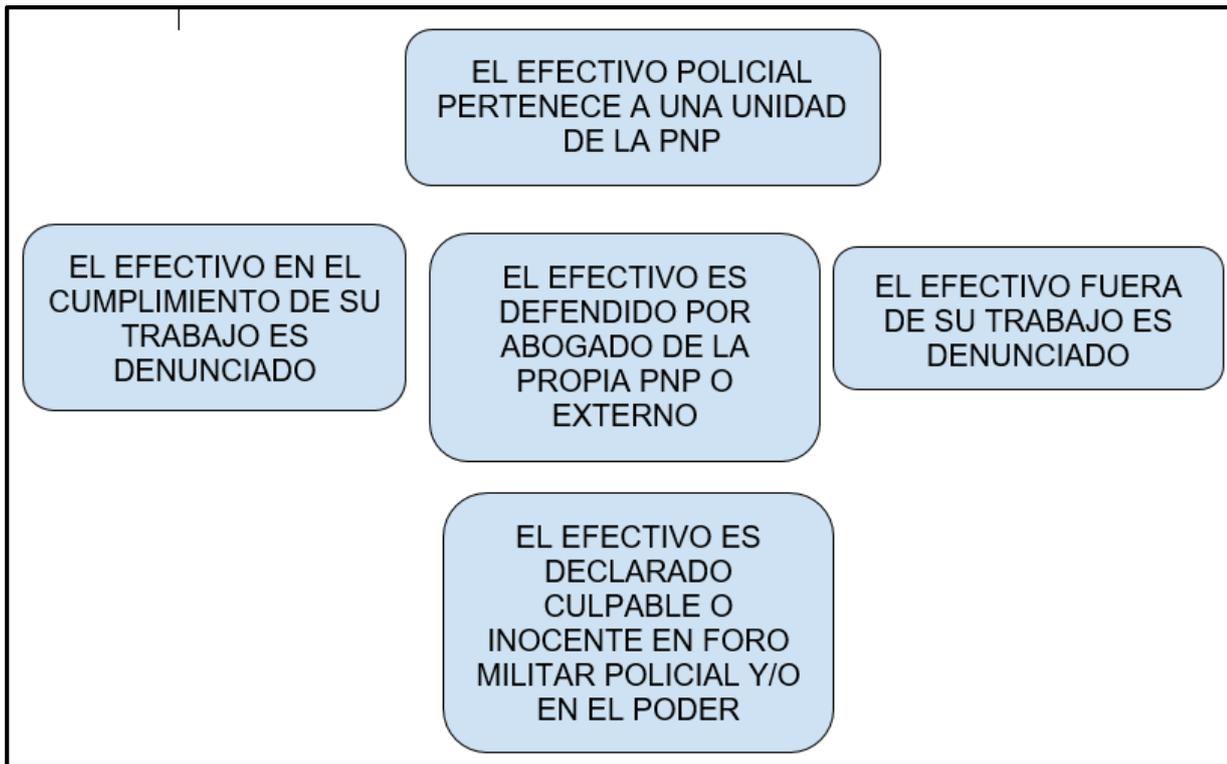
3.- Investigación exploratoria.

En esta etapa identificamos el flujograma de cómo el policía es denunciado.

⁹ Fuente radio RRPP: <https://http/rpp.pe/politica/elecciones/asi-esta-el-peru-2016-estudio-revela-que-hay-un-policia-por-cada-240-habitantes-noticia-936540>

¹⁰ Fuente INEI:
<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/censos/cenacomResultadosDefinitivos/>

Flujo del Proceso de Denuncia del Efectivo Policial



Flujo del Proceso de Denuncia del Efectivo Policial

4.- Investigación primaria: En esta etapa, encontraremos el tamaño necesario para realizar una encuesta, diseñaremos la encuesta, analizaremos los resultados y por último como investigación a profundidad realizaremos entrevistas con algunos policías.

Tamaño de muestra para la encuesta: Tenemos una población de policías de Lima y Callao de tamaño 42,153 utilizaremos la siguiente fórmula para determinar el tamaño de muestra:

Fórmula

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{NE^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Z=Nivel de confianza
N=Población-Censo
p= Probabilidad a favor
q= Probabilidad en contra
e= error de estimación
n= Tamaño de la muestra

Donde:

Z=1.645 con un nivel de confianza del 95%

N=42153

P= 0.5 ya que no tenemos un porcentaje de efectivos denunciados

q=0.5

e= 0.15, el error máximo será de 15%

Por lo tanto, dado la formula el n=30.06 siendo redondeado a 30 encuestas.

Diseño de la encuesta: realizamos la encuesta con preguntas demográficas, cuantitativas y cualitativas además tratamos que sea menos de 10 preguntas para no cansar a los encuestados.

Encuesta de Muestra del Cliente Objetivo

Encuesta estudio jurídico policial

Gracias por aceptar esta encuesta, nos será de gran ayuda su opinión. La encuesta está enfocada a saber sus gustos y la aceptación de un nuevo servicio legal.

1.- ¿Qué rango tiene usted en la policía nacional?

Suboficial

Oficial

2.- ¿Cuántos años de servicio tiene ?

1-5 años

5-10 años

10-15 años

15 - 20 años

mayor a 20 años

3.- ¿Cuál es su sexo?

- Masculino
- Femenino

4.- ¿Tiene o ha tenido alguna denuncia policial ?

- Si
- No

5.- Si la respuesta anterior es "Si" ¿Qué tipo de denuncia fue? . En el caso sea "No" pasar a la siguiente pregunta.

- Penal (por un presunto delito)
- Civil (temas familiares)
- Administrativo

6.- ¿Sientes que estas expuesto alguna denuncia o una nueva denuncia?

- Si
- No

7.- ¿Cómo te defenderías ante alguna denuncia ?

