



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

¡TRÁMITES YA!: Trámites notariales en línea

PRESENTADO POR

Alva Torres, Ysrael Abraham

Contreras Roque, Carmela Rosemary

Díaz Jáuregui, Milton César

Gutierrez Collado, Oscar Javier

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

ASESOR: Fátima Toche Vega

LIMA –PERÚ

2022

Dedicatoria

A mis padres, abuelos y hermana, por su motivación constante y acompañarme en cada momento e impulsarme a alcanzar mis objetivos.

Carmela Contreras

A Dios por darme la oportunidad en la vida de seguir creciendo en conocimientos a mi familia (esposa e hijos) por su comprensión y apoyo constante a pesar del tiempo que no estuve con ellos por invertirlo en aprender y crecer cómo profesional para el beneficio en común en un futuro cercano.

Ysrael Alva

A mi madre, siento que ella fue mi motor y motivo para poder lograr tan anhelado sueño. Asimismo, le dedico a Dios esta tesis ya que gracias a él tuve la fortaleza y he logrado concluir mi estudio de post grado para obtener el grado de maestro en administración de empresas. Sin más preámbulo un último agradecimiento a todos los que estuvieron presentes en este largo camino, no fue fácil. Gracias totales.

Oscar Gutierrez

A mis padres e hijos que son el motivo de mi esfuerzo y deseos de superación.

Milton Díaz

Agradecimiento

A nuestra casa de estudio la escuela de postgrado UTP que nos brindó la oportunidad de superarnos profesionalmente, a nuestros maestros quienes con sus enseñanzas y conocimientos nos impulsaron al aprendizaje constante y ganas de superación con su ejemplo. Especialmente agradecer a Fátima Toche Vega quien fue nuestra asesora y guía en el desarrollo de este plan de negocios y que, gracias a sus consejos, alcanzamos el objetivo y finalmente a nuestra familia que nos apoyó incondicionalmente.

1. RESUMEN EJECUTIVO

A lo largo de la vida, las personas suelen requerir la realización de algún trámite notarial, desde la legalización de firma de su seguro vida ley para un empleo, la compra de su primera casa, su primer auto o algún otro bien, hasta para la declaratoria de herederos. Los trámites requieren inversión de costo, pero sobre todo de tiempo y va acompañado de procedimientos que no son de fácil entendimiento y hasta a veces engorrosos. El sector notarial ha sido de los más esquivos a la transformación digital, por lo complejo y sensible de sus procesos, sin embargo, el reciente contexto sanitario desnudó una de las principales debilidades del rubro notarial el cual es la digitalización e interconexión con los medios de comunicación que permitan su fácil acceso al usuario final.

El rubro notarial fue de los más afectados ante las medidas sanitarias tomadas por el gobierno a raíz de la pandemia generada por el COVID 19, en su totalidad, las notarías dejaron de operar al prohibirse la movilización ciudadana, significando grandes pérdidas, reducción de personal, por otro lado, los procesos notariales se detuvieron por un buen tiempo.

Ante estos problemas, nace el proyecto ¡Trámites Ya! Cuyo nombre describe de forma perfecta la agilidad y eficacia que busca ofrecer al mercado nacional. Usando las últimas tendencias en tecnología, ciberseguridad y transformación digital; rompe paradigmas y brechas relacionadas a la seguridad en los procesos notariales y permite realizar los trámites sin salir de casa y la revisión del progreso en tiempo real.

El equipo del proyecto está conformado por profesionales con conocimientos y experiencia en el rubro notarial, que mediante la metodología de Canvas y herramientas como entrevistas y encuestas, desarrollaron y plasmaron el presente plan de negocios. Siendo

estos, los accionistas que a continuación menciona: Ysrael Alva Torres, Carmela Contreras Roque, Milton Diaz Jauregui y Oscar Gutierrez Collado.

La inversión inicial requiere un total de S/ 265,492.20 soles cuyo financiamiento será con 50% aporte de los accionistas y 50% por un préstamo bancario, que será financiado en 5 años.

La fuente de ingresos será mediante el cobro de una comisión por intermediación equivalente a 3.50 soles por cada trámite notarial realizado en la plataforma.

En el 1er año de operación se abarcará el 1.32% del mercado actual, referente al número de trámites notariales realizados, lo que conlleva a S/ 26,292 soles de ingresos solo ese año, siguiendo una tendencia al crecimiento logrando un VAN de 537,028 soles y un TIR de 57.9%, lo que expone la rentabilidad y factibilidad del proyecto.

2. INDICE GENERAL

1.	RESUMEN EJECUTIVO	4
2.	INDICE GENERAL	6
2.1.	LISTA DE TABLAS	10
2.2.	LISTA DE FIGURAS	12
2.3.	LISTA DE ANEXOS	14
3.	OBJETIVO.....	15
4.	DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO	15
4.1.	DEFINICIÓN DE NEGOCIO.....	15
4.2.	DEFINICIÓN PRODUCTO / SERVICIO.....	15
4.3.	SECTOR.....	16
4.4.	MERCADO OBJETIVO.....	16
4.5.	OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL ENTORNO	16
4.6.	FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS PROMOTORES	17
4.7.	BUSINESS MODEL CANVAS	18
4.7.1.	SEGMENTO DE CLIENTES	18
4.7.2.	PROPUESTA DE VALOR.....	19
4.7.3.	CANALES.....	19
4.7.4.	RELACIÓN CON LOS CLIENTES.....	19
4.7.5.	FLUJO DE INGRESOS.....	20
4.7.6.	RECURSOS CLAVES	20
4.7.7.	ACTIVIDADES CLAVES.....	20
4.7.8.	SOCIOS CLAVE	21
4.7.9.	ESTRUCTURA DE COSTOS.....	21
5.	ANTECEDENTES.....	22
6.	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA: ENTORNO EXTERNO E INTERNO	35
6.1.	ENTORNO INTERNO	35
6.1.1.	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS.....	35
6.1.2.	ESTRUCTURA	36
6.1.3.	MODELO DE NEGOCIO	39
6.2.	ENTORNO EXTERNO.....	40
6.2.1.	ANÁLISIS PESTEL.....	41
7.	PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA	53
7.1.	MISIÓN	53
7.2.	VISIÓN	53

7.3.	VALORES.....	53
7.4.	OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVO ESTRATÉGICOS.....	53
7.4.1.	OBJETIVO GENERAL.....	53
7.4.2.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	54
7.5.	ANÁLISIS FODA.....	54
7.5.1.	FORTALEZAS.....	55
7.5.2.	DEBILIDADES.....	55
7.5.3.	OPORTUNIDADES.....	56
7.5.4.	AMENAZAS.....	57
7.5.5.	FODA CRUZADO.....	58
7.5.6.	ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS.....	62
7.6.	ANÁLISIS DE 5 FUERZAS DE PORTER.....	64
7.6.1.	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES.....	64
7.6.2.	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	65
7.6.3.	AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES.....	66
7.6.4.	AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	67
7.6.5.	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES.....	68
7.7.	VENTAJA COMPETITIVA.....	68
7.8.	MAPA ESTRATÉGICO.....	71
7.8.1.	FINANCIERO.....	72
7.8.2.	CLIENTES MERCADO.....	72
7.8.3.	PROCESOS.....	72
7.8.4.	APRENDIZAJE Y DESARROLLO.....	73
8.	ESTRATEGIA COMERCIAL.....	74
8.1.	ANÁLISIS DE MERCADO.....	74
8.1.1.	EL MERCADO META.....	79
8.2.	INVESTIGACIÓN DEL CONSUMIDOR.....	89
8.2.1.	NECESIDADES Y PROBLEMAS QUE SOLUCIONAN.....	89
8.2.2.	PROCESO DE DECISIÓN DE COMPRA DEL CONSUMIDOR.....	90
8.2.3.	FACTORES QUE INFLUENCIAN LA CONDUCTA DEL CONSUMIDOR.....	93
8.2.4.	POSICIONAMIENTO DE MARCA.....	94
8.3.	MARKETING MIX.....	95
8.3.1.	ESTRATEGIA DE PRODUCTO / SERVICIO Y MARCA.....	95
8.3.2.	ESTRATEGIA DE PRECIO: VALOR EN EL MERCADO.....	104
8.3.3.	ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN Y CANALES.....	105
8.3.4.	ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTEGRAL: ATL, BTL, DIGITAL.....	106

9.	PLAN DE OPERACIONES	111
9.1.	PROCESO DE AFILIACIÓN A LAS NOTARIAS.....	111
9.1.1.	CONTACTO CON NOTARIAS	111
9.1.2.	AGENDAR REUNIONES Y VISITAS CON LAS NOTARÍAS.....	111
9.1.3.	IMPLEMENTACIÓN Y CAPACITACIÓN EN EL USO DE LA PLATAFORMA	112
9.2.	PROCESO DE PRODUCCIÓN DEL BIEN O SERVICIO.....	113
9.2.1.	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	114
9.3.	UBICACIÓN Y EQUIPAMIENTO DE LAS INSTALACIONES.	119
9.4.	MÉTODOS DE PRODUCCIÓN	122
9.4.1.	TIEMPOS DEL PROCESO DE FABRICACIÓN	122
9.4.2.	ECONOMÍA DE ESCALA	124
9.5.	GESTIÓN DEL INVENTARIO Y PROVEEDORES	126
9.5.1.	GESTIÓN DE INVENTARIOS.....	126
9.5.2.	GESTIÓN DE PROVEEDORES.....	126
9.6.	GESTIÓN DE CALIDAD.....	127
9.7.	SEGURIDAD DE LA PLATAFORMA.....	128
9.7.1.	EDUCAR A LOS CLIENTES Y USUARIOS SOBRE EL USO DE DATOS PERSONALES.....	129
9.7.2.	BIG DATA PARA DETECTAR ACTIVIDADES SOSPECHOSAS.....	129
9.7.3.	AUTENTICACIÓN DE USUARIOS	129
9.7.4.	INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y MACHINE LEARNING PARA IDENTIFICAR USUARIOS.....	130
9.8.	CADENA DE ABASTECIMIENTO	130
9.8.1.	MATERIA PRIMA.....	131
9.8.2.	PRODUCCIÓN	132
9.8.3.	DISTRIBUCIÓN	133
10.	CAPÍTULO 9. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	135
10.1.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	135
10.2.	PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL.....	152
10.2.1.	PROCESO DE RECLUTAMIENTO	153
10.2.2.	PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.....	154
10.2.3.	PROCESO DE CONTRATACIÓN.....	157
10.3.	INDUCCIÓN, CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PERSONAL.....	157
10.3.1.	INDUCCIÓN	158
10.3.2.	CAPACITACIÓN	159
10.3.3.	EVALUACIÓN DE PERSONAL.....	161
10.4.	MOTIVACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL	163
10.5.	REMUNERACIONES Y COMPENSACIONES.....	166

10.6.	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	169
11.	PLAN FINANCIERO.....	171
11.1.	DATOS	171
11.2.	SUPUESTOS	172
11.3.	INVERSION Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO.....	172
11.3.1.	INVERSION INICIAL	173
11.3.2.	CAPITAL DE TRABAJO	174
11.3.3.	FUENTES DE FINANCIAMIENTO	174
11.4.	COSTO FIJOS Y VARIABLES	175
11.5.	COSTOS FIJOS, COSTOS VARIABLES Y COSTO TOTAL	176
11.5.1.	DEPRECIACIÓN	176
11.5.2.	GASTOS FIJOS Y VARIABLES.....	177
11.6.	PUNTO DE EQUILIBRIO.....	177
11.7.	FLUJO DE CAJA MENSUALIZADO	178
11.8.	FLUJO DE CAJA PROYECTADO A 5 AÑOS.....	181
11.9.	ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS.....	182
11.9.1.	ESTADOS DE RESULTADOS MENSUALIZADO.....	182
11.9.2.	CÁLCULO DEL COK Y DEL WACC.....	183
11.9.3.	TIR Y VAN ECONÓMICA / TIR Y VAN FINANCIERO	184
11.10.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD UNIDIMENSIONAL	185
12.	CONCLUSIONES.....	186
13.	RECOMENDACIONES.....	187

2.1. LISTA DE TABLAS

Tabla 1. <i>Ranking top de notarías en el Perú</i>	32
Tabla 2. <i>Matriz de evaluación de factores internos</i>	36
Tabla 3. <i>Experiencia Alva Torres, Ysrael</i>	37
Tabla 4. <i>Experiencia Contreras Roque, Carmela Rosemary</i>	38
Tabla 5. <i>Experiencia Díaz Jáuregui, Milton</i>	38
Tabla 6. <i>Experiencia Gutierrez Collado, Oscar Javier</i>	39
Tabla 7. <i>Conceptos de administración estratégica</i>	42
Tabla 8. <i>Matriz de factores económicos</i>	45
Tabla 9. <i>Matriz de factores sociales</i>	47
Tabla 10. <i>Matriz de factores tecnológicos</i>	49
Tabla 11. <i>Matriz de factores legales</i>	50
Tabla 12. <i>Matriz de factor ambiental</i>	52
Tabla 13 <i>FODA cruzada</i>	61
Tabla 14. <i>Matriz de factores internos</i>	62
Tabla 15. <i>Matriz de factores externos</i>	61
Tabla 16. <i>Uso de internet</i>	76
Tabla 17. <i>Actividades en internet por sector</i>	76
Tabla 18. <i>Distribución de los niveles socioeconómicos 2020</i>	80
Tabla 19. <i>Número de trámites realizados por la notaría Tambini en el año 2019</i>	84
Tabla 20. <i>Trámites notariales realizados en Lima</i>	84
Tabla 21. <i>Número de trámites potenciales</i>	85
Tabla 22. <i>Tres escenarios de penetración de mercado</i>	86
Tabla 23. <i>Precios de trámites notariales</i>	105
Tabla 24. <i>Plantilla RACE</i>	109
Tabla 25. <i>Ponderación cualitativa de los factores</i>	120
Tabla 26. <i>Diagrama de Gantt del Proyecto de Desarrollo</i>	123
Tabla 27. <i>Tiempos del proceso esperado de ¡Trámites ya!</i>	124
Tabla 28. <i>Economía de escala</i>	125

Tabla 29. <i>Indicadores de la calidad del servicio</i>	128
Tabla 30. <i>Proceso de inducción</i>	158
Tabla 31. <i>Remuneraciones de los colaboradores</i>	167
Tabla 32. <i>Datos</i>	171
Tabla 33. <i>Activos tangibles</i>	173
Tabla 34. <i>Activos intangibles</i>	173
Tabla 35. <i>Gastos preoperativos</i>	173
Tabla 36. <i>Cálculo de capital de trabajo</i>	174
Tabla 37. <i>Fuentes de financiamiento</i>	175
Tabla 38. <i>Plan de pagos</i>	175
Tabla 39. <i>Costos fijos y variables</i>	176
Tabla 40. <i>Depreciación</i>	176
Tabla 41. <i>Gastos fijos y variables</i>	177
Tabla 42. <i>Punto de equilibrio</i>	178
Tabla 43. <i>Flujo de caja mensualizado</i>	179
Tabla 44. <i>Flujo de caja proyectado a 5 años</i>	181
Tabla 45. <i>Estado de resultados y balance general con proyecciones a 5 años</i>	182
Tabla 46. <i>Estados de resultados mensualizados</i>	183
Tabla 47. <i>Cálculo del β</i>	183
Tabla 48. <i>Cálculo del COK y del WACC</i>	183
Tabla 49. <i>TIR y VAN económica / TIR y VAN financiero</i>	184
Tabla 50. <i>Análisis de sensibilidad unidimensional</i>	185

2.2. LISTA DE FIGURAS

Figura 1. <i>Empresas que han implementado la tecnología Blockchain</i>	28
Figura 2. <i>Población de 6 años y más de edad que hace uso del servicio de internet</i>	30
Figura 3. <i>Producto bruto interno por año</i>	43
Figura 4. <i>The Big Mac Index</i>	44
Figura 5. <i>Cinco fuerzas de Porter</i>	64
Figura 6. <i>Sector de servicios prestados a empresas</i>	66
Figura 7. <i>Estrategias genéricas de Porter</i>	69
Figura 8. <i>Mapa estratégico</i>	71
Figura 9. <i>Población con acceso a internet según área de residencia</i>	75
Figura 10. <i>Dispositivo empleado y lugar de acceso a internet</i>	75
Figura 11. <i>Uso de internet</i>	76
Figura 12. <i>Distribución notarial en el Perú</i>	77
Figura 13. <i>Niveles socioeconómicos 2020</i>	81
Figura 14. <i>Tamaño de la muestra</i>	81
Figura 15. <i>Tiempo promedio de espera en ser atendido</i>	81
Figura 16. <i>Acciones cuando no se tiene conocimientos de cómo realizar algún trámite notarial</i>	81
Figura 17. <i>Posibilidad de que los usuarios realicen sus trámites notariales de manera online</i>	82
Figura 18. <i>Atributos que más valorarían de hacer sus trámites notariales online</i>	82
Figura 19. <i>Por qué no harías tus trámites online</i>	83
Figura 20. <i>Funnel determinación del mercado meta</i>	83
Figura 21. <i>Funnel determinación del mercado meta de trámites notariales</i>	85
Figura 22. <i>Mapa del Perú</i>	87
Figura 23. <i>Pirámide de Maslow</i>	90
Figura 24. <i>Proceso de decisión de compra del consumidor</i>	93
Figura 25. <i>Círculo dorado</i>	96
Figura 26. <i>Secuencia de uso de la plataforma</i>	100
Figura 27. <i>Pantallazos de la app ¡Trámites ya!</i>	101
Figura 28. <i>Logo de la marca</i>	103

Figura 29. <i>Diagrama de la marca</i>	105
Figura 30. <i>Afiche ¡Trámites ya!</i>	109
Figura 31. <i>Diagrama de flujo de procesos de ¡Trámites ya!</i>	114
Figura 32. <i>Oficina referencial coworking sinergia en 2D</i>	122
Figura 33. <i>Oficina referencial coworking sinergia en 3D</i>	122
Figura 34. <i>Sala de reuniones coworking sinergia en 2D</i>	123
Figura 35. <i>Sala de reuniones coworking sinergia 3 D</i>	123
Figura 36. <i>Product Roadmap Gantt Chart</i>	124
Figura 37. <i>Producción de trámites – costo unitario</i>	127
Figura 38 <i>cadena de abastecimiento</i>	131
Figura 39. <i>Elaboración de documentos y digitalización</i>	132
Figura 40. <i>Distribución de trámites notariales en línea</i>	133
Figura 41. <i>Organigrama organizacional</i>	135
Figura 42. <i>Solicitud de personal</i>	152
Figura 43. <i>Reclutamiento de personal</i>	153
Figura 44. <i>Proceso de selección de personal</i>	154
Figura 45. <i>Contratación de personal</i>	156
Figura 46. <i>Evaluación 360</i>	161
Figura 47. <i>Ciclo de la motivación</i>	163

2.3. LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. <i>Mapa de empatía</i>	196
Anexo 2. <i>Business Model Canvas</i>	197
Anexo 3. <i>Customer Journey Maps notarías</i>	198
Anexo 4. <i>Customer Journey Maps plataforma ¡Trámites ya!</i>	198
Anexo 5. <i>Tabla de encuestas</i>	199
Anexo 6. <i>Entrevista con experto</i>	202
Anexo 7. <i>Lista de notarios activos a nivel nacional</i>	205
Anexo 8. <i>Cotizaciones para la estructura de costo</i>	206
Anexo 9. <i>Cotizaciones por medidas de seguridad.</i>	211

3. OBJETIVO

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo validar la factibilidad de la implementación de la plataforma digital de intermediación que conecte a las personas mayores de 18 años con las distintas notarías ubicadas a nivel nacional para la realización de trámites notariales de manera rápida, cómoda y segura.

Asimismo, busca proponer un modelo de negocios sostenible en el tiempo brindando un servicio seguro y de calidad a través de la innovación y tecnología.

4. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

4.1. DEFINICIÓN DE NEGOCIO

En la actualidad se ha identificado, como parte de la problemática principal, el disgusto de los usuarios hacia el tiempo de espera y la forma de atención al momento de realizar trámites notariales. Además, a raíz de la pandemia del COVID -19, las personas fueron constreñidas a recluirse en sus domicilios, lo cual les imposibilitó la realización de diferentes gestiones o trámites de su interés. Ante lo planteado, nace ¡Trámites Ya!, una plataforma digital que busca facilitar la realización de trámites notariales mediante el uso de tecnología. Es decir, una aplicación que ayuda a las personas naturales mayores de 18 años y personas jurídicas necesitadas de realizar un trámite notarial a conectarse con las distintas notarías a nivel nacional, optimizando su tiempo, brindándoles comodidad y garantizando la seguridad e integridad de sus trámites con ciberseguridad y/o el uso de firma digital.

4.2. DEFINICIÓN PRODUCTO / SERVICIO

¡Trámites Ya! es un intermediario que se encargará de conectar a las personas naturales mayores de 18 años y jurídicas con las distintas notarías ubicadas a nivel nacional a fin de facilitar la realización de trámites notariales. Para ello se ha considerado

contar inicialmente con documentos como carta notarial, certificación de firma simple, poder simple, certificación de seguro vida ley y constatación de documentos de origen *online*, con potencial de escalabilidad a futuro para trámites extra protocolares, todos a través de una plataforma digital.

4.3. SECTOR

¡Trámites Ya! es una plataforma digital de intermediación, categorizada en el sector de la Industria tecnológica.

4.4. MERCADO OBJETIVO

Personas naturales mayores de 18 años que usen la tecnología como herramienta colaborativa para sus actividades diarias, que sean modernos, sofisticados, progresistas, formalistas y que realicen trámites notariales dentro del territorio nacional. También incluye a las personas jurídicas que realicen sus operaciones en el territorio nacional.

4.5. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL ENTORNO

En el Perú, según la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG) realizada en el tercer trimestre de 2020, el 70.3% de la población tiene acceso a Internet. Asimismo, Lima, la capital del país, cuenta con la mayor tasa de penetración de este servicio, siendo los equipos móviles los dispositivos más usados para acceder a internet.

En esta misma línea, según el estudio de Arellano, el 74% de la población internauta está realizando diversas compras por internet y la frecuencia de esta actividad está en aumento. Esta cifra se compara con el 53% de encuestados que en el 2020 dijo haber comprado alguna vez productos en línea.

Por otro lado, la importancia de la seguridad informática se acrecienta cada día más gracias a la creación de aplicaciones comerciales de cadena de bloques, más conocidas en el sector empresarial como *blockchain*. Este fenómeno da un marco de ciberseguridad y promueve mejores prácticas para el desarrollo de una estrategia de seguridad integral que reduzca el riesgo de ataques, violaciones y fraude, con lo cual se brinda mayor confianza a los usuarios al momento de realizar sus transacciones comerciales.

Las principales oportunidades que se resaltan en la presente investigación son las siguientes: el mayor acceso a internet a nivel nacional, el aumento de las compras por internet y el fortalecimiento en todo el ámbito de la seguridad informática.

Entre las amenazas detectadas sobresale la existencia de un mercado de servicios sustitutos constituido por los tramitadores y consultores, quienes se encargan de realizar servicios de trámites notariales. Asimismo, la posible derogación de un decreto de ley regulatorio que impida ejercitar el servicio y la aparición de nuevas modalidades de fraude.

4.6. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS PROMOTORES

Entre las fortalezas identificadas en las investigaciones del mercado actual a nivel nacional, no existe una plataforma digital de intermediación para la realización de trámites notariales, por lo cual es un servicio innovador y único en el mercado. De igual manera, el uso de la plataforma tiene un impacto ambiental favorable debido a que el proceso se basa en transacciones digitales, lo cual reduce el uso del papel.

Además, la implementación de una plataforma digital permitirá la integración con tecnologías como *blockchain*, esto garantiza contar con información inmutable al que solo pueden acceder los miembros autorizados. A través de esta

herramienta, ¡Trámites Ya! puede rastrear pedidos, pagos, cuentas, detalles de servicios y más, de forma tal que los usuarios compartan una única fuente de información confiable. Por otra parte, podrán visualizar los detalles de una transacción de principio a fin, lo que le permitirá generar mayor confianza y eficiencia en sus trámites.

Por último, los usuarios tendrán la libertad de elegir la fecha, la hora y el lugar para comenzar a realizar los trámites notariales de manera cómoda y segura a través de la plataforma.

Sin embargo, entre las debilidades detectadas se debe destacar que no todos los servicios notariales pueden ser adaptados a la plataforma digital de ¡Trámites Ya!, debido a que todavía requieren la presencialidad.

Otra debilidad identificada es la necesidad del servicio de *delivery* para algunos trámites que requieran la entrega física de documentos originales, lo que genera costos adicionales que se trasladan al cliente y dificulta que el proceso sea 100% digital.

Igualmente se registra la necesidad de que los usuarios deban contar con el conocimiento de los requisitos obligatorios para realizar los trámites notariales y que el equipo de atención al cliente sea personal especializado, a fin de dar el soporte oportuno.

4.7. BUSINESS MODEL CANVAS

4.7.1. SEGMENTO DE CLIENTES

La oferta de valor está enfocada en las personas naturales mayores de 18 años, que sean modernos, sofisticados, progresistas, formalistas, con la necesidad de realizar trámites notariales, así como también en las personas jurídicas dentro del territorio

nacional que utilicen servicios de trámites notariales y en los peruanos residentes en el extranjero que requieran trámites notariales que se hagan efecto en el Perú.

4.7.2. PROPUESTA DE VALOR

Se brinda una plataforma de servicios de trámites notariales en línea, que permita a los usuarios realizar sus trámites de manera rápida, informada, segura, en cualquier momento y con garantía de la integridad de la información registrada.

De cara a las notarías, el modelo propuesto le ayudaría a conseguir mayor alcance de clientes potenciales y gestionarlos en una sola plataforma de manera *online* optimizando sus recursos.

4.7.3. CANALES

La oferta de valor será entregada mediante dos tipos de canales: los canales directos como Equipo Comercial, Equipo Contac-Center, Sitio Web/ App Móvil y redes sociales, y los canales indirectos como las notarías. Estos socios estratégicos serán una forma de contacto con los clientes.

4.7.4. RELACIÓN CON LOS CLIENTES

El proyecto propuesto busca fortalecer la relación con los clientes mediante:

- La creación de la comunidad ¡Trámites Ya!, para asesorías y orientación en trámites
- El envío de *e-mails* informativos y de ofertas
- Los servicios de pre y posventa para consultas e inconvenientes, a través de los canales de atención

- Blog de noticias de interés relacionadas con trámites notariales
- Las redes sociales y página web

4.7.5. FLUJO DE INGRESOS

Los ingresos se deberán al cobro de una comisión por intermediación en los servicios.

4.7.6. RECURSOS CLAVES

En lo intelectual: la marca, las patentes, el software (web y app), el soporte a la plataforma, servicios e infraestructura tecnológica

En lo humano: los colaboradores identificados y comprometidos con el servicio al cliente

4.7.7. ACTIVIDADES CLAVES

Se identifican las siguientes:

- Actualización, mantenimiento y desarrollo de la plataforma, que soporta la gestión de los trámites notariales
- Monitoreo mediante herramientas de explotación de la información (*Big Data*)
- Procesos de marketing y comercial que son la principal cara hacia el cliente y el servicio al cliente
- Atención al cliente, para la gestión de calidad y reclamos

4.7.8. SOCIOS CLAVE

Para el modelo de negocio, se identifican:

- notarías
- proveedor de pasarela de pago
- proveedor de nube (Amazon)
- proveedores de internet
- empresa de software tercerizada
- la empresa de marketing especializado
- proveedor de firma digital

4.7.9. ESTRUCTURA DE COSTOS

Los costos principalmente serán: marketing, gastos al proveedor tecnológico, mantenimiento y mejora de plataforma, costos de planilla y costos de infraestructura tecnológica (ver anexo 2).

5. ANTECEDENTES

La aceleración de la transformación digital, de las tecnologías emergentes y tendencias de protección del medio ambiente está cambiando la forma de interactuar y de vivir tanto del ser humano como de los negocios. Entre estas tendencias se tiene:

- *Blockchain*, como una forma segura de intercambiar información.
- La ciberseguridad, conocida también como seguridad informática, está enfocada en dar privacidad e identificar los puntos vulnerables que signifiquen alguna amenaza informática.
- La *Big Data*, enfocada al análisis de volumen de información para darle uso y tratarlo bajo un enfoque estratégico en los negocios.
- La importancia de la nube electrónica, que permite almacenar información de manera segura porque es casi imposible que dicha información se pierda al estar replicada en diferentes servidores.
- La tendencia de transformación digital en sectores estatales y particulares e interacción con los negocios.
- El ser ecoamigable o verde es un factor también importante al momento de abordar los hábitos del negocio para ayudar a proteger el medio ambiente “*Clean Technology*” (WeeCompany, 2020).
 - Todos estos puntos contribuyen a la viabilidad del presente plan de proyecto.

La pandemia que originó el COVID 19 confirma una vez más lo incierto y ambiguo que ha sido y será el mundo. La sociedad peruana fue afectada y tomada por sorpresa; una vez más, no estaba preparada para afrontar un evento de estas características, al igual que gran parte del mundo entero. La pandemia afectó a diferentes sectores, uno de ellos el de las

notarías, puesto que muchos notarios fallecieron en pleno ejercicio de sus funciones (LPDerecho.pe, 2020). La importancia de este sector estriba en que su rol permite a la población ejercer un derecho o cumplir con un deber que la ley haga exigible para un fin mayor que forma parte de la realización del ciudadano en un ámbito jurídico.

El COVID-19 ha generado sus distintas variantes ya detectadas en el Perú. El virus del SARS COV-2 está constantemente mutando y produciendo diferentes variantes con distintas características a las previamente conocidas. Desde junio del 2020, se han reportado en el mundo diversas variantes. En el país, las autoridades han comunicado la identificación de tres de ellas de alta preocupación: Alfa, Gamma y Delta, siendo la Lambda la predominante. Sin embargo, aunque en investigación, los primeros análisis indican que estas nuevas mutaciones son mucho más contagiosas que el virus original, por lo cual se recomienda reforzar las medidas de protección y sanidad para reducir o evitar el contagio en la comunidad. A nivel mundial esto es preocupante ya que podría generar un nuevo confinamiento para la sociedad, lo que impactaría nuevamente en todos los sectores (gob.pe. 2021).

Por otro lado, existe una brecha en la transformación digital a nivel país y región. Hoy en día existen tecnologías que permiten comunicarse de manera virtual. Cada vez más se incrementa la tendencia del uso de celulares inteligentes con sus diferentes aplicaciones móviles que permiten acercar al usuario a un medio amigable y un entorno más práctico para diversas actividades, El Perú no es ajeno a ello, y mediante decreto de urgencia N°006-2020, se creó el Sistema Nacional de Transformación Digital, cuyo objetivo principal es organizar a las entidades del Estado y las que interactúan con él de manera digital, buscando promover un ecosistema digital que facilite la interacción del Estado con otras entidades en

diferentes actividades, de esta manera alentará a que otras entidades particulares que quieran realizar negocios también se interconecten a un sistema digital (La República, 2020).

En el año 2021, se presentan diversas tendencias tecnológicas que cambiarán el estilo de vivir, trabajar, consumir. Las empresas están impulsando estrategias que les permitan ser más competitivas, eficientes y productivas. Asimismo, están cambiando muchos de sus procesos y gestionando sus actividades de manera novedosa gracias a la tecnología. Por otra parte, las personas se han adaptado al entorno tecnológico a través de herramientas como el teletrabajo, la educación en línea, la telemedicina, los conciertos virtuales, el deporte a distancia y también a realizar sus compras a través de internet, hecho que ha generado un gran crecimiento del comercio electrónico. Todas estas tendencias han generado grandes volúmenes de información, por lo cual el uso del almacenamiento y de diferentes tipos de datos, documentos, música y video también ha ganado posición. Como se aprecia, la transformación digital se ha acelerado en el último año. Esto genera una nueva conducta de las personas y se puede deducir que en un futuro próximo el contacto de los clientes será predominantemente digital. Se debe agregar que este fenómeno de la pandemia ha provocado también que las personas prefieran actualmente una interacción más digital, mucho más segura que el contacto físico (Elpais.com. 2021).

Dentro de la transformación digital existe una rama muy importante que es la seguridad informática. Esta se enfoca en garantizar o, al menos, disminuir los riesgos que tiene el realizar ciertas actividades de valor por este medio. El *Blockchain* es una de las tecnologías que brindan seguridad a un conjunto de datos que requiere viajar a través de internet con la mayor protección posible desde un punto hacia otro. Su objetivo es evitar que la integridad y seguridad de los datos puedan ser intercambiadas sin que nadie los pueda

interceptar o que se haga muy difícil de hacerlo. Hoy en día es usado en muchos campos, siendo el de interés la aplicación en notarías. En dicho sector esta tecnología se aplica a los trámites notariales para dejar constancia entre un emisor y receptor a través del registro de datos de auditoría como fecha y hora del mismo y tipo de trámite en sí, pero relacionado a una firma digital notarial; todo hecho es almacenado en un documento seguro y cifrado para que no sea alterado y que a la vez tenga validez entre las partes. (EINotario.es. 2020)

En el Perú, uno de los principales aceleradores de la transformación digital es justamente la pandemia, la misma que ha llevado a muchas empresas a mejorar su sistema digital, mientras que aquellas que no lo han realizado han quedado con poca posibilidad de competir en el mercado. Este fenómeno se aprecia tanto en el sector privado como en el estatal. Actualmente, y a consecuencia de lo mencionado anteriormente, ya todos los negocios son conscientes de la importancia de la transformación digital y cómo esta herramienta se ha convertido en una manera de afrontar estos tiempos cambiantes, en los que los usuarios necesitan soluciones que les facilite sus diligencias. Dado este panorama, los negocios tienen el reto de acercarse cada vez más a sus clientes de manera digital, lo que constituye una oportunidad para alentar a que todos conversen acerca de la importancia de estar interconectados, dado que el entorno hoy en día es cada vez más favorable desde el apoyo del Estado hasta la priorización de capital de las empresas para este fin. (ww2.deloitte.com.pe, 2020)

En materia de gestión ambiental, las empresas peruanas están siguiendo diferentes estrategias para ser eco sustentables. Los inversores de todo el mundo ven a las empresas eco sostenibles como una oportunidad de mercado rentable. Es decir, podrían perder oportunidades de negocio al no apostar por la sostenibilidad. Hoy, las empresas peruanas

están realizando diversos esfuerzos para ser eco sustentables. Por ejemplo, aplican tecnología de última generación para reducir su impacto a casi cero. Asimismo, las organizaciones de servicios promueven programas internos para mejorar la sostenibilidad en términos de iniciativas integrales. Por ejemplo, la automatización de la correspondencia, el diseño de salas ventiladas naturalmente, donde no se requiere aparatos acondicionadores, programas de residuos y programas de voluntariado. De acuerdo con Wendy Woods, directora general de *The Boston Consulting Group*, más de una cuarta parte de los inversores de todo el mundo ya valora la gestión sostenible. Las empresas ya no recurren al respeto del medio ambiente por una causa benéfica: hoy en día esta estrategia empresarial les resulta rentable. Cuando las organizaciones no se enfocan en el impacto ambiental que crean, generan más riesgo y pierden oportunidades en el mercado (esan.edu.pe 2019). El impacto ambiental se puede reducir en el mundo de la moda, la energía, la minería, entre otras industrias. También se espera una actitud semejante en nutrición, transporte y más. Es por eso por lo que hoy las organizaciones unen fuerzas para lograr este objetivo con profesionalismo y visión.

En el plano internacional, existen países como Colombia que recientemente han lanzado su proyecto para realizar sus trámites notariales 100% digitales, de acuerdo con la superintendente de Notarías. Esto evidencia la importancia de ir de la mano de la legislación que permita dar la viabilidad legal y la validez a documentos tan importantes. Este servicio brinda a la población la facilidad de, desde la comodidad de su hogar o trabajo, poder elegir un notario o iniciar el trámite. Si bien antes de la pandemia era exigible según ley el trámite presencial, ahora con la nueva realidad esta exigencia ha cambiado. Es importante señalar que hay sectores alejados que requieren de un mayor esfuerzo, ya que el tema de

comunicaciones debe ser repotenciado. Por otro lado, es importante el manejo de una nube confiable que permita además almacenar gran cantidad de información, es decir, tener robustez. Este proyecto estatal busca que muchas notarías puedan estar digitalizadas para el servicio del ciudadano (Asuntolegales.com, 2021).

La firma digital permite dar fe de un documento por un ente certificado y le da validez a dicho documento para transacciones o trámites ante entidades particulares o gubernamentales. Para su mejor aplicación, se recomienda la participación de un especialista, quien analiza el proceso donde será utilizada, verifica los puntos vulnerables y propone el lugar adecuado donde usarla. Existen diferentes tipos de cifrado que, acompañado de algoritmos matemáticos, blindarán esta información y harán más compleja de descifrar ante eventuales ataques informáticos (Asuntolegales.com 2021).

Otro punto para señalar es la importancia del acompañamiento legal, ya que es necesario verificar en qué casos se requiere y en cuáles no. Es importante realizar un diagrama de flujo a fin de tener identificados en un mapa los procesos, subprocesos, entradas y salidas, de esta manera se visualizará con mayor precisión los lugares donde la firma digital requiere mayor protección. A través de este mecanismo, la firma digital permitirá romper la barrera de presencialidad.

A continuación, en la figura 1 se aprecian las empresas que se están acogiendo a la tecnología *Blockchain*:



Figura 1. Empresas que han implementado la tecnología *Blockchain*. Se puede apreciar cómo esta tecnología está siendo aplicada en diferentes rubros de negocios. Imagen obtenida de 101blockchains, 2018

El notario tiene por función principal dar fe de un acto jurídico, interpretar dentro de un marco jurídico y, dado el caso, elevar a escritura pública dicho acto. La institución que almacena dichos documentos es la SUNARP. Todo ello tiene como fin garantizar la seguridad jurídica. Es posible digitalizar los servicios notariales con la tecnología *BlockChain* aplicando *Smart Contract*, que es un acuerdo entre emisor y receptor. Consiste en una forma de contratos digitales con una lógica o algoritmo adecuado al trámite legal. Un ejemplo concreto: si se desea especificar una carta notarial, se puede personalizar el tipo de carta a través del empleo de los condicionales: Si sucede <evento1> entonces <aplicar carta notarial 1> Si no

<aplicar carta notarial 2>. De esta manera se construye un trámite digital, el mismo que debe de suscribirse dentro del marco legal para que este sea válido. Si a eso se le agrega la firma digital, puede proveer al notario la forma de dar validez al documento que da fe (Ius360.com, 2020).

El Perú ha escalado 46 posiciones en la participación del ciudadano en la transformación digital en cuanto a gobierno de datos y seguridad, dentro de los países de la ONU (Agilesolutions.pe, 2020). Esta cifra refleja el crecimiento de aceptación del ciudadano peruano en el uso de aplicaciones digitales.

El Estado peruano viene obteniendo buenas cifras en el uso de la tecnología *Blockchain* registrándose más de 42,000 órdenes de compra en los contratos con el Estado, de los cuales el 73% de participación proviene del interior del país. Ha sido implementado por medio de los llamados nodos o estaciones de trabajo, que suman una red de servidores que garantiza la integridad de información. El Estado ha visto por conveniente implementar este servicio como una medida de mitigar la corrupción en los contratos con el Estado (andina.pe, 2019). Este hecho se alza como un caso exitoso de la aplicación de la tecnología *Blockchain* en el Perú, en el cual se puede apreciar la eficacia con la que se está garantizando la seguridad legal de un acto jurídico tan importante como son las contrataciones con el Estado, además de brindar la transparencia en la celebración de tales actos.

Según un estudio del INEI (2021), el uso de internet tiene una tendencia al incremento. En la figura 2, se puede ver cómo el uso de internet ha ido aumentando en todos los grupos etarios. Cabe destacar que el uso de internet móvil se acentúa en las personas mayores de edad, en la franja etaria de 18 a más.

CUADRO N° 2.10**Perú: Población de 6 años y más de edad que hace uso del servicio de Internet a través del teléfono celular, según grupos de edad**

Trimestre: Octubre-Noviembre-Diciembre 2019 y 2020

(Porcentaje del total de población de 6 años y más usuaria de Internet de cada grupo de edad)

Grupos de edad	Oct-Nov-Dic 2019	Oct-Nov-Dic 2020 P/	Variación (Puntos porcentuales)	
Total	84,3	87,7	3,4	***
6 a 11 años	49,7	58,1	8,4	***
12 a 18 años	67,5	80,2	12,7	***
19 a 24 años	92,1	93,5	1,4	*
25 a 40 años	94,8	95,8	1,0	*
41 a 59 años	92,9	96,0	3,1	***
60 y más	85,8	92,8	7,0	***

Nota: Se incluye celular sin plan de datos o celular con plan de datos.

