

UNIVERSIDAD ESAN



**Plan de negocios para determinar la viabilidad económico-financiera
de una empresa que ofrece servicios asociados a la gestión de sucesión
intestada de individuos fallecidos en Lima Metropolitana.**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para la
obtención del grado de Maestro en Administración**

por:

Eduardo Alberto Villena Rivera

John Klauss Cabanillas Tejada

Maholy Stephania Berrospi Lopez

Poul Peter Tristan Gomez

Maestría en Administración a Tiempo Parcial 74

Lima, 29 de agosto de 2025

TURNITIN

Tesis_-

_Berrospi_Tejada_Tristan_Villena_Borda_250907_V3.docx

ORIGINALITY REPORT

13%	12%	4%	6%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados Student Paper	2%
2	repositorio.esan.edu.pe Internet Source	1%
3	hdl.handle.net Internet Source	1%
4	www.coursehero.com Internet Source	1%
5	repositorioacademico.upc.edu.pe Internet Source	<1%
6	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Student Paper	<1%
7	Submitted to Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga Student Paper	<1%
8	repositorio.continental.edu.pe Internet Source	<1%
9	issuu.com Internet Source	<1%
10	elcomercio.pe Internet Source	<1%
11	repositorio.usil.edu.pe Internet Source	<1%

Esta tesis

Plan de negocios para determinar la viabilidad económico-financiera de una empresa que ofrece servicios asociados a la gestión de sucesión intestada de individuos fallecidos en Lima Metropolitana.

Ha sido aprobada por:



.....
Nancy Matos Reyes (Jurado)

.....
Walter Martin Palomino Tamayo (Jurado)



.....
Armando Juan Borda Reyes (Asesor)

Universidad ESAN

2025

DEDICATORIA

A mi familia, por su amor incondicional, paciencia y apoyo en cada etapa de este camino. Gracias por creer en mí incluso en los momentos más difíciles y por recordarme siempre que los sueños se alcanzan con esfuerzo y perseverancia. A mi papá, que siempre me cuida. A mi incondicional, Gabriel.

Eduardo Villena

A mi amada esposa, por su amor y apoyo inquebrantable; a mis padres, por su respaldo constante y por estar presentes en cada etapa de mi vida; a mi querida perrita Molly, por acompañarme en tantas noches de trabajo; y a mi hijita Ivanna, en el cielo, cuya memoria y amor son y serán mi eterna inspiración cada día.

John Cabanillas

A mi mamá, por su dedicación y amor. A mi papá, por su presencia. A Tony por ser compañía y aliento en este proceso. A Naroa y Leire, mis pequeñas gemelas, que han compartido dentro y fuera de mí este viaje. A Gaby y Lili, por estar.

Maholy Berrospi

Dedico este logro a mis queridos padres, quienes desde siempre me han acompañado con su apoyo incondicional y me han dado la fuerza necesaria para superar cada nuevo reto. A mis hermanos, cuyo ejemplo y constancia me inspiraron a seguir adelante con determinación. Y, de manera especial, a todas las personas que, de forma directa o indirecta, contribuyeron a que este objetivo hoy se haga realidad.

Poul Tristán

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Presentación	1
1.2. Antecedentes	1
1.3. Objetivos	3
1.3.1. Objetivo General	3
1.3.2. Objetivos Específicos.....	3
1.4. Contribución	4
1.5. Alcance	5
1.6. Limitaciones.....	6
1.7. Conceptos Clave	7
1.7.1. Causante	7
1.7.2. Herencia	7
1.7.3. Sucesión Intestada.....	7
1.7.4. Herederos Forzosos.....	7
1.7.5. Herederos Voluntarios	8
1.7.6. Seguro de Desgravamen	8
CAPÍTULO II. IDEA DE NEGOCIO	9
2.1. Marco Contextual.....	9
2.2. Idea de Negocio	11
2.1.1. Lean Canvas de la Idea de Negocio	11