- Contratar abogado
- La institución me defiende
- No lo tengo definido
- Otros: _____

8.- ¿Estarías interesado en tener una defensa legal de calidad y permanente cuando la necesites ?

- Sí
- No

9.-¿Estarías interesado en contratar un seguro de defensa legal ?

- Sí
- No

10.- Si tu respuesta anterior es "sí", entonces ¿ qué aspecto del seguro valorarías más? (máximo 3 casillas)

- Precio mensual
- Cobertura (todo tipo de denuncia)
- Confiabilidad de la Compañía (abogados calificados y responsables)
- Facilidad de pago de la cuota (Planilla , Débito en cuenta, tarjetas, pago en bancos)
- Seguimiento del caso permanente
- Acompañamiento psicológico
- Otros: _____

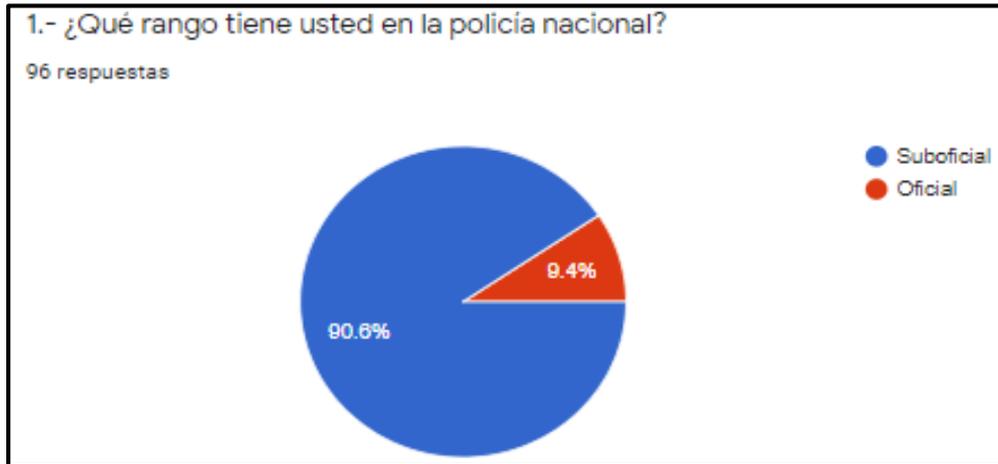
11.- Si tu respuesta a la pregunta 9 es "sí", entonces ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar mensualmente?

- S/80 SOLES - S/100 SOLES
- S/101 SOLES - S/120 SOLES
- Más de 120 SOLES

Encuesta de Muestra del Cliente Objetivo

Anexo 4. Analizando los resultados de las encuestas

Respecto a la primera pregunta el 90.6% son suboficiales que respondieron la encuesta y el 9.4% son oficiales de 96 encuestas; eso quiere decir que el mercado potencial está en los suboficiales PNP.



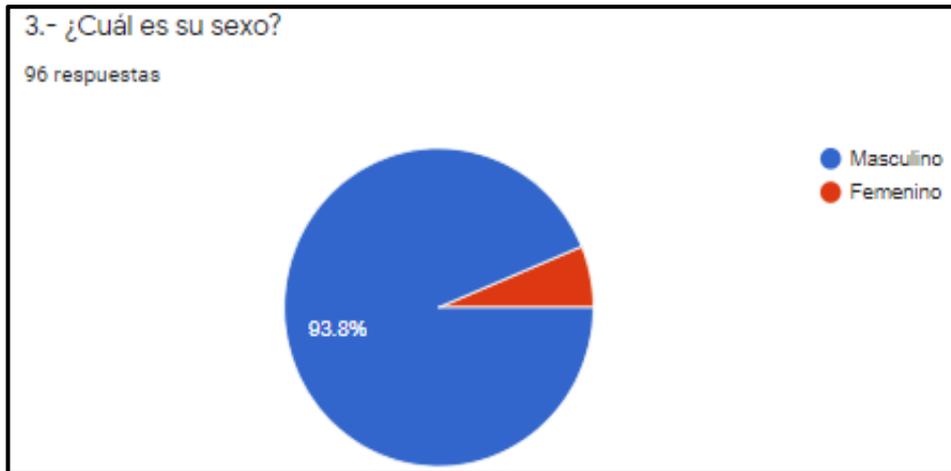
Resultados de Encuesta de Muestra del Cliente Objetivo – Rango del Policía Nacional

Respecto a la segunda pregunta, es factible mencionar que el mayor mercado son los de 15 a 20 años con 26%, así como los de 20 años de servicio llegando a tener 24% de participación, también tenemos a los 10 a 15 años con 21.9%.



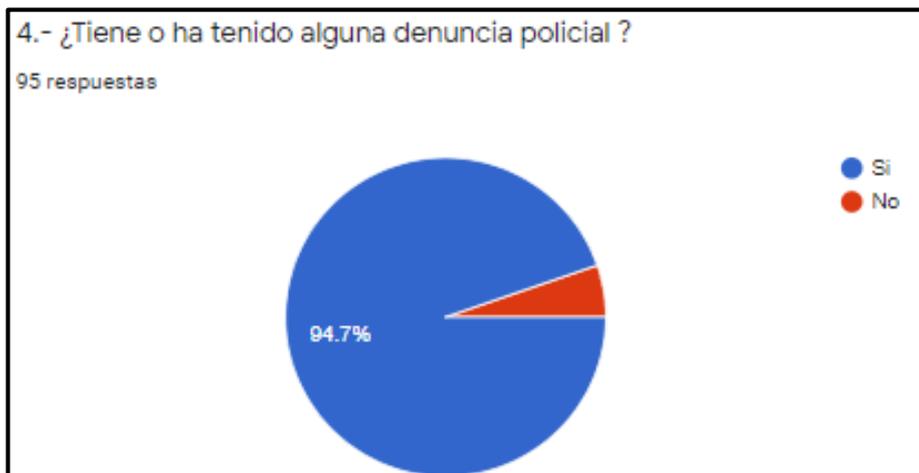
Resultados de encuesta de muestra del cliente objetivo - Años de Servicios

Respecto a la pregunta tres; es preciso manifestar que la mayor participación del mercado es el 93.8% de sexo masculino y el 6.2% es femenino, ello ase manifestar que los hombres son los que más requerirán el servicio.