* Existe diferencia significativa, con un nivel de confianza del 90%.

** La diferencia es altamente significativa, con un nivel de confianza del 95%.

*** La diferencia es muy altamente significativa, con un nivel de confianza del 99%.

P/ Preliminar.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares.

Figura 2: Población de 6 años y más de edad que hace uso en del servicio de internet. Tomado del Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2021

Por otro lado, se observa que, según estudios de la INEI (2021), el uso de internet ha incrementado en 5 puntos porcentuales, tanto en Lima Metropolitana, resto urbano como área rural. El medio más concurrido para acceder a internet es el teléfono móvil, el cual incrementó en 16.7 puntos porcentuales. En resumen, el 88.7 % del Perú utiliza internet a diario.

Para este plan de proyecto, es beneficioso que el público objetivo mayor de edad haya incrementado el uso de internet desde su celular móvil. Según la figura 2, el 93% de personas dentro del rango de 19 a 24 años acceden a internet móvil; en la franja de 25 a 40 años es el 95,8%; en el rango de 41 y 59 años, es del 96% y finalmente, del 92% en internautas de 60 a más. Estos porcentajes indican la actual tendencia de las comunicaciones digitales, la cual es propicia para el desarrollo de un canal para transacciones del día a día como pueden ser los trámites notariales *online*.

El Decreto Legislativo 1049, cuyo fin es empoderar al notariado, hace énfasis en los cambios tecnológicos y su utilidad para agilizar las transacciones de manera rápida y segura. En el artículo 16 de Obligaciones del Notario se establece la necesidad de contar con una infraestructura tecnológica mínima, en concordancia con el artículo 24 de Fe Pública, en el que se autoriza al notario a usar instrumentos como las firmas digitales de acuerdo a ley de la materia, con referencia a la Ley N° 27269 Ley de Firmas y Certificados Digitales, que permite dar validez y ante todo la misma eficacia jurídica que una firma manuscrita, de tal manera que cuando se prevea en un documento legal la necesidad de ser firmado, se entiende que se da por cumplido este requisito con el uso de la firma digital.

En el D.L. N°681 se presenta el concepto de Microforma, donde da al documento digital la misma validez de un documento en papel. De acuerdo con este marco legal, es factible realizar trámites de manera digital, siempre que se cumpla con la ley. El presente plan de proyecto ayuda a dar cumplimiento a esta legislación ya que emplea la tecnología para dar validez a un trámite tradicional, ahora de forma digitalizada.

De igual forma, contribuye al trabajo del notario conforme a lo establecido en el artículo 91 del D.L. 1049, por el cual se faculta el uso de medios informáticos para las transacciones realizadas por la notaría, siempre y cuando se cumpla con el registro usando la tecnología de firmas digitales. Dichas transacciones realizadas serán fáciles de sustentar y estarán previstas en el marco legal, conforme se señala en dicho artículo.

Según el D.L. 1232 (septiembre 2015), en su disposición decimotercera, señala que las notarías deberán ingresar al sistema de SUNARP para el registro de mandatos y poderes instando al registro de parte notariales a través de la tecnología de firma digital, esto para el proceso de inscripción de dichos actos. Por ende, dado el marco legal vigente y la

interconexión ya existente entre las notarías y registros públicos, el presente plan de negocio posee escalabilidad en trámites registrales, ya que pueden ser viables con el empleo de trámites digitales con interconexión al sistema actual.

Según lo establece el D.L. 1049 en el literal h) artículo 17, existe una prohibición sobre el uso de publicidad, estrategia que busca atajar la infiltración de información falsa o engañosa, y que protege así los datos confiados. Con respecto a este punto, es necesario señalar que el presente plan ofrece una ventaja más, ya que brinda al consumidor más información que la que ofrecen las notarías en general, con lo cual se estaría satisfaciendo una necesidad sentida. Asimismo, las notarías podrán ofrecer sus servicios en un canal adicional sin necesidad de incumplir con lo normado.

Cabe indicar que en el Perú existen el siguiente ranking de las notarías top según portal de Indecopi:

Tabla 1

Ranking top de Notarías en el Perú

Notaría	Participación total
TAMBINI AVILA, MONICA MARGOT	25,27%
HIGA NAKAMURA, ISAAC	15,37 %
BENVENUTO MURGUIA, MARIO GINO	9,39%
CARNERO AVALOS, CLARA PALMIRA YSABEL	9,32%
BANDA GONZALES, FRANCISCO	5,77%
ESPINOSA GARRETA, RAMÓN	5,74%
ARIAS SCHREIBER MONTERO, LUIS ERNESTO	4,11%
CARPIO VALDEZ, CÉSAR AUGUSTO	3,20%
YAÑEZ ASPILCUETA, LOUDELVI R.	2,52%
ZEVALLS GIAMPIETRI, BEATRIZ OFELIA	2,22%
ALBERTI SIERRA, RENZO	1,96%
VIDAL HERMOZA, ANA MARÍA	1,90%
BAZAN NAVEDA, CÉSAR HUMBERTO	1,73%
PAINO SCARPATI, JOSÉ ALFREDO	1,66%
LAOS DE LAMA, EDUARDO	1,59%

GONZALES LOLI, JORGE LUIS	1,49%
ESPINOSA ORE, ALDO	0,88%
LANDAZURI GOLFFER DE GABILONDO, CYRA ANA	0,74%
HIDALGO MORAN, CAROLA CECILIA	0,69%
CRUZADO RIOS, FREDDY SALVADOR	0,64%
OTRAS	3,81%

Fuente: Indecopi – Portal de Servicios al Ciudadano y Empresas

Es importante señalar que en Latinoamérica ya inició la digitalización de los trámites notariales, uno de los países que están a la vanguardia en este sector es Colombia, La empresa Eco System Group, es el creador del software que facilita a las personas y empresas a realizar sus trámites notariales de manera digital, ya son alrededor de 70 notarias en Colombia que están usando esta aplicación, cuya propuesta de valor principal es el ahorro de tiempo y en cuanto a la escalabilidad cuentan con un portafolio de más de 400 trámites, esta aplicación ha demostrado tener una buena aceptación del sector Notarial. En resumidas palabras ya existe una tendencia en la región de digitalizar los trámites notariales, demostrando con ello la viabilidad y escalabilidad del presente plan de proyecto.

Cabe resaltar que otra de las tecnologías que ya está siendo usado en Latinoamérica son las firmas digitales, En Chile por ejemplo mediante el portal web Muysimple.cl se ofrece el descargo de un formato de trámite como por ejemplo declaración jurada, contratos y autorizaciones que permite ser fedateados con una firma digital que les da validez de documento legal digital, con ello te permite hacer un trámite notarial todo desde internet, como se observa esta herramienta tecnológica es viable para trámites documentarios de tipo legal, se puede observar que el presente plan de negocio a considerado el uso de firmas digitales que como lo demuestra es viable de ser usado y ya está siendo usado en la región por otras empresas como la referida en Chile.

Además en Ecuador se está brindando las facilidades al sector Notarial que mediante resolución Judicial 075-2020 faculta a las notarías el uso de medio electrónicos dando plena validez aquellos trámites que se realicen de manera digital es importante indicar que el ámbito legal también está dando un paso favorable en la Latinoamérica transformado lo tradicional a lo digital en el ámbito Notarial, con ello es importante también notar que se están dando las condiciones legales en la región para poder favorecer al uso de medios digitales en los trámites notariales y se puede indicar que es perfectamente viable.

Por último, en Bolivia, se ha implementado los trámites digitales, en dicho país se ha conformado una sociedad del sector gubernamental notarial con el del Notariado para crear un ecosistema que permita convertir los trámites convencionales en papel a medios digitales con la cooperación de estado se ha permitido simplificar muchos trámites complejos y también burocráticos. Toda la región está abriendo el camino a la digitalización de documentos legales a nivel notarial ellos se han estado implementado en estos últimos dos años y es una ola que de todas maneras llegará a Perú y que avizora crear un ambiente favorable a la idea plasmada en el presente plan de negocio.

6. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA: ENTORNO EXTERNO E INTERNO

En el 2020, 11.4 millones de personas realizaron compras de productos y servicios en internet, lo cual significó un fuerte crecimiento en comparación con los datos del año anterior, el cual solo agrupó a 9.4 millones a nivel nacional (Apeim ,2020); todo esto a raíz de las medidas tomadas por el gobierno durante la pandemia del COVID -19. En contraste, el rubro notarial ha sido uno de los sectores menos digitalizados y uno de los más afectados en el 2020 ya que, debido al reinicio de actividades, 17 notarios fallecieron (Colegio de Notarios de Lima, 2021).

El Estado peruano, mediante el establecimiento de decretos de urgencia, creó el Sistema Nacional de Transformación Digital y el Marco de Confianza Digital para la adecuación tecnológica en todos los niveles del Estado y del sector público, que busca promover la digitalización de los trámites a través del uso de la tecnología (La República, 2021).

6.1. ENTORNO INTERNO

El presente plan de negocios está desarrollado con base en una empresa no constituida; por lo tanto, el análisis interno se realizará en función de los antecedentes investigados, el modelo de negocio elaborado y el análisis del equipo que conforma el proyecto.

6.1.1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

A través de la siguiente matriz de evaluación, exhibida en la tabla 1, se procede a analizar y entender las fortalezas y debilidades del equipo para el modelo de negocio presentado, además de ofrecer una visión reveladora de la situación actual.

Tabla 2*Matriz de evaluación de factores internos*

Fortalezas internas	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Personal calificado con experiencia en el sector notarial y automatización de servicios notariales	0.14	4	0.56
Conocimientos de las legislaciones vigentes del rubro tecnológico y notarial	0.13	3	0.39
Personal con experiencia en el sector de tecnología, aplicación de tecnologías vigentes	0.15	4	0.6
Idea innovadora única en el mercado nacional	0.11	4	0.44
El <i>networking</i> existente con las notarías top de Lima será una fortaleza para el modelo de negocio, debido a que ya cuentan con un posicionamiento y reconocimiento de los clientes. Esto permitirá a ¡Trámites Ya! adoptar el respaldo de las notarías top para generar confianza en el uso de la plataforma.	0.13	4	0.39
Debilidades internas	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Desconocimiento de gran parte del rubro notarial	0.13	2	0.26
Mercado objetivo muy especializado	0.10	2	0.2
Barreras muy bajas en el sector	0.15	2	0.3
Falta de automatización tecnológica en el rubro notarial	0.09	1	0.09
TOTAL	1.00		3.23

Fuente: elaboración propia

El análisis arroja que, al tener un valor mayor a 2.5, la posición de ¡Trámites Ya! es fuerte de manera interna, por lo que la posición es estratégica para el desarrollo del proyecto.

6.1.2. ESTRUCTURA

El negocio está conformado por un equipo multidisciplinario, de cuatro profesionales con experiencia en el rubro tecnológico y de gestión de operaciones. Sus perfiles profesionales detallados en las tablas 2, 3, 4 y 5:

Tabla 3*Experiencia Alva Torres, Ysrael*

Alva Torres, Ysrael Abraham

Profesión:	abogado colegiado y analista de sistemas – postulante a Maestro en Administración de Empresas
Certificaciones /Especializaciones:	especialización en Oracle Application, especialista en Visual. Net y desarrollo de aplicaciones.
Conocimientos:	entornos Open VMS, Cobol RPG, PL/SQL, Visual Basic, Power Builder, Visual .Net, Programación en ASP, java Script, Java, C#, Oracle
Experiencia:	Banco Scotiabank cargo: experto en T.I 2001 - actualidad ASC Consultores cargo: especialista en API CTI 1999-2001
Principal aporte:	conocimientos del rubro legal y notarial cadena de contactos de principales clientes de este rubro conocimiento en tecnologías vigentes y ciberseguridad

Fuente: elaboración propia

Tabla 4*Experiencia Contreras Roque, Carmela Rosemary*

Contreras Roque, Carmela Rosemary

Profesión:	ingeniera de sistemas – postulante a Maestro en Administración de Empresas
Certificaciones /Especializaciones:	Especialización en gestión de proyectos, PMP, CSM, Prince 2 Practitioner, Itil Fundamentals, CAPM, SMPC, SPOPC, SDPC, SAPC, DMPC, DTPC, Kanban Foundation.
Conocimientos:	PMI, Scrum, Kanban, Design Thinkin, ITIL, Prince2, BPM, CMMI, UML, RUP,

	SQL Server, Oracle 11G R2, SAP B1, Visual .Net, C#, Java, Planeamiento Estratégico, Business Intelligence.
Experiencia:	Prosegur Alarmas cargo: responsable DTI marzo 2021 - actualidad Bidassoa SAC cargo: Jefe de TI 2019-2021
Principal aporte:	conocimiento general del rubro notarial (lideró un proyecto de automatización de cartas notariales) contacto directo con alguna notaría interesada en ser socio estratégico

Fuente: elaboración propia

Tabla 5
Experiencia Diaz Jauregui, Milton

Diaz Jauregui, Milton Cesar	
Profesión:	ingeniero mecánico - Maestro en Ingeniería Industrial con mención en Planeamiento y Gestión Empresarial – postulante a Maestro en Administración de Empresas
Certificaciones /especializaciones:	diplomado en liderazgo estratégico, especialización en gestión de mantenimiento y especialización en administración de la producción con SAP
Conocimientos:	AutoCAD, Solid Works, MS Project, SAP, MSC Nastran, Visual Basic, Automation Studio, MS Visio.
Experiencia:	TEOMA - ANDITEC FUSION cargo: gerente de planta 2017 - actualidad BRAUN MEDICAL PERU cargo: gerente de planta 2009 - 2017
Principal aporte:	Amplia experiencia en gestión de presupuestos, gestión de personal y riesgos estratégicos.

Fuente: elaboración propia

Tabla 6

Experiencia Gutierrez Collado, Oscar Javier

Gutierrez Collado, Oscar Javier	
Profesión:	ingeniero empresarial y de sistemas – postulante a Maestro en Administración de Empresas
Certificaciones /especializaciones:	Especialización en Gestión de proyectos y Especialización en Finanzas empresariales
Conocimientos:	PHP, Sap ERP, Power BI, SQL Server, Excel, Visual Basic
Experiencia:	Positiva Vida cargo: responsable de operaciones del canal de Contac Center marzo 2021 - actualidad Fortel cargo: responsable senior de Gestión y Control 2018 - 2020
Principal aporte:	experiencia en rubro notarial, como gerente de administración y tecnología.

Fuente: elaboración propia

6.1.3. MODELO DE NEGOCIO

El modelo de negocio será sostenido principalmente por la innovación en el diseño del servicio y el desarrollo tecnológico. Las actividades comerciales y de *marketing* se realizarán mediante los canales digitales tales como redes sociales y *AdWords*.

- **Diseño del servicio:** el servicio se basa en la solicitud de trámites notariales extra protocolares de rápida respuesta. El servicio garantiza la integridad de los datos mediante herramientas de ciberseguridad, a la vez que crea una red de notarías que permitirá una atención en menor tiempo. Asimismo, el diseño del servicio se basa en la

confianza entre los clientes y las notarías, donde estas últimas son los socios estratégicos que garantizan la entrega del trámite solicitado.

- **Tecnología:** el servicio se sostiene en una plataforma, presentada de manera móvil y web, que permite la solicitud de trámites notariales en línea. Esta se albergará en una estructura tecnológica en la nube de AWS, que ofrece diferentes servicios de Inteligencia Artificial (IA) y ciberseguridad. Se busca garantizar que el servicio esté a la vanguardia tecnológica.

El uso de herramientas de ciberseguridad asegura la confidencialidad de los datos, donde se busca garantizar que solo las partes interesadas y autorizadas accedan a la información. En 2010, el Instituto Nacional de Estándares y Tecnología (NIST por sus siglas en inglés) define la confidencialidad como “la propiedad de que la información confidencial no se divulgue a personas, entidades o procesos no autorizados” (p.7).

- **Operaciones:** el servicio garantiza la disponibilidad de la plataforma 24x7. El enfoque se centra en la experiencia del usuario, disponible para todo navegador y para teléfonos inteligentes de sistema operativo Android e IOS.

- **Marketing:** se enfoca en generar valor y recordación de la marca. Para ello se contempla la presencia en internet, especialmente en redes sociales como medio de posicionamiento.

- **Posventa:** consiste en el seguimiento a los clientes con la finalidad de absolver sus dudas y/o consultas, a través de canales de atención como WhatsApp, correo electrónico, línea telefónica y redes sociales. Además, se contará con evaluación cruzada entre notarías y clientes, para generar confianza en el servicio.

6.2. ENTORNO EXTERNO

Luego de definir la oferta de valor y el modelo de negocio, como también realizar el análisis interno del proyecto de ¡Trámites Ya!, se evaluará cómo se ve afectado por el entorno externo. Para ello se utiliza la herramienta del análisis PESTEL (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, Ecológicas y Legales), que servirá de guía para la identificación de oportunidades y amenazas que se presentan para el proyecto.

6.2.1. ANÁLISIS PESTEL

6.2.1.1. FACTORES POLÍTICOS

En el 2021, el gobierno entrante liderado por Pedro Castillo aún no da un horizonte de estabilidad y rumbo al país, más aún cuando anunció como jefe de su gabinete a Guido Bellido, miembro radical de izquierda. Se acrecientan las dudas en cómo el Estado mantendrá la dirección de la política económica, asimismo sus polémicas declaraciones de “nacionalización” aumentan la incertidumbre y detiene las inversiones.

Esta desconfianza se hizo notar prontamente en los mercados, al generar una depreciación acelerada del sol, que se vio reflejada en uno de los tipos de cambio más altos de la historia del Perú.

El clima es de incertidumbre e inestabilidad, ya que desde un inicio se teme que el gobierno aplique su anunciada política de mercado de “nacionalizar” y haga decaer la inversión de las empresas internacionales en el país.

A la inestabilidad se suma un factor determinante en la confianza de los ciudadanos e inversiones, la corrupción, la cual afecta negativamente la credibilidad de los organismos estatales; uno de los efectos principales es la reducción de la inversión en los sectores donde se requiere realizar operaciones con entidades estatales, esto debido a

precedentes de procesos poco transparentes. Otro efecto indirecto de la corrupción es la confianza de los usuarios, siendo la confianza un factor importante en el servicio notarial; la organización al realizar operaciones con el estado, puede ver afectada en gran medida su imagen pública perdiendo credibilidad y confianza; esto se ve respaldado gracias a un estudio realizado por la INEI entre los semestres octubre 2018 – marzo 2019 y octubre 2019 – marzo 2020, donde se analizan los resultados de la pregunta ¿Cuáles son los principales problemas del país? Arrojando a la corrupción como principal preocupación de la ciudadanía según la población encuestada. Lo cual muestra que la corrupción es un factor, que, a raíz de los recientes sucesos políticos, se ha vuelto una de las principales preocupaciones de la población

En la tabla 7 se aprecian las variables a tener en cuenta en este tipo de análisis:

Tabla 7

Conceptos de administración estratégica

Variable	Tendencia	O/A
Elecciones locales, estatales y nacionales	inestabilidad política a consecuencia del cambio de gobierno	A
Programas sociales	mayor acceso a servicios sociales para los sectores D y E	O
Regulaciones y desregulaciones gubernamentales	nuevos tratados comerciales	A
Regulaciones y desregulaciones gubernamentales	mayor control de las entidades regulatorias	A

Fuente: David (2013)

6.2.1.2. FACTORES ECONÓMICOS

En el 2020, el PBI del Perú cayó en 11,1% y se perdieron 2 millones 230 mil empleos. Este es el balance final de los daños que ha generado la pandemia, donde la economía se ha visto más resentida a consecuencia del confinamiento. Esta información se puede ver en la figura 3:

PERÚ: Producto Bruto Interno por Años, según Actividades Económicas
(Variación porcentual del índice de volumen físico)

Actividades	2011	2012	2013	2014	2015	2016P/	2017P/	2018E/	2019E/	2020E/
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	4.0	6.3	1.1	1.3	3.1	2.6	2.5	7.6	2.9	1.3
Pesca y Acuicultura	61.7	-96.2	23.0	-28.7	18.2	-11.1	9.9	39.9	-23.1	2.3
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	0.3	1.8	5.1	-1.6	8.4	12.3	3.6	-1.5	-0.3	-13.2
Manufactura	8.3	1.3	5.2	-1.1	-0.9	-0.1	0.6	5.8	-1.4	-13.4
Electricidad, Gas y Agua	8.2	5.9	3.4	5.2	6.6	7.8	0.9	4.6	4.4	-6.1
Construcción	3.6	15.9	9.4	1.8	-5.4	-2.6	2.4	5.4	1.6	-14.2
Comercio	8.6	8.5	4.9	1.9	3.1	2.8	1.3	2.5	2.5	-15.8
Transporte, Almacen., Correo y Mensajería	11.4	7.0	6.6	2.5	4.3	4.1	4.0	5.5	2.5	-26.8
Alojamiento y Restaurantes	11.1	10.8	6.8	5.2	3.3	2.7	1.3	3.9	4.8	-50.2
Telecom. y Otros Serv. de Información	11.5	12.2	8.7	8.6	9.1	8.8	8.2	5.1	6.9	4.9
Administración Pública y Defensa	4.3	8.1	3.9	5.4	3.7	4.3	3.3	4.5	3.3	4.2
Otros Servicios	6.2	6.0	6.0	5.8	5.4	4.0	2.7	4.3	4.1	-6.5
Valor Agregado Bruto	6.3	5.8	5.6	2.8	3.5	4.0	2.6	4.0	2.2	-11.0
Impuestos a la Producción	4.3	8.4	8.6	4.0	1.9	4.4	1.0	4.1	3.9	-12.1
Derechos de Importación	8.6	18.5	2.2	-6.6	-12.2	-6.4	4.9	1.6	-14.9	-14.6
Producto Bruto Interno	6.3	6.1	5.9	2.4	3.3	4.0	2.5	4.0	2.2	-11.1

Figura 3: Producto bruto interno por años. Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática con información disponible al 15 de marzo del 2021

El sol peruano es la segunda moneda más devaluada de América Latina en lo que va del año, con referencia al dólar, informó el *Big Mac Index* de la revista *The Economist* (2021). En este análisis menciona que el sol peruano está subvaluado un 42.2 por ciento; otro aspecto a destacar es que, además, esto influye en factores como el salario mínimo promedio, la capacidad de compra y las fluctuaciones de cada moneda en el mercado mundial. Estos datos se pueden observar en la figura 4:



Figura 4: *The Big Mac Index* en *The Economist* (junio 2021) muestra que el sol peruano ha perdido el 42.2% de su valor frente al dólar.

Estos factores son críticos y amenazan la sostenibilidad del negocio, ya que se podría estar vendiendo mucho menos de lo esperado, esto debido a que el poder adquisitivo se ha reducido y, por lo tanto, se compra menos.

Otro factor para tener en cuenta es el tipo de cambio, a raíz de la reciente coyuntura política, el tipo de cambio alcanzó picos históricos; el primer efecto es el aumento de la inflación, esto implica un aumento en el costo de la canasta básica familiar, lo cual influye directamente en el presupuesto de las personas, particularmente en el poder adquisitivo de las familias con menos ingresos. Un segundo efecto es el impacto negativo para las personas que cuentan con deudas en dólares y perciben ingresos en soles (BBC, julio 2021).

Por otra parte, mediante la Ley No. 31143, publicada en el Diario Oficial *El Peruano* el 18 de marzo de 2021, se protege de la usura a los consumidores de los servicios financieros a través del establecimiento de topes a las tasas de interés cobradas por las entidades del sistema financiero. Esta es una oportunidad para los usuarios que podrán recurrir a créditos con tasas de interés más bajas y que estas sean reguladas; del mismo modo, ¡Trámites Ya! podrá acogerse a este beneficio con la finalidad de poder financiar el proyecto.

Tabla 8

Matriz factores económicos

Variable	Tendencia	O/A
Tendencia del producto interno bruto	caída del PBI por efecto Covid-19 / caída del ingreso per cápita	A
Valor de la moneda nacional en los mercados mundiales	devaluación de la moneda Sol frente al dólar	A
Disponibilidad de créditos	reducción de la tasa de interés para créditos Ley No. 31143	O
Disponibilidad de créditos	mayores fuentes de financiamiento	O

Fuente: David, 2013

6.2.1.3. FACTORES SOCIALES

Según cifras reveladas por la Cámara de Comercio de Lima (CCL), durante el 2020, unos nueve millones de personas hicieron compras *online* y para este 2021 se proyectó un aumento del 25%; es decir, se llegaría a 11 millones 250 mil compradores. Desde la CCL se indicó que el volumen de compra *online* en la actualidad proviene mayormente de Lima (90%).

Asimismo, añadiendo información referente al crecimiento del comercio electrónico un reciente estudio sobre el desarrollo del *e-commerce* en el Perú, elaborado por la Cámara de Comercio de Lima en el marco de Fiestas Patrias, indicó que el 80% de los encuestados manifestó haber realizado compras por internet durante el primer

semestre del 2021. De dicho universo, el 48.5% indicó que realiza esta actividad con una frecuencia mensual (gestion.pe, Jul 2021).

Con lo vertido anteriormente, se indica que existe un crecimiento exponencial en el *e-commerce*, siendo una gran oportunidad para desarrollar modelos de negocio digitales, ya que existe un mercado consumidor que va en aumento.

Además surgieron cambios en los estilos de vida a causa del Covid-19, los mismos que se mantendrán en el periodo postpandemia. Según el estudio de Accenture, la tecnología será un denominador común en la forma de vivir de las personas. A consecuencia de la pandemia nada volverá hacer como antes: los hábitos de consumo, la forma de trabajar, la educación u otras actividades que se realizaban de forma tradicional han sido profundamente cambiadas. Se ha considerado relevante analizar los principales cambios en los estilos de vida.

El aumento de la atención en la salud pública impulsará los pasaportes sanitarios digitales, la identificación electrónica para cruzar fronteras, todo ello combinando información sobre viajes y salud, y que serán aprobados y emitidos por las autoridades sanitarias gubernamentales.

La sustentabilidad impulsa nuevos modelos de transporte. A raíz de la pandemia, las preocupaciones personales sobre el riesgo de una posible infección han generado una aversión hacia los viajes y lugares públicos cerrados. El aumento de la micro movilidad se aceleró y se espera que ayude aliviar la congestión del tráfico.

La tecnología aumenta la economía autosuficiente: las personas están buscando un estilo de vida más autónomo. Producto de la pandemia, la tasa de

desempleo entre los jóvenes ha alcanzado niveles históricos a nivel mundial. Ese contexto ha reforzado una tendencia que ya se estaba desarrollando en los últimos años: la población más joven tiene el potencial de inaugurar una nueva era de “microempresarios”. Esta generación de expertos en tecnología digital buscará nuevos canales de ingresos impulsados por las tecnologías asequibles (Casati, Savic, De Miguel y Gruzin, 2020).

Por otra parte, existe mayor presencia en el empoderamiento de la mujer- igualdad de género en el Perú y el mundo. Actualmente el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables está trabajando para convertir al Perú en un país donde la igualdad sea del día a día y no algo de lo cual asombrarse, donde se viva sin discriminación y con igualdad de oportunidades. Para ello se están ejecutando las políticas públicas como herramientas para revertir la desigualdad de género (mimp.gob.pe).

Los factores sociales presentados han sido categorizados como oportunidades o amenazas. A continuación, se observa cómo afectan al proyecto:

Tabla 9

Matriz factores sociales

Variable	Tendencia	O/A
Hábitos de compra	mayor aceptación A las transacciones digitales	O
Estilos de vida	cambios en el estilo de vida (vida digital)	O
Estilos de vida	aumento de consumidor digital / hiper informado	O
Roles de género	empoderamiento de la mujer/igualdad de género	O
Estilos de vida	difundir malas / buenas prácticas por redes sociales	A

Fuente: David, 2013

6.2.1.4. FACTORES TECNOLÓGICOS

El 2020 fue un año donde se detuvieron muchas cosas, pero la tecnología aceleró su desarrollo para adaptarse a las principales necesidades que la coyuntura impuso. Las atípicas circunstancias del 2020 también han acelerado la automatización de procesos, es decir automatizar o robotizar tareas repetitivas y sistemáticas que se llevan a cabo de forma habitual como parte de una actividad laboral (*Gestión*, 2021).

Por parte de las telecomunicaciones, la tecnología 5g está abarcando campos como el trabajo colaborativo y la medicina, esta última requiere un mejor ancho de banda para poder ejecutarse eficazmente en un mundo con distanciamiento, así, la medicina se convierte en telemedicina. El transporte también tiene su evolución a través de la tan ansiada implementación de la tecnología de conducción asistida. En este contexto, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) autorizó a tres operadores de telecomunicaciones para el uso de esta tecnología (*El Peruano*, abril 2021).

En la actualidad las *apps* están asumiendo nuevas características que mejoran la experiencia de usuario; este es el caso de la realidad aumentada, una tecnología que busca potenciar la actividad de los individuos con el medio que los rodea (Bohórquez, 2018).

La tecnología actual brinda soluciones al recurrente problema de la confianza en la seguridad digital, para ello se tienen recursos para garantizar la identidad del usuario que realiza trámites, con ello evitar las suplantaciones. Existen en la actualidad herramientas como el reconocimiento biométrico o reconocimiento facial, según Manuel Valderrama, Program Manager de BBVA, “Esto es mucho más seguro que una clave, ya que,

si estás afiliado a la biometría, se añade un mecanismo adicional de seguridad a la hora de confirmar tus operaciones. Es, también, más conveniente, pues no es necesario recordar o digitar una contraseña”

Para el modelo de negocio de ¡Trámites Ya!, el contexto tecnológico, con sus cambios, aceleradores y herramientas como las presentadas, son trascendentales para asegurar y mejorar la operación.

Tabla 10

Matriz factores tecnológicos

Variable	Tendencia	O/A
Telecomunicaciones	uso de servicios solo disponibles con tecnología 5G	O
Transformación digital	crecimiento de la digitalización, transformación digital y robotización de empresas	O
Transformación digital	tecnología con patentes	O
App móviles	integración de dispositivos con la realidad virtual y geolocalización	O

Fuente: David, 2013

6.2.1.5. FACTORES LEGALES

Desde el año 2021, en el Perú está vigente la Ley N° 27269, que tiene por objeto regular la utilización de la firma electrónica de manera tal que se le otorgue la misma validez y eficacia jurídica que posee el uso de una firma manuscrita u otra análoga que conlleve manifestación de voluntad (Congreso de la República, 2021).

Por otra parte, está vigente la Ley 29571, más conocida como Código de protección y defensa del consumidor. Esta ley fue creada para salvaguardar los derechos del consumidor en caso ocurra un problema con su producto o servicio. La entidad regulatoria

es Indecopi. Esto permite resguardar al consumidor ante alguna irregularidad por parte del proveedor, y a la vez que este garantice un adecuado producto o servicio que brinde según sus especificaciones.

También se tiene la ley 29733, también conocida como Ley de Protección de Datos Personales. El objetivo principal de esta ley es salvaguardar los datos personales, a través de su adecuado tratamiento. La entidad encargada del cumplimiento de la Ley de Protección de Datos Personales es La Autoridad Nacional de Protección de Datos Personales, entidad perteneciente al Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. En los trámites notariales es imprescindible garantizar al usuario la protección y buen uso de los datos altamente sensibles facilitados en la plataforma con el fin de realizar trámites, garantizando la seguridad, reserva e integridad de estos

Ambas leyes y decretos presentados son oportunidades para el modelo de negocio propuesto de trámites notariales, ya que los clientes se sienten seguros en consumir distintos productos y servicios, a la vez que se ven respaldados por entidades regulatorias y leyes que los amparen ante alguna irregularidad presentada.

Tabla 11

Matriz factores legales

Variable	Tendencia	O/A
Regulaciones gubernamentales	Ley de Firmas y Certificados Digitales ley N° 27269	O
	Reglamento de Ley de Firmas y Certificados Digitales Decreto Supremo N°052-2008-PCM	O
	Indecopi - Ley de Protección al Consumidor Ley N° 29571	O

Fuente: David, 2013

6.2.1.6. FACTORES AMBIENTAL

En la actualidad, el Perú depende principalmente de la actividad minera en términos de PBI y de ingresos fiscales directamente aportados. La actividad minera, en particular, genera ingresos para programas sociales a corto y mediano plazo, pero no ofrece posibilidad a futuro, puesto que pone en riesgo los ecosistemas. Para ello existe la Normatividad General Ambiental del Sector de Energía y Minas, el cual es regulado por el Decreto Supremo N° 016-93-EM, donde se establece la protección ambiental en la etapa de explotación para el tratamiento de aguas residuales, planta de tratamiento, entre otras. Asimismo, como existen políticas regulatorias, se están promoviendo campañas de protección del medio ambiente, las cuales sensibilizan a la población en cuanto al cuidado de los ecosistemas y la calidad ambiental, fundamentales para asegurar el bienestar. Dentro de estas campañas se cita el “Taller de reciclaje en el Festival de Cine”, “FestiPUNO” (actividad promovida por la Comisión Multisectorial para la Prevención y Recuperación Ambiental de la Cuenca del Lago Titicaca y sus afluentes), la “Campaña REEDUCA ¡Yo juego limpio en la playa!” , iniciativa gubernamental que busca reforzar las capacidades municipales para el manejo del ecosistema marino costero, la protección de la salud y el fortalecimiento de la cultura ambiental de los usuarios de playas del litoral (Minam, 2021).

En la actualidad existe una tendencia que día a día gana más popularidad, el paperless, que consistía inicialmente en la digitalización de documentos para así disminuir el uso y necesidad del papel, sin embargo, en la actualidad el término evoluciona a la digitalización de procesos completos, que se llevan a cabo mediante soluciones integrales de software, de esta forma se logra prescindir del papel en gran medida; además, cuenta con múltiples ventajas como agilizar procesos y volver las tareas más eficientes, también

representa ahorro en recursos asociados al papel como impresora, tinta, materiales adhesivo, entre otros.

Es relevante identificar los factores y las tendencias del medio ambiente porque existe relación con el modelo de negocio de ¡Trámites Ya! El contexto presentado impulsa la digitalización y esta posee como objetivo la transformación de los procesos tradicionales para ser más digitales, productivos, eficientes y más cuidadosos del medio ambiente.

Tabla 12

Matriz de factor ambiental

Variable	Tendencia	O/A
Control medio ambiental	reglamento sobre protección del medio ambiente	O
Protección del medio ambiente	mayor sensibilidad y empatía por parte de la población ante los distintos acontecimientos ambientales	O
Control de la contaminación	campañas de protección del medio ambiente	O

Fuente: David, 2013

7. PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

7.1. MISIÓN

Intermediar entre los usuarios y las notarías para la realización de trámites notariales de manera ágil, cómoda y segura, con innovación y tecnología

7.2. VISIÓN

Ser la compañía líder en la gestión segura y ágil de trámites notariales de manera digital a nivel nacional

7.3. VALORES

- **Integridad:** garantizar a los clientes la integridad de sus transacciones en base a los compromisos establecidos
- **Innovación:** Mantener la vanguardia tecnológica en los servicios para mejorar la experiencia al cliente
- **Seguridad:** Brindar seguridad en los trámites notariales mediante estándares estrictos de seguridad de la información
- **Compromiso:** Involucrarse en cada actividad a realizarse hacia el cliente y los procesos internos

7.4. OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVO ESTRATÉGICOS

7.4.1. OBJETIVO GENERAL

Facilitar los trámites notariales válidos en el Estado peruano, mediante una plataforma digital que permita realizarlos de manera ágil, cómoda y segura

7.4.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para poder cumplir el objetivo principal se presenta los siguientes objetivos estratégicos planteados:

OE1: desarrollar una plataforma digital como vínculo entre los usuarios y las notarías ubicadas a nivel nacional para la prestación de servicios de trámites notariales que garantice la operatividad del servicio en un 100% desde el primer día de operaciones.

OE2: garantizar la integridad y seguridad al 100% de las transacciones realizadas en la plataforma, mediante el uso de certificados digitales y herramientas de ciberseguridad, teniendo la trazabilidad de todas actividades desde el primer día de operaciones.

OE3: generar convenios y alianzas con las distintas notarías ubicadas a nivel nacional para que se incorporen en la prestación de sus servicios notariales a través de la plataforma digital de ¡Trámites Ya!, teniendo al menos 20 notarías inscritas en la plataforma en el primer año de la operación.

OE4: garantizar que el 90% de los trámites notariales solicitados en la plataforma digital, sean atendidos como máximo en 5 minutos, desde el primer año.

7.5. ANÁLISIS FODA

A continuación, se procede a realizar el análisis FODA, herramienta que permite observar el negocio de manera interna y externa, con la finalidad de proponer estrategias que permitan cumplir los objetivos trazados. En este análisis se evalúan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de ¡Trámites Ya! donde se obtiene una visión completa del panorama.

7.5.1. FORTALEZAS

F1: la plataforma de intermediación de ¡Trámites Ya! cuenta con una arquitectura de servicio multiplataforma, única en el mercado, la cual permite a los usuarios el ingreso al sistema a través de diferentes dispositivos, entre ellos *pc*, *Tablet*, móvil y también en los distintos entornos tales como *web* y aplicación móvil (Android, iOS).

F2: se garantiza la seguridad de la plataforma en todas las transacciones que se realizan, ya que se emplean las mejores prácticas de protección de la información, innovación y el uso de firmas digitales; de esa manera los usuarios tendrán la confianza y tranquilidad de que todas las actividades realizadas son seguras.

F3: los precios son competitivos con respecto al de los trámites notariales tradicionales gracias a la digitalización de los procesos, lo cual reduce los costos de útiles de oficina, mantenimiento, seguridad y los espacios físicos que se requiere con respecto a una atención presencial. Estos ahorros permiten que ¡Trámites Ya! brinde un servicio con precios más bajos.

F4: se ofrece un servicio *online* que permite a los usuarios conectarse desde cualquier lugar donde se encuentren, con acceso a la plataforma a nivel nacional o internacional para generar trámites notariales.

7.5.2. DEBILIDADES

D1: se percibe la necesidad de colaboradores con conocimientos especializados en el rubro notarial, lo que disminuye el mercado laboral objetivo, ante posible rotación.

D2: los intereses propios por parte de las notarías a nivel nacional, que se manifiestan en una resistencia al cambio y la renuencia a inscribirse en la plataforma digital para brindar sus servicios de trámites notariales.

D3: se percibe la necesidad de *delivery* para algunas transacciones notariales.

D4: algunas transacciones notariales no compatibilizan con este sistema, no se pueden automatizar, debido a ser necesaria la presencialidad para su ejecución.

7.5.3. OPORTUNIDADES

O1: existe una variedad de entidades financieras con tasas competitivas para proyectos de inversión, tales como bancos, cajas de ahorro, cooperativas de crédito, entre otros. Esta realidad permite evaluar y comparar los créditos ofrecidos por dichas entidades para buscar tasas de interés más provechosas que sirvan como fuente de financiamiento.

O2: el aumento de compras en internet, debido al aislamiento social obligatorio en el 2020, sumó más de 700 millones de soles en ventas según la SUNAT; en consecuencia, existe un aumento de la aceptación de las transacciones digitales en el país.

O3: la aceleración de la transformación digital, esto se debe a que las empresas han percibido la importancia que aporta en la eficiencia de sus procesos y el impacto negativo en caso no adopten la tecnología en sus distintas actividades.

O4: el aumento de trámites notariales producto de la pandemia como divorcios, testamentos, cartas notariales por quejas de convivencia con la vecindad, entre otros.

7.5.4. AMENAZAS

A1: existe una variedad de servicios de consultoría y asesoría formales e informales, especializados en la realización de trámites notariales, que vendrían a ser los servicios sustitutos de ¡Trámites Ya!

A2: existe la posibilidad de nuevas medidas regulatorias empresariales por parte del gobierno entrante que generen una atmósfera de incertidumbre para cualquier modelo de negocio.

A3: se percibe resistencia de algunos consumidores y sector de notarios a la realización de transacciones digitales.

A4: se registra un aumento de las estafas por internet de manera exponencial. Solo en marzo del 2020, en el Perú fueron denunciados un total de 305 delitos informáticos (Panamericana TV). Actualmente existen tres nuevas formas de estafas cibernéticas, a saber: tráfico ilegal de datos personales o robo por redes sociales, fraude informático - más conocido como *phishing* - y la operación bancaria fraudulenta para compras por internet.