2.1.1.1.	Problemas.	12
2.1.1.2.	Segmentos de Clientes.....	12
2.1.1.3.	Propuesta de Valor Única.	13
2.1.1.4.	Solución.....	13
2.1.1.5.	Canales.....	15
2.1.1.6.	Fuentes de Ingresos.....	16
2.1.1.7.	Estructura de Costos	17
2.1.1.8.	Métricas Clave.	18
2.1.1.9.	Ventaja Competitiva.....	18
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....		21
3.1.	Análisis del Macroentorno	21
3.1.1.	Análisis PEST	21
3.1.1.1.	Factor Político.....	22
3.1.1.2.	Entorno Económico	23
3.1.1.3.	Factor Social.	25
3.1.1.4.	Factor Tecnológico	26
3.1.1.5.	Conclusiones.....	27
3.2.	Análisis del Entorno Competitivo.....	27
3.2.1.	Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	27
3.2.1.1.	Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores.....	27
3.2.1.2.	Poder de Negociación de Compradores.....	29
3.2.1.3.	Amenaza de Productos Sustitutos.....	30
3.2.1.4.	Rivalidad entre Competidores.	31
3.2.1.5.	Poder de Negociación de los Proveedores.....	32

3.3. Conclusión	33
CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	34
4.1. Tipo de Investigación.....	34
4.1.1. Exploratoria.....	34
4.1.2. Descriptiva	35
4.2. Objetivo General de la Investigación de Mercado.....	35
4.3. Fuentes de Información.....	36
4.3.2. Fuentes de Información Primarias	36
4.3.2.1. Fuentes Primarias Cualitativas	36
4.3.2.2. Fuentes Primarias Cuantitativas	36
4.4. Investigación de Mercado Exploratoria	37
4.4.1. Objetivos Específicos de la Investigación Exploratoria	37
4.4.1.1. Objetivos de Investigación para Potenciales Clientes	37
4.4.1.2. Objetivos de Investigación para Expertos	37
4.4.2. Metodología de Investigación Exploratoria.....	38
4.4.3. Resultados de la Investigación Exploratoria.....	38
4.4.3.1. Potenciales Clientes (Público General)	39
4.4.3.2. Expertos (Abogados)	44
4.5. Investigación de Mercado Descriptiva.....	49
4.5.1. Objetivos Específicos de Investigación Descriptiva.....	49
4.5.2. Metodología de Investigación Utilizada en esta Sección	49
4.5.3. Resultados sobre el Perfil Encuestado	50
4.5.4. Tamaño del Mercado	54
4.5.5. Estimación de Demanda	56

4.6.	Conclusiones	60
CAPÍTULO V. ANÁLISIS ESTRATÉGICO		62
5.1.	Misión	62
5.2.	Visión	62
5.3.	Valores	62
5.4.	Objetivos Estratégicos	63
5.5.	Evaluación de Factores Externos	63
5.5.1.	Matriz EFE	63
5.5.2.	Matriz de Perfil Competitivo	65
5.6.	Evaluación de Factores Internos	66
5.7.	Estrategia.....	67
5.8.	Ventaja Competitiva	68
5.9.	Conclusiones	69
CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING		70
6.1.	Objetivos	70
6.1.1.	Objetivos Cualitativos.....	70
6.1.2.	Objetivos Cuantitativos.....	70
6.2.	Segmentación	71
6.2.1.	Macrosegmentación	71
6.2.2.	Microsegmentación	71
6.2.2.1.	Segmentación Geográfica	72
6.2.2.2.	Segmentación Demográfica.....	72
6.2.2.3.	Segmentación Psicográfica	72
6.2.2.4.	Segmentación Conductual.	72

6.3.	Estrategias de Marketing.....	73
6.3.1.	Estrategia de Competencia.....	73
6.3.2.	Estrategia de Posicionamiento	74
6.3.3.	Declaración de Posicionamiento	76
6.4.	Identidad de Marca.....	77
6.4.1.	Marca	77
6.4.2.	Logo y Color	77
6.5.	Mix de Marketing	78
6.5.1.	Producto	78
6.5.2.	Precio	81
6.5.3.	Plaza	82
6.5.3.1.	Oficina Física.....	83
6.5.3.2.	Canal Virtual.....	83
6.5.3.3.	Alianzas Estratégicas	84
6.5.4.	Promoción	85
6.5.5.	Personas	89
6.5.6.	Procesos	90
6.5.7.	Evidencia Física	92
6.6.	Plan de Ventas.....	93
6.7.	Presupuesto de Marketing.....	93
6.8.	Conclusiones	95
CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES		96
7.1.	Estrategia.....	96
7.2.	Objetivos	97