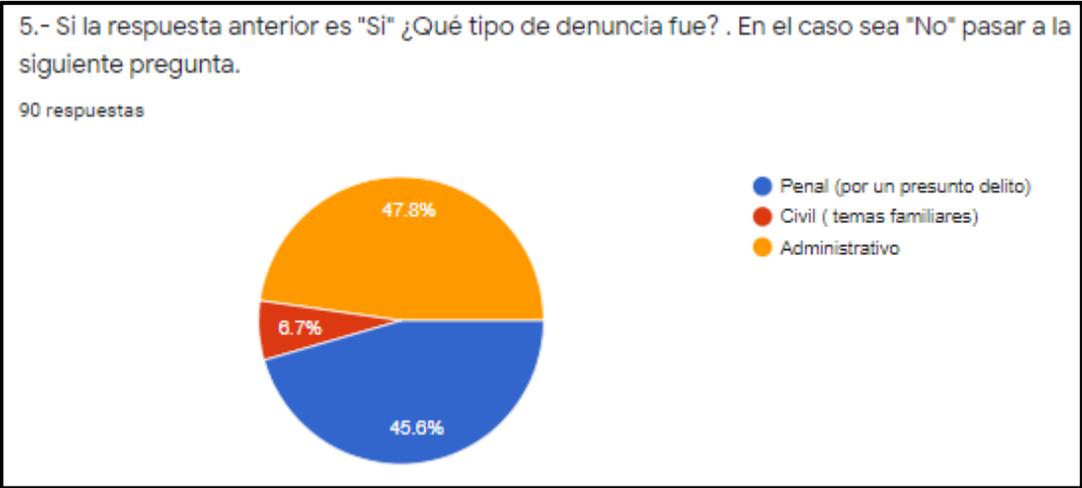
Resultados de encuesta de muestra del cliente objetivo - Sexo

Respecto a la pregunta cuatro; es preciso indicar que el 94.7% de cuarenta preguntas que han tenido alguna denuncia, pero el 5.3% a un no han tenido denuncias; esto hace ver que hay oportunidad de mercado en base a la demanda que se muestra.



Resultados de encuesta de muestra del cliente objetivo – Denuncia Policial.

Respecto a la quinta pregunta; que el tipo de denuncias es la administrativa que cuenta con 47.8% es la que tiene mayor relevancia y la penal esta con 45.6%; ello hace ver cuál es nuestro mercado meta para cada cliente y a su vez las denuncias civiles con un 6.7%.



Resultados de encuesta de muestra del cliente objetivo – Tipo de Denuncia.

Respecto a la sexta pregunta; muestra que los policías están expuestos a alguna denuncia siendo esto un 97.9% de muestra de 96 encuestados y 2.1% sienten que no.



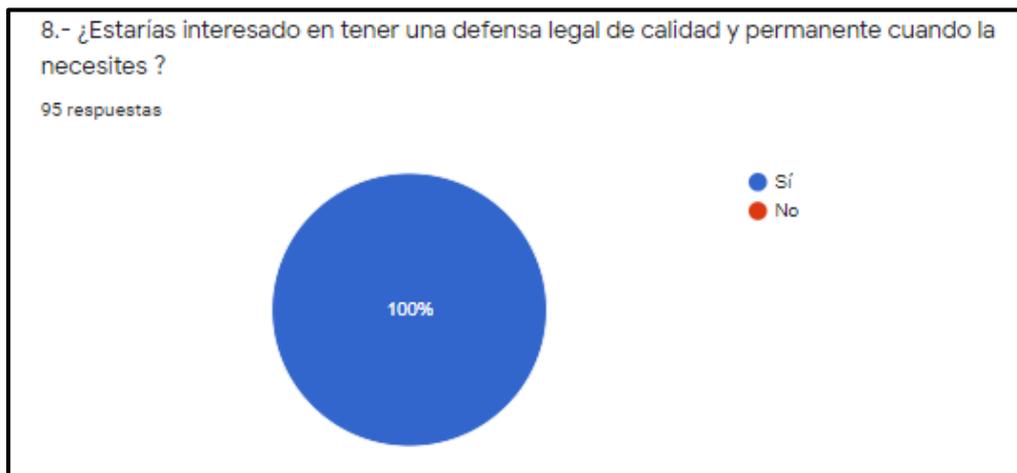
Resultados de encuesta de muestra del cliente objetivo – Exposición o Nueva Denuncia

Respecto a la séptima pregunta; muestra que el 93.8% contratarían un abogado y el 6.2% muestra que a un no lo tiene definido, eso demuestra que tenemos oportunidad de mercado en cuánto a los resultados mostrados.