A5: el rubro notarial es un sector muy especializado en el ámbito legal, por lo que requiere un alto grado de conocimiento y especialización para su automatización, en la plataforma de ¡Trámites Ya!

7.5.5. FODA CRUZADO

7.5.5.1. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

- F4, O1 financiar el proyecto con un 50% de crédito a tasas muy bajas con la finalidad de poner en marcha la operación y poder cubrir los costos iniciales incurridos.

- F2, O4 aumentar su accesibilidad a la mayor cantidad de personas, mediante el desarrollo de microcampañas en redes sociales y *AdWords* enfocados a las diferentes necesidades de los usuarios, para buscar el crecimiento y el posicionamiento de la marca a través de los medios de comunicación más usados en la actualidad.

- F3, O3 dar a conocer los precios competitivos que se ofrecen en los servicios de ¡Trámites Ya! para aumentar el alcance y ganar participación en el mercado, de tal forma los usuarios puedan gestionar sus trámites en la plataforma brindada.

- F1, O4 ofrecer códigos de descuento a los usuarios que promuevan el uso e instalación de la *app* para aumentar el alcance y fidelización e ir ganando participación en el mercado.

7.5.5.2. ESTRATEGIAS DE DEFENSA

- F1, A1 crear un programa de incentivos para clientes recurrentes de tal manera que puedan ser fidelizados y recomienden la marca.

- F2, A2 brindar el servicio de asesoría digital a través de *ChatBot* para la gestión de trámites notariales, de tal forma los clientes puedan conocer los requisitos necesarios para los trámites, de tal manera se acorte la brecha de desconocimiento a la par que se promueve el uso de la aplicación de ¡Trámites ya!

- F3, A3 desplegar un programa de capacitación y premios con la finalidad de incentivar el uso de la plataforma digital de ¡Trámites ya!

- F4, A4 contar con proveedores reconocidos que garanticen la seguridad del servicio y generen confianza al usuario (servicios de *Microsoft* y *Amazon WS*) para reforzar la integridad y confidencialidad de los datos, en cuanto se sabe que esta es la mayor preocupación de los clientes.

7.5.5.3. ESTRATEGIAS DE REFUERZO

- D1, 01 elaborar el plan anual de estudio de mercado a través de *Google Analytics* y evaluar las tendencias del entorno para ir conociendo el comportamiento de los consumidores.

- D1, 02 desarrollar KPIs para el producto tales como índice de ventas, nivel de servicio, nivel de atención, índice de reclamos, servicio técnico, *forecast* de producción, eficiencia de gastos (P&L), con la finalidad de monitorear el negocio y medir de forma cuantitativa y cualitativa las ocurrencias que surge la empresa y tomar planes de acción ante ellas.

- D3, 03 incursionar en los principales eventos o campañas donde se requiera un trámite notarial (subastas, matrimonios masivos, etc.) para poder posicionar la marca en los programas donde concentren a consumidores potenciales.

- D4, 04 buscar alianzas estratégicas para los servicios de *delivery* para aquellos usuarios que deseen contar con el documento físico. Dichos usuarios tienen características parcialmente digitales, es decir clientes que realizan su trámite de manera digital y también quieren recibir el documento físico en su domicilio o en la ubicación requerida.

7.5.5.4. ESTRATEGIAS DE RECONVERSIÓN O RETIRO

- D1, A1 realizar promociones de descuento por servicios de acuerdo con la estacionalidad (por ejemplo, en verano 50% de descuento en trámites de permiso de viajes) y poder incentivar aquellos trámites que por temporada u otro factor tienen mayor demanda.

- D4, A4 utilizar diferentes tecnologías de encriptación y ciberseguridad para garantizar la integridad de las transacciones.

- D3, O3 contar con la mayor cantidad de servicios de trámites notariales 100% *online*, asimismo promover campañas sobre la digitalización y su eficacia en la reducción de tiempo en la gestión de trámites.

- D4, A3 para las personas que requieran sus documentos de manera física, se ofrece la entrega a través de los servicios de *delivery*.

Tabla 13

FODA cruzado

		Nº	OPORTUNIDADES	Nº	AMENAZAS
		O1	Créditos a bajas tasas.	A1	la existencia de productos sustitutos en el mercado
		O2	aumento de la aceptación de las transacciones digitales en el país	A2	leyes regulatorias notariales
		O3	aceleración de la transformación digital por la pandemia	A3	resistencia de algunos consumidores a la realización de transacciones electrónicas
		O4	Crecimiento de trámites notariales producto de la pandemia (divorcios, cartas notariales por quejas de convivencia con la vecindad, etc.)	A4	ciberseguridad, nuevas modalidades de fraude
Nº	FORTALEZAS	Nº	ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	Nº	ESTRATEGIAS DE DEFENSA
		(Introducción, crecimiento Interrogantes y estrellas)		(Crecimiento y Madurez Estrellas y Vacas)	
F1	Producto multiplataforma, único en el mercado	F4, O1	Financiar el proyecto con un 50% de crédito a tasas muy bajas	F1, A1	Asegurar programa de incentivos para clientes recurrentes
F2	Herramientas de ciberseguridad y certificados digitales para garantizar la seguridad en las transacciones	F2, O4	Aumentar el alcance a la mayor cantidad de usuarios, mediante el desarrollo de micro campañas, mediante redes sociales y <i>AdWords</i> , enfocados a las diferentes necesidades de los usuarios	F2, A2	Ofrecer un servicio de asesoría digital (<i>Chat Bot</i>) para la gestión de trámites notariales, para reforzar el conocimiento de los servicios notariales de acuerdo con la ley
F3	Bajos precios con respecto a los trámites tradicionales	F3, O3	Reforzar las campañas resaltando también los precios, para aumentar el alcance del servicio a zonas rurales	F3, A3	Desplegar un programa de capacitación y beneficios (premios)
F4	Acceso nacional e internacional para generar trámites notariales	F1, O4	Ofrecer códigos de descuento a los usuarios que promuevan el uso e instalación de la <i>app</i> , para aumentar el alcance y fidelización	F4, A4	Contar con proveedores reconocidos que garanticen la seguridad de los servicios y generen confianza al usuario (servicios de Microsoft y Amazon WS)
Nº	DEBILIDADES	Nº	ESTRATEGIAS DE REFUERZO	Nº	ESTRATEGIAS DE REFUERZO, RECONVERSION O RETIRO
		(Introducción, Crecimiento, Interrogantes y Estrellas)		(Defensa, Relanzamiento, Retiro, Perros)	
D1	El personal debe contar con un alto grado de conocimiento y especialización, por lo cual una rotación puede tener un impacto inicial.	D1,01	Elaborar el plan anual de estudios de mercado a través de <i>Google Analytics</i> .	D1, A1	Idear un plan de promociones por servicios de acuerdo con la temporada (por ejemplo, en verano 50% de descuento en trámites de permiso de viajes)
D2	resistencia por parte de las notarías al no desear inscribirse en la plataforma digital para brindar sus servicios	D1, O2	Desarrollar KPIs para el producto: índice de ventas, nivel de servicio, nivel de atención, índice de reclamos, servicio técnico, <i>Forecast</i> de producción, eficiencia de Gastos (P&L)	D4, A4	Utilizar diferentes tecnologías de encriptación y ciberseguridad para garantizar la integridad de las transacciones
D3	Necesidad de <i>delivery</i> para algunas transacciones notariales	D3,03	Incursionar en los principales eventos o campañas donde se requiera un trámite notarial (subastas, matrimonios masivos, etc.)	D3,03	Contar con la mayor cantidad de servicios que permitan la realización de todas las actividades de los trámites notariales 100% <i>online</i> , asimismo promoviendo campañas sobre la digitalización y su eficiencia en la optimización del tiempo en los trámites
D4	Transacciones notariales que no se pueden automatizar	D4,04	Buscar alianzas estratégicas servicios de <i>delivery</i> para las gestiones notariales (por ejemplo, toma de huellas digitales)	D4, A3	Ofrecer servicio de <i>delivery</i> para los consumidores que requieran sus documentos de manera física

7.5.6. ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS

A continuación, se presenta el análisis de factores que permitirá identificar el entorno y el interior y cómo estos afectan al modelo de negocio.

Tabla 14

Matriz de factores internos

Fortalezas internas	Valor	Clasificación	Valor ponderado
La plataforma de intermediación de ¡Trámites Ya! cuenta con una arquitectura de servicio multiplataforma.	0.14	4	0.56
La seguridad de la plataforma en todas las transacciones que se realizan se garantiza con el empleo de innovación y tecnología.	0.13	4	0.39
Los precios son competitivos con respecto a los trámites notariales tradicionales gracias a la digitalización de los procesos.	0.15	3	0.6
El servicio <i>online</i> permite a los usuarios conectarse desde cualquier lugar.	0.11	4	0.44
Debilidades internas	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Necesidad de colaboradores con conocimientos especializados en el rubro notarial	0.13	2	0.26
Los intereses propios por parte de las notarías a nivel nacional	0.1	1	0.1
Necesidad de <i>delivery</i> para algunas transacciones notariales	0.15	2	0.3
Transacciones notariales que no se pueden automatizar	0.09	1	0.09
TOTAL	1		2.83

Fuente: elaboración propia

Al tener un valor mayor a 2.5, la posición de ¡Trámites Ya! de manera interna es fuerte, por lo que la posición es estratégica para el desarrollo del proyecto.

A continuación, se presenta la tabla con los datos acerca de la matriz de factores externos:

Tabla 15*Matriz de factores externos*

Oportunidades externas	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Variedad de entidades financieras con tasas competitivas para proyectos de inversión	0.14	4	0.56
El aumento de compras en internet, debido a la pandemia del covid-19	0.15	4	0.6
La aceleración de la transformación digital	0.15	4	0.6
Crecimiento de trámites notariales producto de la pandemia	0.13	4	0.52
Amenazas externas	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Variedad de servicios de consultoría y asesoría formales e informales, especializados en la realización de trámites notariales	0.10	1	0.1
Posibilidad de nuevas leyes regulatorias empresariales por parte del gobierno entrante	0.10	2	0.2
Resistencia de algunos consumidores a la realización de transacciones digitales	0.09	1	0.09
Aumento de las estafas por internet de manera exponencial	0.14	2	0.28
TOTAL	1		2.95

Fuente: elaboración propia

En la matriz de factores externos, se obtiene un resultado de 2.95 y se observa que el puntaje obtenido en las oportunidades es superior que las amenazas, lo que significa que el negocio puede generar valor de manera favorable para el modelo de ¡Trámites Ya!

7.6. ANÁLISIS DE 5 FUERZAS DE PORTER

A continuación, se desarrolla el análisis de las cinco fuerzas de Porter, que otorga una visión estratégica del sector al que pertenece el modelo de negocio y permite entender el entorno a fin de establecer diversas estrategias.

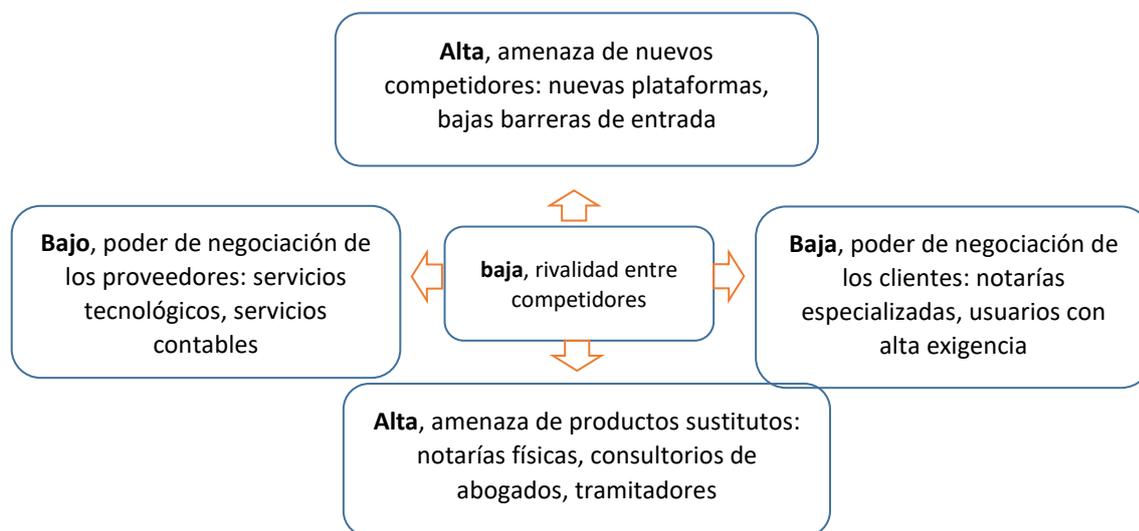


Figura 5: Cinco fuerzas de Porter

Fuente: elaboración propia

7.6.1. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Este poder es bajo, ya que, al ser un servicio nuevo, ¡Trámites Ya! es el primero en marcar la tendencia y estándar de procesos al no haber otros productos como referencia. Sin embargo, se debe tener en cuenta que los clientes son muy exigentes en los temas de seguridad por tratarse de trámites sensibles y complejos; también es importante considerar, que, al no existir productos referenciales, los clientes pueden tratar de fijar costos bajos para el servicio. Ante esto se debe buscar satisfacer las necesidades del cliente a medida de sus exigencias, exponiendo los mejores costos/ beneficios, con el fin de afianzarlo.

Una de las principales y mayores exigencias de los clientes es la seguridad. En el contexto de pandemia, al incrementar el tráfico digital también se incrementó la cantidad

y variedad de fraudes y robos digitales. Ante la creciente necesidad de seguridad se emplean herramientas de ciberseguridad y firmas digitales, con esto se lograría dar la tranquilidad y satisfacción a los clientes al momento de realizar sus transacciones mediante la plataforma.

Otro punto que se debe tener en cuenta es la confianza de los clientes en el servicio *delivery*. Los documentos son considerados sensibles, por este motivo pueden sentirse inseguros al momento de transportarlos. Es por ello por lo que el servicio de *courier* deberá ser realizado por un socio estratégico que garantice los requerimientos mínimos de seguridad y confiabilidad.

7.6.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

El poder de los proveedores es bajo, ya que en el mercado existen muchos proveedores de servicios tecnológicos y contables, que son los principales servicios que se tercerizarán.

Las tecnologías, al estar en constante avance, facilitan la aparición de nuevos proveedores, lo que permite acceder a mejores ofertas mediante la evaluación de calidad/precio, de esta forma no se está sujeto a proveedores únicos.

Las consecuencias de la pandemia influyeron en el aumento de *outsourcing* de servicios como el de contabilidad; esto al igual que lo anterior, ayuda a obtener buenos servicios mediante la evaluación de calidad/precio.

En la figura 6 se puede apreciar el crecimiento del *outsourcing*:

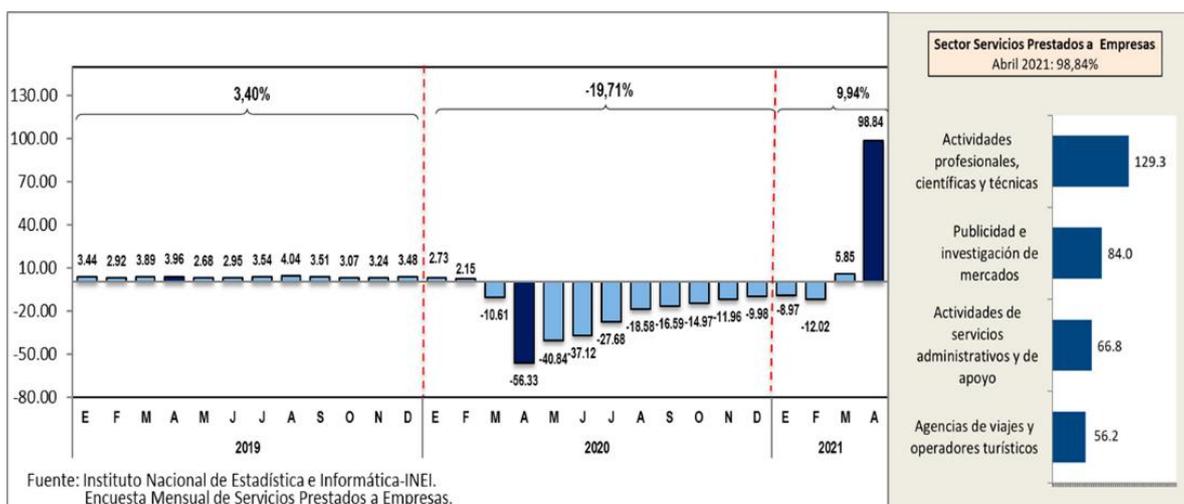


Figura 6: sector de servicios prestados a empresas (*outsourcing*)

Fuente: INEI (21 junio 2021)

7.6.3. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

La amenaza de nuevos competidores es alta. Al ser un servicio único e innovador, se corre el riesgo de la popularización de este, volviéndolo un mercado atractivo y accesible para muchos proveedores de servicios digitales. Esto impactaría de forma negativa al reducir los ingresos y crecimiento de la empresa.

Existen bajas barreras de acceso al mercado, las tecnologías actuales disminuyen en gran medida la inversión inicial debido a sus reducidos costos y fácil accesibilidad. Dado este antecedente, se identifican las siguientes barreras de acceso al mercado:

Requisitos de capital: existen tecnologías como AWS y Azure que facilitan el alojamiento de aplicaciones, acceso a ellas, almacenamiento de información mediante servidores dedicados exclusivamente a base de datos, publicación y despliegue de aplicaciones, monitoreo constante y administración de ellas.

También cabe mencionar que ahora existen servicios que facilitan la ciberseguridad, algo importante para asegurar la integridad en las transacciones. Una de estas tecnologías es *blockchain*.

Se debe tener en cuenta el constante avance en las tecnologías, esto puede significar que posibles empresas competidoras logren ventajas sobre las tecnologías empleadas en el servicio, lo cual podría significar desventajas en eficiencia o costos.

Ventajas de los actores establecidos: las tecnologías empleadas en el servicio son de fácil acceso para cualquier posible competidor en el mercado.

Públicas gubernamentales restrictivas: en el contexto gubernamental, no existe legislación que regule de forma específica el mercado tecnológico, por lo cual, el acceso a este segmento sería tan fácil como realizar el trámite de creación de una empresa.

7.6.4. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

La amenaza de productos sustitutos es alta, ya que existen múltiples productos sustitutos en el mercado notarial.

Las medidas de restricción temporales adoptadas en pandemia influyeron positivamente en la transformación digital, obligando a muchas personas a priorizar los servicios digitales por sobre los físicos; sin embargo, al liberarse muchas de las restricciones sanitarias, los clientes que presentan gran grado de resistencia al cambio de sus servicios notariales tradicionales podrían preferir realizarlo de forma presencial.

Los tramitadores representan una opción a los clientes para no realizar los trámites de forma presencial, estos cuentan con un mercado ya establecido y cierto nivel de confianza por parte de los clientes. Su presencia puede significar pérdida de potenciales

clientes que no puedan realizar trámites presenciales. También se debe tener en cuenta posibles ajustes en sus precios, lo que significa una amenaza al servicio ya que, ante un incremento en la aceptación del servicio en el mercado, estos pueden reducir sus precios con la finalidad de ser más competitivos. Esto, agregado al punto expuesto anteriormente, se considera una amenaza, que debe estar en constante seguimiento.

7.6.5. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES

La rivalidad entre competidores existentes es baja, ya que, al tratarse de un producto novedoso, ¡Trámites Ya! es el único proveedor en el mercado objetivo.

7.7. VENTAJA COMPETITIVA

El servicio de ¡Trámites Ya! busca ser innovador en el sector tecnológico al brindar conectividad a los usuarios con los servicios notariales, ya que en la actualidad solo son realizados presencialmente, y mediante la plataforma. Más allá de la opción de realizar los trámites de manera *online*, se busca mediante una serie de atributos generar valor a los usuarios finales, para maximizar su experiencia y a su vez fidelizarlos.

La propuesta de valor está constantemente en evolución, siempre en busca de mejorar el servicio. Para este progreso se han analizado las estrategias genéricas planteadas por Michael Porter, citado en Peiro (2015), donde se ha identificado la más adecuada.



Figura 7: estrategias genéricas de Porter

Fuente: Peiro, 2015

La estrategia genérica competitiva utilizada es la de **Diferenciación de producto por atributos**, ya que la experiencia que se está construyendo se caracteriza no solo por el servicio de la generación de trámites, sino por una serie de cualidades que acompañan al cliente en la “experiencia ¡Trámites Ya!”, las cuales se han construido mediante la evaluación de las principales quejas identificadas en los usuarios de las notarías (ver anexo 1: *Customer Journey Map* Notarías). A continuación, se detalla los principales atributos:

- **Agilidad de los trámites:** proporcionar el acceso a la realización de trámites notariales, de manera práctica, *online* y digital, que permite a los usuarios finales realizarlos, en cualquier momento y lugar, solo con conexión a internet.
- **Generación del trámite:** mediante un formulario, se solicitará a los usuarios los campos requeridos para la generación de sus trámites. Estos se presentarán de manera intuitiva y con validaciones para los campos obligatorios que permitirán a los usuarios una correcta solicitud del trámite.

- **Selección de notaría:** permite a los usuarios escoger su notaría de preferencia, para mejor confiabilidad de los trámites.
- **Trazabilidad del trámite:** permite visualizar el estado del trámite realizado, ya sea digital o se haya requerido de manera física.
- **Historial de trámites:** acceder a trámites realizados con anterioridad en el momento que se requiera.
- **Múltiples medios pagos:** la plataforma estará habilitada e integrada para pago con las diferentes tarjetas del mercado y pagos en efectivo.

7.8. MAPA ESTRATÉGICO

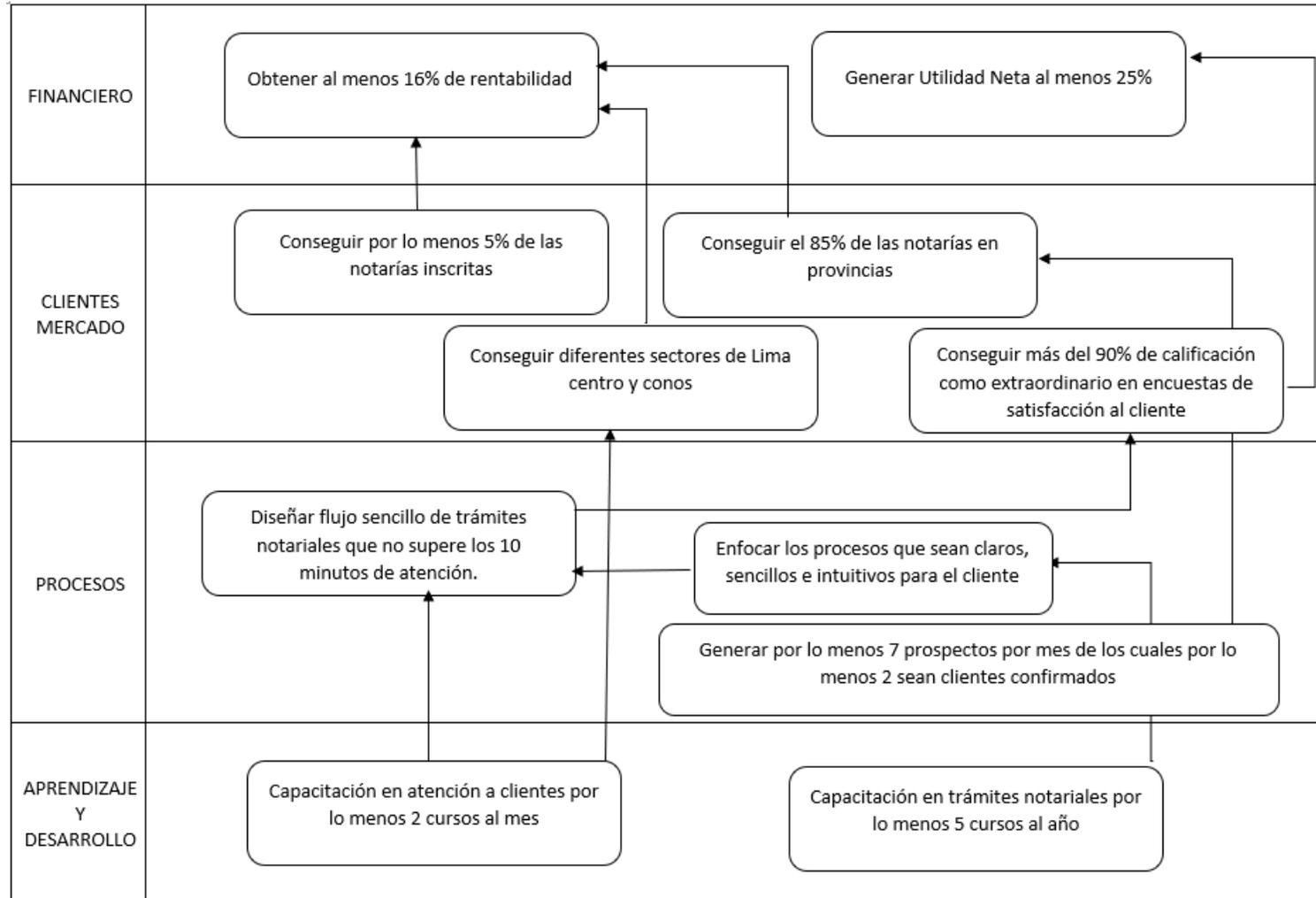


Figura 8: mapa estratégico. Fuente: elaboración propia

En la figura 8, se detallan las características de las perspectivas del mapa estratégico alineadas al concepto del *Balanced scorecard*.

7.8.1. FINANCIERO

La estrategia financiera es alcanzar una rentabilidad de al menos 20% y una utilidad neta de por lo menos 30%, con la finalidad de obtener beneficios económicos que permitan mantener la inversión en el crecimiento del proyecto y mantener los gastos operativos. De esta manera se obtendrá la liquidez que permita continuar el funcionamiento del negocio y brindar calidad y rapidez a los consumidores de la plataforma digital.

7.8.2. CLIENTES MERCADO

La estrategia de clientes es conseguir por lo menos 5% de las transacciones notariales que se realizan a nivel nacional en un periodo de 5 años y tener el 6% de las notarías inscritas en la plataforma.

Asimismo, se enfocará en la calidad de servicio mediante la medición de esta a través de encuestas en las que se espera obtener por lo menos el 90% de calificación de “extraordinario”.

7.8.3. PROCESOS

La estrategia de procesos es alcanzar rapidez y sencillez para el consumidor de manera que dichos trámites sean intuitivos y de pocos pasos, de manera tal que no exceda el tiempo de 10 minutos por trámite. Esta celeridad está pensada en que lo que valora más el cliente es el tiempo y la experiencia de poder realizar un trámite u obligación notarial de manera relajada sin mayor estrés.

7.8.4. APRENDIZAJE Y DESARROLLO

La estrategia de aprendizaje está enfocada en brindar la mejor atención al consumidor; es por ello que el plan de capacitación se centra en proporcionar la mejor calidad de atención y soporte a los clientes.

Además de lo anterior, el plan de aprendizaje se orienta a la capacitación de trámites notariales a fin de conocer las nuevas demandas; esto permitirá interpretarlos mejor y brindar la mayor sencillez de los pasos a realizar por el usuario final.

8. ESTRATEGIA COMERCIAL

8.1. ANÁLISIS DE MERCADO

El mercado notarial ha crecido significativamente en los últimos años debido a la suma de mayores facultades, otorgadas por el órgano jurisdiccional que en tendencia busca descentralizar los trámites legales por el canal notarial.

Por otro lado, el uso de la tecnología y la tendencia a seguir democratizando el uso de internet a mayores sectores de la población hacen factible la digitalización de los trámites notariales.

Asimismo, la tendencia a la digitalización no solo es propia de las organizaciones privadas. También el sector público se sumó a esta tendencia, digitalizando trámites documentarios para mejorar el servicio al ciudadano. Organismos como SUNARP, RENIEC, Poder Judicial, Policía Nacional del Perú, SUNAT, entre otros, cuentan con servicios de gestión documentaria en línea.

Según el INEI, en el 2020 existió una tendencia al crecimiento del uso de internet al punto de sumar más del 80% los internautas a nivel nacional. La población que usa internet

en Lima Metropolitana es el 85,2%, en el resto, el sector urbano el 72,4% y la población rural el 38.8%. En las figuras 9 y 10 se aprecian los alcances del INEI al respecto:

Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares

2. POBLACIÓN CON ACCESO A INTERNET

2.1 Acceso a Internet

CUADRO N° 2.1

Perú: Población de 6 años y más que hace uso de Internet, según área de residencia

Trimestre: Octubre-Noviembre-Diciembre 2019 y 2020

(Porcentaje del total de población de 6 años y más de edad de cada área de residencia)

Área de residencia	Oct-Nov-Dic 2019	Oct-Nov-Dic 2020 P/	Variación (Puntos porcentuales)	
Total	62,0	69,8	7,8	***
Lima Metropolitana	79,5	85,2	5,7	***
Resto urbano 1/	65,9	72,4	6,5	***
Área rural	26,0	38,8	12,8	***

* Existe diferencia significativa, con un nivel de confianza del 90%.

** La diferencia es altamente significativa, con un nivel de confianza del 95%.

El 69,8% de la población de 6 y más años de edad del país accede a Internet. Respecto a similar trimestre de 2019, se observa un aumento de 7,8 puntos porcentuales al pasar de 62,0% a 69,8%.

Por área de residencia, en Lima Metropolitana la población usuaria de Internet significó el 85,2%, en el Resto urbano el 72,4% y en el Área rural el 38,8%.

Figura 9: población con acceso a internet según área de residencia. Fuente: INEI

2.2 Dispositivo que usan y lugar de acceso a Internet

CUADRO N° 2.4

Perú: Población de 6 años y más de edad, según lugar de acceso a Internet

Trimestre: Octubre-Noviembre-Diciembre 2019 y 2020

(Porcentaje sobre el total de población de 6 años y más usuaria de Internet)

Lugar de acceso a Internet	Oct-Nov-Dic 2019	Oct-Nov-Dic 2020 P/	Variación (Puntos porcentuales)	
Total	100,0	100,0		
. Solo por teléfono móvil	48,1	64,8	16,7	***
. En el hogar y teléfono móvil	15,8	21,5	5,7	***
. Solo en el hogar	5,4	5,2	-0,2	
. En el hogar, trabajo y teléfono móvil	6,0	2,9	-3,1	***
. Solo en cabina pública	4,1	0,2	-3,9	***
. Solo en casa de otra persona	0,7	0,3	-0,4	
. Solo en el trabajo	0,5	0,1	-0,4	
. Solo en establecimiento educativo	0,9	0,0	-0,9	
. Solo en otro lugar	0,1	0,2	0,1	
. En dos o más lugares 1/	18,2	4,7	-13,5	***

* Existe diferencia significativa, con un nivel de confianza del 90%.

** La diferencia es altamente significativa, con un nivel de confianza del 95%.

*** La diferencia es muy altamente significativa, con un nivel de confianza del 99%.

1/ Comprende a los usuarios que accedieron a internet en dos o más lugares, excepto hogar y teléfono móvil; hogar, trabajo y teléfono móvil.

P/ Preliminar.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares.

En el cuarto trimestre 2020, el 64,8% de la población que usa Internet lo hace exclusivamente por teléfono móvil, aumentando en 16,7 puntos porcentuales comparado con similar trimestre del año anterior; el 21,5% lo hace en el hogar y teléfono móvil, el 5,2% accede solo en el hogar, el 2,9% combina el hogar, trabajo y telefonía móvil y el 4,7% accede en dos o más lugares, entre los principales.

Figura 10: dispositivo empleado y lugar de acceso a internet. Fuente INEI

Según estudios de la Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (APEIM), de una población nacional de aproximado 33 millones de habitantes se tiene:

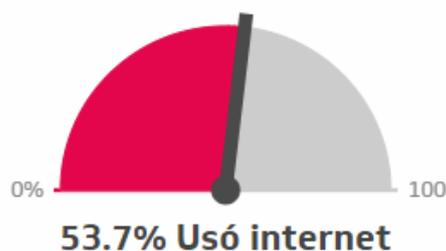


Figura11: uso Internet. Fuente: Apeim

Tabla 16

Uso de internet

Lugar de Uso	Sec. A	Sec. B	Sec. C	Sec. D	Sec. E	Total
Pase	100	100	100	100	100	100
Acceso móvil a internet	88.9	85.7	85.5	85.2	77.9	84.6
El hogar	82.7	65.4	36.4	7	0.7	31.1
Una cabina pública	0.4	2.1	6.6	17.9	27.5	11.1
El trabajo	38.8	22.2	10.6	4.7	1.8	10.9
Un establecimiento educativo	9.6	6.7	5.5	4.9	6.6	5.8
En casa de otra persona	2.5	2.3	3.3	4.3	4	3.4
Otro	0.5	0.5	0.6	0.7	0.7	0.6

Fuente: APEIM

Tabla 17

Actividades en internet por sector

Actividades	Sec. A	Sec. B	Sec. C	Sec. D	Sec. E	Total
Comunicarse (e-mail, chat, etc.)	94.6	93.2	91	89.4	86.9	90.5
Obtener información	93.6	92.6	89.6	86.4	82.9	88.6
Actividades de entretenimiento	92.5	88.4	86.8	81.9	77.2	84.8
Operaciones de banca electrónica	45.9	26.6	12	4.9	1.9	12.5
Comprar productos y/o servicios	41.3	23.2	11.1	4.5	2.8	11.4
Descarga de antivirus/aplicativos/software(programas)	33.3	26.1	21.1	16.4	14.2	20.3
Transacciones (interactuar) con organizaciones estatales/autoridades	30.5	21.5	11.4	6.2	3.4	11.4
Educación formal y actividades de capacitación	25.4	16	8.2	4.1	3.4	8.4
Vender productos y/o servicios	8.4	6.3	3.6	1.8	1.1	3.4

Fuente: APEIM

Los aspectos más relevantes de estas estadísticas son:

- El 53.7% cuenta con acceso a internet a nivel nacional, concentrándose un 73.1 % en Lima Metropolitana.
- El 84.6% de los peruanos acceden a internet por medio de su dispositivo móvil.
- El 88.6% utiliza el internet para buscar información y el 11.4% lo utiliza para compra de productos y/o servicios.
- En este grupo, el 70% tienen 18 años a más.

Por otro lado, en el Perú existen alrededor de 563 notarías distribuidas en todo el territorio nacional, como se puede observar en la figura 12:



Figura 12: distribución notarial en el Perú. Fuente: <https://www.minjus.gob.pe/directorio-notarial-del-peru/>

Existe un déficit de notarías en razón a la cantidad de habitantes del Perú, y esta necesidad es más sentida puesto que se reporta una alta demanda de trámites notariales. Por ello, es relevante en este momento el uso de medios digitales para facilitar el acceso notarial a los lugares más alejados posibles. ¡Trámites Ya! promueve la democratización del acceso al servicio notarial a nivel nacional.

Ante una oferta limitada de notarías, la generación de un canal digital promovería una oferta más vasta y daría acceso a un mayor número de habitantes a nivel nacional que democratizaría la solicitud de trámites notariales.

Según la encuesta realizada en 2020 por Lévano, Mejía, Méndez, Palomino y Torres (2020) se pudo recabar la siguiente información:

- El 96% de las notarías aceptaría integrar la tecnología en el mercado notarial.
- El 90% de las notarías desea ofrecer sus servicios mediante innovación tecnológica.
- El 86% de las notarías considera estar interesado en adoptar innovaciones tecnológicas que les permita crecer y desarrollar una nueva oportunidad de negocio.
- El 94% de las notarías considera importante contar con una herramienta tecnológica que tenga la capacidad de guardar, ingresar y registrar documentos validados por notarios de manera *online*.
- El 84% de las notarías considera estar de acuerdo con que este tipo de soluciones aportará positivamente en este sector.
- El 84% de las notarías considera estar de acuerdo con que esta solución tecnológica sería bien recibida por los clientes de registros notariales.
- El 76% de notarías estarían dispuestas a contratar esta solución tecnológica.

- Los atributos más considerados por los clientes de las notarías son la seguridad, el tiempo y confiabilidad.

8.1.1. EL MERCADO META

La estimación del mercado meta se determina de acuerdo con los datos INEI, APEIM y ENAHO sobre el uso de internet y estilos de vida de ARELLANO. Se calcula la demanda potencial en el territorio nacional del Perú, en los segmentos A, B, C y D.

Según el INEI, el Perú en el año 2020 asciende a una población total equivalente a 32 millones 626 mil habitantes, lo que lo convierte en el séptimo país más poblado de la región.

De ese total, 25 millones de personas son mayores de 18 años y forman parte del PET (población que tiene edad para trabajar), de los cuales está conformada por 17 millones 970 mil 800 personas económicamente activas (PEA) y por 7 millones 138 mil 600 personas que conforman la población económicamente no activa (NO PEA), compuesta por estudiantes a tiempo completo, amas de casa, jubilados, enfermos y personas con discapacidad (INEI, 2020).

De la población total anteriormente expuesta, según APEIM los niveles socioeconómicos en el 2020, se expresan de la siguiente manera:

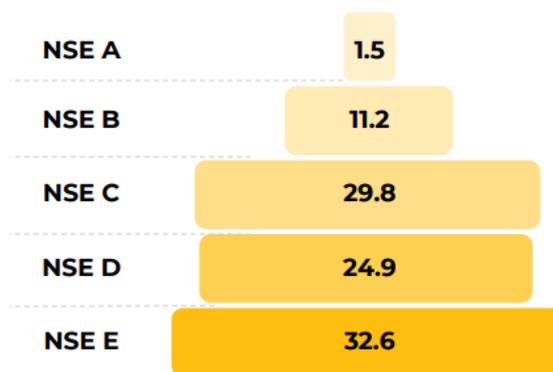


Figura 13: niveles socioeconómicos 2020. Fuente: APEIM 2020

Tabla 18

Distribución de los niveles socioeconómicos 2020

NSE	Estrato	Porcentaje
A	A1	0.3
	A2	1.2
B	B1	3.1
	B2	8.1
C	C1	17.3
	C2	12.5
D	D	24.9
E	E	32.6

Fuente: APEIM 2020

Se deja en claro que el nivel socioeconómico objetivo de ¡Trámites Ya! es equivalente a un 67.4 % de la población y, según la misma fuente, indica que un 57.4% de los peruanos tiene acceso a internet.

También, según ARELLANO (2017), indica que del total de la población, los sofisticados conforman el 10%, progresistas 18%, modernos 28% y formales el 20%, lo que abarca un 76% de la población.

Además, como parte de la investigación se realizó una encuesta al público objetivo, donde se en primera instancia se determinó el tamaño de la muestra, con 5% de margen de error:

384

personas

Si no conoce el tamaño de la población o es mayor a 100,000 unidades, se recomienda dejar el casillero en blanco. Nivel de confianza de 95% y probabilidad de éxito-fracaso (p y q) de 50% para ambos casos.

Figura 14: tamaño de la muestra. Fuente: <https://datum.com.pe/calculadora>

En la encuesta realizada se obtuvieron los siguientes resultados:

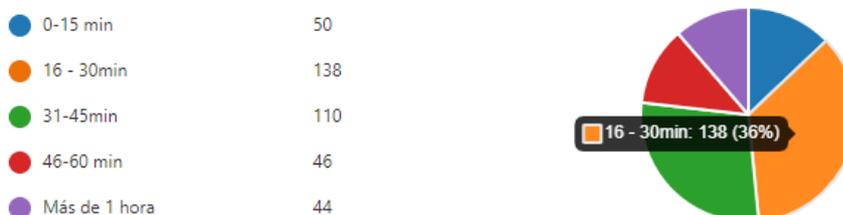


Figura 15: tiempo promedio de espera en ser atendido. Fuente: elaboración propia

El 36% de los entrevistados demora de 16 a 30 min en promedio, en ser atendido en una notaría y un 28% ,de 31 a 45 min.



Figura 16: acciones cuando no se tiene conocimientos de cómo realizar algún trámite notarial. Fuente: elaboración propia

El 49% de los entrevistados va de manera presencial a la notaría cuando no tiene conocimientos de cómo realizar un trámite notarial, solo para consultar.



Figura 17: Posibilidad de que los usuarios realicen sus trámites notariales de manera *online*. Fuente: elaboración propia.

El 73% de los entrevistados sí realizaría sus trámites notariales de manera *online*.