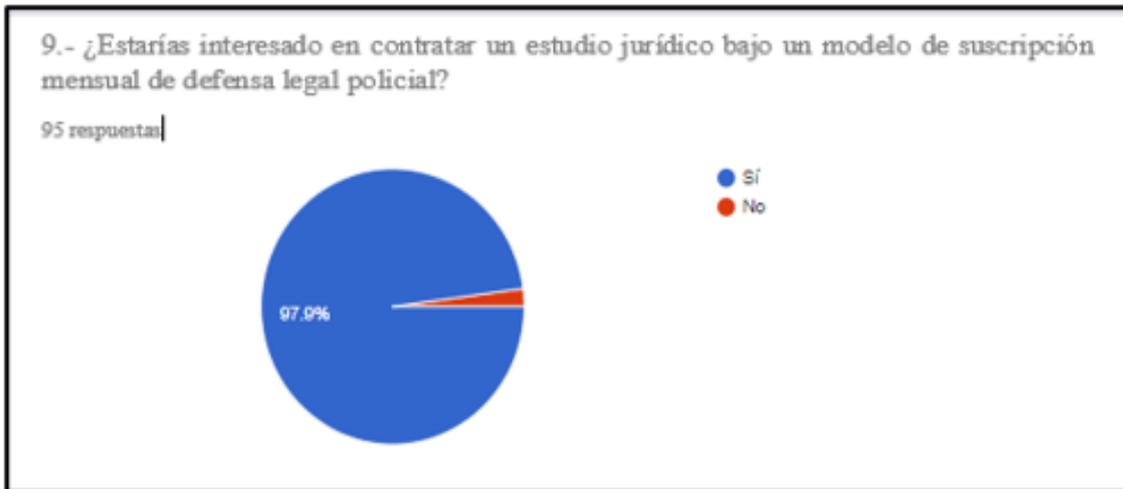
Resultados de encuesta de muestra del cliente objetivo – Defensa ante una denuncia.

Respecto a la Octava pregunta; muestra que el interés del cliente objetivo es a un 100% respecto a tener una defensa legal de calidad y permanente que necesiten que los protejan.



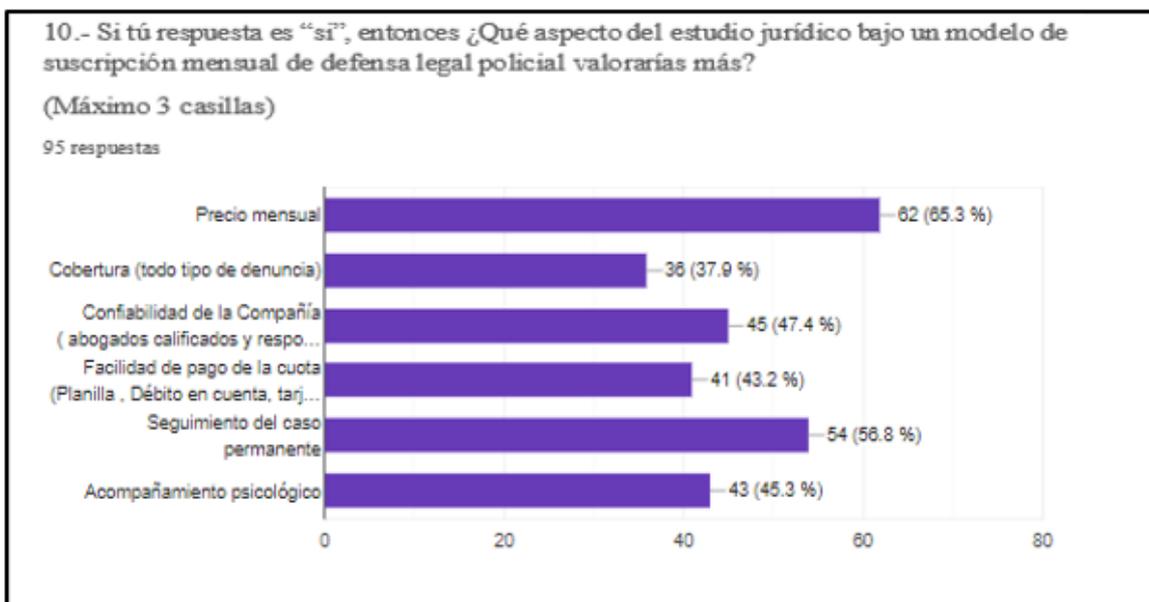
Resultados de encuesta de muestra del cliente objetivo – Defensa Legal de Calidad y Permanente.

Respecto a la novena pregunta; muestra que el interés en contratar un policial, es un 97.9% de participación del mercado hay oportunidad para efectuar la idea de negocio y un 2.1% no estaría interesado en contratar un estudio jurídico bajo un modelo de suscripción mensual de defensa legal policial.



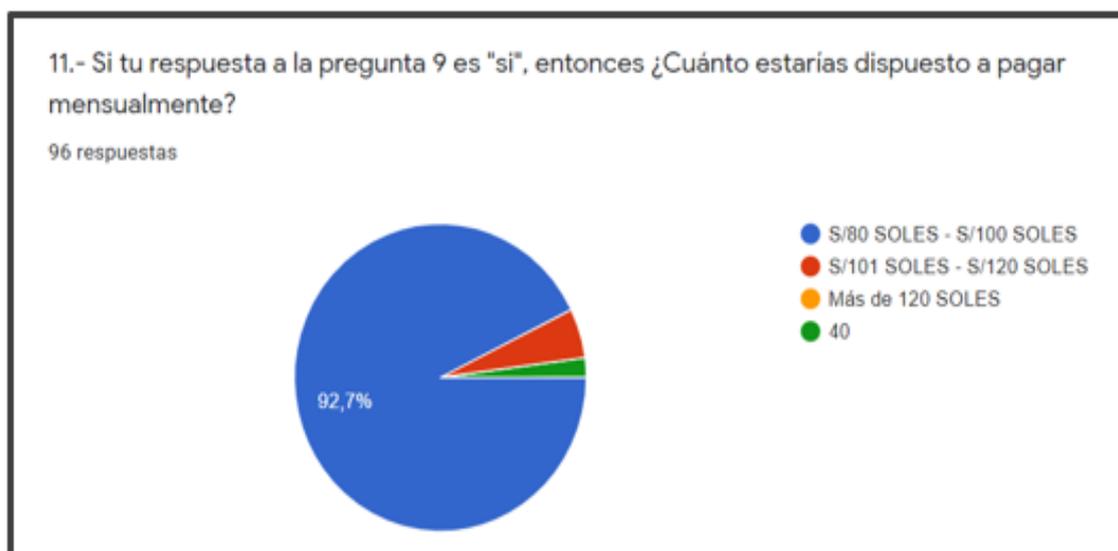
Resultados de encuesta de muestra del cliente objetivo - Contratar un Estudio Jurídico bajo un Modelo de Suscripción Mensual de Defensa Legal Policial.