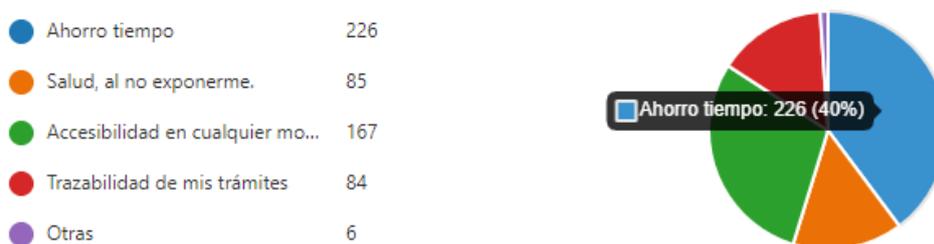


Figura 18: Atributos que más valorarían de hacer sus trámites notariales *online*.

Fuente: elaboración propia

De los que indicaron que “SI”, el 40% indicó que el atributo que más valoraría de hacer sus trámites notariales *online*, sería el ahorro de tiempo, seguido de la accesibilidad en cualquier momento y lugar.

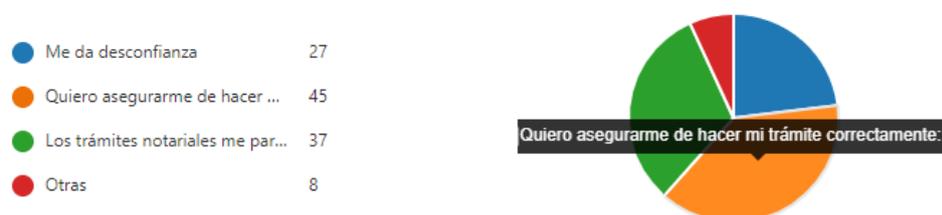


Figura 19. Por qué no harías tus trámites *online*. Fuente: elaboración propia

Los que marcaron que “NO”, el 37% indica que la razón es que desean asegurarse de realizar sus trámites correctamente.

Con los cálculos obtenidos se realizó el siguiente *funnel*, para la determinación del mercado meta:

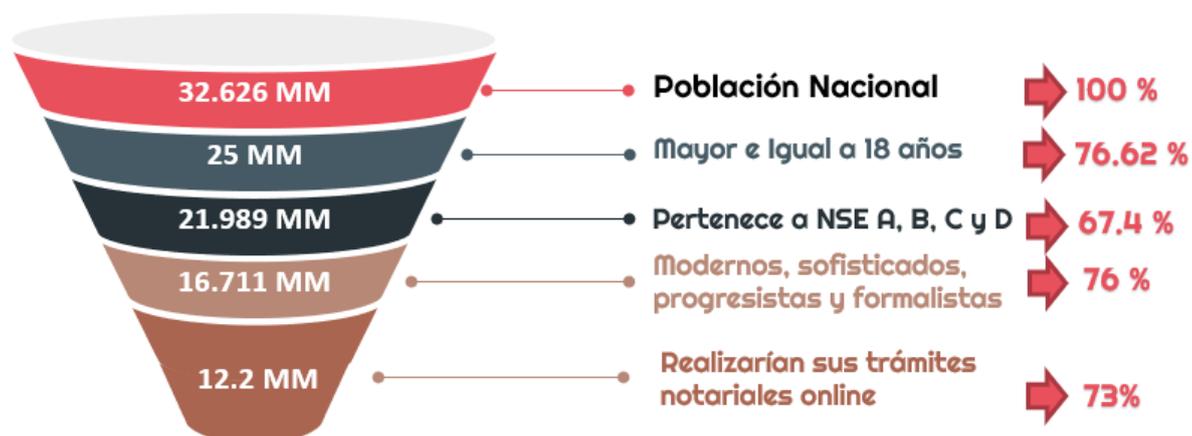


Figura 20: Funnel determinación de mercado meta. Fuente: elaboración propia

Una vez delimitado el mercado a nivel poblacional, para este proyecto se ha considerado necesario investigar a nivel de trámites notariales, ya que las personas jurídicas forman parte del público objetivo delimitado.

Para ello se ha considerado la siguiente información:

Tabla 19

Número de trámites realizados por la notaría Tambini en el año 2019

ABREVIATURA	TRÁMITE	CANTIDAD
CC	COPIA CERTIFICADA	334
EX	ASUNTOS NO CONTENCIOSOS	267
GM	GARANTIAS MOBILIARIAS	29
KA	ESCRITURAS PUBLICAS	5802
TE	TESTAMENTOS	37
TL	TRÁMITE LEGAL	447
TV	TRANSFERENCIAS VEHICULARES	1636
CN	CARTAS NOTARIALES	6617

CNP	CARTAS NOTARIALES	867
	PROVINCIA	
LI	LIBROS	5342
SR	CERTIFICACION DE FIRMA	27884
PV	PERMISOS DE VIAJES	2544
PS	PRESENCIAS	145

Fuente: notaría Tambini

Tabla 20

Trámites notariales realizados a nivel nacional

Servicio	Total
Legalización de documentos	14,085,990
Cartas notariales	7,829,278
Autorización de viajes de menor	587,647
Acta protocolar de transferencia de bienes muebles	473,206
Escritura pública de transferencia de bienes muebles	450,087
Copia certificada notarialmente del acta del órgano competente de la sociedad, en la que conste el acuerdo de nombramiento del directorio, gerente, administrador, liquidador y otros representantes de la sociedad	334,247
Escritura pública de compraventa de bienes inmuebles	233,176
Escrituras públicas de otorgamiento de poderes	171,347
Escritura pública de constitución social de una empresa	128,486
Escrituras públicas de constitución de garantía hipotecaria	98,657
Asuntos no contenciosos	51,501
Escrituras públicas de constitución y modificación de personas jurídicas	48,653
Constitución de garantías mobiliarias	32,918
Escrituras públicas de constitución y modificación de personas jurídicas no societarias	32,918
Escrituras públicas de testamento	13,370

Fuente: Indecopi

De lo expuesto anteriormente, el Mercado Total Disponible (TAM) considerado para la plataforma de “Trámites YA” estaría formado por el número total de trámites con potencial de automatización que equivale a 23,041,684.

De ello se obtiene el Mercado Disponible Útil (SAM), mercado del cual se realizarán las transacciones, en los cuales se considera según la segmentación expuesta por los estilos

de vida de Arellano marketing a los modernos, sofisticados, progresistas y formalistas que forman un 76%, según ARELLANO (2017), lo que daría un valor equivalente a 17,511,680 trámites notariales.

Finalizando el análisis, el Mercado Útil Obtenible (SOM), estaría conformado por las personas que, según nuestra investigación de fuente primaria, indicaron que realizarían sus trámites de manera online, lo que haría un equivalente a 12,783,526 trámites.



Figura 21: Funnel determinación de mercado meta de trámites notariales

Fuente: elaboración propia

8.1.1.1. CUANTIFICACIÓN

Considerando el mercado meta a nivel de trámites notariales, se obtendrían los siguientes resultados:

Tabla 21

Número de trámites potenciales

Target	Consumo	Frecuencia	Intención de Compra	Número de Trámites Potenciales
23,041,684	1	1	73%	12,783,526

Fuente: elaboración propia

Concluimos con el análisis, agregando tres variables que permiten enfocar de una manera ponderada la penetración del mercado en tres escenarios:

Tabla 22

Tres escenarios de penetración de mercado

Escenarios	Penetración estimada	Propuestas al año
Optimista	3%	383,506
Moderado	2.5%	319,588
Pesimista	2%	255,671

Fuente: elaboración propia

De los cuales el escenario Moderado es mediante el cual se analizará la factibilidad de la propuesta de ¡Trámites Ya!, además de estar alineado con los objetivos establecidos en el presente plan.

8.1.1.2. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Para el modelo de negocio de ¡Trámites Ya!, el mercado meta son aquellos usuarios que demanden servicios notariales con potencialidad de realizarlos de manera *online*.

- **Segmentación geográfica**

El modelo de negocio se ejecutará en el territorio peruano, el cual alberga más de 33 millones de habitantes. En la figura 22 se aprecia la distribución de las notarías a lo largo y ancho del Perú:



Figura 22: Mapa del Perú. Fuente: Ministerio de Justicia y Derechos Humanos

- **Segmentación demográfica**

El mercado meta está conformado por todos los peruanos mayores de 18 años, de todos los géneros reconocidos por la ley, provenientes del nivel socioeconómico A, B, C y D con algún medio de ingreso que permita realizar un trámite notarial.

- **Segmentación psicográfica**

De acuerdo con Arellano Marketing, el mercado meta está conformado por las personas cuyos estilos de vida son considerados modernos, sofisticados, progresistas y formalistas.

Las características resaltantes del estudio de estilo de vida según Arellano (2017) son los siguientes:

Modernos:

- Son personas emprendedoras.
- Valoran mucho su tiempo, buscan siempre ahorrar este recurso.
- Dedicar tiempo a ellos mismos.
- Son prácticos en sus decisiones.
- Dedicar tiempo a sus negocios y buscan herramientas que les facilite sus trámites.

Sofisticados:

- Están al tanto de las novedades.
- Valoran mucho el servicio y la calidad.
- Ingresos más altos que el promedio.
- Les gusta adquirir novedades.
- Les importan mucho su estatus.

Progresistas:

- Siempre buscan el mejor rendimiento del dinero o el tiempo invertido.
- Buscan permanentemente el progreso. Los hay formales e informales.

Formalistas:

- Dedicar tiempo a informarse de forma adecuada.
- Gustan de todo lo que tiene que ver con tecnología.
- Les gusta invertir en conocimiento.
- Son líderes de opinión.
- **Segmentación de comportamiento**

Las ocasiones de uso que se identifican son mañana, tarde y noche, o cuando se presente la necesidad del trámite. La intención del mercado meta es la necesidad de estar informados, con posibilidad de compra en canales digitales (*web*, aplicación móvil) y que busquen el beneficio de trámites seguros con disponibilidad 7x24 los 365 días del año.

8.2. INVESTIGACIÓN DEL CONSUMIDOR

8.2.1. NECESIDADES Y PROBLEMAS QUE SOLUCIONAN

En la actualidad, las gestiones de trámites notariales se realizan de manera física, acudiendo al centro de atención donde los usuarios se exponen a diferentes situaciones incómodas en el proceso, tales como el tiempo de transporte al local notarial, tiempo de espera en la cola, desconocimiento de los requisitos, precios de los trámites y además el riesgo a contagiarse del Covid-19.

Ante esta problemática, se identificó en la pirámide de Maslow que el modelo de negocio busca satisfacer las necesidades de seguridad y reconocimiento. Los usuarios se sentirán seguros al realizar sus trámites, ya que confían en la integridad de sus datos a la vez que cuidan su salud, al poder evitar la exposición presencial; y, por último, satisfacen la necesidad de reconocimiento al momento en que aprecian la optimización de sus tiempos en

la gestión de trámites notariales, ya que pertenecen a un grupo de usuarios digitales. En la figura 23 se puede ubicar los niveles de seguridad y reconocimiento en la pirámide de Maslow:



Figura 23: pirámide de Maslow. Fuente: Boeree, G. (2003).

8.2.2. PROCESO DE DECISIÓN DE COMPRA DEL CONSUMIDOR

Conforme a Philip Kotler, el consumidor pasa por diversas etapas previas antes de ejecutar la compra de un producto o servicio. A continuación, se presenta las cinco fases del proceso de decisión de compra del consumidor:

8.2.2.1. RECONOCIMIENTO Y NECESIDAD

En esta fase, el usuario identifica la necesidad a satisfacer con la compra de un servicio para la gestión de sus trámites notariales, servicios como cartas poder, cartas notariales, permisos de viajes, testamentos entre otros. Los usuarios están analizando la posibilidad de realizar un trámite notarial y evalúan si la gestión de trámites de manera

online sería mucho más rápida y segura. Se conoce que tiene la necesidad y empieza a albergar el deseo de hacer su trámite de manera digital.

8.2.2.2. BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN

Una vez reconocida la necesidad, los usuarios buscan información, investigan, comparan e identifican alternativas capaces de satisfacer su necesidad. Al momento de indagar información de trámites notariales, ellos recurren a diferentes medios como buscadores de internet, redes sociales, publicidad, recomendaciones de otros usuarios, teniendo claro sus deseos de un servicio cómodo, rápido y seguro para la gestión de sus trámites notariales.

8.2.2.3. EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS

Con la información obtenida, los usuarios que requieren gestionar sus trámites notariales evalúan las alternativas presentadas, analizando cuál de ellas cubre sus necesidades y expectativas. Para ello emplean el análisis de costo beneficio de los servicios encontrados en la etapa anterior, asimismo evalúan la reputación y calidad de ellos por experiencia de otros usuarios.

Esta fase es la más relevante para ¡Trámites Ya!, porque los comentarios y opiniones de sus clientes deben tener una calificación positiva y resaltar sus características como una plataforma rápida y segura para ser la opción elegida por el usuario al solicitar el servicio requerido de trámites notariales *online*.

8.2.2.4. DECISIÓN DE COMPRA

Los usuarios tienen que decidir si efectivamente van a adquirir el servicio de ¡Trámites Ya! Es aquí donde su decisión de compra es influenciada por sus

preferencias, comodidad y seguridad. Los motivos o razones de preferencia pueden pesar en favor de lo sencillo y fácil que es solicitar el servicio. Para ello la plataforma digital cuenta con un posicionamiento orgánico para que la búsqueda de ¡Trámites Ya! tenga resultados inmediatos. También se cuenta con diferentes medios de pago como tarjeta de crédito, débito, transferencias bancarias, además de una gran cantidad de notarías afiliadas a nivel nacional en la plataforma, para que el usuario pueda elegir con cuál desea solicitar el servicio de trámites notariales de manera digital.

8.2.2.5. EVALUACIÓN POSTCOMPRA

Lo que el cliente experimenta y aprende con la primera experiencia de compra influenciará en las próximas decisiones cuando tenga que recurrir nuevamente a misma necesidad. Es por ello por lo que el equipo de ¡Trámites Ya!, será responsable de hacer el seguimiento a todos los consumidores posventa para poder evaluar la satisfacción a través de encuestas, las mismas que permitirán medir qué tan satisfecho estuvo el cliente con los servicios tomados. De esa forma se recibirá retroalimentación por parte de los consumidores, información valiosa que permitirá una permanente mejora de los procesos.



Figura 24: proceso de decisión de compra del consumidor. Fuente: <https://blog.conducetuempleado.com/2020/05/proceso-de-decision-de-compra-del.html>

8.2.3. FACTORES QUE INFLUENCIAN LA CONDUCTA DEL CONSUMIDOR

Los factores que se muestran a continuación intervienen en la intención y decisión de compra, los cuales son predominantes en el modelo de negocio que ofrece ¡Trámites Ya! Son influencias externas que atañen al comportamiento del consumidor con referencia del entorno donde se encuentra inmerso.

- **Culturales:** los nuevos consumidores, algunos de ellos nativos digitales, otros que cambiaron sus hábitos de compra y de consumo, pasando de una compra con contacto físico a una compra *online*, independientemente de estas diferencias, todos ellos evalúan las características y califican los productos y servicios por los diferentes medios.

- **Sociales:** los consumidores deben ser personas mayores de edad, sofisticados, modernos que valoran el tiempo, además que cuentan con trabajo y tengan un ingreso que pueda cubrir los gastos por los servicios que se necesiten y pertenezcan al grupo de consumidores digitales.

- **Personales:** está vinculado a las características personales del consumidor, relacionado a las actitudes de las personas, estilo de vida y personalidad. Para el servicio de ¡Trámites Ya!, se identifica hombres y mujeres mayores de edad, sociables y colaborativos, con características particulares como las descritas, que se convierten en atributos que influyen en la toma de decisiones al momento de comprar.

- **Psicológicos:** este factor tiene como objetivo identificar la motivación, percepción, aprendizaje y creencias que presenta el consumidor de cara a la realización de trámites notariales, es importante saber cómo esos influyen directamente sobre su decisión de compra.

También se busca conocer la percepción de los consumidores hacia la marca, y cómo este percibe la imagen, la experiencia de usuario u otros.

8.2.4. POSICIONAMIENTO DE MARCA

¡Trámites Ya! busca posicionarse en la mente de todos los consumidores que realizan trámites notariales como la plataforma digital que interconecta de manera inmediata a los usuarios con las notarías a nivel nacional, para la gestión de sus trámites de manera *online*, mejor que cualquier tramitador presencial o cualquier intermediario, porque se cuenta con tecnología de alto nivel que permite que los trámites se realicen de manera rápida, cómoda y segura.

8.2.4.1. MATRIZ DE POSICIONAMIENTO

Elementos de posicionamiento	Propuesta racional	Propuesta emocional
Público objetivo	Hombres y mujeres peruanos mayores a 18 años de nivel socioeconómico A, B, C Y D que cuenten con algún medio de ingreso económico en el Perú.	Personas que buscan apoyo, resolutivos, tratan de disminuir sus estreses, muy informados, soñadores. Con necesidades de resolver sus actividades con inmediatez.
Atributo diferenciador (ventaja diferencial)	la interconectividad de los clientes con las notarías a nivel nacional a través de la digitalización y la reducción de tiempos de los trámites notariales	Rápido y seguro que les permita realizar sus trámites, 100% digital.
Beneficio clave	multiplataforma diseñada para generar la mejor experiencia digital, 100% segura y rápida al usuario	Puedo realizar mis trámites desde cualquier medio (teléfono y computadora) en cualquier momento y lugar.
Categoría del producto	Trámites notariales en línea.	

Precio	Regular.	Su precio es accesible con un valor diferenciador en la seguridad y rapidez.
Modos y momentos de uso/consumo	Mañana, tarde y noche. Cuando se presente la necesidad.	Listo para realizar mis trámites en cualquier momento y lugar.
"PROPUESTA DE VALOR" (slogan)	Cada segundo es de un valor infinito, aprovéchalo. ¡Utiliza Trámites Ya!	

8.3. MARKETING MIX

8.3.1. ESTRATEGIA DE PRODUCTO / SERVICIO Y MARCA

¡Trámites Ya! es una plataforma digital que busca intermediar y automatizar trámites notariales para ser realizados desde un dispositivo móvil o un navegador *web*. La experiencia también está apoyada por la calidad en el servicio de acompañamiento al usuario.

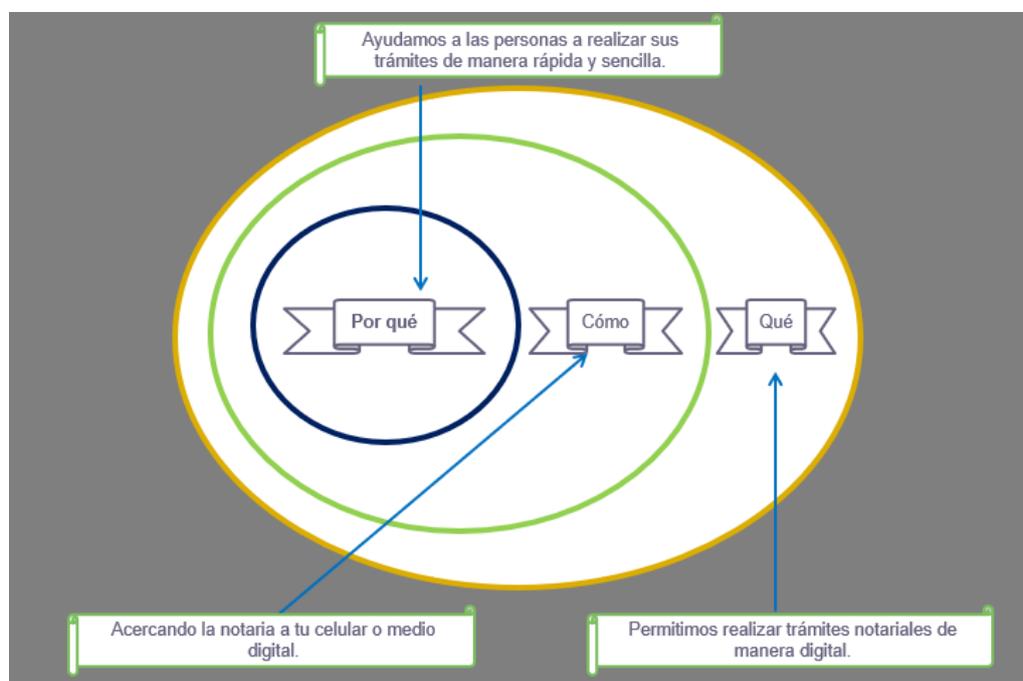


Figura 25: círculo dorado ¡Trámites Ya! Fuente: elaboración propia

8.3.1.1. CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO

La experiencia ¡Trámites Ya! inicia desde la captación del cliente y se prolonga hasta la correcta entrega del servicio solicitado. La plataforma ofrece vistas intuitivas que permiten realizar la solicitud de trámites como cartas notariales, certificación de firma simple, poder simple, certificación de seguro vida ley y constatación de documentos de origen *online*, además de permitir el acceso a la trazabilidad de estos, calificación del servicio, guía para la correcta realización de los trámites, historial y canales de atención.

Entre las características del servicio destacan:

Seguridad: ¡Trámites Ya! se rige bajo la norma de confianza digital (Decreto de Urgencia N° 007-2020) y la Ley N°29733 de Protección de Datos Personales, que regula el adecuado tratamiento de la información, tanto para las entidades públicas como para las instituciones pertenecientes al sector privado. Además, emplea diferentes herramientas de ciberseguridad como el cifrado y doble validación para el aseguramiento de la veracidad y resguardo de los datos que serán registrados en la plataforma.

Conectividad: sirve de intermediario para conectar a los usuarios con las distintas notarías a nivel nacional, por lo cual se genera un puente de conexión que simplifica la búsqueda de los usuarios al momento de realizar sus trámites notariales.

Agilidad: ¡Trámites Ya! es una plataforma de vistas predictivas que busca orientar y simplificar a los usuarios la realización de sus trámites notariales, además de disminuir los tiempos de atención.

Transparencia: en la plataforma se muestran las tarifas de los servicios contratados, con la información relacionada al trámite, además de mostrar las calificaciones y comentarios de la notaría seleccionada.

Trazabilidad: la plataforma permite visualizar las etapas de la realización del trámite, además de contar con un sistema de geolocalización parecido al de *Uber*, que permite al usuario seguir el proceso de entrega en tiempo real.

8.3.1.2. BENEFICIOS DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO

Los principales beneficios del producto son:

De cara al consumidor:

- **Ahorro de tiempo:** se estima que entre 5 – 10 minutos en promedio ya se puede dejar el trámite para la atención de una notaría.
- **Valoración:** permite calificar el servicio ofrecido por la notaría y conocer mediante ranking de valoración los niveles de servicios.
- **Sencillez en el trámite:** con pocos pasos se puede realizar un trámite.
- **Comodidad:** puede gestionar sus trámites desde cualquier lugar. El consumidor elige desde dónde realiza el trámite.
- **Seguridad:** la plataforma garantiza la integridad de las transacciones, además de resguardar los datos del usuario y sus trámites a través de un usuario y contraseña.
- **Trazabilidad:** permite hacer seguimiento al trámite por cada estación que este viaja, en tiempo real.
- **Portabilidad:** puede acceder a la plataforma en cualquier medio digital.

- Disponibilidad: el servicio de trámites notariales está disponible en cualquier momento para poder iniciar el trámite y dejarlo listo para que la notaría pueda recibirlo.
- Medios de pago: todas las tarjetas de pago: ejemplo Visa, MasterCard, débito y crédito.
- *Courier*: opcional para el consumidor que desee el envío o recojo del trámite, se ofrece la pasarela de empresas *Courier* del mercado.

De cara a la notaría:

- Captación de consumidores potenciales: permite captar a aquellos usuarios que prefieren realizar trámites digitales.
- Plataforma digital: ofrece una herramienta digital a las notarías que no disponen de infraestructura tecnológica.
- Constatación: permite tener la constatación 100% digital, para aquellos documentos de origen *online*, ya que la plataforma ofrecerá diferentes herramientas para que los usuarios interactúen y compartan los documentos a constatar.
- Democratización: permite el acceso a una plataforma digital sin necesidad de invertir en tecnología.
- Canal de ofertas: beneficios de publicidad y marketing a través de la plataforma de ¡Trámites ya! para ofrecer sus

productos, sin comprometer el acuerdo que les impide la publicidad directa de sus servicios.

- Identificar demanda: identificar los trámites y lugares con más demanda, para la mejora de sus procesos internos.

8.3.1.3. DISEÑO DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO

El servicio se basa en la atención de trámites notariales de forma ágil, con la garantía de aspectos clave como la seguridad de información mediante el uso de herramientas de ciberseguridad.

Se emplea un modelo colaborativo entre los clientes y las notarías, donde se asegura el éxito y seguridad del trámite notarial.

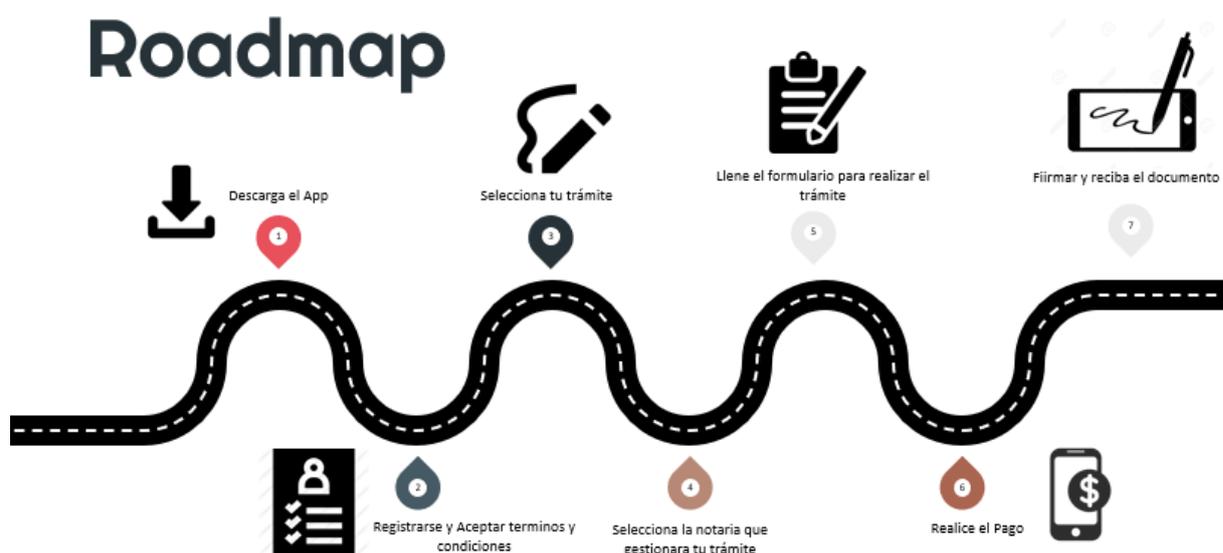


Figura 26: secuencia de uso de la plataforma

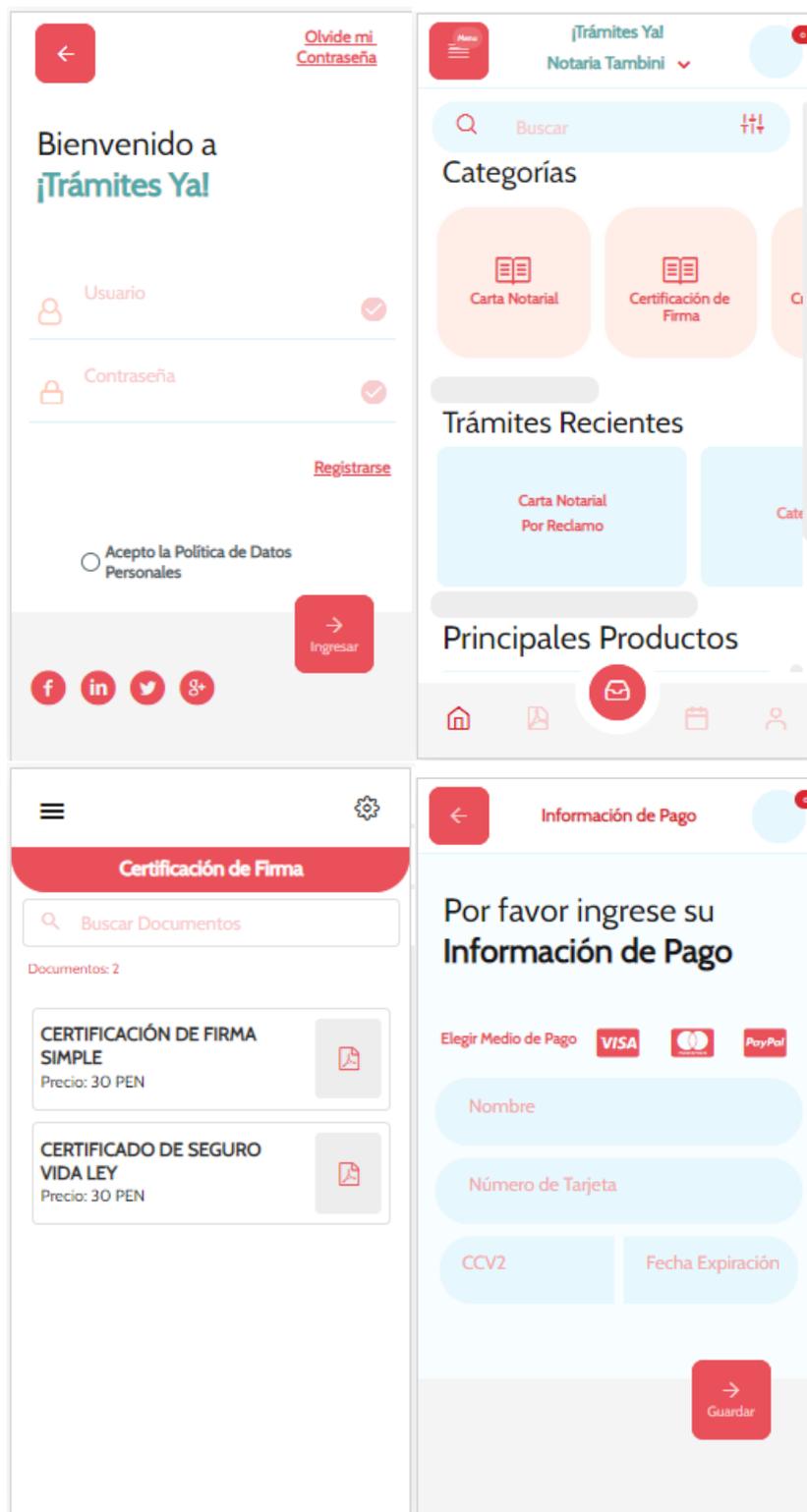


Figura 27: pantallazos de la app ¡Trámites Ya! Fuente: elaboración propia

8.3.1.4. CALIDAD DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO

Se implementan controles como:

- La validación de la inscripción de las notarías con el Colegio de Notarios

- Validación de los campos mínimos obligatorios correctamente llenados para la realización del trámite

- Validación de la cuenta de usuario, mediante medidas de seguridad enlazadas con su correo electrónico y/o teléfono móvil

- Verificación OCR para la legitimidad de los documentos adjuntos requeridos por algunos trámites

Todos estos pasos permiten garantizar la correcta realización de los diferentes trámites notariales.

Además, ¡Trámites Ya! garantiza el acceso ininterrumpido a las diferentes plataformas para realizar o consultar los trámites notariales y el soporte especializado de atención al cliente.

8.3.1.5. EMPAQUE

El servicio se presenta en formato *Web* y *app* móvil.

El acceso *web* se realiza mediante un enlace con dominio y certificado de seguridad, que garantiza la navegación segura mediante protocolo https.

El acceso a la *app* móvil se realiza descargando la aplicación mediante la tienda virtual, según cada sistema operativo.

8.3.1.6. TECNOLOGÍA

Se usarán las tecnologías mejor posicionadas en el mercado, para así asegurar la calidad y constante mejora en el servicio.

Infraestructura y almacenamiento: el modelo de negocio de ¡Trámites Ya! se establece en un entorno *online*, con el uso de *Amazon AWS* como el proveedor del servicio en la nube, el cual se encarga del alojamiento de la infraestructura y almacenamiento de toda la información transaccional que se ejecuta en la plataforma digital.

Métodos de Pago: el método de pago en la plataforma se puede realizar a través de tarjeta de crédito, débito, transferencia bancaria y depósito. Para ello se utiliza tecnología de seguridad respaldada por las pasarelas de pago tales como PayPal y Mercado Pago.

Geolocalización: con la tecnología de geolocalización, la plataforma de ¡Trámites Ya! tendrá la capacidad de conocer la posición geográfica tanto de usuarios como de notarías, obteniendo la ubicación exacta a través de su teléfono móvil. Esta tecnología es respaldada por la característica GPS de los equipos móviles e integrada con el *app*.

Multiplataforma: ¡Trámites Ya! contará con un sistema multiplataforma el cual podrá ser ejecutado en cualquier dispositivo *pc*, *laptop*, *Tablet* y móvil. Será desarrollado en entorno *web* compilando los siguientes lenguajes: HTML5, CCS3, JavaScript y java. Por otro lado, la versión *app* disponible para Android e iOS, será desarrollado con el lenguaje de programación *Kotlin* y Swift - *Apple*.

Autenticación y Seguridad: como medida de seguridad, ¡Trámites Ya! considera la autenticación en su plataforma en dos pasos como mecanismo de buenas

prácticas de seguridad. Este consiste en que los usuarios, al realizar una operación, deberán autenticar la transacción utilizando un *token* de seguridad que será enviado vía *SMS*, el cual contendrá un código alfanumérico que debe ser introducido en la plataforma para ejecutar la operación.

Encriptación de datos: todos los datos e información ingresada en la plataforma de ¡Trámites Ya! pasan por un proceso de encriptación antes de su almacenamiento, esto permite ocultar el contenido para que no sean expuestos haciéndolos incomprensibles para su lectura gracias al algoritmo HASH.

8.3.1.7. MARCA

La estrategia es posicionarse en la mente del consumidor. Por tal motivo, el nombre es fácil de relacionar a los trámites que se realizan en una notaría, a la vez que la interjección empleada anuncia intuitivamente la manera rápida en la que se realizarán.

“Trámites Ya”, al igual que lo muestra el logo, es sencillo, pero claro, de tal manera que sea fácil de identificar por el público objetivo.



Figura 28: logo de la marca Fuente: elaboración propia

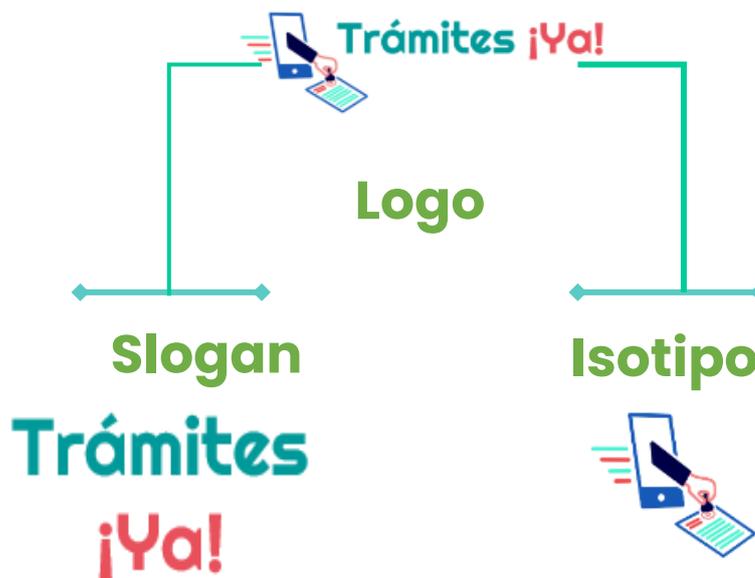


Figura 29. Diagrama de la marca. Fuente: elaboración propia

8.3.2. ESTRATEGIA DE PRECIO: VALOR EN EL MERCADO

La estrategia de precios es la forma con la que se busca asignar un valor competitivo al servicio de trámites notariales en línea, mediante la plataforma de ¡Trámites Ya!

Es por ello por lo que el servicio utiliza como estrategia principal el precio esperado, ya que el cliente tiene una expectativa del monto a pagar, con base en la relación costo - beneficio; además se centra en la atención constante de los precios que las notarías ofrecen actualmente por sus servicios. Este enfoque busca afianzar el acuerdo de sociedad establecido con las notarías e incrementar los ingresos, con el valor agregado de la plataforma y el canal *online*.

Otra estrategia utilizada es la de precios con descuento, debido a que parte del público objetivo gusta de las ofertas, cupones y otras rebajas. Estos descuentos permitirán

promover y aumentar la afluencia a la plataforma, si bien se usarán de manera inicial y en ocasiones especiales.

A continuación, se listan los precios referenciales de los trámites notariales en la plataforma de ¡Trámites Ya! No se incluyen los precios de *delivery*, necesarios para algunos servicios, debido a que estos varían de acuerdo con la distancia entre la notaría y la ubicación ingresada por el cliente.

Tabla 23

Precios de trámites notariales

Trámite	Precio Unitario	Comisión Desde	Precio Final
Legalización de firmas de persona natural	S/ 5.00	S/ 3.50	S/ 8.50
Legalización de firmas de persona jurídica	S/ 50.00	S/ 3.50	S/ 53.50
Carta poder	S/ 30.00	S/ 3.50	S/33.50
Carta notarial desde	S/ 50.00	S/ 3.50	S/ 53.50
constatación de documentos de origen <i>online</i>	S/ 30.00	S/ 3.50	S/ 33.50

Fuente: notaría Tambini

8.3.3. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN Y CANALES

La estrategia de distribución utilizada por ¡Trámites Ya! se realizará de manera indirecta para los servicios notariales que requieren el servicio de entrega presencial del trámite y de manera directa, para los trámites 100% digitales que estarán disponibles en la plataforma.

Referente a los canales, la plataforma *web* y la *app* serán los principales canales de conexión con los clientes. A ellas se suman las redes sociales que ratificarán la presencial digital que son respaldados por la marca.

El aplicativo móvil estará disponible en *Play Store* y *Apple App Store*, esto agilizará la interacción a los usuarios con las distintas funcionalidades anteriormente especificadas.

La página *web* será accesible mediante cualquier navegador que se maneja en el mercado para los diferentes sistemas operativos desde la url: www.tramitesya.com.

Asimismo, en redes sociales como *Facebook*, *Instagram*, *YouTube*, *WhatsApp* y *TikTok*, estará presente la comunidad ¡Trámites Ya!, que será un medio de orientación a los clientes para los distintos trámites y los puntos a tener en cuenta para realizar sus gestiones de manera segura.

8.3.4. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTEGRAL: ATL, BTL, DIGITAL.

La estrategia de comunicación, para ¡Trámites Ya! está orientada a mejorar su posicionamiento, fortalecimiento de la marca, mejora de la propuesta de valor y el liderazgo, aspectos que permitirán la comunicación efectiva por parte de la marca con el público objetivo.

Mejorar su posicionamiento en el mercado entrante: mediante estrategias en su mayoría de carácter digital, se busca ingresar en la mente del consumidor para generar recordación y con ello mejorar la participación, con base en los objetivos anteriormente planteados.

- **Fortalecimiento de la marca:** se pondrá especial cuidado en las acciones que se realizan en representación de la marca, ya que estas impactan de manera positiva o negativa en la reputación, e influye en la imagen que los consumidores tienen de ella. Es por ello por lo que el servicio de posventa especializado pretende mitigar las acciones negativas con una correcta orientación para el uso de la plataforma y los trámites notariales.

- **Mejorar la propuesta de valor:** mediante actualizaciones a la plataforma, tanto en experiencia de usuario como en el ingreso de trámites notariales que la ley y la tecnología permitan para su automatización.

- **Fortalecer el liderazgo:** para ello es indispensable la constante evaluación de las demandas del mercado, a través del conocimiento de los hábitos, requerimientos y costumbres de los clientes. Además, se debe actualizar constantemente con base en las necesidades identificadas.

Para los objetivos planteados, se busca el máximo beneficio y eficiencia del gasto, debido al presupuesto limitado. Por ello, para el desarrollo de las estrategias de publicidad se contempla el uso de estrategias BTL, usando *banner* y afiches, y estrategias TTL, como *mailing*, *Google Ads*, *Facebook ads*, redes sociales, entre otros mecanismos de *marketing* directo.

8.3.4.1. ESTRATEGIA BTL

La ventaja de esta estrategia es su bajo costo con respecto a las otras, además de su fácil adaptación al modelo de negocio. Los afiches y *banner* serán parte de la estrategia BTL a utilizar ya que, por medio del pegado de estos carteles en puntos estratégicos como avenidas y medios de transporte como el Metropolitano, se llegará al público objetivo y, a través de la lectura del código QR, lo dirigirá directamente al trámite de sus documentos. A continuación, se presenta el afiche en la figura 30:



Figura 30: afiche ¡Trámites ya! Fuente: elaboración propia

8.3.4.2. ESTRATEGIA DIGITAL

Las estrategias digitales están relacionadas con el uso de la tecnología y los medios digitales en la creación de valor, las mismas que deben estar alineadas con los objetivos definidos que el modelo de negocio requiere.