Respecto a la Décima pregunta; podemos deducir que el 65.3% prefieren el precio frente a otras opciones, así mismo se puede manifestar que 56.8%, son los que requieren que su caso este en constante seguimiento; frente a la confiabilidad del cliente objetivo con la empresa en este caso POLIJURIS con un 47.4%. También el acompañamiento psicológico con un 45.3%; así mismo la facilidad de pago en cuotas con 43.2% y por último la cobertura con un 37.9%; esta gama de resultado nos demuestra que el aspecto más relevante es el precio, es donde la empresa se enfocará.



Resultados de encuesta de muestra del cliente objetivo – Valor al Aspecto del Modelo de Suscripción Mensual de Defensa Legal Policial.

Respecto a la Onceava pregunta; se puede denotar que el 92.7% estarían dispuestos a pagar entre S/. 80.00 a S/. 100.00 soles y el 7.3% está distribuido equitativamente en los otros estándares de precio esto hace ver que el mercado potencial puede pagar entre los precios antes en mención.



Resultados de encuesta de muestra del cliente objetivo – Disponibilidad de Pago Mensual

Anexo 5. Entrevista en Profundidad

OBJETIVO GENERAL

- Conocer las actitudes, creencias, hábitos, opiniones, y sentimientos de efectivos pertenecientes a la Policía Nacional del Perú de Lima y Callao.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Conocer al cliente.
2. Conocer los sentimientos del cliente durante una denuncia.
3. Conocer cómo o dónde ha solucionado dichos problemas
4. Conocer qué solución o sugerencia daría para estos casos donde existen estos problemas o dificultades.
5. Sugerencias adicionales.

Guía de Pautas

Buenos días/tardes. Mi nombre es..... Alumno de la Escuela de Posgrado de la Universidad Tecnológica del Perú y estamos realizando un estudio sobre las motivaciones, actitudes, creencias y opiniones de efectivos pertenecientes a la Policía Nacional del Perú de Lima y Callao.

Aquí no hay respuestas correctas o incorrectas, lo que importa es justamente su opinión sincera.

Cabe aclarar que la información es sólo para el trabajo, sus respuestas serán unidas a otras opiniones de manera anónima y en ningún momento se identificará qué dijo cada participante.

Para agilizar la toma de la información, resulta de mucha utilidad grabar la conversación. Tomar notas a mano demora mucho tiempo y se pueden perder cuestiones importantes. ¿Existe algún inconveniente en que grabemos la conversación? El uso de la grabación es sólo para los fines de análisis.

¡Desde ya muchas gracias por su tiempo!

PREGUNTAS FILTROS DEL ESTUDIO

I. ¿Vive en Lima Metropolitana o Callao?

- a. Si
- b. No

Si la respuesta es Si continuar proceder con la entrevista, sino agradecer y terminar la encuesta.

II. ¿Su rango de edad es entre los 20 y 60 años?

- a. Si
- b. No

Si la respuesta es Si continuar con el cuestionario, sino agradecer y terminar la encuesta.

III. ¿Ha tenido problemas o dificultades durante su jornada laboral?

- a. Si
- b. No

Si la respuesta es Si continuar con el cuestionario de 6 preguntas, sino agradecer y terminar la entrevista.

PREGUNTAS PARA LOS ENTREVISTADOS

1. ¿Cuéntame un poco de ti?
2. ¿Cómo se siente cuando realiza su trabajo? ¿Por qué se siente así?
3. ¿Cuáles han sido los problemas que ha tenido en su trabajo respecto a denuncias en su contra? ¿Qué tan seguido le ocurren?
4. ¿Cuál es el factor más crítico de dicho problema?
5. ¿Cómo o dónde es que lo ha solucionado?
6. ¿Qué solución o sugerencia daría usted para que no le vuelva a suceder estos problemas o dificultades?

¡Muchísimas gracias por su tiempo!

Resumen de entrevistas.

Sergio.

Tiene 29 años, es efectivo policial con el grado de teniente PNP, tiene 5 años trabajando, ha sido sancionado varias veces incluso ha tenido procesos penales, como oficiales, son jefes de escuadrones y asumen responsabilidad por sus subalternos o por procesos bajo su mando. Considera que un estudio jurídico bajo un modelo de suscripción mensual de defensa legal, los abogados deben llevar el proceso de una manera ordenada, ya que cuando son denunciados estos sienten mucha preocupación por su caso, de ser posible contar con un apoyo moral.

Liz

Es una abogada que practicó en la Defensoría de la policía, siente que es muy burocrático, todo el sistema es lento en sus procesos y no apoyan a los policías, esta entidad apoya más a la institución de la policía que a los efectivos policiales. también considera que muchas veces el proceso que llevan los fiscales en el Ministerio Público, quién termina archivando los procesos por carga laboral, siente que la labor del abogado no se realiza correctamente, un proceso judicial puede demorar en promedio 2 años y medio. Considera que un estudio jurídico para abogados sería rentable.

Harold.

Es un policía y abogado que defiende a los policías, asesorándolos y ayudándolos en todo ese proceso, él se especializa en derecho civil, él considera que un estudio jurídico bajo un modelo de suscripción mensual de defensa legal, sería bastante rentable porque tiene bastante trabajo de abogado, pero considera dar algunos servicios extras como tener un servicio de asesoramiento, cursos de capacitación, charlas, academia pre policial para los hijos de los asegurados y asesoramiento psicológico.