Para establecer la estrategia a utilizar por ¡Trámites ya!, se tendrá en consideración:

- Entender cuál es el mercado objetivo, en base a la segmentación anteriormente realizada.
- Visualizar y tener claras las virtudes del producto establecidas en el posicionamiento.

- Elaborar el mensaje que se quiere transmitir.
- Delimitar de manera objetiva, en base al presupuesto, los gastos de *marketing* digital.

Se iniciará con publicidad a través de medios digitales en redes sociales como *Facebook, YouTube, TikTok, Instagram* y *WhatsApp*, que vendrá acompañada de publicación de contenidos con el fin de captar también público orgánico.

Asimismo, como el modelo de negocio se desarrolla en el ambiente *online* y el público objetivo al cual se orienta en su mayoría son nativos digitales, la estrategia de comunicación será principalmente en los medios digitales. Por esta razón es necesario aplicar métodos que impliquen el uso de los motores de búsqueda de *Google* para lograr el posicionamiento orgánico SEO y también pagado por medio del SEM, juntamente con la detección y análisis de las diferentes variables demográficas. A continuación, se presenta la plantilla RACE:

Tabla 24

Plantilla RACE

Estrategia digital			
Alcanzar	Actuar	Convertir	Comprometer
audiencia y análisis de clientes	investigación del mercado	análisis de los socios estratégicos (las notarías)	revisión de las estrategias de <i>marketing</i> digital a utilizar
Estrategia: alcanzar objetivos			
segmentación y mercado	Posicionamiento de marca y propuesta de valor	compromiso y estrategia de contenido	estrategia multicanal integrada
Táctica: optimizar actividades de <i>marketing</i> digital			
Alcanzar	Actuar y convertir		Comprometer
<i>adquisición de estrategia para crear conciencia</i>	<i>estrategia de conversión para conseguir los objetivos</i>		<i>estrategia de crecimiento y retención para construir relaciones positivas con los</i>

<i>para conducir a la web y app</i>	<i>potenciales y ventas en presencia web, app y offline</i>	<i>clientes para fomentar la repetición de compra</i>
optimización	efectividad en los <i>keywords</i>	contenido de <i>marketing</i>
motores búsqueda		
SEO		
pago por clic	efectividad del diseño de página de entrada	<i>e-mail marketing</i> y promociones
<i>marketing</i> de afiliados	búsqueda y navegación de posibles mejoras	estrategia de e-contacto
publicidad <i>online</i>	eficiencia de la página, categorías y servicios	soporte y atención al cliente
<i>online</i> PR (menciones y recomendaciones)	eficiencia del carrito de pago	<i>marketing</i> móvil
<i>marketing</i> en redes sociales	comercio electrónico en redes sociales	CRM social

Fuente: adaptada de smartinsights.com

9. PLAN DE OPERACIONES

El plan de operaciones tiene como objetivo la ejecución de la propuesta de valor de ¡Trámites Ya!, garantizando la disponibilidad de la plataforma en cumplimiento de los objetivos establecidos.

9.1. PROCESO DE AFILIACIÓN A LAS NOTARIAS

Para poder abordar y realizar la negociación de la notaría se considera el siguiente modelo que permitirá la afiliación exitosa en la plataforma de ¡Trámites YA!

9.1.1. CONTACTO CON NOTARIAS

Para el contacto de las notarías se considera dos tipos de contacto

- Comunicación proactiva por parte de la misma notaria con ¡trámites ya! a consecuencia de la publicidad generada por los medios digitales.
- Comunicación de ¡trámites ya! con las notarías por medio del *contact center*.

9.1.2. AGENDAR REUNIONES Y VISITAS CON LAS NOTARÍAS

A través del equipo de ¡Trámites ya! Se agenda las reuniones y visitas a las notarías para explicar los beneficios de la plataforma, estas reuniones se realizarán de manera presencial o vía Zoom de acuerdo a la disponibilidad y distancia de las notarías.

Con la aceptación para inscribirse a la plataforma de ¡Trámites ya! por parte de la notaría se procede con la etapa de implementación y capacitación.

9.1.3. IMPLEMENTACIÓN Y CAPACITACIÓN EN EL USO DE LA PLATAFORMA

Esta etapa estará a cargo del analista de BackOffice, la implementación y capacitación al ser procesos no complejos y rápidos en adaptar es gracias al diseño intuitivo y de fácil uso de la plataforma, se podrá realizar online y en caso se requiera de forma presencial.

9.2. PROCESO DE PRODUCCIÓN DEL BIEN O SERVICIO

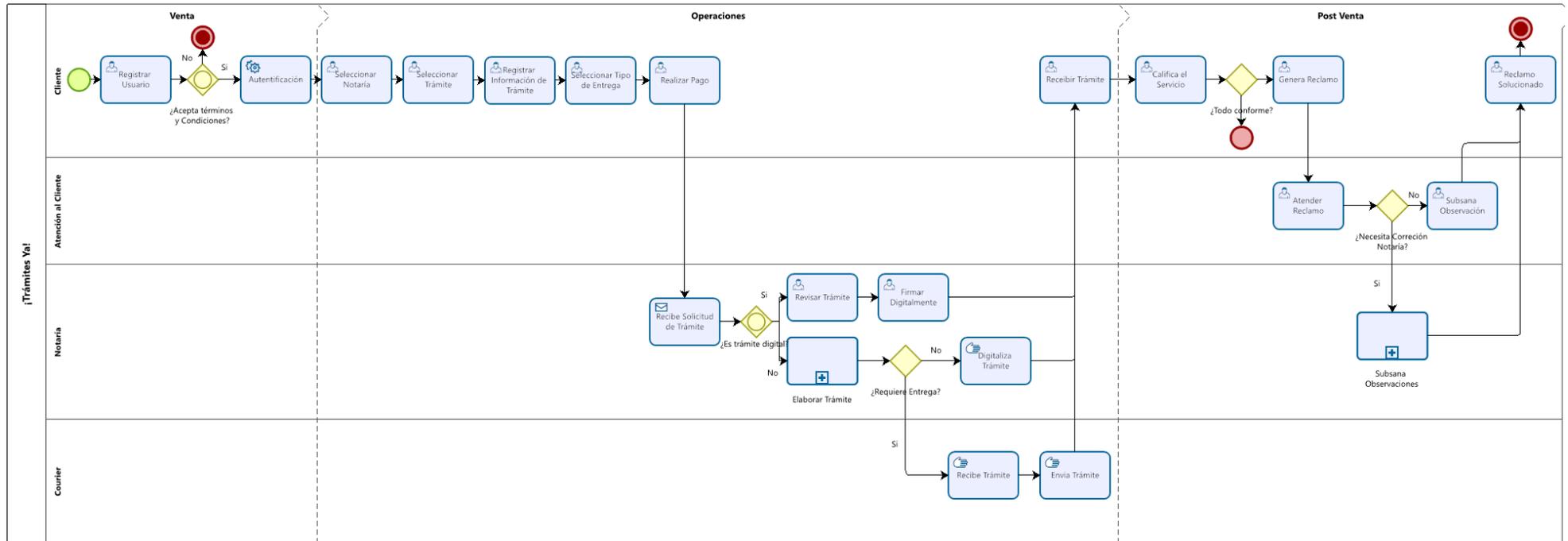


Figura 31: diagrama de flujo de procesos de ¡Trámites Ya! Fuente: elaboración propia

9.2.1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

- **Proceso: registrar usuario**

El cliente creará una cuenta de usuario en la que se le solicitará sus datos personales elementales para poder identificarlo. Los datos requeridos son:

- ✓ DNI
- ✓ nombres y apellidos
- ✓ fecha de nacimiento
- ✓ dirección de entrega

Seguidamente, se le solicita crear una contraseña de acceso, la misma que deberá cumplir las siguientes características de seguridad:

- ✓ Mínimo 8 dígitos.
- ✓ Uno o más caracteres en letra mayúscula.
- ✓ Uno o más caracteres en letra minúscula.
- ✓ Uno o más caracteres numéricos.
- ✓ Uno más símbolos.

Finalmente, se presentará el contrato digital de términos y condiciones y con ello se finaliza el registro.

- **Condición: ¿acepta términos y condiciones?**

A continuación, se presenta al cliente los alcances y exclusiones del servicio y tratamiento de datos personales, además de colocar expresamente las responsabilidades y los tiempos de servicio. En caso existiera algún reclamo se le indica los SLA de atención, así también se deja en claro las exclusiones que la empresa no asume por ser de responsabilidad compartida con terceros; por ejemplo, notarías y *courier*. Se indican adicionalmente los

tiempos de atención de los terceros indicando expresamente que al ser terceros dichos tiempos son aproximados.

En caso no se acepten los términos y condiciones se da por finalizado el servicio y la aplicación no permitirá continuar. En caso acepte, continúa con la siguiente opción que es la elección de la notaría.

- **Proceso: autenticación**

El cliente se autenticará, es decir, ingresará sus credenciales en el sistema, donde el usuario es el número de documento de identidad (DNI) y la contraseña.

De ser correctos los datos, se dará acceso al sistema y se guardará la sesión por el plazo máximo de 1 hora antes de expirar.

- **Proceso: seleccionar notaría**

Este proceso permite al cliente seleccionar las notarías más cercanas a su ubicación, o a buscar una de su confianza, afiliada a la plataforma.

- **Proceso: seleccionar trámite**

Permite seleccionar el trámite notarial. En esta opción el cliente tendrá a la vista todos los requisitos que se requieren para dicho trámite.

Asimismo, se presentarán los requisitos necesarios, procurando el mejor entendimiento por parte del cliente. En el caso que haya confirmado el trámite continuará con la siguiente opción, que es la de registrar la información requerida para el trámite seleccionado.

- **Proceso: registrar información de trámite**

En este proceso se registrará toda la información concerniente al trámite. Los datos requeridos variarán dependiendo del tipo de trámite seleccionado.

El cliente, al haber registrado la información requerida de forma satisfactoria, será dirigido a la siguiente opción, que es la elección de la forma de entrega del trámite.

- **Proceso: seleccionar tipo de entrega física / virtual**

Permite seleccionar la forma en que desea recibir el documento gestionado.

Es decir, si será de forma física o si se desea recibir en un archivo digitalizado.

Este dato será guardado en el sistema para el correspondiente recargo en caso sea de manera física, y se procede con el siguiente proceso que es la selección del medio de pago.

- **Proceso: realizar pago:**

Por este proceso el cliente podrá seleccionar el medio de pago de acuerdo con la pasarela de pago. Al confirmar el desembolso, la solicitud de trámite será enviada a la notaría y esta solicitud aparecerá en la bandeja digital de trámites pendientes de la notaría. En caso no se hiciera el desembolso, la aplicación no le permitirá continuar.

- **Proceso: recibir solicitud de trámite**

Por este proceso la notaría recibe la solicitud de trámite que aparecerá en la bandeja digital de trámites pendientes, además de ser notificado mediante correo electrónico.

- **Proceso: revisión del trámite**

Cuando el asistente o notario inicia la atención tomando de su bandeja digital la solicitud de trámite, se inicia el proceso de redacción jurídica. Luego que termina el documento, procede con el siguiente proceso que es la firma digital.

- **Proceso: firma digital**

Al finalizar el documento notarial, se procede a colocar los sellos y firma digital que previamente dicha notaría ha certificado, de tal manera que constituye un instrumento válido y da fe de haber sido redactado o revisado por la notaría.

- **Proceso: digitalizar trámite**

Si el cliente seleccionó esta forma de entrega, el notario o asistente adjunta el documento notarial digitalizado por el sistema, el mismo que será entregado de manera inmediata al cliente por el mismo medio.

- **Proceso: orden de recojo / entrega medio físico**

Si el cliente seleccionó la forma de entrega física, el notario seleccionará el *courier* que viene con el pedido que previamente fue seleccionado por el cliente. En caso haya seleccionado la opción de *courier* particular, se le entregará a su propio *courier*; de lo contrario, solicitará el recojo del documento indicando los datos de dirección que el cliente ha consignado.

- **Proceso: recibe documento**

Este es el proceso por el cual el cliente recibe el documento físico o digital y verifica que esté conforme a lo solicitado.

- **Condición: ¿trámite conforme?**

En el caso de que el documento sea conforme, se da por finalizado el ciclo del proceso del servicio. En caso contrario, se continúa con el siguiente proceso que es la opción de generar un reclamo.

- **Proceso: genera reclamo**

Este proceso permite al cliente indicar los puntos en los que no está conforme de acuerdo con el pedido original; dicha queja será enviada al proceso de atención de cliente.

- **Proceso: atender reclamo**

Este proceso recibe en su bandeja digital todos los reclamos realizados por los clientes, los revisa y analiza. La falla puede ser es por sistema o de responsabilidad de la notaría. En caso sea una responsabilidad de la empresa, se da la respuesta al cliente y se le brinda la solución. En caso contrario, se continúa con el siguiente proceso que es derivar el reclamo a la notaría, con la consecuente comunicación al cliente acerca de que su caso ha sido derivado; asimismo se le brindará al cliente los tiempos de atención aproximados.

- **Proceso: subsana observaciones**

Este proceso permite atender el reclamo del cliente desde la aplicación. Mediante esta opción se permite dar solución al reclamo o indicar los motivos que orienten al cliente, en ambos casos busca dar una atención al cliente.

- **Subproceso: subsana observaciones notaría**

A través de este proceso, la notaría recibe en su bandeja digital de reclamos el documento y detalle indicado tanto por el cliente como por el analista de atención de cliente. Asimismo, se adjunta la información del tiempo aproximado que se espera de su atención.

En caso sea atendido, toda la gestión se realizará desde el mismo sistema y se enviará directamente la respuesta al cliente con la solución.

- **Proceso: reclamo solucionado**

En este proceso, se marca el reclamo como Solucionado y se realiza la notificación al cliente.

9.3. UBICACIÓN Y EQUIPAMIENTO DE LAS INSTALACIONES.

El modelo de negocio de ¡Trámites Ya! es *online*, por lo que se considera un formato de trabajo mixto, 4 días de manera remota y 1 día a la semana de manera presencial, de tal manera se facilite la relación de equipo.

Para la selección de la ubicación de las oficinas de ¡Trámites Ya!, se considera el alquiler de un espacio *coworking*, el cual será seleccionado con el método de Ponderación Cualitativa de los Factores (QFR), en el cual se analiza lo siguiente:

- **Costo de alquiler:** se evalúan los costos de alquiler de oficinas *coworking*, por posiciones, servicios y/o sala de reuniones. Es prioridad del negocio tener un precio accesible y racional en costos / beneficios.
- **Velocidad de internet:** es indispensable contar con una buena velocidad de internet para la realización de las actividades del negocio.
- **Accesibilidad:** se considera el fácil acceso, la cercanía a avenidas principales y el tráfico.
- **Ubicación:** se evalúa la cercanía a los colaboradores.
- **Estacionamiento:** es importante que el *coworking* seleccionado cuente con estacionamiento para los colaboradores.

- **Servicios cercanos:** se considera, el acceso a servicios como bancos, notarías, supermercados, servicios registrales, entre otros.
- **Disponibilidad:** es importante la posibilidad de acceder al *coworking* en cualquier momento según se requiera.
- **Layout:** el diseño del *coworking* a seleccionar debe propiciar el trabajo en equipo y la colaboración, además de ofrecer comodidad a los colaboradores.

Tabla 25

Ponderación cualitativa de los factores

análisis de ubicación <i>coworking</i> por distrito de Lima									
Factor relevante	Pesos	San Isidro		Magdalena		Centro de Lima		Los Olivos	
		Escala	Valor	Escala	Valor	Escala	Valor	Escala	Valor
Costo de alquiler	0.09	8	0.72	8	0.72	8	0.72	8	0.72
Velocidad de internet	0.14	3	0.42	7	0.98	4	0.56	3	0.42
Accesibilidad	0.08	6	0.48	6	0.48	6	0.48	2	0.16
Ubicación	0.11	6	0.66	8	0.88	5	0.55	8	0.88
Seguridad	0.16	3	0.48	4	0.64	3	0.48	4	0.64
Estacionamiento	0.11	7	0.77	3	0.33	8	0.88	3	0.33
Servicios cercanos	0.14	3	0.42	2	0.28	3	0.42	3	0.42
Disponibilidad	0.12	6	0.72	4	0.48	5	0.6	5	0.6
Layout	0.05	8	0.4	8	0.4	8	0.4	8	0.4
Total	1		5.07		5.19		5.09		4.57

Fuente: elaboración propia

En base a la tabla anterior, la ubicación seleccionada estará en el distrito Magdalena del Mar, ya que existen oficinas donde tienen los servicios como internet de fibra óptica y costos de alquileres para las oficinas *coworking*. A continuación, se muestran los diseños de los ambientes:

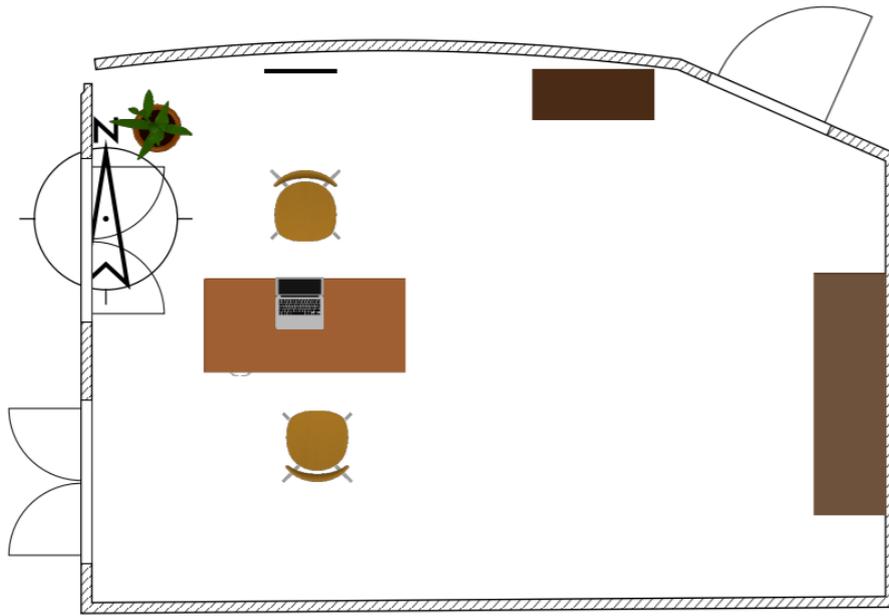


Figura 32: oficina referencial coworking sinergia en 2D. Fuente: elaboración propia



Figura 33: oficina referencial coworking sinergia en 3D. Fuente: elaboración propia

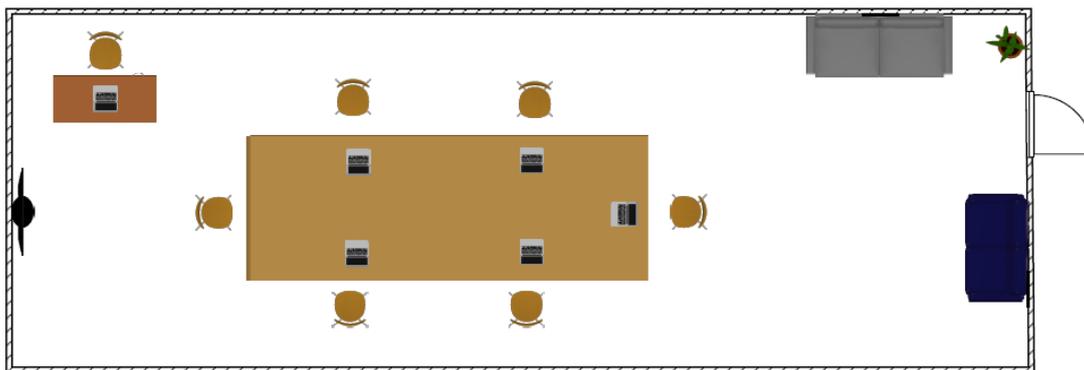


Figura 34: sala de reuniones *coworking* sinergia en 2D Fuente: elaboración propia

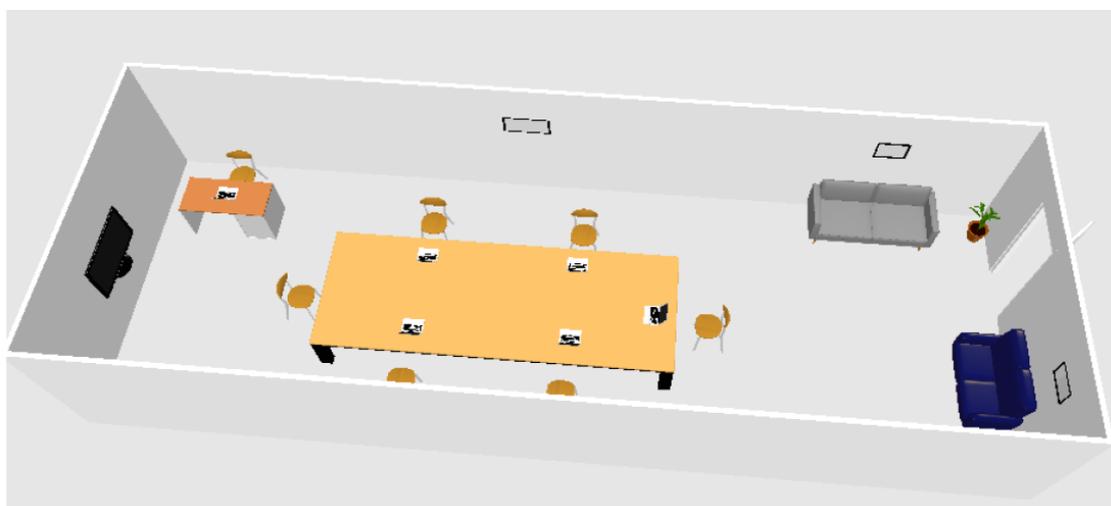


Figura 35: sala de reuniones *coworking* sinergia en 3D Fuente: elaboración propia

9.4. MÉTODOS DE PRODUCCIÓN

9.4.1. TIEMPOS DEL PROCESO DE FABRICACIÓN

9.4.1.1. TIEMPOS DE IMPLEMENTACIÓN DESARROLLO

El modelo de negocio de ¡Trámites Ya!, basa su operación en una plataforma digital, que permitirá la intermediación en los procesos notariales. Para el desarrollo del proyecto, se utilizará *Scrum*, como marco de trabajo, debido a la transparencia con respecto a los objetivos y la construcción del producto, mediante distintas iteraciones.

El proyecto a desarrollar consta de 3 sprint de duración de tres meses, donde se organizará el alcance, expresado en historias de usuario y épicas que conforman el MVP.

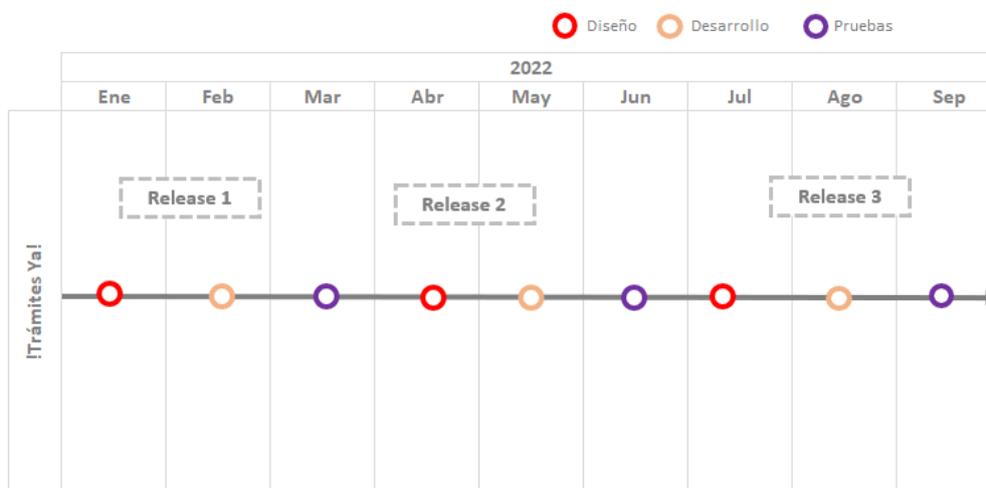


Figura 36: Product Roadmap Gantt Chart Fuente: elaboración propia

A continuación, se detalla el diagrama de Gantt a alto nivel de los sprint establecidos.

Tabla 26

Diagrama de Gantt del Proyecto de Desarrollo ¡Trámites Ya!

Id	Sprint	Duración	Inio	Fin
1	Módulo Gestión Notarios	60	03/01/2022	31/03/2022
2	Módulo Gestión Clientes	60	01/04/2022	30/06/2022
3	Integración de Procesos	60	01/07/2022	30/09/2022

Fuente: elaboración propia

9.4.1.2. TIEMPOS DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DEL SERVICIO

El modelo de negocio de ¡Trámites Ya!, se desarrolla de manera *online* y a continuación, se detallan los tiempos del proceso de producción del servicio establecido.

Tabla 27*Tiempos del proceso esperado de ¡Trámites Ya!*

Procesos	Tiempos
Registrar usuario	60 Seg.
Autenticación	5 Seg.
Seleccionar notaría	5 Seg.
Seleccionar trámite	5 Seg.
Registrar Información de trámite	180 Seg.
Seleccionar el tipo de entrega	5 Seg.
Realizar pago	10 Seg.
Total, interacción del usuario con la plataforma	270 Seg.
Recibir solicitud de trámite	10 Seg.
Revisar el trámite	60 Seg.
Elaborar el trámite	NA
Digitalizar el trámite	50 Seg.
Total, interacción de la notaría con la plataforma	120 Seg.
Recibir el trámite	NA
Calificar el servicio	NA

Fuente: elaboración propia

9.4.2. ECONOMÍA DE ESCALA

Consiste en generar el mayor volumen de producción y ventas al tiempo que se reduce el costo por unidad en la venta de un trámite notarial. Esto se conseguirá a través del aumento del número de clientes y del establecimiento de acuerdos con los socios estratégicos que son los proveedores y notarías, para poder ofrecer costos más competitivos conforme la demanda producida de trámites.

Las estrategias de economía de escala se han identificado de manera externa e interna, como a continuación se detalla:

9.4.2.1. EXTERNA

- Costos fijos: certificado de seguridad, *hosting*, licencias, entre otros
- Costo de los servidores: se mantiene constante para una determinada cantidad de clientes.
- Proveedores especializados.

9.4.2.2. INTERNA

- Experiencia: por parte del personal interno que mejora la productividad.
- *Know-how* adquirido

Por medio de la aplicación de la economía de escala se ha podido determinar el costo unitario óptimo de acuerdo con la cantidad de producción de trámites notariales en línea. El análisis indica que cuando la demanda esperada llega a 841,021 de trámites producidos, la reducción del costo unitario será de S/1.53 soles por unidad producida, siendo este costo el óptimo. Cabe resaltar que el análisis realizado esta considerado en el 5to año de operación, objetivo que se traza llegar a la cantidad de trámites esperados

Tabla 28

Economía de escala

Trámites	Costo Total	Costo Variable	Costo Fijo	Costo Unitario
365,095	S/1,206,907	S/435,734	S/771,173	S/3.31
484,077	S/1,225,063	S/453,890	S/771,173	S/2.53
603,058	S/1,243,975	S/472,802	S/771,173	S/2.06
722,040	S/1,263,675	S/492,502	S/771,173	S/1.75
841,021	S/1,284,196	S/513,023	S/771,173	S/1.53
891,874	S/1,412,452	S/641,279	S/771,173	S/1.58
942,727	S/1,572,771	S/801,598	S/771,173	S/1.67
993,580	S/1,773,171	S/1,001,998	S/771,173	S/1.78
1,044,433	S/2,023,671	S/1,252,498	S/771,173	S/1.94

1,095,286	S/2,336,795	S/1,565,622	S/771,173	S/2.13
-----------	-------------	-------------	-----------	--------

Fuente: elaboración propia

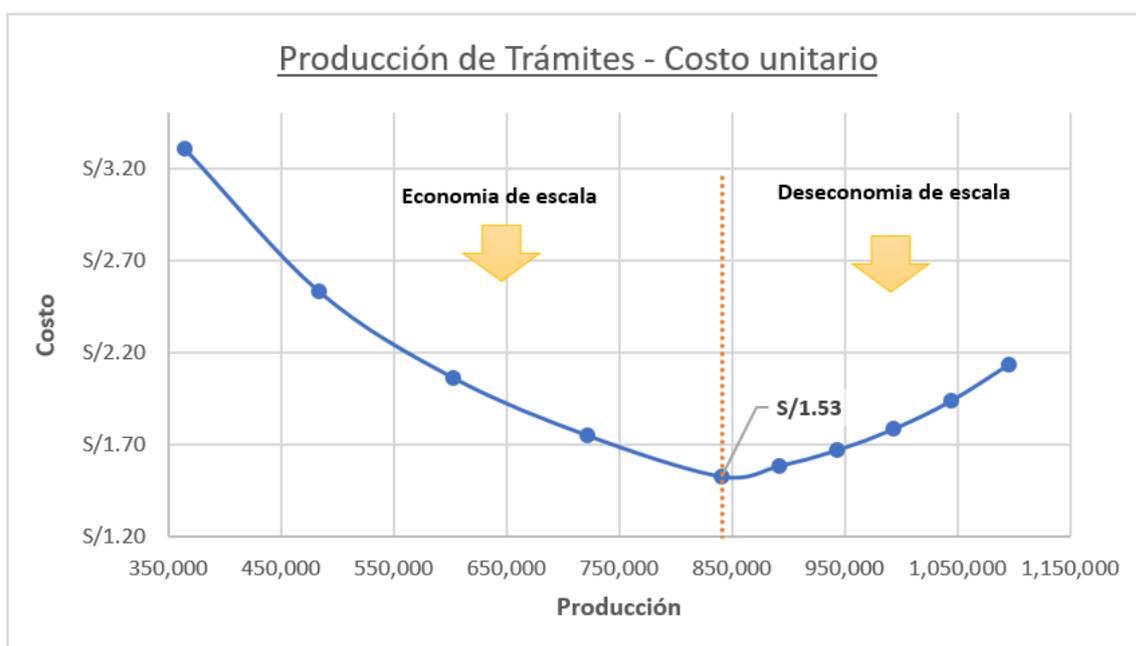


Figura 37: producción de trámites – costo unitario Fuente: elaboración propia

9.5. GESTIÓN DEL INVENTARIO Y PROVEEDORES

9.5.1. GESTIÓN DE INVENTARIOS

El plan de negocio se basa en intermediación entre las notarías y los usuarios, en consecuencia, no hay existencia de productos en inventario, puesto que es notaría digital. Básicamente se tienen las herramientas para la gestión administrativa y soporte de la plataforma. Los equipos de cómputo como *laptops* pasarán por un control para verificar su funcionamiento y controlar el periodo de vida.

9.5.2. GESTIÓN DE PROVEEDORES

Para poder asegurar la calidad del servicio, es importante conocer a los proveedores y que estos sean monitoreados con el fin de que la cadena de procesos funcione

de manera correcta. Los proveedores se convierten en piezas importantes dentro del nivel del servicio, uno de los pilares de “¡Trámites Ya!”

Estas son las estrategias en las que se enfocará:

- Tener un equipo calificado de Soporte TI.
- Cada proveedor debe de tener experiencia en el rubro.
- El precio debe ser acuerdo con el equipo más competente
- Además, debe ofrecer garantía en el servicio que brinda.
- Y el servicio que ofrece debe tener calidad.

También se considera realizar un seguimiento al servicio ofrecido por los proveedores, ya que es importante revisar el cumplimiento y calidad debido a que de ello depende la percepción del cliente.

9.6. GESTIÓN DE CALIDAD

La calidad es una característica que ha sido priorizada dentro de la plataforma digital; por ende, se realizará un seguimiento a la percepción del cliente dentro de las encuestas de satisfacción. La gestión de calidad se encuentra en todo el flujo creado para la plataforma de ¡Trámites Ya! debido a que impacta en la satisfacción del cliente y el cumplimiento de los objetivos trazados por el modelo de negocio. Con la gestión de la calidad se busca controlar, analizar y realizar mejoras continuas de los procesos, tareas que serán medidas a través de indicadores claves de desempeño.

Para poder gestionar la calidad se implementarán los indicadores de desempeño como herramientas fundamentales de medición, donde se muestra información cuantitativa respecto al cumplimiento de los objetivos. Para desarrollar dichos indicadores se

tomarán en cuenta los factores externos e internos, así como también su impacto en la calidad. A través de estos indicadores se busca un equilibrio entre los costos y la calidad, donde se miden diferentes atributos y su afectación directa en las necesidades del cliente.

A continuación, se plantean los indicadores claves para la gestión de ¡Trámites Ya!

Tabla 29

Indicadores de la calidad del servicio

Indicador	Objetivos	Descripción
% Nivel de atención	100%	total, de trámites aceptados / Total de trámites resueltos
Tiempo promedio de respuesta	< = 30 minutos	tiempo de respuesta a consultas de usuarios
Tiempo promedio de resolución	< = 60 minutos	tiempo que tarda el equipo de soporte en resolver con éxito el problema del cliente y cerrar el ticket
% Disponibilidad del servicio	>=99%	disponibilidad de los servicios para la gestión de trámites
Índice de satisfacción del cliente	>=97%	medición de la satisfacción del cliente respecto a la empresa
% Reclamos	< = 3%	total, de reclamos / total de atención

Fuente: elaboración propia

9.7. SEGURIDAD DE LA PLATAFORMA

La plataforma de ¡Trámites ya! tomara las siguientes estrategias para poder reforzar los posibles fraudes ante eventuales intentos de suplantación y asegurar que todos los servicios gestionados sean fidedignos.

9.7.1. EDUCAR A LOS CLIENTES Y USUARIOS SOBRE EL USO DE DATOS PERSONALES

¡Trámites ya! realizará campañas de concienciación y buenas prácticas de seguridad para que los clientes tomen sus propias medias de seguridad y poder evitar estafas o fraudes, alentándolos sobre las precauciones necesarias para proteger sus datos, tales como:

- No comparta información personal en las redes sociales
- Nunca inicie sesión en una plataforma o sitio web sospechoso
- Asegúrese de cerrar la sesión después de usar la plataforma de ¡Trámites ya!
- No abrir correos maliciosos y que generen sospecha de fraude.

9.7.2. BIG DATA PARA DETECTAR ACTIVIDADES SOSPECHOSAS

El uso de Big Data puede ayudar a identificar movimientos sospechosos, prevenir fraudes en la plataforma digital y tomar medidas específicas para reducir pérdidas.

9.7.3. AUTENTICACIÓN DE USUARIOS

Para prevenir el fraude en la plataforma de ¡trámites ya! es introducir múltiples capas de seguridad para la autenticación de usuarios en las aplicaciones, en lugar de un simple inicio de sesión que requiere solo un nombre de usuario y una contraseña.

Las medidas de autenticación serían las siguientes:

- Biometría / Token digital.
- Verificación de dos pasos.

- Notificaciones por correo electrónico o SMS sobre el registro de nuevos dispositivos.
- Identificar dónde ocurrió un inicio de sesión/transacción a través de la geolocalización.

9.7.4. INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y MACHINE LEARNING PARA IDENTIFICAR USUARIOS

La inteligencia artificial y el Machine Learning ayudan a identificar a los usuarios, tendencias y detectar fraudes en función del reconocimiento de patrones de flujo de red y el análisis de datos históricos a través de la geolocalización, firmas y otras fuentes; herramientas complementarias que serán adoptadas por la plataforma de ¡Trámites ya! y evitar los fraudes.

9.8. CADENA DE ABASTECIMIENTO

Para el modelo de negocio de ¡Trámites Ya!, la cadena de suministro o abastecimiento es importante y fundamental a fin de garantizar la capacidad de atender la demanda en la gestión de trámites notariales *online*. La cadena de suministro necesita una configuración de cada elemento requerido en el desarrollo del servicio, de tal forma que la empresa pueda ser ágil en la atención de las necesidades de los usuarios.

En ¡Trámites Ya!, la cadena de suministro se adapta y reconfigura sus actividades según el entorno actual del negocio para poder satisfacer los nuevos requerimientos de los usuarios.

El modelo de negocio presentado cuenta con una cadena de suministro directa donde se consideran proveedores a aquellos que brindan el servicio, y a ¡Trámites Ya!,

como el cliente. El tipo de cadena de suministro se adapta al negocio presentado y permite ser una cadena ligera que reduce los fallos e incrementa la eficiencia y rapidez del suministro.

9.8.1. MATERIA PRIMA

En esta etapa, ¡Trámite Ya! selecciona a los proveedores con los que trabajará para obtener los bienes y servicios que contribuirán al desarrollo del negocio, además de definir cómo se realiza el contacto, dónde se iniciará el acercamiento a ellos y cuándo se consiguen para el proceso de producción del servicio. El equipo de ¡Trámite Ya! monitoreará y gestionará la relación con los abastecedores.

Se cuenta con los siguientes proveedores para el abastecimiento de los servicios requeridos para el desarrollo del modelo de negocio propuesto:

- **Servidores:** toda la información procesada será almacenada en la nube, teniendo como proveedores el *Data Center* de *Amazon AWS* y por la parte del servicio *Hosting* donde se alojará la página *web* se contará con *GoDaddy*.

- **Pasarelas de pago:** las transacciones comerciales brindadas en la plataforma digital de ¡Trámites Ya! serán respaldadas por las pasarelas de pagos, las cuales permiten realizar el pago a través de diferentes medios (tarjeta de crédito, tarjeta de débito, transferencias bancarias y depósitos). Los proveedores que se seleccionan para estos servicios son: *Mercado Pago* y *PayPal*.

- **Consultoría y desarrollo:** para el desarrollo, actualizaciones requeridas para la plataforma de ¡Trámites Ya! y las consultorías, se gestiona con el proveedor *Nao Solutions SAC*, que cuenta con una amplia experiencia en las creaciones de aplicaciones *app* y *web*.

• **Servicios de seguridad:** el fortalecimiento de seguridad es una prioridad para la plataforma digital de ¡Trámites Ya! Así como la tecnología de ciberseguridad, también el uso de servicios en nube que contempla este tópico permitirá la transacción notarial de una manera segura gracias a un algoritmo de seguridad cuyo estándar es revisado de manera constante por las auditorías de ciberseguridad de *Etical Hacking*.

• **Acreditadores digitales:** se cuenta con el proveedor Acepta Perú S.A.C., empresa autorizada en acreditar certificados y firmas digitales en el Perú.



Figura 38: cadena de abastecimiento Fuente: elaboración propia

9.8.2. PRODUCCIÓN

El proceso de producción consiste en la elaboración y realización del documento que se requiere al momento solicitar la gestión de trámites notariales a través de la plataforma digital de ¡Trámites Ya! Este proceso tiene por objetivo desarrollar la digitalización de los documentos notariales, garantizar que el proceso sea seguro y que los datos personales sean protegidos. En esta etapa las responsabilidades son compartidas, esto

es, la elaboración del documento notarial es asumida por parte de las notarías, mientras que el procesamiento de digitalización es asignado a la plataforma de ¡Trámites Ya!



Figura 39: elaboración de documentos y digitalización

Fuente: elaboración propia

9.8.3. DISTRIBUCIÓN

¡Trámites Ya!, al ser un modelo de negocio digital, busca realizar la distribución y entrega de documentos de manera *online* en su mayoría, y el restante, mediante el uso del servicio *courier* propio de las notarías. El correo electrónico o *e-mail* es un medio de distribución para llegar al consumidor final adjuntando el documento digital, además del repositorio de almacenamiento de documentos que cuenta el cliente dentro de la plataforma, a la cual se puede acceder con sus propias credenciales, en cualquier momento y lugar.



Figura 40: distribución de trámites notariales en línea

Fuente: elaboración propia

10. CAPÍTULO 9. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

En este apartado se describe la gestión de recursos humanos que usará ¡Trámites Ya!, además del manejo de este rubro, dado que es importante para el compromiso de los equipos que dan respaldo a la organización.

La estructura organizacional y todas las directrices planteadas a continuación son los recursos necesarios para poder ofrecer un óptimo nivel de calidad y a su vez cumplir los objetivos planteados por la compañía.