Johnny.

Es un suboficial de la PNP, tiene 14 años de servicio, ha tenido varios temas legales, tuvo que contratar un abogado cuando tuvo una denuncia penal y este también le ayudó a su tranquilidad mental, considera que, si se afiliará al servicio del estudio jurídico bajo un modelo de suscripción mensual de defensa legal, pero recomienda cumplir siempre con las promesas que se hacen de asesorar y dar el servicio legal en el tiempo adecuado para que más clientes puedan escuchar de boca a boca que dan un excelente servicio.

Katherine.

Es un suboficial de tercera, tiene 6 años de servicio, ha tenido que contar con un abogado para resolver una amonestación que tuvo cuando trabajaba en tránsito, considera que un estudio jurídico bajo un modelo de suscripción mensual, le cubrirá la necesidad de poder defenderse legalmente cuando se requiera y lo haga con un buen servicio profesional.

Shirley.

Es una suboficial PNP , tiene 29 años, ha tenido dos denuncias y se ha sentido desamparada ya que sus jefes no los ayudan en esta situación, y no sabe cuál es el procedimiento a seguir, tuvo que ser defendida por una amiga de un coronel que era fiscal y abogada, siente que por su trabajo puede ser denunciada en cualquier momento y por eso estaría interesada en un estudio jurídico bajo un modelo de suscripción mensual, ella nos cuenta todo lo que vivió por esta denuncia explicándonos que le afectó mucho psicológicamente, salió en medios de comunicación y la entidad de la policía no la defendió como debería hacerlo su institución.

José

Es un suboficial de la PNP, también es abogado su especialidad es realizar asesorías legales a miembros de la PNP de forma particular, nos cuenta que dar este tipo de servicios es bastante rentable, todo su expertise ayuda mucho ya que es especialista en este rubro, también tiene su lado negativo que cuando realiza una denuncia contra la entidad de la PNP no la puede realizar ya que actualmente trabaja como miembro de la PNP y va contra las normas.

Jorge

Es un suboficial de tercera de la PNP, en la región Callao, trabaja como patrullaje a pie, solo ha tenido sanciones simples, está interesado en pertenecer en un estudio jurídico bajo un modelo de suscripción mensual, lo más económico posible ya que considera que no tiene mucho inconveniente legal.

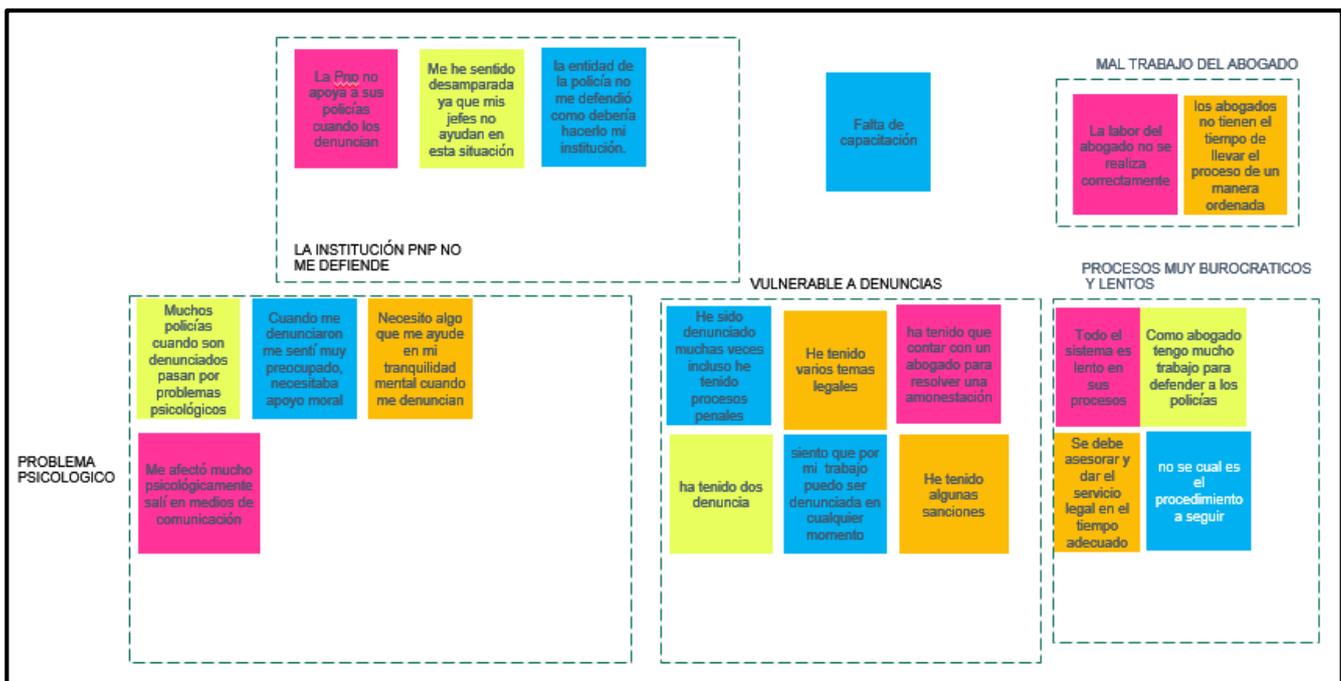
Eva

Es jefa de seguros para una entidad bancaria, ella realiza estudios para identificar diferentes necesidades que puedan tener los clientes del banco, y con esta información diseñan seguros que al final son cotizados con aseguradoras para que ellos puedan garantizar y ejecutar los seguros. para vender estos seguros utilizan diferentes canales como call center, pautas en redes sociales, popads, etc. cuentan con 8 tipos de seguros, tienen un churn de 4%, cuentan con 40 mil asegurados,

los seguros suelen ser bien rentables, pero tienen que evaluar bien el siniestro o la probabilidad de uso del seguro. También tienen alianzas con call center, la gestión de venta se da con la adquisición de un seguro por 2 meses, es para ellos.