10.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura diagramada determina cómo estará organizada la compañía en niveles jerárquicos, por funciones y por unidades de negocio. La estructura y el diseño organizacional de ¡Trámites Ya! permiten a todos los colaboradores definir nítidamente su posición dentro de la compañía. Además, se busca lograr coherencia entre las unidades de negocio y sus funciones, de manera tal que la empresa se gestione de una manera eficiente y ordenada.

La estructura organizacional se basa en las tareas de cada colaborador o empleado dentro del proyecto. Asimismo, para cada departamento se cuenta con gerentes responsables de cada unidad, y por cada uno de ellos existen subunidades compuestas por empleados a su cargo. A continuación, se muestra la estructura organizacional de ¡Trámites Ya!



Figura 41: organigrama organizacional Fuente: elaboración propia

- **Perfil del puesto**

Es importante contar con los perfiles identificados para cada puesto de trabajo, por lo cual se detalla el nombre de cada puesto y el perfil requerido para el desarrollo de las funciones asignadas. Esta información será consignada en el manual de la organización y funciones.

Gerente general

PERFIL

Grado de Instrucción	superior
Formación	Título en ingeniería, administración o ramas afines y postgrado en gestión comercial o MBA
Cargo	GERENTE GENERAL
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organización y planificación ▪ Comunicación efectiva ▪ Organizar y delegar ▪ Orientación hacia el logro ▪ Liderazgo ▪ Pensamiento estratégico ▪ Manejo de crisis y tensión ▪ Enfocarse en la sinergia de equipo ▪ Enfoque en solución problemas ▪ Usar tecnologías y herramientas de gestión. ▪ Compromiso con el desempeño
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Microsoft Excel ▪ Microsoft Word ▪ Microsoft PowerPoint ▪ SAP Nivel usuario ▪ Herramientas de tecnología e información
Idiomas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Español ▪ Inglés avanzado

Experiencia	Contar por lo menos con 4 años de experiencia laboral comprobada en el departamento de administración y finanzas o recursos humanos
-------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Gerente de administración y finanzas

PERFIL	
Grado de Instrucción	superior
Formación	Título de economista, administrador de empresas o ramas afines y postgrado en finanzas o MBA
Cargo	GERENTE DE ADMINISTRACION Y FINANZAS
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enfoque en logros ▪ Capacidad para toma de decisiones ▪ Colaboración en equipo ▪ Alinearse a la cultura Institucional ▪ Enfoque en procesos de mejora continua ▪ Comunidad efectiva ▪ Negociación efectiva y creatividad ▪ Trato amable que contribuya al ambiente laboral. ▪ Análisis y síntesis en informes de tipo gerencial. ▪ Confidencialidad
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Microsoft Excel ▪ Microsoft Word ▪ Microsoft PowerPoint ▪ SAP Nivel usuario
Idiomas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Español ▪ Inglés avanzado
Experiencia	Contar por lo menos con 4 años de experiencia laboral comprobada, gerente en área de administración y finanzas u operaciones

Coordinador de administración

PERFIL	
Grado de Instrucción	superior o técnico
Formación	Bachiller o egresado de administración o ramas afines
Cargo	COORDINADOR DE ADMINISTRACION
Habilidades	

Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rápida y efectiva toma de decisiones ▪ Colaboración en equipo ▪ Alinear a la cultura Institucional ▪ Enfoque en procesos de mejora continua ▪ Negociación efectiva y creatividad ▪ Organización y planificación ▪ Comunicación efectiva ▪ Microsoft Excel ▪ Microsoft Word ▪ Microsoft PowerPoint ▪ SAP nivel usuario ▪ Herramientas de tecnología e información
Idiomas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Español ▪ Inglés intermedio
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contar por lo menos con 2 años de experiencia laboral comprobada, efe o coordinador en área administrativa, recursos humanos

Jefe de contabilidad

PERFIL

Grado de Instrucción	superior
Formación	Título en contabilidad
Cargo	JEFE DE CONTABILIDAD
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integro ▪ Eficiente ▪ Rápida y efectiva toma de decisiones ▪ Amplitud de criterio ▪ Capacidad en el análisis contable ▪ Experto en <i>software</i> financiero ▪ Critico
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Microsoft Excel ▪ Microsoft Word ▪ Microsoft PowerPoint ▪ SAP nivel avanzado ▪ Herramientas de tecnología e información
Idiomas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Español ▪ Inglés intermedio
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contar por lo menos con 4 años de experiencia laboral comprobada como jefe de contabilidad

Gerente de operaciones

PERFIL

Grado de Instrucción	superior
Formación	Título en ingeniería, administración o ramas afines y postgrado en finanzas o MBA
Cargo	GERENTE DE OPERACIONES
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enfoque en logros ▪ Rápida y efectiva toma de decisiones ▪ Colaboración en equipo ▪ Alinearse a la cultura Institucional ▪ Enfoque en procesos de mejora continua ▪ Comunidad efectiva ▪ Negociación efectiva y creatividad ▪ Trato amable que contribuya al ambiente laboral. ▪ Análisis y síntesis en informes de tipo gerencial.
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confidencialidad ▪ Microsoft Excel ▪ Microsoft Word ▪ Microsoft PowerPoint ▪ SAP nivel usuario ▪ Business Project manager
Idiomas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Español ▪ Inglés avanzado
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contar por lo menos con 4 años de experiencia laboral comprobada en el área de operaciones

Analista de BackOffice

PERFIL

Grado de Instrucción	superior o técnico
Formación	Bachiller o egresado de administración o ramas afines
Cargo	ANALISTA DE BACKOFFICE
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rápida y efectiva toma de decisiones ▪ Colaboración en equipo ▪ Alinearse a la cultura institucional ▪ Enfoque en procesos de mejora continua ▪ Capacidad de negociación y creatividad ▪ Organización y planificación ▪ Comunicación efectiva

Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Microsoft Excel ▪ Microsoft Word ▪ Microsoft PowerPoint ▪ Herramientas de tecnología e información
Idiomas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Español ▪ Inglés intermedio
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contar por lo menos con 2 años de experiencia laboral comprobada como analista o coordinador en área de operaciones

Analista de atención al cliente

PERFIL	
Grado de Instrucción	superior o técnico
Formación	Bachiller o egresado de administración o ramas afines
Cargo	ANALISTA DE ATENCION AL CLIENTE
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rápida y efectiva toma de decisiones ▪ Colaboración en equipo ▪ Alinearse a la cultura institucional ▪ Enfoque en procesos de mejora continua ▪ Capacidad de negociación y creatividad ▪ Organización y planificación ▪ Comunicación efectiva
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Microsoft Excel ▪ Microsoft Word ▪ Microsoft PowerPoint ▪ Herramientas de Tecnología e información
Idiomas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Español ▪ Inglés intermedio
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contar como mínimo con 2 años de experiencia laboral comprobada como analista o coordinador en área de operaciones

Gerente de tecnología e información

PERFIL

Grado de Instrucción	superior
Formación	Título en ingeniería de sistemas o ramas afines y postgrado en tecnología de la información o MBA
Cargo	GERENTE DE TECNOLOGIA E INFORMACION
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enfoque en logros ▪ Rápida y efectiva toma de decisiones ▪ Colaboración en equipo ▪ Alinearse a la Cultura Institucional ▪ Enfoque en procesos de mejora continua ▪ Comunidad efectiva ▪ Negociación Efectiva y Creatividad ▪ Trato amable que contribuya al ambiente laboral. ▪ Análisis y síntesis en informes de tipo gerencial. ▪ Confidencialidad
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Microsoft Excel ▪ Microsoft Word ▪ Microsoft PowerPoint ▪ SAP Nivel usuario ▪ Business Project manager ▪ Inteligencia de Negocio ▪ Big data ▪ Base de datos
Idiomas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Español ▪ Inglés avanzado
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contar por lo menos con 4 años de experiencia laboral comprobada en el área de tecnología de la información

Analista de desarrollo

PERFIL

Grado de Instrucción	superior o técnico
Formación	Titulado o bachiller en ingeniería de sistemas o ramas afines
Cargo	ANALISTA DE DESARROLLO
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resolución de problemas ▪ Comunicación efectiva ▪ Creatividad

Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estructura de datos ▪ Análisis de datos ▪ Flexibilidad y capacidad de adaptación ▪ Capacidad de relación interpersonal ▪ Carácter y ética ▪ Microsoft Excel ▪ Base de datos ▪ Big Data ▪ Data WareHouse ▪ Lenguajes de programación Python, php , java , ▪ Power Bi ▪ Metodologías ágiles Scrum, Xp ▪ Business Project manager
Idiomas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Español ▪ Inglés avanzado
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contar por lo menos con 4 años de experiencia laboral comprobada como analista o coordinador en área de desarrollo

Analista de seguridad de la información

PERFIL

Grado de Instrucción	superior o técnico
Formación	Titulado o bachiller en ingeniería de sistemas o ramas afines
Cargo	ANALISTA DE SEGURIDAD DE LA INFORMACION
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprender la complejidad de las situaciones ▪ Actuar estratégicamente ▪ Flexibilidad y adaptación de cambios ▪ Pensamiento crítico y analítico ▪ Sentido de urgencia ▪ Capacidad de relación interpersonal ▪ Carácter y ética
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Microsoft Excel ▪ Conocimiento en gestión de riesgos informáticos y estándares de seguridad de la información. ▪ Protocolos de manejo de incidencias de seguridad de información

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento de la norma y estándares internacionales ISO 27001, SOX, ITIL / Certificación CCNA ▪ Base de datos ▪ Sistemas operativos ▪ Filtro de contenido, firewalls ▪ Metodologías ágiles Scrum, Xp ▪ Business Project manager
Idiomas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Español ▪ Inglés avanzado
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contar por lo menos con 4 años de experiencia laboral comprobada como analista o coordinador en el área de seguridad de la información

Red social manager

PERFIL	
Grado de Instrucción	superior o técnico
Formación	Bachiller o egresado de marketing o ramas afines
Cargo	RED SOCIAL MANAGER
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rápida y efectiva toma de decisiones ▪ Colaboración en equipo ▪ Alinearse a la cultura institucional ▪ Enfoque en procesos de mejora continua ▪ Capacidad de negociación y creatividad ▪ Organización y planificación ▪ Comunicación efectiva
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Microsoft Excel ▪ Microsoft Word ▪ Microsoft PowerPoint ▪ Herramientas de tecnología e información
Idiomas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Español ▪ Inglés intermedio
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contar como mínimo con 2 años de experiencia laboral comprobada como analista o coordinador en área de operaciones

Manual de organización y funciones (MOF)

Gerente general

REPORTAR A:

La dirección general es el órgano supremo de la compañía, de máxima autoridad de la empresa

ORGANIZACIÓN

Cuenta con las siguientes dependencias bajo su responsabilidad:

- Dirección de administración y finanzas
- Dirección de operaciones
- Dirección de tecnología e información

OBJETIVOS

Gestionar la compañía y hacer que se cumplan los objetivos con énfasis en la calidad, eficiencia en manejo de costos y rentabilidad

FUNCIONES

Para la consecución del propósito de la empresa deberá cumplir con las siguientes funciones específicas que no son limitativas:

- Implementar, organizar y dar gestión a las tareas, priorizando los indicadores que se ha propuesto la empresa
 - Controlar y supervisar, así como evaluar el trabajo del empleado en la evaluación anual de desempeño
 - Traer y desarrollar nuevos modelos de negocio que puedan ser adoptados por la compañía y permitan el crecimiento de ella
 - Mejorar los proyectos y las políticas legales de la compañía
 - Proponer estrategias que refuercen y mejoren la imagen de la compañía
 - Supervisar y controlar las finanzas de la compañía
 - Liderar el capital humano
-

Gerente de administración y finanzas

REPORTAR A:

La dirección de administración y finanzas es un órgano funcional que depende jerárquica y funcionalmente de la dirección general, a quien reporta todas sus actividades.

ORGANIZACIÓN

Cuenta con las siguientes dependencias bajo su responsabilidad:

- Servicios generales
 - Contabilidad
 - Recursos Humanos
-

OBJETIVOS

Dar viabilidad financiera, contable, operativa y el capital humano a la compañía controlando y gestionando de forma eficiente los recursos asignados

FUNCIONES

Para la consecución del propósito de la empresa deberá cumplir con las siguientes funciones específicas que no son limitativas:

- Proponer a la dirección general el plan anual de adquisiciones alineado al servicio ofrecido por ¡Trámites Ya!
 - Supervisar el proceso anual de presupuesto, siguiendo la normatividad vigente y proponerlo a la gerencia
 - Dirigir y gestionar los procesos que se encargan de abastecer los insumos necesarios para el servicio de ¡Trámites Ya!
 - Controlar y gestionar el manejo contable y financiero
 - Evaluar a los postulantes de plazas y proponer a la gerencia el personal que esté capacitado para el puesto
 - Autorizar el pago de las obligaciones de la empresa
-

Coordinador de administración

REPORTAR A:

El área de servicios generales es un funcional de línea que tiene dependencia jerárquica y funcional de la dirección administración y finanzas, a quien reporta todas sus actividades.

ORGANIZACIÓN

Cuenta con la siguiente dependencia bajo su responsabilidad:

- Área de servicios generales

OBJETIVOS

Velar y gestionar el buen funcionamiento y organización de las diferentes áreas de la compañía para brindar, de manera eficiente y en el tiempo esperado, los diferentes servicios que le son inherentes como es la administración y el uso racional de los equipos. Conservar en óptimo estado las instalaciones de los ambientes de trabajo. Tiene a cargo la gestión del RR.HH. de la empresa.

Para la consecución del propósito de la empresa deberá cumplir con las siguientes funciones específicas que no son limitativas:

- Inspeccionar las instalaciones y dar solución a fallas y averías encontradas de infraestructura y equipos para su reposición oportuna
 - Participar en la verificación anual del inventario de los bienes de la empresa
 - Realizar las compras y solicitar cotizaciones requeridas
 - Prestar apoyo en las tareas de vigilancia, resguardo y seguridad de la empresa
 - Liderar la gestión de recursos humanos
 - Realizar tareas que tengan que ver con los objetivos del área
-

Jefe de contabilidad

REPORTAR A:

El área de contabilidad es el órgano funcional que tiene como predecesor jerárquico y funcional a la dirección de administración y finanzas, a quien reporta todas sus actividades.

ORGANIZACIÓN

Cuenta con la siguiente dependencia bajo su responsabilidad:

- Área contabilidad

OBJETIVOS

Velar y gestionar el buen funcionamiento y organización de las diferentes áreas de la compañía para brindar, de manera eficiente, y en el tiempo esperado, los diferentes servicios que le son inherentes como es la administración y el uso racional de los equipos; asimismo conservar en óptimo estado las instalaciones de los ambientes de trabajo

FUNCIONES

Para la consecución del propósito de la empresa deberá cumplir con las siguientes funciones específicas que no son limitativas:

- Coordinar y planificar las funciones que tengan relación con el área contable y de tributación, con el objetivo de obtener los estados financieros consolidados y dar cumplimiento de los deberes tributarios
 - Coordinar la ejecución de las políticas contables con el área de contabilidad; asegurar que se sigan las reglas contables de acuerdo con las normas nacionales y que se cumplan con las regulaciones fiscales vigentes
 - Crear estados financieros de manera mensual con información de manera oportuna y cierta
 - Controlar las cuentas contables y eliminar las cuentas en desuso
 - Controlar el trabajo realizado por los auxiliares de contabilidad
 - Dar cumplimiento a las declaraciones periódicas de impuestos nacionales y distritales
 - Dar revisión y firmar documentos con entidades bancarias y de productos como tarjetas o líneas de capital de trabajo o crédito
-

Gerente de operaciones

REPORTAR A:

La dirección de operaciones es el órgano funcional que tiene como predecesor jerárquico y funcional a la dirección general, a quien reporta todas sus actividades.

ORGANIZACIÓN

Cuenta con las siguientes dependencias bajo su responsabilidad:

- *BackOffice*
 - Reclamos
-

OBJETIVOS

Velar por un adecuado funcionamiento y gestión del área de operaciones de la empresa, tanto a nivel del servicio como a nivel de administración del personal operativo, cumpliendo con los servicios en el tiempo y con la calidad del entregable, mediante la eficiente gestión del área a cargo

FUNCIONES

Para la consecución del propósito de la empresa deberá cumplir con las siguientes funciones específicas que no son limitativas:

- Proyectar, armonizar y examinar los procedimientos de áreas operacionales de servicio, mantenimiento / logístico obteniendo buenos resultados
 - Potenciar la productividad del área bajo su cargo, elevando el rendimiento, como también realizar la evaluación de desempeño y *coaching*, motivando siempre al personal a cargo
 - Organizar y planificar el cumplimiento de servicios de la empresa en base a una adecuada programación de estos
 - Controlar y gestionar el manejo contable y financiero
 - Fomentar la mejora continua del procedimiento de calidad y seguridad del servicio
 - Garantizar la ejecución de la calidad en todos los procesos
-

Analista de BackOffice

REPORTAR A:

El área de *BackOffice* es el órgano funcional que tiene como predecesor jerárquico y funcional a la dirección de operaciones, a quien reporta todas sus actividades.

ORGANIZACIÓN

Cuenta con la siguiente dependencia bajo su responsabilidad:

- Área de *BackOffice*

OBJETIVOS

Ser responsable del monitoreo y el proceso de operaciones, informar y coordinar al director de operaciones del cumplimiento de servicios de acuerdo con plazos establecidos

FUNCIONES.

Para la consecución del propósito de la empresa deberá cumplir con las siguientes funciones específicas que no son limitativas:

- Responsabilizarse del monitoreo y el proceso de operaciones, informar y coordinar con el director de operaciones del cumplimiento de servicios de acuerdo con plazos establecidos
 - Atender vía *email* y telefónica a los clientes y proveedores para gestionar las actividades relacionadas a la operación
 - Gestionar los pedidos realizados en la plataforma
-

-
- Llevar un seguimiento de los pedidos y resolver incidencias que puedan surgir
 - Realizar y ejecutar las tareas administrativas que se le asigne
 - Crear reportes mensuales acerca de los indicadores operativos del servicio
-

Analista de atención al cliente

REPORTAR A:

El área de atención al cliente es el órgano funcional que tiene como predecesor jerárquico y funcional a la dirección de operaciones, a quien reporta todas sus actividades.

ORGANIZACIÓN

Cuenta con la siguiente dependencia bajo su competencia:

- Área de atención al cliente

OBJETIVOS

Ser responsable de monitorear el proceso de operaciones, informar y coordinar al director de operaciones del cumplimiento de servicios de acuerdo con plazos establecidos

FUNCIONES

Para la consecución del propósito de la empresa deberá cumplir con las siguientes funciones específicas que no son limitativas:

- Ser responsable del monitoreo y el proceso de operaciones, informar y coordinar con el director de operaciones del cumplimiento de servicios de acuerdo con plazos establecidos
 - Analizar las exigencias de los clientes y administrarlas junto a las otras áreas de la empresa
 - Llevar un seguimiento de los reclamos, necesidades y preferencias de los clientes
 - Planificar los tiempos de atención al cliente
 - Detectar y transmitir los aspectos de mejora con respecto a la atención al cliente
 - Crear reportes mensuales acerca de los indicadores operativos del servicio
-

Gerente de tecnología e información

REPORTAR A:

La dirección de tecnología e información es el órgano funcional que tiene como predecesor jerárquico y funcional a la dirección general, a quien reporta todas sus actividades.

ORGANIZACIÓN

Cuenta con las siguientes dependencias bajo su responsabilidad:

-
- Desarrollo
 - Seguridad de la información

OBJETIVOS

Administrar y asegurar la infraestructura de TI y de los sistemas que dan soporte a la empresa; alinearse con los objetivos y políticas de la empresa; supervisar y reportar las actualizaciones y licencias próximas a vencer para que sean consideradas dentro del plan de presupuesto anual.

El enfoque principal dentro de sus funciones debe ser el centrarse en el cliente interno y externo. Por otro lado, debe monitorear las aplicaciones que se encuentran en vanguardia en el mercado para poder tener actualizadas las aplicaciones de la empresa que permitan mantener la calidad y servicio con la mejor tecnología disponible.

FUNCIONES

Para la consecución del propósito de la empresa deberá cumplir con las siguientes funciones específicas que no son limitativas:

- Realizar y verificar el cumplimiento del plan estratégico tecnológico
 - Crear alianzas por medio de la aplicación de la negociación efectiva con los proveedores de tecnología como *stakeholders*, que intervienen en los procesos de tecnología procurando que se cumpla con la calidad y eficiencia a través de la aplicación de las mejores alternativas para el cumplimiento en tiempo de los proyectos trazados por la empresa
 - Encargarse de la gestión de proyectos que faciliten la construcción de herramientas informáticas que permitan automatizar y que sean intuitivos o de fácil uso
 - Prever la alta disponibilidad del servicio en todos los proyectos de tecnología, teniendo siempre un plan de contingencia que asegure que el servicio continúe en caso de algún tipo de ocurrencia o evento inesperado
 - Estar en constante revisión de las metodologías de agilidad de proyectos como de estándares que permitan la mejora continua de los procesos de tecnología y en calidad
 - En todas las funciones mencionadas debe:
 - ✓ Asegurar la alta disponibilidad de servicios y cumplir el tiempo de atención o SLAs, creando paneles de control que permitan monitorear de manera diaria el cumplimiento de estos indicadores
 - ✓ Monitorear el correcto funcionamiento de los servicios tecnológicos que permiten operar a la empresa tales como el internet, las herramientas de correo electrónico y soporte adecuado a los equipos de cómputo
 - ✓ Almacenar y elaborar herramientas que permitan la extracción de la base de datos para informes de las áreas usuarias
-

Analista de desarrollo

REPORTAR A:

El área de desarrollo es el órgano funcional que tiene como predecesor jerárquico y funcional a la dirección tecnología e información, a quien reporta todas sus actividades.

ORGANIZACIÓN

Cuenta con la siguiente dependencia bajo su responsabilidad:

- Área de desarrollo

OBJETIVOS

Ser responsable del monitoreo y el proceso de operaciones; informar y coordinar al director de operaciones del cumplimiento de servicios de acuerdo con los plazos establecidos

FUNCIONES

Para la consecución del propósito de la empresa deberá cumplir con las siguientes funciones específicas que no son limitativas:

- Identificar los requisitos operativos y necesidades de los clientes y de las áreas de la empresa
 - Elegir la arquitectura de cada componente de la plataforma digital de la compañía
 - Diseñar aplicaciones siguiendo las metodologías y buenas prácticas establecidos por la empresa
 - Dar mantenimiento a los sistemas de la empresa
 - Crear manuales de usuario y documentar los procedimientos técnicos de los sistemas
 - Diseñar las pruebas unitarias de las aplicaciones, así como las pruebas de estrés
 - Ejecutar pruebas del sistema de manera exhaustiva
 - Realizar el análisis funcional de los requerimientos del cliente o de áreas internas de la empresa
-

Analista de seguridad de la información

REPORTAR A:

El área de seguridad de la información es el órgano funcional que tiene como predecesor jerárquico y funcional a la dirección de tecnología e información, a quien reporta todas sus actividades

ORGANIZACIÓN

Cuenta con la siguiente dependencia bajo su responsabilidad:

- Área de seguridad de la información
-

OBJETIVOS

Evaluar la seguridad de la información de las aplicaciones siguiendo los estándares de seguridad actuales que permitan asegurar la información tanto de la empresa como de los clientes

FUNCIONES

Para cumplir con el propósito de la empresa deberá cumplir con las siguientes funciones específicas que no son limitativas:

- Formular las políticas de seguridad informática para la empresa
 - Documentar guías de trabajo y procedimientos de seguridad informática
 - Implementar medidas preventivas y correctivas de incidentes
 - Mantener actualizados los protocolos de ciberseguridad
 - Crear manuales de usuario de buenas prácticas de seguridad y documentar los procedimientos técnicos de ciberseguridad
 - Elaborar reportes y comunicar a la dirección los hallazgos y estrategias para mantener la integridad de los sistemas informativos y mitigar las amenazas
 - Monitorear y responder a eventos de ataques detectados a través de la plataforma digital
-

Red social manager

REPORTAR A:

El área de red social manager es el órgano funcional que tiene como predecesor jerárquico y funcional a la dirección de *marketing*, a quien reporta todas sus actividades.

ORGANIZACIÓN

Cuenta con la siguiente dependencia bajo su responsabilidad:

- Red social manager

OBJETIVOS

Ser responsable del monitoreo y el proceso de operaciones; coordinar e informar al director de *marketing* el cumplimiento de servicios de acuerdo con plazos establecidos

FUNCIONES

Para la consecución del propósito de la empresa deberá cumplir con las siguientes funciones específicas que no son limitativas:

- Elaborar la malla de contenidos para las plataformas digitales *Facebook, Instagram, LinkedIn, WhatsApp*
 - Administrar las redes sociales
 - Responder a la comunidad *online*
-

-
- Gestionar la marca
 - Seguir y monitorear el impacto de las publicaciones
 - Crear reportes mensuales acerca de los indicadores operativos del servicio
-

10.2. PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

El proceso de selección y la posterior firma de contrato de un talento es considerado un procedimiento muy importante para ¡Trámites ya!, debido a que se considera al personal como fundamental para el logro de los objetivos de la empresa.

El proceso inicia con la necesidad de personal de un área interna de la organización. Esta será solicitada exclusivamente por la jefatura correspondiente a través del correo electrónico; en este caso se presentan dos escenarios:

- **Reemplazo:** es considerado reemplazo toda solicitud de personal que sustituye el cargo de un personal ya existente por motivos de renuncia, vacaciones y/o promoción. En este escenario, únicamente es necesaria la solicitud de la jefatura del área al coordinador administrativo, mediante correo electrónico, para el inicio del proceso de reclutamiento.

- **Puesto nuevo:** es considerado puesto nuevo toda solicitud de personal que amplía el número de colaboradores del área solicitante, además del presupuesto asignado. En este escenario, es necesario conseguir la aprobación del director de administración y finanzas, mediante correo electrónico, para su posterior derivación al coordinador administrativo y así dar inicio del proceso de reclutamiento.

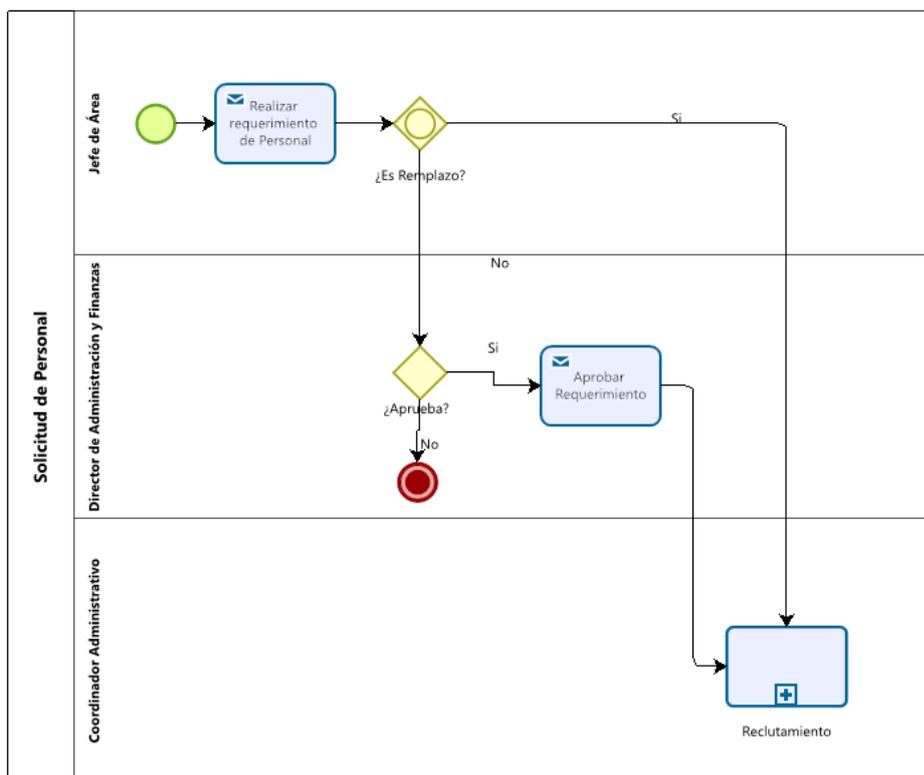


Figura 42: solicitud de personal Fuente: elaboración propia

10.2.1. PROCESO DE RECLUTAMIENTO

El proceso de reclutamiento inicia ante la necesidad de un talento de un área de la organización. Este proceso se realizará de manera interna, en base a los perfiles establecidos en el MOF.

La búsqueda del talento se realizará de la siguiente manera:

- ✓ **Búsqueda interna:** apenas se presente la vacante, será informada mediante el correo de "Comunicación interna" a todo el personal, para permitir la postulación y futuras promociones.

- ✓ **Búsqueda externa:** se realizará mediante la publicación de *banner* en todas las redes sociales, como *Facebook* e *Instagram* de ¡Trámites ya!, a fin de informar sobre la vacante. También se publicará en las siguientes bolsas de trabajo:

LinkedIn: conocida como la red profesional número uno a nivel internacional, que concentra los perfiles de gran parte de profesionales para puestos medios a altos.

Bumerán: Es la bolsa de trabajo más conocida a nivel nacional, con gran nivel de alcance para puestos medios y altos, que permitirá llegar al grupo objetivo.

Todos los postulantes, internos o externos, deberán completar un formulario con preguntas filtro, que permitirá la validación de los conocimientos solicitados, además de enviar su CV actualizado con sus datos de contacto.

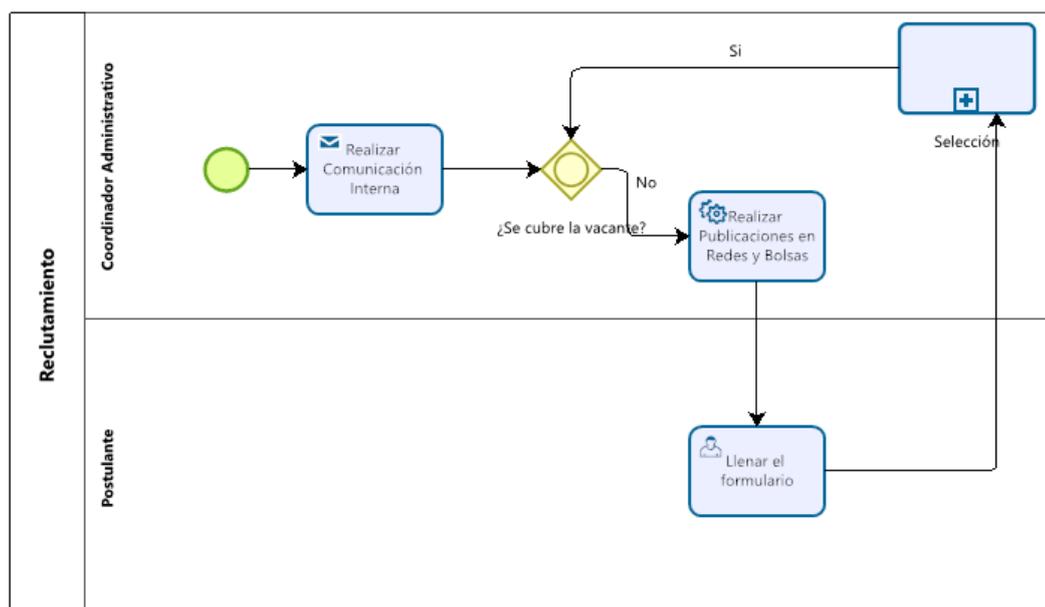


Figura 43: reclutamiento de personal Fuente: elaboración propia

10.2.2. PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección de personal permitirá elegir al candidato indicado para cubrir la vacante presentada. El proceso de selección se realizará mediante una serie de filtros presentados en la figura 43:

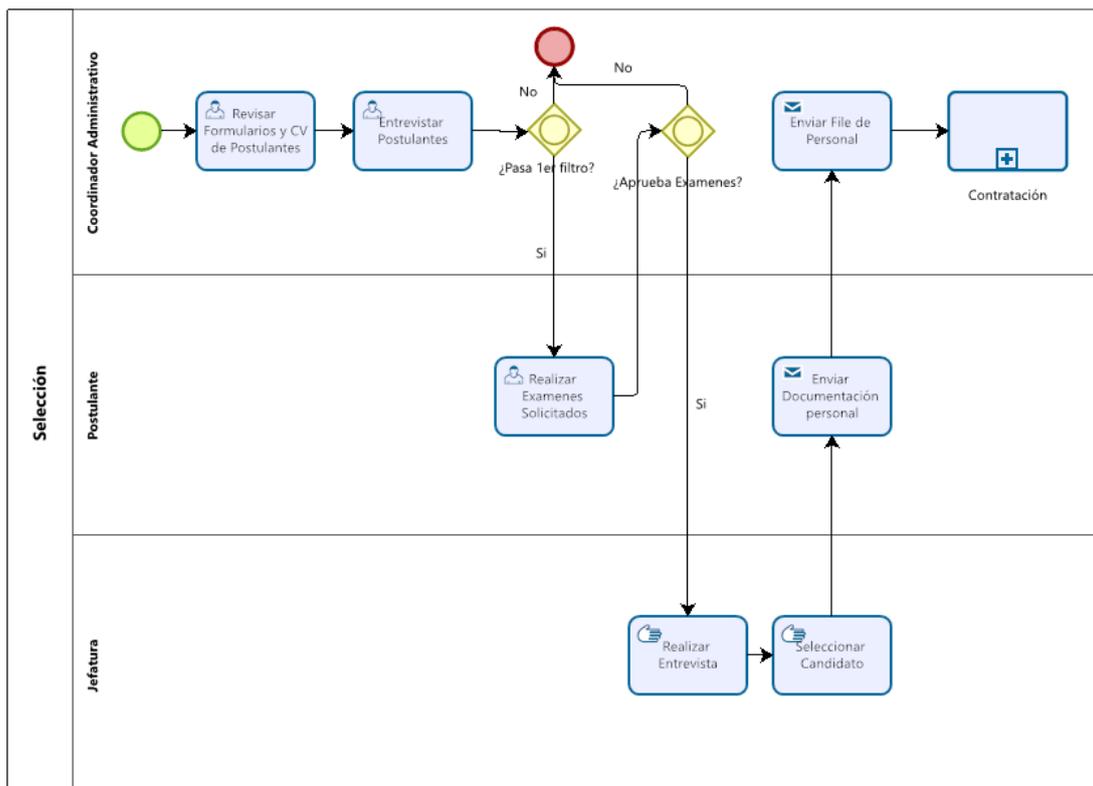


Figura 44: proceso de selección de personal Fuente: elaboración propia

10.2.2.1. CRITERIOS DE SELECCIÓN

Todos los postulantes interesados en alguna vacante de ¡Trámites ya!, deberá ser evaluado mediante los siguientes criterios:

- ✓ **Revisión de formularios y CV:** este primer filtro permitirá, mediante una revisión rápida, verificar si el candidato cumple con los requisitos del puesto, años de experiencia y otras especificaciones solicitadas en el requerimiento. Esta actividad será realizada por el coordinador administrativo, que se apoyará en el MOF para el puesto vacante.

- ✓ **Primera entrevista al postulante:** esta primera entrevista al postulante permitirá al coordinador administrativo validar el cumplimiento del perfil, conforme a lo declarado en su CV y formulario. En base a esta entrevista se enviará al postulante a realizar los siguientes exámenes:

- Examen de razonamiento matemático y verbal
- Examen psicológico

En base al resultado de los exámenes y la primera entrevista realizada, se armará la terna de candidatos a ser entrevistados por la jefatura solicitante.

✓ **Entrevista por competencias:** esta entrevista es realizada por la jefatura solicitante, tomando en cuenta las competencias y el perfil establecido para el cargo vacante. De acuerdo con los resultados, el responsable debe seleccionar al candidato para su posterior contratación.

✓ **File del candidato:** El coordinador administrativo solicitará al postulante la siguiente documentación:

- Declaración jurada y notarial de Seguro Vida Ley
- Ficha de ingreso llenada por el postulante
- Certificado de renta de quinta categoría (solo de ser necesario)
- DNI postulante
- DNI esposa e hijos (en caso tenerlo)
- CV documentado
- Antecedentes penales.

Esta información, será la base para la elaboración del contrato del postulante.

10.2.3. PROCESO DE CONTRATACIÓN

La contratación del personal seleccionado viene a ser la última parte del proceso, que consiste en la elaboración del contrato que se firma con el talento, donde se especifican los acuerdos salariales, de horario, así como también el tiempo que desempeñará sus funciones.

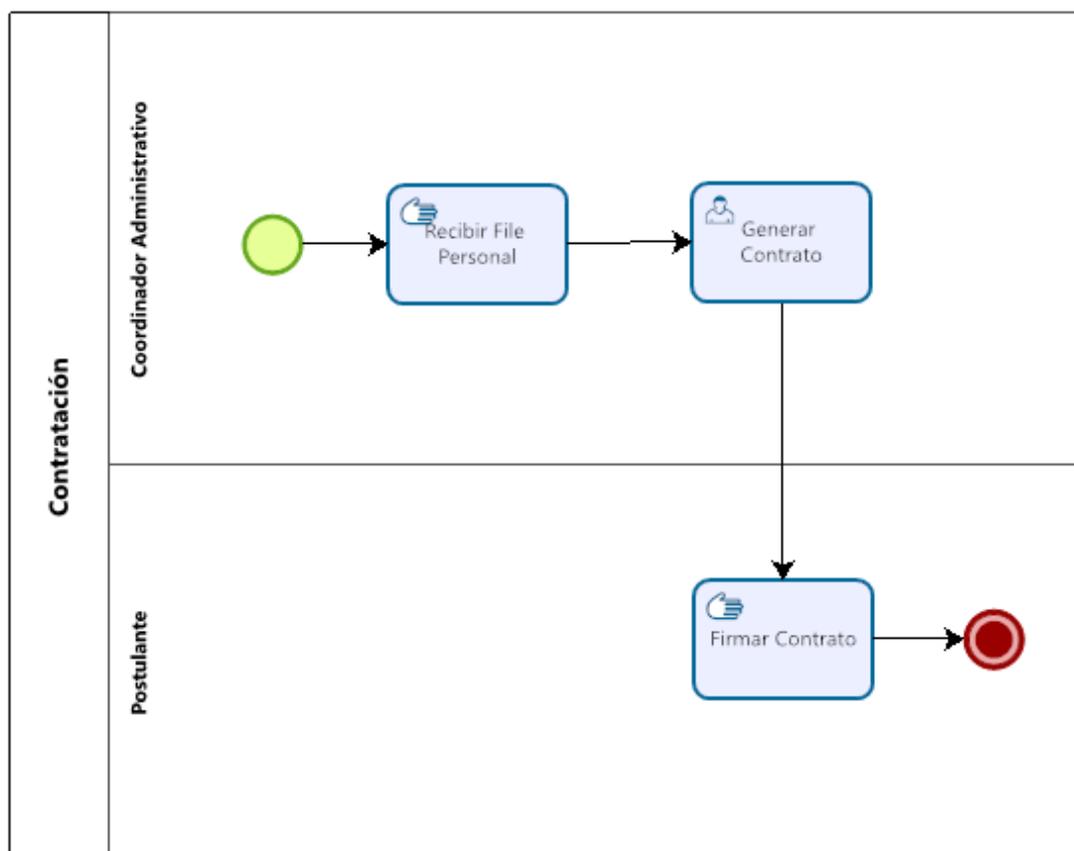


Figura 45: contratación del personal Fuente: elaboración propia

10.3. INDUCCIÓN, CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PERSONAL

Desde el ingreso hasta la evolución constante de los colaboradores, este aspecto es una preocupación persistente en ¡Trámites Ya! Por ello, en el desarrollo del capítulo, se detallará cómo se aborda la capacitación y evolución de los colaboradores.

10.3.1. INDUCCIÓN

Para el proceso de inducción se siguen los lineamientos detallados a continuación:

Tabla 30

Proceso de inducción

	ÁREA / TEMA	RESPONSABLE
1. BIENVENIDA		
1.1	Bienvenida y exposición de los valores de la empresa	coordinador administrativo
1.2	Recorrido virtual a los procesos principales como las prioridades a las que se debe enfocar	coordinador administrativo
1.3	Introducción a ¡Trámites ya! <ul style="list-style-type: none"> • Orígenes de la empresa • Miembros que la integran • Indicar objetivos y metas planteados • Prioridades como empresa 	coordinador administrativo
1.4	Mención de los puntos de Inducción	coordinador administrativo
1.5	Seguimiento del proceso de inducción	coordinador administrativo
2. CONOCIMIENTO DE ¡TRÁMITES YA!		
2.1	<ul style="list-style-type: none"> • El propósito o misión, enfoque de la visión, valores y cultura de la empresa • Prioridades y enfoque de ¡Trámites ya! • Reglamento y normas del colaborador • Organigrama de la empresa • Flujo de procesos internos • Cultura de la empresa • Plan estratégico de ¡Trámites ya!: los objetivos, indicadores de desempeño, gestión de desempeño y desarrollo 	coordinador administrativo
3. RELACIÓN LABORAL CON LA EMPRESA		
	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficios adicionales, horario de trabajo, lo que se espera y ofrece. • Calendario remunerativo, bancos, convenios de planilla, equilibrio vida-personal y laboral, los permisos, licencias y vacaciones • Acciones ante inasistencias • Normas de seguridad y bienestar en el trabajo 	coordinador administrativo

	<ul style="list-style-type: none"> • Lugares de trabajo, oficinas y trabajo virtual • Reglamento y normas de trabajo • Actividades recreativas y de fomento a la creatividad • Otras normas 	
	4. CONOCIMIENTO DE SU AREA Y PUESTO	
4.1	<ul style="list-style-type: none"> • Asignación de funciones y lo que se espera de acuerdo con el periodo inicial o prueba • Indicador de desempeño por aporte al plan estratégico anual. • Conflicto de intereses y cómo interactuar dentro de las funciones de competencia • Procedimientos que se deben seguir según el cargo • Lo que se espera en interrelación interna o sinergia de equipo y lo principal que es el servicio al cliente interno 	jefe de área
4.2	Sistemas de la información a usar	jefe de área
4.3	Políticas de consumo de energía y ahorro	jefe de área
	5. PRESENTACIONES	
	<ul style="list-style-type: none"> • Con el supervisor o jefe directo • Con el equipo de trabajo 	jefe directo
	6. CONOCIMIENTO Y RELACION CON OTRAS AREAS	
6.1	Funciones y cómo son los procesos internos	jefe directo
6.2	Procedimientos principales	jefe directo
	7. SEGUIMIENTO Y AJUSTE	

Fuente: elaboración propia

10.3.2. CAPACITACIÓN

Este programa va dirigido a los colaboradores de ¡Trámites Ya! con el fin de brindar formación y las cualificaciones necesarias para lograr un correcto desempeño dentro de la empresa, el mismo que posteriormente será medido a través de las evaluaciones.

Mediante este plan se pretenden lograr los siguientes objetivos:

- Brindar conocimientos de la lógica de negocio
- Ampliar los conocimientos del proceso notarial

- Brindar conocimientos de arquitectura y prácticas limpias en programación
- Brindar conocimientos en seguridad informática
- Conocer administración de aplicativos en la nube
- Mejorar buenas prácticas en uso de tecnologías en nube

Formación Troncal

Las TIC

El objetivo de esta formación es presentar las tecnologías y herramientas usadas.

Se contempla mostrar los sistemas empleados, las formas de acceso y plataformas institucionales; también se incluye presentar los paneles de acceso a la nube, perfiles, accesos, usuarios y aplicaciones.

Esta capacitación consta de 8 horas.

Habilidades sociales

El objetivo de esta formación es alimentar la confianza y desenvolvimiento del personal en el puesto de trabajo. Esta capacitación se divide de la siguiente forma:

- Habilidades personales: manejar las emociones en situación de presión y técnicas de automotivación
- Habilidades sociales: aprender a trabajar en equipo, desarrollar la colaboración continua de forma empática y proactiva

Idiomas

No se cuenta con formación en idiomas

Formación específica

Se realizará de acuerdo con las especialidades que requiera cada área y que este en función de los objetivos y presupuesto establecidos.

Formación de competencias básicas:

Esta formación es obligatoria y apunta a dar una introducción a los procesos notariales y lógica del negocio, así como también introducir al talento en las tecnologías y herramientas de desarrollo empleadas y los soportes y gestión en nube.

Esta formación consta de 24 horas distribuidas de forma homogénea en 3 días.

Formación con certificados profesionales:

Esta formación se da a los colaboradores con más de 6 meses de tiempo laborado. Apunta a especializar a los colaboradores en áreas específicas con el fin de mejorar el rendimiento y eficiencia.

Esta formación consta de 90 horas distribuidas en 30 días de forma homogénea.

10.3.3. EVALUACIÓN DE PERSONAL

Mediante la evaluación de personal se busca guiar el crecimiento del colaborador a nivel profesional, además de medir su trabajo y resultados obtenidos. Otra

meta es conocer si el colaborador cumple con los objetivos establecidos e identificar posibles puntos de mejora para crear un plan de acción que permita la mejora continua.

La evaluación de desempeño a utilizar por ¡Trámites Ya! será la “Evaluación 360”, ya que integra todas las áreas y permite obtener una visión integral de los colaboradores; de esta manera los resultados que se obtienen permiten formular estrategias que mejoren la eficiencia y eficacia. Su realización está planificada para un periodo de 6 meses a fin de tener visibilidad a corto plazo.

El pilar de este proceso es la reunión de múltiples perspectivas en las que se basa la evaluación, lo que faculta la obtención de una visión general en la empresa. De esta manera se puede tener un *feedback* global que permite identificar puntos de mejora, ya sea en las percepciones de áreas usuarias, áreas de soporte o de la misma área o equipo de trabajo.



Figura 46: evaluación 360 Fuente:

<https://www.questionpro.com/es/plantilla-de-evaluacion-360.html>

Las etapas por seguir serán las siguientes:

Preparar el camino: en esta fase se planificarán los plazos, fechas, cuestionarios, tipos de evaluaciones y evaluadores que aplicarán la evaluación.

Sensibilizar a los empleados: previo a la evaluación 360, es importante informar a los colaboradores su aplicación para evitar se generen emociones de temor o sensación de castigo.

Iniciar la evaluación: en este paso, se inicia el proceso de evaluación acorde con los formatos anteriormente definidos, con el objetivo de ofrecer retroalimentación del trabajo que realiza, desde diferentes perfiles.

Recolectar y analizar los datos: al concluir la encuesta 360, lo siguiente es realizar un análisis de los comentarios recabados a fin de obtener tendencias y respuestas.

Feedback: esta fase es la más relevante en la evaluación 360, ya que el *feedback* que se dé a los evaluados debe ser positivo y objetivo, que les ayude a mejorar el desempeño de sus labores y su desarrollo profesional.

Estrategia de crecimiento: es importante que, al finalizar, los líderes del área elaboren estrategias de desarrollo para los colaboradores con el fin de ayudarlos en su crecimiento.

10.4. MOTIVACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL

La motivación en ¡Trámites ya! es prioridad para lograr una satisfacción laboral en los colaboradores. Por otra parte, se sabe que ello está relacionado al clima laboral y la importancia de esta en la empresa.

Claramente se tendrá:

- objetivos por puestos de trabajo

- objetivos por proyectos, indicadores en la evaluación de desempeño
- espacio para la creatividad y aporte personal
- equilibrio de vida entre la parte personal y profesional

Se aplicará la motivación intrínseca en los colaboradores. Según los estudios, está demostrado que esta motivación es más efectiva que la extrínseca, por ello se enfocará en este tipo con la finalidad de:

- Lograr vivencias del colaborador que generen satisfacción y motivación en su espacio de trabajo, lo que a su vez lo impulsará a promover su desempeño.
- Ganar una identidad con la marca a través de la alineación de sus objetivos personales con los laborales y viviendo de manera personal la cultura organizacional.

Por otro lado, el desarrollo personal es un factor importante para propiciar el crecimiento de los colaboradores teniendo en cuenta sus competencias y habilidades, de tal manera que pueda sentirse realizado. Todo ello, y alineado a los objetivos de la empresa cuyo centro es el cliente y la atención de calidad que se le ofrece, se verá reflejado en una constante mejora en la compañía.

Según estudios realizados, el sistema límbico está encargado de las emociones, los sentimientos y la memoria; por otra parte, la amígdala y el hipocampo son piezas claves para el aprendizaje. Activar dicha parte del cerebro a través de experiencias con el colaborador, esto generará la motivación necesaria que será grabada en las neuronas y generar un ambiente laboral adecuado.

A ello se puede agregar la necesidad de proporcionar información variada a los colaboradores para que su aprendizaje sea cada vez más fácil, sabiendo que cuanto más información se tenga, será capaz de captar cada vez más rápidamente el mensaje que se desea. Así se podrá construir progresivamente una cadena de conocimiento entre los colaboradores, de tal forma que los antiguos enseñen a los nuevos a manera de embajadores que dan la bienvenida a la cultura de la empresa. Esta dinámica favorecerá la formación del vínculo y aprendizaje de los nuevos colaboradores en el plazo más corto posible.

Para ello se ha creado un ciclo de motivación que permitirá generar un estado de motivación por cada estación en el colaborador, que a su vez produzca un ciclo repetitivo de dicha actitud y competencia, en bien del colaborador y de la propia empresa:



Figura 47: ciclo de la motivación Fuente: elaboración propia

A continuación, se detalla, el ciclo planteado en 5 enfoques:

- **Desafíos:** generar un objetivo claro y retador para el colaborador
- **Equipo:** fomentar el trabajo en equipo con personas de diferentes habilidades para maximizar el nivel de ideas y creatividad
- **Mentoría:** proveer a los colaboradores la oportunidad de recibir una mentoría en las áreas en las que se requiere reforzar o las brinden, actividades que serán reconocidas con incentivos económicos

- **Reconocimiento:** es donde concluye el ciclo de motivación y que genera la sensación de querer repetirlo.
- **Calidad de vida:** brindar un equilibrio que haga sentir al colaborador que avanza no solo en el ámbito laboral, sino también a nivel personal, lo cual la da una sensación de realización.

10.5. REMUNERACIONES Y COMPENSACIONES

Para el proyecto se considera una planilla de 11 trabajadores para los 5 primeros años. En la planilla se identifican tres niveles: altos, medios y bajos, donde los medios y bajos tendrán remuneraciones de acuerdo con el mercado.

Para la elaboración de la planilla se está considerando los beneficios de ley tales como C.T.S., gratificaciones, aporte a Essalud (9%), vacaciones y asignación familiar. A continuación, en la tabla 29 se ofrece la información al respecto:

Tabla 31*Remuneraciones de los colaboradores*

Puesto	Nº Puesto	sueldo básico	asignación familiar	Es Salud	C.T.S.	vacaciones	gratificaciones	total mensual	total anual
Gerente general	1	5,000.00	93.00	450.00	486.11	416.67	833.33	7,279.11	87,349.32
Gerente de administración y finanzas	1	4,500.00	93.00	405.00	437.50	375.00	750.00	6,560.50	78,725.99
Gerente de operaciones	1	4,500.00	93.00	405.00	437.50	375.00	750.00	6,560.50	78,725.99
Gerente de tecnología e información	1	4,500.00	93.00	405.00	437.50	375.00	750.00	6,560.50	78,725.99
Jefe de contabilidad	1	3,500.00	93.00	315.00	340.28	291.67	583.33	5,123.28	61,479.32
Coordinador administrativo	1	3,000.00	93.00	270.00	291.67	250.00	500.00	4,404.67	52,855.99
Analista de atención al cliente	1	2,500.00	93.00	225.00	243.06	208.33	416.67	3,686.06	44,232.66
Analista de BackOffice*	1	2,500.00	93.00	225.00	243.06	208.33	416.67	3,686.06	44,232.66
Analista de desarrollo	1	2,500.00	93.00	225.00	243.06	208.33	416.67	3,686.06	44,232.66
Analista de seguridad de la información	1	2,500.00	93.00	225.00	243.06	208.33	416.67	3,686.06	44,232.66
Red social manager	1	1,800.00	93.00	162.00	175.00	150.00	300.00	2,680.00	32,160.00

Fuente: elaboración propia

Referente a las políticas de remuneración se tendrán las siguientes consideraciones:

- **Pago sueldo fin de mes:** consiste en el pago de la remuneración mensual de los colaboradores los últimos días hábiles del mes en curso.
- **Aumento anual:** se realizará un aumento mínimo anual del 3% a los colaboradores, teniendo en consideración sus evaluaciones y rentabilidad del proyecto.
- **Equidad:** se considera que una persona está remunerada con equidad, si su remuneración se encuentra ubicada entre el 80% y el 120% de lo definido en la estructura salarial, sin importar el sexo, religión y/u origen.
- **Planes de carrera y sucesión:** como parte de la política de motivación y compensación de los colaboradores, ¡Trámites ya! ante una nueva necesidad de personal, realiza la búsqueda de manera principal dentro de la planilla actual de colaboradores.

10.6. CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional consiste en el conjunto de normas y valores por los que se rige toda organización. Para ¡Trámites Ya!, el enfoque en sus colaboradores es la base para el crecimiento del negocio y la atracción de nuevos talentos.

¡Trámites Ya! está comprometida con los más altos estándares en la atención del servicio al cliente, donde los colaboradores son el pilar principal para brindarlo. Por ello se establecieron los siguientes elementos:

Filosofía: es el eje que guía las actividades y objetivos del modelo de negocio y la manera en que se realizarán.

Valores: son los principios que transmitimos a los colaboradores y que son considerados en la cultura de la compañía para ser ejercidas en cada actividad realizada.

Ambiente empresarial: es el ambiente laboral donde interactúan y se relacionan las personas con una actitud positiva, de respeto y colaboración, donde se aplica una comunicación horizontal entre todos los miembros como medio que fomenta la armonía y el trabajo en equipo.

Sentido de identidad: es la autenticidad de los colaboradores y cómo ellos se sienten identificados con la compañía, convirtiéndose así en embajadores de esta.

Normas, reglas o lineamientos: las normas, reglas y responsabilidades en la organización son necesarias en la definición de los lineamientos que regirán la manera en la que los colaboradores deben realizar sus actividades y por ende contribuir a la mejora del clima laboral.

Además del papel principal de los colaboradores en la construcción de la cultura organizacional, ¡Trámites Ya! tiene contemplados los siguientes aspectos:

Programas de beneficios: busca generar bienestar en sus colaboradores y familias con beneficios como vacaciones, miércoles de fruta, préstamos, seguros de salud, entre otros.

Gestión de Desempeño: complementa el modelo de evaluación 360 empleado por ¡Trámites Ya! con el objetivo de propiciar la línea de carrera y el crecimiento personal y profesional de los colaboradores.

Capacitaciones: ¡Trámites Ya! considera las capacitaciones como una parte muy importante para lograr el crecimiento y mejora del desempeño en las actividades realizadas por los colaboradores. Es una herramienta que busca fortalecer sus conocimientos y habilidades en equipo.

11. PLAN FINANCIERO

El plan financiero incluye las decisiones que se tomaron y forman parte imprescindible para la planificación del plan de negocio. Asimismo, recopila información detallada y cuantificada de los planes y objetivos que se van a desarrollar.

11.1. DATOS

Los datos por utilizar para la evaluación financiera del plan de negocio se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 32

Datos

Dato	Valor	Fuentes
Impuesto a la renta	29.50%	www.sunat.gob.pe
Unidad impositiva tributaria (UIT)	S/4,400.00	www.sunat.gob.pe
Impuesto general a las ventas (IGV)	18%	www.sunat.gob.pe
Aporte EsSalud	9%	www.sunat.gob.pe
Remuneración mínima vital (RMV)	S/930.00	www.gob.pe/mtpe
Asignación familiar	10% de RMV	www.gob.pe/mtpe
Compensación por tiempo de Servicio (CTS)	régimen general	www.gob.pe/mtpe
Gratificaciones y vacaciones	régimen general	www.gob.pe/mtpe
Tasa de inflación	5.23%	www.bcrp.gob.pe
Tasa de interés anual	14.95% (Scotiabank soles)	www.sbs.gob.pe
	10% intangibles y gastos preoperativos	
Tasa de depreciación		www.sunat.gob.pe
	10% bienes, muebles	www.sunat.gob.pe
	20% equipos de procesamiento de datos	www.sunat.gob.pe
Reserva legal	10%	Ley General de Sociedades
Tipo de cambio	4.127	www.bcrp.gob.pe

Fuente: elaboración propia

11.2. SUPUESTOS

Para el desarrollo de la evaluación financiera se tuvo en consideración los siguientes supuestos:

- La evaluación financiera del plan de negocio tiene un horizonte de 5 años.
- La evaluación financiera del proyecto se realiza a cifra constante, por lo que no es necesario realizar el ajuste por inflación, por tipo de cambio, entre otros dentro del proceso de evaluación.
- La comisión para el cálculo de los ingresos es equivalente a 3.50 soles por cada servicio de trámite notarial.
- Todos los ingresos y egresos son en soles, por lo que los flujos no están expuestos al riesgo de exposición por tipo de cambio.
- La estructura del financiamiento será 50% aporte de socios y 50% financiamiento bancario.
- Los trabajadores del sector privado aportan a una AFP. El aporte al fondo de pensiones es de 10%, prima de seguro 1.47% y 1.74% comisión sobre la remuneración. Se considera la referencia de AFP Hábitat.
- El pago de dividendos a los accionistas se realiza al año siguiente de generadas las utilidades registradas en el estado de resultados.

11.3. INVERSION Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO

La inversión tiene una estructura de financiamiento del 50% con aporte de los accionistas y el otro 50% proveniente de financiamiento externo.

11.3.1. INVERSION INICIAL

Para desarrollar el modelo de negocio se requiere una inversión inicial de S/ 104,991, compuesta por activos fijos tangibles y activos intangibles consistentes en la adquisición del *software* de la plataforma, y un 4.1% en gastos preoperativos. Dada la naturaleza del modelo de negocio, la mayor cantidad de recursos a adquirir son de tipo tecnológico, tal como se detalla en las siguientes tablas:

Tabla 33

Activos tangibles

Número	Activos	Valor unitario	Cantidad	Valor Total	Años depreciación
1	laptops	S/3,699.00	8	S/29,592.00	5

Fuente: elaboración propia

Tabla 34

Activos intangibles

Número	Activos	Valor unitario	Cantidad	Valor Total	Años depreciación
1	página web informativa	S/299.00	1	S/299.00	10
2	Desarrollo de Software Trámites Ya	S/75,000.00	1	S/75,000.00	10
3	alta en <i>Play Store</i>	S/100.00	1	S/100.00	10

Fuente: elaboración propia

Tabla 35

Gastos preoperativos

Número	Activos	Valor unitario	Cantidad	Valor Total
1	seguro antirrobo	S/750.00	1	S/750.00
2	alquiler de local	S/2,850.00	1	S/2,850.00
3	gastos de constitución	S/480.00	1	S/480.00

4	póliza de responsabilidad civil profesional	S/450.00	1	S/450.00
---	---------------------------------------------------	----------	---	----------

Fuente: elaboración propia

11.3.2. CAPITAL DE TRABAJO

Para poder iniciar las operaciones, se necesitarán recursos para cubrir pagos de personal, local, entre otros gastos durante los primeros meses del emprendimiento hasta que las operaciones generen un flujo positivo. Por ello se requiere un capital de trabajo mínimo de S/ 160 501.20, el mismo que fue calculado bajo el método de déficit acumulado. Este capital de trabajo cubre además de la inversión inicial, todos los déficits de saldos generados hasta el mes de junio del año 2022, como se visualiza en la tabla 36:

Tabla 36

Cálculo de capital de trabajo

Mes	Pre Operativo	Ene-22	Feb-22	Mar-22	Abr-22	May-22	Jun-22
Ingresos		S/9,811.92	S/9,811.92	S/9,811.92	S/9,811.92	S/9,811.92	S/9,811.92
Egresos	S/109,521.00	S/18,308.62	S/18,308.62	S/18,308.62	S/18,308.62	S/18,308.62	S/18,308.62
SalDOS	-S/109,521.00	-S/8,496.70	-S/8,496.70	-S/8,496.70	-S/8,496.70	-S/8,496.70	-S/8,496.70
Déficit Acumulado	-S/109,521.00	-S/118,017.70	-S/126,514.40	-S/135,011.10	-S/143,507.80	-S/152,004.50	-S/160,501.20

Fuente: elaboración propia

11.3.3. FUENTES DE FINANCIAMIENTO

A razón de lo evidenciado en la tabla 36 Cálculo de capital de trabajo, se requiere una inversión inicial total de S/ 265,492.20 En la siguiente tabla se visualiza que el financiamiento será en un 50% con aporte de accionistas de la empresa, y el 50% restante con un préstamo bancario.

Tabla 37*Fuentes de financiamiento*

Origen	Monto S/.	%
Deuda bancaria	132,746.10	50%
Aporte de accionistas	132,746.10	50%
	265,492.20	100%

Fuente: elaboración propia

El financiamiento será en soles, a una TEA de 14.95% con plazo de 5 años en el banco Scotiabank. Las cuotas de pago serán mensuales.

Respecto a la deuda bancaria, la entidad financiera solicitará una garantía, ya que es un emprendimiento nuevo y sin similitudes, que no cuenta con historial crediticio en el mercado. Por este motivo, los accionistas entregarán una garantía hipotecaria personal para asegurar el fiel cumplimiento del préstamo.

A continuación, en la tabla 38 se muestra el plan de pagos:

Tabla 38*Plan de pagos***Servicio de deuda (en Nuevos Soles)**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tasa de interés	14.95%					
Préstamo	132,746.10					
Cuota		39,553.36	39,553.36	39,553.36	39,553.36	39,553.36
Intereses		19,845.54	16,899.22	13,512.43	9,619.31	5,144.17
Principal		19,707.81	22,654.13	26,040.93	29,934.04	34,409.18
Saldo	132,746.10	113,038.28	90,384.15	64,343.23	34,409.18	0.00

Fuente: elaboración propia

11.4. COSTO FIJOS Y VARIABLES

Considerando que el negocio corresponde a una plataforma multilateral *online*, los costos que se generen son de carácter fijo con respecto a los salarios y acorde al

nivel de ventas, y no corresponde costos variables en relación directa respecto a las unidades vendidas. La tabla 39 exhibe los datos pertinentes:

Tabla 39

Costos fijos y variables

Costos Fijos y Variables

Costos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo variable	0	145,633	247,575	349,518	451,461	553,404
Costos fijos	114,102	399,468	526,767	657,500	793,170	936,468

Fuente: elaboración propia

11.5. COSTOS FIJOS, COSTOS VARIABLES Y COSTO TOTAL

11.5.1. DEPRECIACIÓN

Para la depreciación se está considerando los activos tangibles e intangibles. Los datos se muestran en la tabla 40:

Tabla 40

Depreciación

Depreciación Activos Tangibles

Años 5.00

Tasa depreciación 20%

Tabla depreciación	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Valor en libros	29,592.00	23,673.60	17,755.20	11,836.80	5,918.40	0.00
Depreciación		5,918.40	5,918.40	5,918.40	5,918.40	5,918.40

Depreciación Activos Intangibles

Años 10.00

Tasa depreciación 10%

Tabla depreciación	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Valor en libros	75,399.00	67,859.10	60,319.20	52,779.30	45,239.40	37,699.50
Depreciación		7,539.90	7,539.90	7,539.90	7,539.90	7,539.90

Fuente: elaboración propia

11.5.2. GASTOS FIJOS Y VARIABLES

Considerando que el negocio corresponde a una plataforma multilateral *online*, los costos que se generen son de carácter fijo y variable y relación directa respecto a las unidades vendidas. En la tabla 41 aparecen los datos:

Tabla 41

Gastos fijos y variables

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Variables	0	145,633	247,575	349,518	451,461	553,404
Costo AWS	0	1,682	2,859	4,037	5,214	6,392
Costo Chat Bot - variables	0	57,189	97,222	137,255	177,287	217,320
Costo pasarela de pago	0	43,733	74,346	104,959	135,573	166,186
AUTENTICACION DE USUARIOS	0	20,409	34,695	48,981	63,267	77,554
INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y MACHINE LEARNING PARA IDENTIFICAR USUARIOS	0	22,619	38,453	54,286	70,119	85,953
Costos Fijos	114,102	399,468	526,767	657,500	793,170	936,468
Salarios Personal	0	171,103	290,876	410,648	530,420	650,193
Costo Chat Bot - fijo	0	15,420	15,420	15,420	15,420	15,420
Licencia de whatsapp CRMA	1,800	14,352	14,352	14,352	14,352	14,352
Dominio Web Tramites Ya	480	480	480	480	480	480
Alquiler coworking	17,100	34,200	34,200	34,200	34,200	34,200
Certificado SSL	825	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100
Licencias (SQL)	4,200	1,908	1,908	1,908	1,908	1,908
Mantenimiento en tiempo real	0	3,425	3,425	3,425	3,425	3,425
Servicio Backup	0	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000
Seguros	485	970	1,940	3,880	7,760	15,520
Marketing	89,213	93,673	100,230	109,251	121,269	137,033
Servicio control Hacker	0	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000
BIG DATA PARA DETECTAR ACTIVIDADES SOSPECHOSAS	0	32,836	32,836	32,836	32,836	32,836

Fuente: elaboración propia

11.6. PUNTO DE EQUILIBRIO

Con el cálculo del punto de equilibrio se determina la cantidad mínima de transacciones a realizar para que los ingresos totales sea igual a los costos totales (suma de costos fijos y costos variables). Desde ese valor de transacciones, se empezará a obtener utilidades con transacciones adicionales.

Los Costos Fijos para el primer año equivalen a S/ 399,468 que están compuestos por salarios, servicios, alquiler de local, seguros y publicidad. El costo variable unitario asciende a S/ 0.866 que incluyen costos de AWS, Chat Bot, comisión de pagos, autenticación de usuarios y inteligencia artificial para identificar usuarios.

Tabla 42

Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Fijo	399,468	526,767	657,500	793,170	936,468
Costo variable unitario	0.866	0.866	0.866	0.866	0.866
Comisión por transacción	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50
Punto de equilibrio (# transacciones)	151,647	199,973	249,602	301,106	355,505

Fuente: elaboración propia

11.7. FLUJO DE CAJA MENSUALIZADO

El flujo de caja mensualizado proyectado permite una evaluación de la liquidez del proyecto en el primer año, la etapa más crítica. Dicho cálculo permitirá la anticipación de futuros déficits de efectivo y, de este modo, tomar decisiones informadas de cara a la búsqueda oportuna de financiamiento. A continuación, en la tabla 43 se aprecian los flujos del primer año:

Tabla 43

Flujo de caja mensualizado

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ventas	20,657	25,821	30,985	36,149	41,313	46,478	51,642	56,806	61,970	67,134	72,298	77,463
Cantidad de Transacciones	5,902	7,377	8,853	10,328	11,804	13,279	14,755	16,230	17,706	19,181	20,657	22,132
Comisión por Transacción	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50
Costos	38,399	39,676	40,954	42,231	43,509	44,786	46,064	47,341	48,619	49,896	51,174	52,451
Costos Variables	5,110	6,387	7,665	8,942	10,220	11,497	12,775	14,052	15,330	16,607	17,885	19,162
Costo unitario AWS	0.010	0.010	0.010	0.010	0.010	0.010	0.010	0.010	0.010	0.010	0.010	0.010
Costo unitario Chat Bot - variables	0.340	0.340	0.340	0.340	0.340	0.340	0.340	0.340	0.340	0.340	0.340	0.340
Costo unitario pasarela de pago	0.260	0.260	0.260	0.260	0.260	0.260	0.260	0.260	0.260	0.260	0.260	0.260
AUTENTICACION DE USUARIOS	0.121	0.121	0.121	0.121	0.121	0.121	0.121	0.121	0.121	0.121	0.121	0.121
INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y MACHINE LEARNING PARA IDENTIFICAR USUARIOS	0.134	0.134	0.134	0.134	0.134	0.134	0.134	0.134	0.134	0.134	0.134	0.134
Costos Fijos	33,289	33,289	33,289	33,289	33,289	33,289	33,289	33,289	33,289	33,289	33,289	33,289
Salarios Personal	14,259	14,259	14,259	14,259	14,259	14,259	14,259	14,259	14,259	14,259	14,259	14,259
Costo Chat Bot - fijo	1,285	1,285	1,285	1,285	1,285	1,285	1,285	1,285	1,285	1,285	1,285	1,285
Licencia de whatsapp CRMA	1,196	1,196	1,196	1,196	1,196	1,196	1,196	1,196	1,196	1,196	1,196	1,196
Dominio Web Trámites Ya	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Alquiler coworking	2,850	2,850	2,850	2,850	2,850	2,850	2,850	2,850	2,850	2,850	2,850	2,850
Certificado SSL	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
Licencias (SQL)	159	159	159	159	159	159	159	159	159	159	159	159
Mantenimiento en tiempo real	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285
Servicio Backup	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750
Seguros	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81
Marketing	7,806	7,806	7,806	7,806	7,806	7,806	7,806	7,806	7,806	7,806	7,806	7,806
Servicio control Hacker	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750
BIG DATA PARA DETECTAR ACTIVIDADES SOSPECHOSAS	2,736	2,736	2,736	2,736	2,736	2,736	2,736	2,736	2,736	2,736	2,736	2,736
EBITDA	-17,742	-13,856	-9,969	-6,082	-2,195	1,691	5,578	9,465	13,351	17,238	21,125	25,011
Depreciación	-1,122	-1,122	-1,122	-1,122	-1,122	-1,122	-1,122	-1,122	-1,122	-1,122	-1,122	-1,122
EBIT	-18,864	-14,977	-11,090	-7,204	-3,317	570	4,456	8,343	12,230	16,116	20,003	23,890

Impuesto a la renta	0	0	0	0	0	0	0	-4,448	0	0	0	-4,448
NOPAT	-18,864	-14,977	-11,090	-7,204	-3,317	570	4,456	3,895	12,230	16,116	20,003	19,442
Depreciación	1,122	1,122	1,122	1,122	1,122	1,122	1,122	1,122	1,122	1,122	1,122	1,122
Flujo de Caja Operativo	-17,742	-13,856	-9,969	-6,082	-2,195	1,691	5,578	5,017	13,351	17,238	21,125	20,563
Activos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital de trabajo	-702	-702	-702	-702	-702	-702	-702	-702	-702	-702	-702	-702
Flujo de Caja Libre	-18,444	-14,558	-10,671	-6,784	-2,898	989	4,876	4,314	12,649	16,536	20,422	19,861
Préstamo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(-) Cuota	-3,296	-3,296	-3,296	-3,296	-3,296	-3,296	-3,296	-3,296	-3,296	-3,296	-3,296	-3,296
(+)EFI	972	972	972	972	972	972	972	972	972	972	972	972
Flujo de caja financiamiento	-2,324	-2,324	-2,324	-2,324	-2,324	-2,324	-2,324	-2,324	-2,324	-2,324	-2,324	-2,324
Flujo de caja financiero	-20,768	-16,882	-12,995	-9,108	-5,221	-1,335	2,552	1,991	10,325	14,212	18,099	17,537

Fuente: elaboración propia

11.8. FLUJO DE CAJA PROYECTADO A 5 AÑOS

Las proyecciones para el flujo de caja a 5 años aparecen a continuación:

Tabla 44 Flujo de caja proyectado a 5 años

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	0	588,715	1,000,816	1,412,916	1,825,017	2,237,117
Cantidad de Transacciones	0	168,204	285,947	403,690	521,433	639,176
Comisión por Transacción	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50
Costos	114,102	545,101	774,343	1,007,019	1,244,632	1,489,872
Costos Variables	0	145,633	247,575	349,518	451,461	553,404
Costo unitario AWS	0.010	0.010	0.010	0.010	0.010	0.010
Costo unitario Chat Bot - variables	0.340	0.340	0.340	0.340	0.340	0.340
Costo unitario pasarela de pago	0.260	0.260	0.260	0.260	0.260	0.260
AUTENTICACION DE USUARIOS	0.121	0.121	0.121	0.121	0.121	0.121
INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y MACHINE LEARNING PARA IDENTIFICAR USUARIOS	0.134	0.134	0.134	0.134	0.134	0.134
Costos Fijos	114,102	399,468	526,767	657,500	793,170	936,468
Salarios Personal	0	171,103	290,876	410,648	530,420	650,193
Costo Chat Bot - fijo	0	15,420	15,420	15,420	15,420	15,420
Licencia de whatsapp CRMA	1,800	14,352	14,352	14,352	14,352	14,352
Dominio Web Trámites Ya	480	480	480	480	480	480
Alquiler coworking	17,100	34,200	34,200	34,200	34,200	34,200
Certificado SSL	825	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100
Licencias (SQL)	4,200	1,908	1,908	1,908	1,908	1,908
Mantenimiento en tiempo real	0	3,425	3,425	3,425	3,425	3,425
Servicio Backup	0	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000
Seguros	485	970	1,940	3,880	7,760	15,520
Marketing	89,213	93,673	100,230	109,251	121,269	137,033
Servicio control Hacker	0	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000
BIG DATA PARA DETECTAR ACTIVIDADES SOSPECHOSAS	0	32,836	32,836	32,836	32,836	32,836
EBITDA	-114,102	43,615	226,473	405,897	580,385	747,245
Depreciación	0	-13,458	-13,458	-13,458	-13,458	-13,458
EBIT	-114,102	30,156	213,015	392,439	566,927	733,787
Impuesto a la renta	0	-8,896	-62,839	-115,770	-167,243	-216,467
NOPAT	-114,102	21,260	150,175	276,670	399,683	517,320
Depreciación	0	13,458	13,458	13,458	13,458	13,458
Flujo de Caja Operativo	-114,102	34,719	163,634	290,128	413,142	530,778
Activos	-104,991					0
Capital de trabajo	-160,501	-8,426	-8,848	-9,290	-9,755	204,845
Flujo de Caja Libre	-379,595	26,292	154,786	280,838	403,387	735,623
Préstamo	132,746					
(-) Cuota		-39,553	-39,553	-39,553	-39,553	-39,553
(+)EFI		11,668	11,668	11,668	11,668	11,668
Flujo de caja financiamiento	132,746	-27,885	-27,885	-27,885	-27,885	-27,885
Flujo de caja financiero	-246,849	-1,593	126,901	252,953	375,502	707,738

Fuente: elaboración propia

Utilidad operativa	409	791	1,174	1,557	1,939	2,322	2,704	3,087	3,469	3,852	4,235	4,617
Gastos por intereses	-1,654	-1,654	-1,654	-1,654	-1,654	-1,654	-1,654	-1,654	-1,654	-1,654	-1,654	-1,654
Utilidad antes del impuesto a la renta	-1,245	-862	-480	-97	285	668	1,051	1,433	1,816	2,198	2,581	2,963
Impuesto a la renta	0	0	0	0	-84	-197	-310	-423	-536	-648	-761	-874
Utilidad Neta	-1,245	-862	-480	-97	201	471	741	1,010	1,280	1,550	1,820	2,089

Fuente: elaboración propia

EVALUACIÓN FINANCIERA

Esta empresa corresponde al sector de *Healthcare Information and*

Technology, cuyo β (desapalancado) es de 0.73; este dato permitirá calcular el β , como se exhibe en la tabla 47:

Tabla 47

Cálculo de β

WACC	13.55%
COK	
(Ke)	16.57%

Fuente: elaboración propia

11.9.2. CÁLCULO DEL COK Y DEL WACC

Tabla 48

Cálculo del COK y del Wacc

	Ke apalancado	Koa desapalancado	Negocio:	<i>Healthcare Information and Technology</i>
Tasa libre de riesgo	7.29%	7.29%	Lugar:	Perú
Prima de riesgo ($r_m - r_f$)	6.43%	6.43%	% Deuda:	0.5000
Beta *	1.239	0.73	% Equity:	0.5000
Riesgo país	1.31%	1.31%	TEA (Kd):	14.95%
	16.57%	13.27%	Tasa Imp. renta:	29.50%
			D/E	1.00
Beta *				

	apalancado	Desapalancado	Ke	16.57%
Unlever ed Beta	0.73	0.73	WACC	13.55%
D/E	1.00	-		
IR	29.50%	-		
Beta proy.	1.239	0.73		

Fuente: elaboración propia

11.9.3. TIR Y VAN ECONÓMICA / TIR Y VAN FINANCIERO

A continuación, se muestra el cálculo del TIR y VAN Financiero con una tasa de descuento del 16.57% (COK previamente calculado), el cual muestra un VAN positivo y un TIR atractivo del orden del 57.9%, para el escenario conservador el plan de negocio es viable.

Tabla 49

TIR y VAN económica / TIR y VAN financiero

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja financiero	-246,849	-1,593	126,901	252,953	375,502	707,738
COK (Ke)	16.57%					
Beneficio	1,214,652					
ROI	492%					
TMR	98.41%					
VAN	537,028					
VAN/Inv.	218%					
TIR	57.9%					

Fuente: elaboración propia

11.10. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD UNIDIMENSIONAL

A continuación, se evalúa mediante este método el plan de negocio considerando eventos pesimistas y optimistas, del cual se infiere que el proyecto cuenta con un nivel de probabilidad de éxito muy alentador.

Tabla 50

Análisis de sensibilidad unidimensional

En SOLES						
Escenarios	Prob.	VAN	VAN x Prob.	(VAN-VANE)	(VAN-VANE) ²	Prob. X (VAN-VANE) ²
Pesimista	25.0%	359,134	89,784	-162,524	26,414,032,578	6,603,508,145
Moderado	60.0%	537,028	322,217	15,370	236,229,375	141,737,625
Optimista	15.0%	731,053	109,658	209,394	43,845,939,480	6,576,890,922
E(VPN) o VAN			521,658			
Varianza						13,322,136,692
Desv.Estandar						115,422

RANGO INFERIOR	406,237
ESPERADO	521,658
RANGO SUPERIOR	637,080

Riesgo Relativo 0.221

$$VAN = 0 \quad Z = (X - VANE) / DESV$$

$$Z = -4.520$$

PROBABILIDAD DE PERDER	0.01%
PROBABILIDAD DE GANAR	99.99%

Fuente: elaboración propia

12. CONCLUSIONES

1. El mercado meta para la aplicación de ¡Trámites Ya! estará dirigido a los sectores socioeconómicos A, B, C y D.
2. De acuerdo con las encuestas realizadas, el 73% sí realizará sus trámites notariales de manera *online*.
3. Según estudios de la Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (APEIM), de una población nacional de aproximadamente 33 millones de habitantes, se tiene el 53% con acceso internet, siendo el 70% de ellos de edad de 18 años o más. Adicional a este dato, de ellos el 62% compra algún servicio o producto por internet.
4. Según estudios del INEI, existe una tendencia al crecimiento de uso de internet. La población que usa internet a nivel nacional asciende a más del 80%. El porcentaje de población que usa internet en Lima Metropolitana es de 85,2%, subdividiéndose en el resto urbano con un 72,4% y en población rural, 38.8%.
5. De los encuestados, el 76% de los clientes de las notarías pagaría un adicional entre 3 y 6 soles por transacción notarial en una plataforma digital.
6. Según el reporte del Ministerio de Justicia del Perú, en el 2020 se contaba con solo 563 notarías en todo el territorio peruano, situación que genera una alta demanda.
7. De acuerdo con nuestros estudios financieros se obtiene un VAN de 537,028 soles. Por todo lo expuesto anteriormente, concluimos que el proyecto es rentable y viable.
8. Existen notarios que se oponen a la inclusión de la tecnología en el sector notarial, siendo resistentes al cambio por el temor de ser sustituidos por la transformación digital.