Fase 2 definir.

Diagrama de afinidad.



Arquetipo.

Henry es un policía encargado de mantener el orden público y la seguridad de los ciudadanos, por el ejercicio de sus funciones él fue denunciado, el sintió que no tuvo suficiente apoyo de su institución, además no supo cuál es el proceso a seguir y cómo se debería defender, por lo tanto, terminó contratando un abogado inexperto donde sintió que el proceso fue llevado muy lentamente lo cual terminó generando mucho estrés y problemas psicológicos.

Preguntas generadoras.

¿Cómo podríamos hacer para que Henry tenga una atención personalizada cuando es denunciado?

¿Cómo podríamos hacer para que una denuncia sea más llevadera?

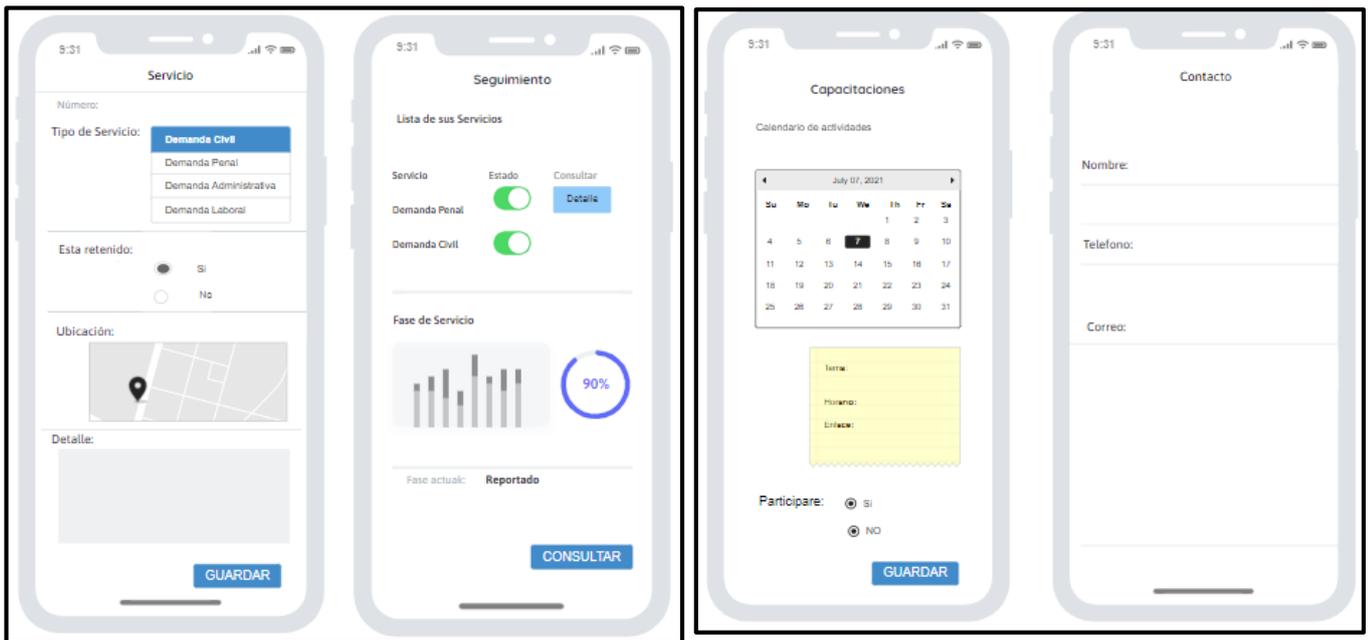
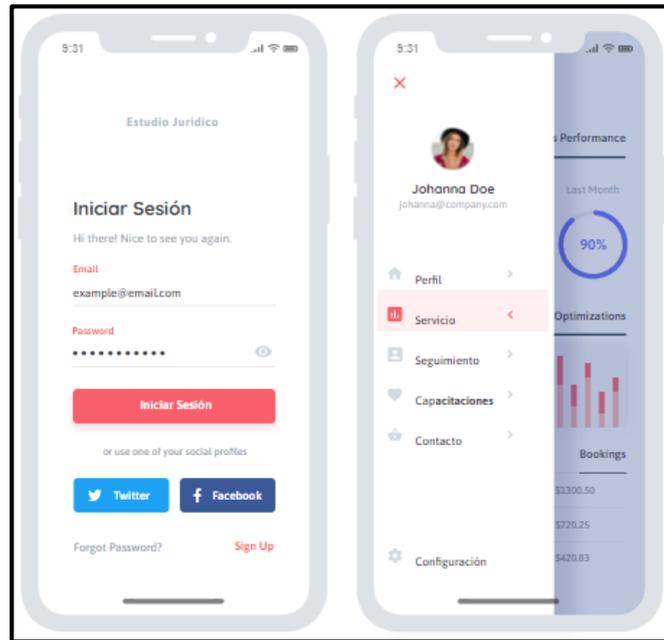
¿Cómo podríamos hacer para que Henry conozca el proceso cuando es denunciado?

Fase 3 Idear

Crear una empresa de estudio jurídico que defienda a los policías con un staff de abogados bien capacitados, además que puedan ver su proceso legal en una aplicación y reciban ayuda psicológica si es que lo deseen además de darles capacitación virtual.

Fase 4 Prototipar.

APP. Prototipo.

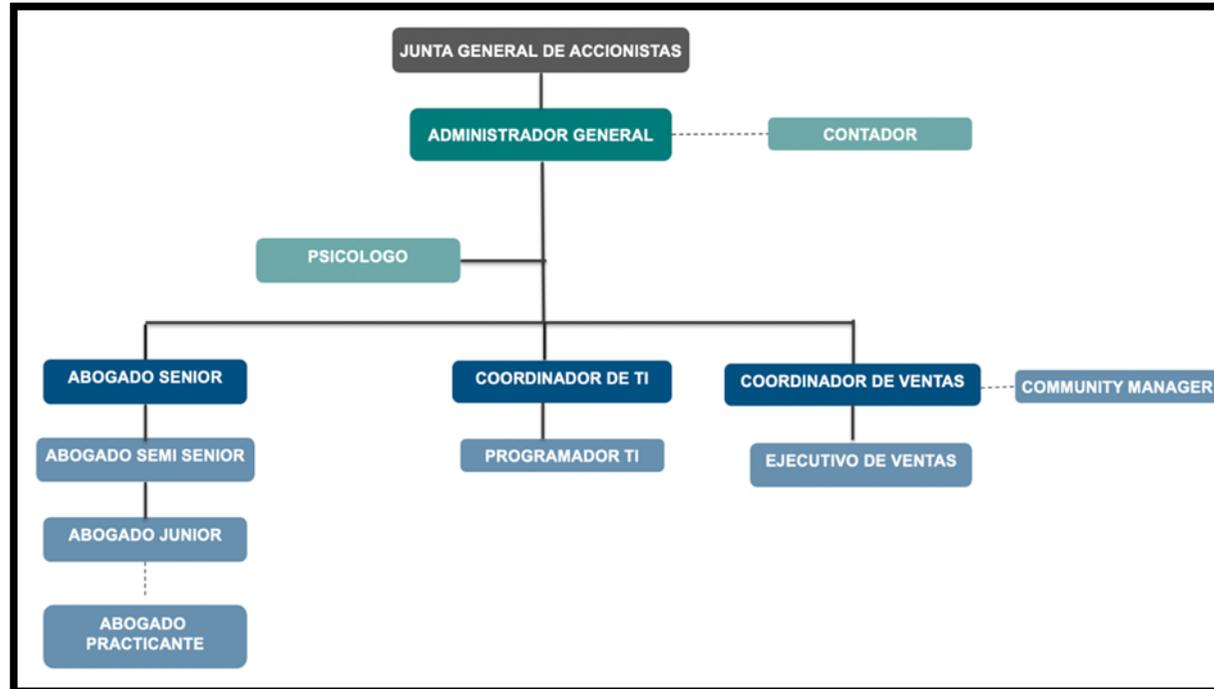


Fuente: Propia (2021)

Anexo 6. Presupuesto de Marketing

Actividad de Marketing / Año	2022	2023	2024	2025	2026
Social Media	27,600	30,360	30,967	31,587	32,218
Facebook Ad	12,000	13,200	13,464	13,733	14,008
YouTube	7,200	7,920	8,078	8,240	8,405
tik tok	3,600	3,960	4,039	4,120	4,202
Instagram Ad	4,800	5,280	5,386	5,493	5,603
SEO y SEM	6,000	6,120	6,242	6,367	6,495
Influenciadores	3,600	3,672	3,745	3,820	3,897
Agencia de diseño	6,000	6,000	6,120	6,242	6,367
Materiales Impresos	2,400	2,400	2,448	2,497	2,547
Material de Merchandising	2,400	2,400	2,448	2,497	2,547
Agencia P.R	12,000	12,000	12,240	12,485	12,734
Activaciones y otros	11,400	11,400	11,628	11,861	12,098
Total	71,400	74,352	75,839	77,356	78,903

Anexo 7. Organigrama



Anexo 8. Planilla Mensual y Anual

CONCEPTO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Planilla	S/. 76,850.00											
Recibo por Honorarios	S/. 3,000.00											
Total por mes	S/. 79,850.00											

Gasto Planilla Anual 2019 S/. 922,200.00

RECIBO POR HONORARIOS	MENSUAL (S/.)	ANUAL(S/.)
Asesoría contable	S/. 1,000.00	S/. 12,000.00
Community Manager	S/. 2,000.00	S/. 24,000.00
TOTAL	S/. 3,000.00	S/. 36,000.00

Año	2022	2023	2024	2025	2026
Planilla	S/. 829,980	S/. 912,978	S/. 1,004,276	S/. 1,104,703	S/. 1,215,174
Recibos por honorarios	S/. 36,000	S/. 39,600	S/. 43,560	S/. 47,916	S/. 52,708
Actividades de capacitación	S/. 12,000	S/. 13,200	S/. 14,520	S/. 15,972	S/. 17,569
Total	S/. 877,980	S/. 965,778	S/. 1,062,356	S/. 1,168,591	S/. 1,285,451

Anexo 9. Plan de Venta Anual en soles

PLAN DE VENTAS EN SOLES ANUAL						
Producto	Ciente objetivo	2022	2023	2024	2025	2026
asesoria legal policial	Policia de lima y callao	S/. 1,125,549	S/. 1,243,732	S/. 1,374,324	S/. 1,518,627	S/. 1,678,083
TOTAL INGRESOS		S/. 1,125,549	S/. 1,243,732	S/. 1,374,324	S/. 1,518,627	S/. 1,678,083

Anexo 10. Plan de Ventas Mensuales en soles

Producto	Ciente objetivo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
asesoria legal policial	Policia de lima y callao	6,222	14,310	24,888	37,332	55,997	84,618	105,773	120,706
TOTAL INGRESOS		6,222	14,310	24,888	37,332	55,997	84,618	105,773	120,706

Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
140,616	163,015	181,681	190,391	1,125,549
140,616	163,015	181,681	190,391	1,125,549