13. RECOMENDACIONES

1. La presente investigación ha demostrado la aceptación del proyecto por parte de los clientes y notarías, además de la viabilidad financiera. Por lo tanto, se recomienda ejecutar el plan de negocios presentado.
2. Existen algunos trámites que no deben estar contemplados en la etapa inicial de ¡Trámites Ya!, debido a que se necesitaría mayor presupuesto para agregar niveles de seguridad y digitalización.
3. La cultura de la empresa y los objetivos deben estar en todo momento enfocados en la experiencia del cliente.
4. El área que tenga contacto con el cliente debe estar a cargo de personal capacitado, predispuesto a satisfacer las dudas y brindar un trato amable y eficiente al cliente. Estos rasgos deben estar considerados dentro de su nivel de desempeño.
5. Se debe dar seguimiento a las captaciones y transacciones de manera diaria, de tal manera observar tendencias en el mercado y, en base a *big data*, realizar un adecuado tratamiento a la información con el fin de redireccionar la estrategia de ventas.
6. Se debe priorizar la aplicación de tecnologías expertas como la inteligencia artificial por medio de la construcción y mejora de los algoritmos para mejorar la UX e identificar los micro momentos del consumidor.
7. Se debe educar al sector notarial para el uso de herramientas tecnológicas que permitan optimizar tiempos y reducir costos con la finalidad de satisfacer las nuevas necesidades de los clientes.
8. Los usuarios actuales buscan valor agregado a los servicios notariales tales como el ahorro de tiempo, evitar el contacto físico y la comodidad. El servicio notarial que incluya dichas características obtendrá ventajas competitivas frente a sus rivales

REFERENCIAS

- Acosta, V. (8 febrero 2021). Primeras notarías con trámites 100% digitales entrarían en funcionamiento en un mes. *Asuntos: legales*. Recuperado de <https://www.asuntoslegales.com.co/actualidad/primeras-notarias-con-tramites-100-digitales-entrarian-en-funcionamiento-en-un-mes-3121581>
- Agile Solutions. (15 enero 2020). *Transformación digital en el Perú. ¿Cómo vamos?* Recuperado de <https://www.agilesolutions.pe/transformacion-digital-en-el-peru-como-vamos/>
- Alarcón, L. (10 enero 2020). Al 2021 todos los trámites en el sector público serán digitales. *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/2020/01/10/digital-al-2021-todos-los-tramites-en-el-sector-publico-seran-digitales/>
- Ambrosio, M. (2019). *El control de precios de los servicios notariales y la libertad de empresa del notario en la ciudad de Huancayo, 2017*. (Tesis de pregrado). Universidad Peruana Los Andes. Huancayo. Recuperado de https://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12848/1193/T037_46793432_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Andina. (9 agosto 2019). *Perú Compras registró más de 47,172 órdenes de compra en tecnología blockchain*. Agencia Peruana de Noticias. Recuperado de <https://www.andina.pe/agencia/noticia-peru-compras-registro-mas-47152-ordenes-compra-tecnologia-blockchain-762777.aspx>

Andina. (8 junio 2021). Documentos notariales de hipoteca se realizarán exclusivamente vía Internet. Agencia Andina de Noticias. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-reconstruccion-cambios-plan-definitivo-considera-inversiones-s-25655-millones-681187.aspx/ncia/Gobierno%20transferir%C3%A1%20S/noticia-documentos-notariales-hipoteca-se-realizaran-exclusivamente-via-internet-848463.aspx>

Aplicarán la tecnología 5G en servicios móviles. (14 abril 2021). Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia/118831>

Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados. (octubre 2020). *Niveles socioeconómicos 2020*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1743/Libro.pdf

Borda, C. (31 mayo 2019). *El hipocampo y la amígdala*. Servicios de Aprendizaje Aeronáutico S.A.S. Recuperado de <https://aeroaprendizaje.com/el-hipocampo-y-la-amigdala/>

Cámara de Comercio de Lima. (marzo 2021). INEI: El 88,7% de la población utiliza internet a diario. *La Cámara*. Recuperado de <https://lacamara.pe/inei-el-887-de-la-poblacion-utiliza-internet-a-diario/>

Casati, G., Savic, V., De Miguel, V., Trevor, G. (2020). *Society disrupted, now what?* Recuperado de https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-141/Accenture-Society-Disrupted.pdf#zoom=40

Chan, A. y Gutiérrez, R. (4 junio 2020). *Se dispone el empleo de partes notariales con firma digital y trámite exclusivo a través del SID SUNARP*. Payet, Rey, Cauvi, Pérez Abogados.

Recuperado de <https://prcp.com.pe/se-dispone-el-empleo-de-partes-notariales-con-firma-digital-y-tramite-exclusivo-a-traves-del-sid-sunarp/>

Conexión Esan. (7 agosto 2019). *Gestión ambiental: ¿qué están haciendo las empresas peruanas para ser ecosostenibles?* Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/08/gestion-ambiental-que-estan-haciendo-las-empresas-peruanas-para-ser-ecosostenibles/>

¿Cuál es el proceso de compra del consumidor? Las cinco etapas de la compra. (s.f.).
 conducetuempresa.com Recuperado de
<https://blog.conducetuempresa.com/2020/05/proceso-de-decision-de-compra-del.html>

David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.

Decreto Legislativo N° 681. (14 octubre 1991). Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.
 Recuperado de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1511737/D-Leg-681.pdf.pdf>

Decreto Legislativo que modifica diversos artículos y disposiciones complementarias transitorias y finales del Decreto Legislativo N° 1049, Decreto Legislativo del Notariado. (26 setiembre 2015). En: *Normas Legales*. Diario Oficial El Peruano. Lima: Congreso de la República. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-legislativo-que-modifica-diversos-articulos-y-dispos-decreto-legislativo-n-1232-1292707-2>

El Comercio. (16 marzo 2020). Tarifas y servicios de notarios en el centro de la controversia.

El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/tarifas-servicios-notarios-centro-controversia-185336-noticia/>

Espinoza, J., Coronado, J., Tupayachi, R., Figari, H. y Cruz, S. (2014). *Abogacía de la*

competencia para el mercado de servicios notariales en el Perú. Indecopi. Recuperado de https://www.indecopi.gob.pe/documents/20182/143803/ABOG_001_2014_ST_CLC.pdf

Evaluación 360 grados online. (s.f.). questionpro.com Recuperado de

<https://www.questionpro.com/es/plantilla-de-evaluacion-360.html>

Gobierno del Perú. (setiembre 2021). *Coronavirus: variantes de la COVID-19 detectadas en el*

Perú. Recuperado de <https://www.gob.pe/12548-coronavirus-variantes-de-la-covid-19-detectadas-en-el-peru>

Granados, O. (10 mayo 2021). Estas son las tendencias tecnológicas que van a cambiar la

forma de vivir, trabajar y consumir en 2021. *El País*. Recuperado de <https://elpais.com/economia/estar-donde-estes/2021-05-10/estas-son-las-tendencias-tecnologicas-que-van-a-cambiar-la-forma-de-vivir-trabajar-y-consumir-en-2021.html>

Indeed. (s.f.). *¿Cuál es el salario de un/a Consultor(a) de sistemas en Perú?* Recuperado de

<https://pe.indeed.com/career/consultor-de-sistemas/salaries>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Estado de la población peruana 2020*.

Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1743/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (marzo 2021). *Estadísticas de las tecnologías de información y comunicación en los hogares. Informe técnico*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-tic-iv-trimestre-2020.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (21 junio 2021). *Sector servicios prestados a empresas aumentó 28.84% en abril de 2021*. Recuperado de Sector servicios prestados a empresas aumentó 98,84% en abril de 2021 (inei.gob.pe)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (s.f.). *Empleo*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>

Lévano, L., Mejía, L., Mendez, C., Palomino, P., Torres, F. (2020). *Plan de negocio para la implementación de registro digital de documentación notarial utilizando tecnología Blockchain*. (tesis de maestría). Universidad Esan. Lima, Perú. Recuperado de <https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/2000>

Ley N° 27269. Ley de Firmas y Certificados Digitales. (28 mayo 2000). En: *Normas Legales* N°7279. Diario Oficial El Peruano. Lima: Congreso de la República. Recuperado de <https://www.gob.pe/de/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/292289-27269>

Llopis, J. (setiembre – octubre 2021). Blockchain y profesión notarial. *El notario del siglo XXI*. N°99. Recuperado de <https://www.elnotario.es/academia-matritense-del-notariado/7106-blockchain-y-profesion-notarial>

Los seis estilos de vida. (s.f.). Arellano.pe Recuperado de <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf>

LP Pasión por el derecho. (15 febrero 2021). *Abogado exigió creación de más de 2,000 plazas notariales para abaratar costo de servicios.* Recuperado de <https://lpderecho.pe/creacion-mas-de-2000-plazas-notariales-abaratar-costo-servicios/>

LP Pasión por el derecho. (abril 2021). *¡Lamentable! 17 notarios han fallecido en lo que va de la pandemia.* Recuperado de <https://lpderecho.pe/notarios-fallecidos-pandemia/>

Melo, I. (07 mayo 2018). Realidad aumentada y aplicaciones. TIA. Vol6 (1). Recuperado de <https://revistas.udistrital.edu.co/index.php/tia/article/view/11281>

Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. (s.f.). *Escala remunerativa.* Recuperado de https://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/109/PLAN_109_2016_20_6_2014.PDF

Palomino, B. (8 junio 2020). El uso del Blockchain como fe pública para las transacciones. *IUS 360.* Recuperado de <https://ius360.com/el-uso-del-blockchain-como-fe-publica-para-las-transacciones/>

QuestionPro. (s.f.). Calculadora de muestras. Recuperado de <https://www.questionpro.com/es/calculadora-de-muestra.html>

RACE – *Plantilla para planificación de marketing digital / Estrategia de marketing digital.* (10 febrero 2012). Smartinsights.com Recuperado de <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/digital-strategy-development/estrategia-de-marketing-digital/>

Requisitos para ser notario en el Perú. ¿Cuáles son? Recuperado de <https://tuejemplar.com/c-peru/requisitos-para-ser-notario-en-el-peru/>

Rodriguez, N. (20 diciembre 2018). 20 empresas que están implementando la tecnología blockchain. *101Blockchain*. Recuperado de <https://101blockchains.com/es/empresas-implementando-blockchain/>

Scotiabank. (s.f.). *Reporte de sostenibilidad 2019*. Recuperado de <https://scotiabankfiles.azureedge.net/scotiabank-peru/PDFs/2020/julio/SBP-ReporteSostenibilidad2019.pdf?t=1603148831246>

T21. (11 noviembre 2020). *Coronavirus aceleró la transformación digital de las empresas en Perú*. Recuperado de <https://t21.pe/coronavirus-transformacion-digital-empresas-peru>

Torras, M., Portell, I., Morgado, I., (01 setiembre 2001). La amígdala: implicaciones funcionales. *Neurología.com*. revista 33 (05). Recuperado de <https://www.neurologia.com/articulo/2001125>

Torres, S. [Sergio Torres]. (30 agosto 2020). Motivación intrínseca Chema Lázaro. [Archivo de Video]. Recuperado de <https://youtu.be/ZgKNJp832oA>

Vidal, A., Martens, I., Vivas, M. Reynoso, C., Galicia, S., Sánchez, G., Zedano, R. Osoreo, J., Loayza, L. (s.f.). *Guía para la igualdad. Igualdad salarial. Trabajo con dignidad es respeto e igualdad*. Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/434534/Guia_para_la_Igualdad_-_SALARIAL_paginas.pdf

Wee Company. (noviembre 2020). *¿Qué es el paperless y cómo ayudará a tu negocio?* Healthplatform.com. Recuperado de <https://weecompany.net/Blog/que-es-el-paperless-y-como-ayudara-a-tu-negocio>

Zelada, S. (s.f.). *COVID-19, un acelerador de la transformación digital*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/technology/articles/COVID19-un-acelerador-de-la-transformacion-digital.html#>

Acosta, C. (12 Marzo 2021). Colombia tiene la primera notaría digital de la región y se modernizarán 900 más. Recuperado de <https://www.asuntoslegales.com.co/actualidad/colombia-tiene-la-primera-notaria-digital-de-la-region-y-se-modernizaran-900-mas-3137854>

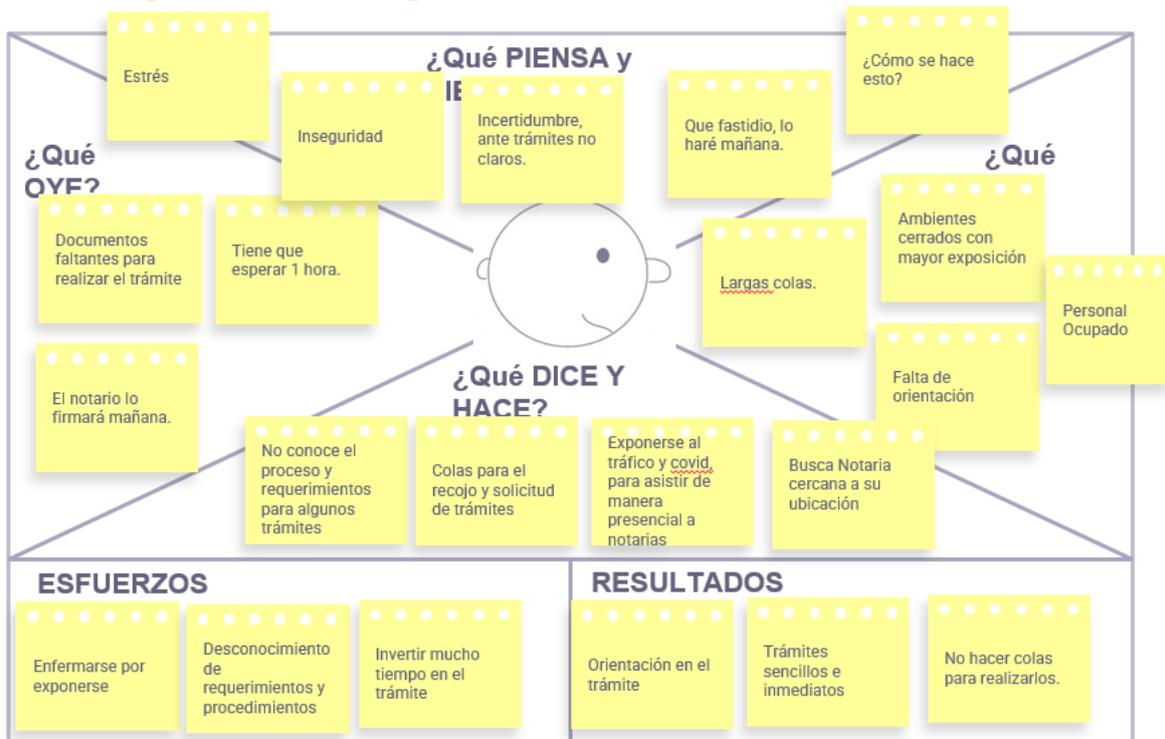
MuySimple.cl. (s.f.). Firma documentos online, con validez legal, sin salir de casa. Recuperado de https://muysimple.cl/?gclid=CjwKCAiAksyNBhAPEiwAIDBeLISHQNbKYR3Wi0_V5vdTe ei7lyeeW2_2vNBnPyAEPXGAKJWCDPNDCxoC5zkQAvD_BwE

Játiva, E. (30 Setiembre 2020) Ecuador enfrenta una nueva era digital a causa de la pandemia por COVID 19. Recuperado de <https://gvn.com.ec/2020/09/30/ecuador-enfrenta-una-nueva-era-digital-a-causa-de-la-pandemia-por-covid-19-2/>

El Notariado.com, E. (12 Octubre 2019) Bolivia implementará trámites digitales en las notarías del país. Recuperado de <https://www.elnotariado.com/bolivia-implementara-tramites-digitales-notarias-pais-5917.html>

Es.slideshare.net, E. (21 Junio 2017) Estudio Nacional del Consumidor Peruano. Recuperado de <https://es.slideshare.net/ArellanoMarketing/estudio-nacional-del-consumidor-peruano-entidades-financieras.html>

ANEXO 1
MAPA DE EMPATIA



ANEXO 2

BUSINESS MODEL CANVAS

<p>Socios Claves </p> <p>1. Proveedores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Notarias - Pasarela de Pago. - Proveedor de Nube (Amazon) - Proveedores de Internet. - Empresa de Software tercerizada. - Asesoramiento Legal - Empresa de Marketing especializado. 	<p>Actividades Claves </p> <p>1. Plataforma</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo - Actualización - Monitoreo y Mantenimiento - Administración de la información (Big Data) <p>2. Marketing y Comercial</p> <p>3 Servicio al Cliente</p> <hr/> <p>Recursos Clave </p> <p>1. Intelectuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marca y patentes. - Software (Web y App) - Business Intelligence, Soporte y Tecnología <p>2. Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personas 	<p>Propuesta de Valor </p> <p>Sistema Web / App</p> <p>Una plataforma de servicios de trámites notariales en línea, que permita a los usuarios realizar sus trámites de manera rápida, informada, segura, en cualquier momento y con garantía de la integridad de la información registrada.</p> <p>De cara a las notarias, el modelo propuesto le ayudaría a conseguir mayor alcance de clientes potenciales y gestionarlos en una sola plataforma de manera online optimizando sus recursos.</p>	<p>Relaciones con Clientes </p> <p>Autoservicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Creación de comunidad "trámites Ya", para asesorías en trámites. - Pasarela de pagos. - Envío de mails informativos y ofertas. - Blog de noticias de interés relacionadas con trámites notariales. - Servicio de pre y postventa para consultas e inconvenientes. - CRM, tracking de pedidos, servicios automáticos de relación <p>Canales </p> <p>1. Directos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipo Comercial / Equipo Contac-Center - Sitio Web/ App Móvil - Redes Sociales <p>2. Indirectos</p>	<p>Segmento de cliente </p> <ul style="list-style-type: none"> - Personas Naturales mayor de 18 años, que sean modernos, sofisticados, progresistas, formalistas que realicen tramites notariales. - Personas jurídicas en el territorio nacional que utilicen servicios de trámites notariales. - Peruano residente en el extranjero que requieran trámites notariales que se hagan efecto en territorio nacional.
<p>Estructura de Costes </p> <ul style="list-style-type: none"> - Marketing - Gastos al Proveedor Tecnológico - Mantenimiento y mejora de plataforma - Costos de Planilla - Costos de Infraestructura tecnológica. 		<p>Fuentes de ingresos </p> <ul style="list-style-type: none"> - Comisión por intermediación (fijo, variable y express) por cada transacción. 		

ANEXO 3 CUSTOMER JOURNEY MAP NOTARIAS

Cliente	Entrada Notaria	Cola de espera	Atención en recepción	Elige tramite	Realiza el pago	Espera la entrega tramite	Entrega de tramite en Recepción	Salida de la Notaria
Experiencia								
Momento Crítico		30 min de espera			Pago con contacto	1.5 hora de espera		
Oportunidad	Uso de medios digitales		Servicio de autogestión	Tener información previa de requisitos				Feedback del proceso

ANEXO 4 CUSTOMER JOURNEY MAP PLATAFORMA ¡TRÁMITES YA!

Cliente	Entrada App	Cola de espera	Atención en recepción	Elige tramite	Realiza el pago	Espera la entrega tramite	Entrega de tramite en Recepción	Salida del app
Experiencia								
Momento Feliz - Mejora con el app		No hay espera	Interfaz de bienvenida		Pago sin contacto	Espera en la comodidad de su hogar	Documento digitalizado	Información de todo su tramite y consejos
Momento crítico - Notaria		30 min de espera			Pago con contacto	1.5 hora de espera	Documento físico	

ANEXO 5

TABLA DE ENCUESTAS

Servicios Notariales

489 Respuestas	02:20 Tiempo medio para finalizar	Activo Estado	...
-------------------	--------------------------------------	------------------	-----

[Ver resultados](#)
 [Abrir en Excel](#)

1. ¿En donde te encuentras?

[Más detalles](#)

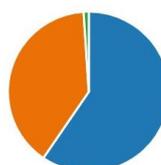
● Lima	428
● Provincias	52
● Otras	9



2. Selecciona tu Sexo

[Más detalles](#)
[Insights](#)

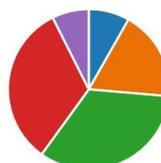
● Hombre	291
● Mujer	193
● Otros	5



3. Selecciona el Rango de edad en el que te encuentres

[Más detalles](#)
[Insights](#)

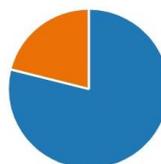
● 18 - 25 años	40
● 26 - 30 años	89
● 31 - 40 años	164
● 41 - 50 años	160
● 51 a más	36



4. ¿Has realizado algún trámite notarial?

[Más detalles](#)
[Insights](#)

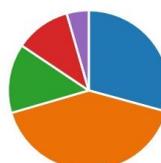
● Si	386
● No	103



5. ¿Cuántos trámites notariales has realizado, en los últimos 5 años?

[Más detalles](#)
[Insights](#)

● Solo he realizado 1 trámite	113
● 2 a 3 trámites	159
● 4 a 5 trámites	54
● 5 a 6 trámites	43
● Otras	17



6. Generalmente el motivo del trámite realizado es:

[Más detalles](#) [Insights](#)

Particular o Personal	321
Empresa o Negocio	65



7. ¿Cuánto tiempo en promedio, esperas antes de ser atendido, cuando asistes a la notaría?

[Más detalles](#)

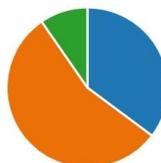
0-15 min	50
16 - 30min	137
31-45min	109
46-60 min	46
Más de 1 hora	44



8. ¿Consideras que el tiempo que esperaste, fue el adecuado?

[Más detalles](#) [Insights](#)

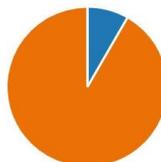
Si	136
No	213
Me es indiferente	37



9. ¿Has realizado, algún tramite notarial de manera online?

[Más detalles](#) [Insights](#)

Si	32
No	354



10. ¿Qué tramites fueron? Especificar

[Más detalles](#) [Insights](#)

32

Respuestas

Respuestas más recientes

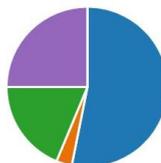
5 encuestados (16%) respondieron **Legalización** para esta pregunta.



11. ¿Por qué medio lo realizaste?

[Más detalles](#)

Página Web de la Notaría	17
App Móvil	1
WhatsApp	6
Facebook	0
Otras	8

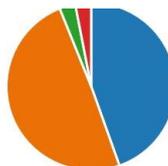


12. Cuando no tienes conocimientos de cómo realizar algún tramite Notarial, ¿Qué haces?

[Más detalles](#)



● Busco información en internet	206
● Voy de manera presencial a la ...	228
● Busco servicios de tramitador...	14
● Otras	14



13. ¿Por qué no harías tus trámites online?

[Más detalles](#)

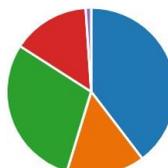
● Me da desconfianza	27
● Quiero asegurarme de hacer ...	44
● Los trámites notariales me par...	37
● Otras	8



14. ¿Qué valorarías más en la realización de trámites online?

[Más detalles](#)

● Ahorro tiempo	225
● Salud, al no exponerme.	85
● Accesibilidad en cualquier mo...	167
● Trazabilidad de mis trámites	84
● Otras	6



15. ¿Realizarías tus trámites notariales de manera online?

[Más detalles](#)

[Insights](#)

● Si	281
● No	105



ANEXO 6
ENTREVISTA CON EXPERTO

Resumen de la entrevista: Notario Moisés Goldes

Información general:

1. ¿Cuál es su nombre completo y a qué distrito notarial pertenece?

Moisés Goldes, notario

2. ¿Cuántos años tiene ejerciendo la labor de notario público?

5 años de notario, Huánuco Centro

Trámites Notariales

3. ¿Cuántos Servicios notariales se brindan en su notaría?

Certificación de reproducciones

Certificaciones de firmas

Cartas notariales

Elaboración de documentos protocolares

Garantías mobiliarias

Trámites protocolares relacionados con garantías de vehículos

Testamentos

Escrituras públicas

Trámites no contenciosos: sucesión intestada, rectificación de partida, adopción de mayor de edad, prescripciones adquisitivas

Servicios de constatación de domicilio, construcción, celular, correo electrónico.

Autorizaciones de viaje de menor al interior y exterior del país

Poder de tipo de registro

Certificado domiciliario

4. ¿Cuántos trámites notariales en promedio realiza al mes?

Cartas notariales aproximadamente es 50

Es imposible, se puede dividir por rubros lo que es protocolar.

5. ¿Cuáles son los trámites notariales con mayor demanda en su notaría?

Certificación de hojas y firma, transferencias vehiculares, transferencias inmobiliarias.

El papel que le vende el notario tiene que ver.

6. ¿De los trámites notariales que ofrece, considera que alguno tiene potencial de digitalización o que no requiera la presencia del usuario? ¿Por qué?

Carta notarial, carta escaneada con firma, certificación de firmas (con posibilidad de automatización) (Segundo sello que indica que se certificó en base a la firma de su DNI) Constatación de actividades que nacen en un entorno digital y se convierte en un documento. Biométrico facial no está reconocido por el colegio notarial.

7. ¿Cuál es su opinión, si existiera una plataforma de intermediación, que conecte usuarios con las notarías y que facilite la realización de los trámites notariales?

El Courier, él tiene que ser servicio del notario

Tiene que ver el tema de costo.

8. Nos podría mencionar el proceso de manera general, de los trámites notariales con potencial de digitalización.

9. ¿Qué riesgos y amenazas usted identifica con digitalización de los trámites notariales y cuales tienen potencial de digitalización?

Los riesgos y amenazas es que la digitalización puede reemplazar actividades que el notario realiza por lo cual se pierde control de sector y la tecnología sería responsable pudiendo ser sustituidos, entre los trámites con potencial digitalización con los actos extra protocolares donde el notario no tiene la obligación de tener un registro.

10. Que beneficios usted identifica, que podría tener utilizando una plataforma de intermediación para trámites notariales.

Optimización de los procesos, reducción de costos en el uso de artículos de oficina y mayor alcance en brindar los servicios notariales.

11. ¿Cómo podríamos acceder a la información de la cantidad de trámites notariales que se realizan en el Perú?

Esta información puede ser solicitada el colegio de Notarios del Perú, a través de una solicitud en su mesa de parte o correo, sin embargo, puede ser información compleja que el colegio de notarios no lo tenga al alcance y necesite solicitar estos datos a las notarías registradas.

12. Tiene planificado, realizar actualizaciones tecnológicas, con el objetivo de brindar alternativas online para sus servicios notariales de manera propia de su notaría.

Sí tengo planificado, sin embargo, no deseo invertir mucho presupuesto, por lo cual quiero optar un servicio tercerizado donde la inversión sea menor y minimizar el riesgo de perder la inversión en caso no funcione.

Eso sería todo. Muchas gracias por su apoyo, tiempo y honestidad. ¡Hasta pronto, que tenga una excelente semana!

ANEXO 7

LISTA DE NOTARIOS ACTIVOS A NIVEL NACIONAL



PERÚ

Ministerio
de Justicia
y Derechos Humanos

EL PERÚ PRIMERO

ANEXO 8
COTIZACIONES PARA LA ESTRUCTURA DE COSTO



COTIZACIÓN ONLINE

Fecha: 2021-10-27

Hora: 12:09 PM

Nombres y Apellidos:

Tramites Ya

Correo corporativo:

Tramites_ya@outlook.com

Celular de contacto:

987234871

RUC de la empresa:

-

PROCESADOR	CANTIDAD DE EQUIPOS	PLAZO DE ALQUILER	CUOTA MENSUAL POR EQUIPO
------------	---------------------	-------------------	--------------------------

Corei7	1	1 meses	\$ 100
--------	---	---------	--------

Si deseas optimizar tu tarifa recuerda que puedes comunicarte con tu asesor comercial designado.

Carlos Yalan

991657057

carlos.yalan@leasein.pe

Si deseas conocer más de Leasein puedes visitar nuestro blog <https://leasein.pe/reinventate/> y encontrarás artículos sobre emprendimientos, tecnología y gestión de empresas.

¡Gracias por visitarnos!

Encuétranos en:

Narciso de la Colina 481, Oficina 503 Miraflores, Lima, Perú

PRECIOS Y COSTOS DE DISEÑO DE PÁGINAS WEB PROFESIONALES

Concepto	Precio*
Diseño de página Web. Hosting por un año. Dominio .com, .net o .org por un año. Paquete Intimedia Express *	S/1,499.90

(*) El paquete Intimedia Express incluye:

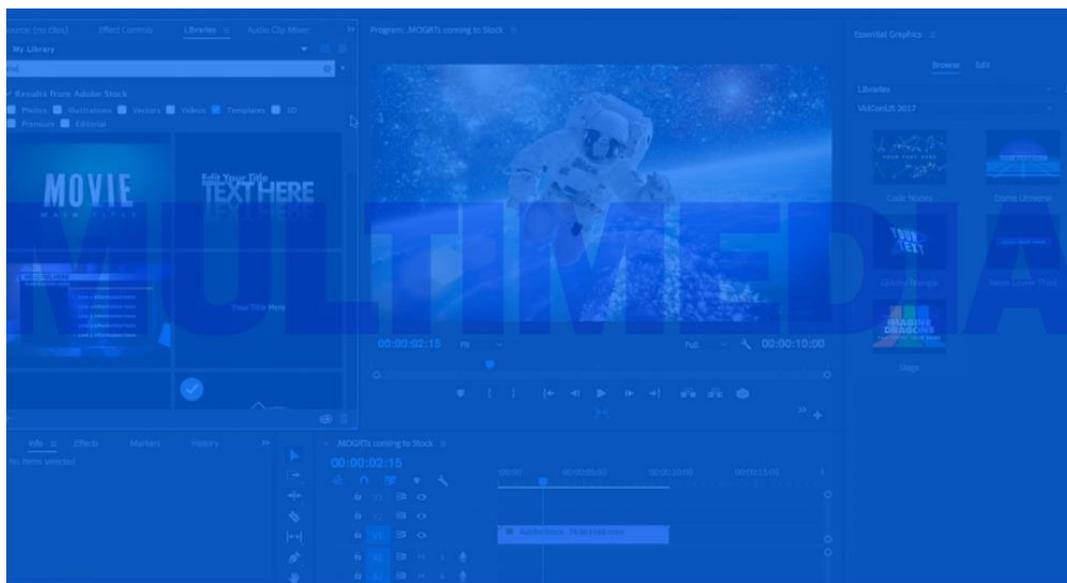
- Web autoadministrable.
- Diseño de página Web para tabletas y celulares.
- Facebook, Twitter e Instagram.
- Estadísticas.
- Hosting con 2,000MB de espacio en disco y 10,000MB de transferencia mensual.
- 5 correos corporativos de 1,000MB de capacidad cada uno.
- Hasta 5 secciones principales, 10 sub secciones y hasta 10 páginas internas.

Adicionales

Concepto	Precio*
Carrito de compras	+ S/. 300.00
Dominio .pe, .com.pe, .org.pe, net.pe	+ S/.55.00
Diseño de página Web en dos idiomas	+ S/.550.00

Costos después de un año de servicio

Concepto	Precio *
Hosting por una año ** Características del hosting: <ul style="list-style-type: none"> ▪ 2,000MB de espacio en Disco Duro ▪ 10,000MB de transferencia mensual ▪ 5 correos corporativos de 1,000MB cada uno ▪ Soporte para PHP y MySQL(1 base de datos) 	S/.280.00
Dominio por un año **	S/.55.00



MULTIMEDIA

CLASSIC PACK

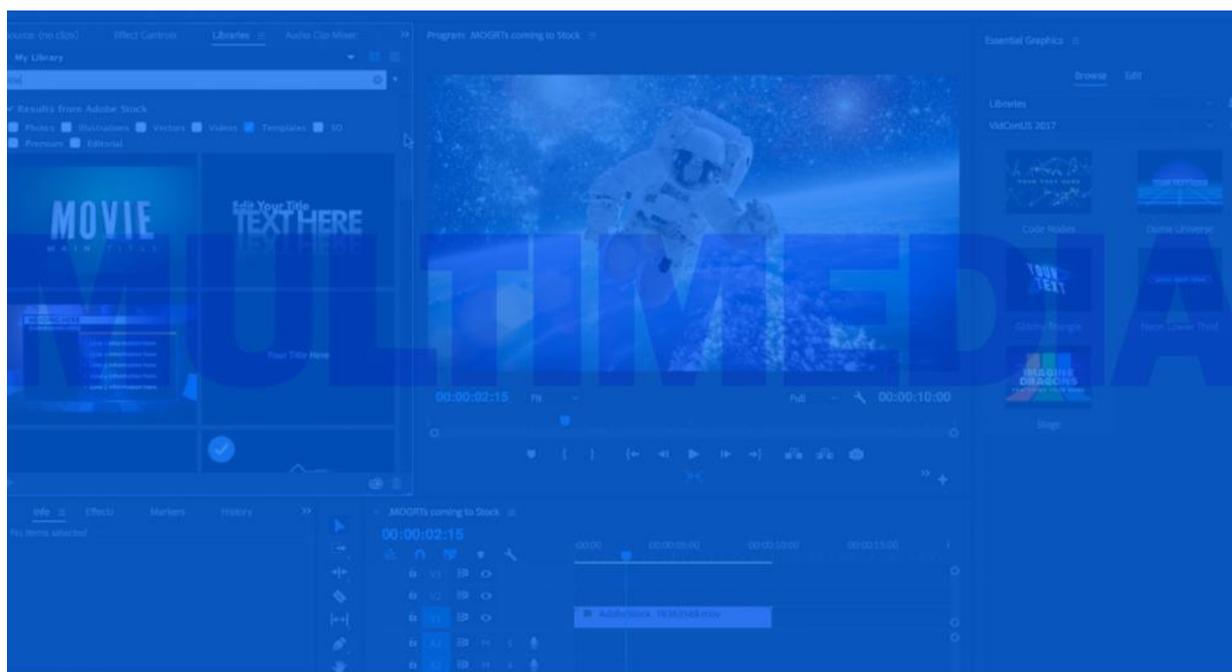
SERVICIO	COSTO
Diseño, edición y animación de videos	S/250

DETALLES DEL SERVICIO

- ✓ Creación de Foto portada para los cursos en la web
- ✓ Creación de video de promoción de lo que sera el curso (resumen o reel)
- ✓ Edición de video completo de promoción de lo que sera el curso
- ✓ Animación del Logotipo para incorporar en los videos
- ✓ Adaptación de las animaciones para las distintas plataformas



** En caso se apruebe la propuesta se debe dar un adelanto del 50% del monto total. El costo del pack esta sujeto a variación dependiendo la cantidad de productos y horas de la sesión. No incluye transporte al lugar. Validez de presupuesto: 15 días. Fecha de entrega del materia final: A tratar.



MULTIMEDIA PREMIUM PACK

SERVICIO	COSTO
Diseño, edición y animación de videos	S/380

DETALLES DEL SERVICIO

- ✓ Creación de Foto portada para los cursos en la web
- ✓ Filmación y edición de video de promoción de lo que sera el curso (realidad aumentada)
- ✓ Edición de video completo de promoción de lo que sera el curso
- ✓ Animación del Logotipo para incorporar en los videos
- ✓ Adaptación de las animaciones para las distintas plataformas



** En caso se apruebe la propuesta se debe dar un adelanto del 50% del monto total. El costo del pack esta sujeto a variación dependiendo la cantidad de productos y horas de la sesión. No incluye transporte al lugar. Validez de presupuesto: 15 días. Fecha de entrega del materia final: A tratar.

Inversión inicial para WhatsApp

Para garantizar la implementación exitosa de Sirena, existe un costo único para la activación de tu línea de WhatsApp

LÍNEA DE WHATSAPP

USD 125

POR LÍNEA

BASIC

desde USD 99 [?]/mes

¡Para un equipo pequeño, Incluye 3 usuarios totales!
Expándete hasta 10 usuarios. (Costo de USD \$29 al mes por cada usuario extra)

PRUEBA GRATUITA DE 7 DÍAS

Características incluidas:

- Conversaciones multi-canal
- Envía hasta 100 mensajes masivos por día
- Automatiza conversaciones con Sirena Bots
- Bandeja de entrada compartida con tu equipo
- Integra diferentes orígenes de prospectos
- Conecta fácilmente más de 100 aplicaciones
- Soporte por e-mail
- Paneles de control en tiempo real

PRO

desde USD 299 [?]/mes

Múltiples equipos
Incluye 5 usuarios. Sin máximos. (Costo de USD \$39 al mes por cada usuario extra)

API

COMENZAR AHORA

Todas las características BÁSICAS más:

- Organiza a tus usuarios por equipos
- Envía hasta 500 mensajes masivos
- Crea todas las líneas de WhatsApp que necesites* (costo de implementación no incluido)
- Añade información personalizada a tus contactos
- Accede a la API de Sirena
- Etiquetas de contacto personalizadas
- Soporte de chat en vivo

Costo por conversación IN (Cliente a Empresa)
Costo por conversación OUT (Empresa a Cliente)

\$ 0,010 USD
\$ 0,085 USD

ANEXO 9 COTIZACIONES POR MEDIDAS DE SEGURIDAD

Servicio de Big Data para Detectar actividades sospechosas

aws Pricing Calculator

Add group
Export

My estimate [Info](#)

First 12 months total	7,956.48 USD
Up front	0.00 USD
Monthly	663.04 USD

West Coast Servers

Region: US West (Oregon)

Add service
Edit Region
Action ▼

Amazon EC2

Action ▼

1 t3.xlarge Linux instance with a consistent workload	Up front	0.00 USD	Monthly	76.14 USD
-------------------------------------------------------	----------	----------	---------	-----------

Amazon EBS

30 GB General Purpose SSD (gp2)	Up front	0.00 USD	Monthly	3.00 USD
---------------------------------	----------	----------	---------	----------

Amazon EC2

Action ▼

5-10 t3.xlarge Linux instances with a daily workload	Up front	0.00 USD	Monthly	543.56 USD
------------------------------------------------------	----------	----------	---------	------------

Amazon EBS

30 GB General Purpose SSD (gp2) with 2x daily snapshots	Up front	0.00 USD	Monthly	38.34 USD
---------------------------------------------------------	----------	----------	---------	-----------

Data Transfer

Outbound: 100 GB	Up front	0.00 USD	Monthly	2.00 USD
------------------	----------	----------	---------	----------

Group total	Up front	0.00 USD	Monthly	663.04 USD
--------------------	----------	----------	---------	------------

Token de Autenticación de Usuario



Peru (Perú)

dólar estado

Redes	SMS salientes
Bitel (Viettel móvil)	0.02944 \$
Claro (América Móvil)	0.02944 \$
Entel	0.02944 \$
Movistar (Telefónica)	0.02944 \$
Guinea móvil	0.02944 \$

Inteligencia Artificial y Machine Learning para Identificar usuarios

ZYXME AI – Servicios de Inteligencia Artificial provistas por ZYXME

- ZYXME Maps**
 Permite la **identificación y conversión de direcciones** en coordenadas geográficas.
- ZYXME Vision**
 Es un servicio que permite el **análisis de imágenes y video**.
- ZYXME Conversation Assistant**
 Servicio de conversación basado en inteligencia artificial.
- ZYXME Classifier**
 Servicio de Inteligencia Artificial para la **clasificación de texto en contenido no estructurado**.
- ZYXME Sentiment Analyzer**
 Realiza el **análisis de sentimiento de textos** específicos.
- ZYXME Emotion Analyzer**
 Permite identificar las emociones presentes en un texto: **molestia, tristeza, alegría, temor, disgusto**.
- ZYXME Keywords Analyzer**
 Permite **detectar el contenido más relevante** dentro de un texto de manera inmediata.
- ZYXME Entities Analyzer**
 Encuentra **entidades relevantes dentro de un documento o texto**.
- ZYXME Tone Analyzer**
 Permite la **detección de diversos tonos** expresados en determinado texto.
- ZYXME Translator**
 Permite **traducir texto** de un idioma a otro en un contexto general.
- ZYXME STT**
 Permite la **transcripción de voz a texto en tiempo real** de hasta 7 idiomas.
- ZYXME TTS**
 Permite la **síntesis de voz para diversos idiomas**. Contamos con un catálogo de voces disponible con un sonido natural.
- ZYXME Personality Profiler**
 Permite **detectar las características más importantes de la personalidad del cliente**.

ZYXME AI	ESSENTIALS	ADVANCED	PREMIUM	ENTERPRISE
Rango de interacciones	1.000 – 99.999	100.000 – 250.000	250.001 – 1MM	+1MM
Interacciones mínimas	1.000	100.000	250.000	1MM
ZYXME Conversation Assistant	\$19.17	\$1 597.22	\$3 422.62	\$11 500
Precio por interacción adicional	\$0.019167	\$0.015972	\$0.013690	\$0.011500
ZYXME Classifier	\$13.42	\$805.00	\$1 548.08	\$5 750
Precio por interacción adicional	\$0.013417	\$0.008050	\$0.006192	\$0.005750
ZYXME Sentiment Analyzer	\$11.50	\$690.00	\$1 326.92	\$4 600.00
Precio por interacción adicional	\$0.011500	\$0.006900	\$0.005308	\$0.004600
ZYXME Emotion Analyzer	\$11.50	\$690.00	\$1 326.92	\$4 600.00
Precio por interacción adicional	\$0.011500	\$0.006900	\$0.005308	\$0.004600
ZYXME Keywords Analyzer	\$11.50	\$690.00	\$1 326.92	\$4 600.00
Precio por interacción adicional	\$0.011500	\$0.006900	\$0.005308	\$0.004600
ZYXME Entities Analyzer	\$11.50	\$690.00	\$1 326.92	\$4 600.00
Precio por interacción adicional	\$0.011500	\$0.006900	\$0.005308	\$0.004600
ZYXME Tone Analyzer	\$33.73	\$2 024.00	\$3 892.31	\$9 966.67
Precio por interacción adicional	\$0.033733	\$0.020240	\$0.015569	\$0.009967