7.3.	Localización de la Oficina	97
7.4.	Diseño de la Oficina.....	98
7.5.	Gestión de Calidad	100
7.5.1.	Estandarización de Procesos	100
7.5.2.	Control y Supervisión Continua.....	101
7.5.3.	Calidad Percibida por el Cliente	102
7.6.	Indicadores	102
7.7.	Capacidad Instalada	103
7.8.	Plataforma Digital y Canal de Atención Centralizado.....	104
7.9.	Presupuesto	106
7.10.	Conclusiones	107
CAPÍTULO VIII. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.....		109
8.1.	Objetivos	109
8.2.	Constitución de la Empresa.....	109
8.2.1.	Régimen Tributario del Negocio	110
8.2.2.	Régimen Laboral.....	111
8.3.	Estructura Organizacional.....	111
8.3.1.	Organigrama Inicial	112
8.3.2.	Puestos y Salarios	113
8.3.2.1.	Gerente General	113
8.3.2.2.	Asesor legal	114
8.3.2.3.	Auxiliar Administrativo.....	114
8.3.2.4.	Tramitador	115
8.3.3.	Salarios.....	115

8.4.	Proceso de Reclutamiento y Selección	116
8.5.	Beneficios, Incentivos y Clima Laboral.....	116
8.6.	Gastos de Personal	117
8.7.	Conclusiones	117
CAPITULO IX. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO		118
9.1.	Supuestos de Plan de Negocio	118
9.2.	Presupuesto de Inversiones	119
9.2.1.	Activo fijo Tangible.....	119
9.2.2.	Activos Intangibles	120
9.2.3.	Capital de Trabajo.....	121
9.2.4.	Inversión	122
9.3.	Proyección Financiera y Estado de Resultado	122
9.3.1.	Costos	122
9.3.2.	Gastos	123
9.3.3.	Estado de Resultados	124
9.4.	Flujo de Caja	124
9.4.1.	Flujo de Caja Operativo.....	124
9.4.2.	Flujo de Caja Económico.....	125
9.5.	Evaluación Financiera del Proyecto.....	126
9.6.	Análisis de Sensibilidad	127
9.6.1.	Variable Precio	127
9.6.2.	Variable Demanda	127
9.6.3.	Variable de Costo	128
9.7.	Análisis de Escenarios	128

9.7.1. Escenario Pesimista	128
9.7.2. Escenario Conservador	128
9.7.3. Escenario Optimista	129
CAPÍTULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	130
10.1. Conclusiones	130
10.2. Recomendaciones	132
CAPÍTULO XI. ANEXOS	133

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Herramientas de investigación cualitativa	38
Tabla 2. Herramientas de investigación descriptiva	50
Tabla 3. Nivel de conocimiento sobre la sucesión intestada	51
Tabla 4. Realización de trámites legales tras la pérdida de un familiar.....	51
Tabla 5. Preferencia de tipo de paquete según experiencia de pérdida familiar...	53
Tabla 6. Preferencia pago por paquete según experiencia de pérdida familiar	54
Tabla 7. Evolución estimada de sucesiones intestadas en Lima Metropolitana (sectores A y B)	56
Tabla 8. Proyección de demanda estimada (2026–2030)	57
Tabla 9. Proyección del mercado atendido y capacidad operativa (2026–2030) .	59
Tabla 10. Matriz EFE.....	64
Tabla 11. Matriz de perfil competitivo	65
Tabla 12. Matriz EFI proyectada para CONTIGO (basada en hipótesis).....	67
Tabla 13. Variables de segmentación para el servicio de gestión de sucesión intestada	73
Tabla 14. Comparación de precios referenciales en servicios similares.....	82
Tabla 15. Propuesta de precios por paquete de servicio integral.....	82
Tabla 16. Proyección de ventas	93
Tabla 17. Presupuesto de Marketing.....	94
Tabla 18. Plan de Medios.....	94
Tabla 19. KPIs	102
Tabla 20. Proyección simple de capacidad	104
Tabla 21. Capacidad máxima versus capacidad instalada	104
Tabla 22. Presupuesto de Operaciones	107
Tabla 23. Salarios.....	115
Tabla 24. Activo fijo tangible	119
Tabla 25. Activo intangible.....	120
Tabla 26. Inversiones en año 0	122
Tabla 27. Costos fijos y variables.....	123
Tabla 28. Gastos fijos y variables	123
Tabla 29. Análisis de Estado de Resultados	124

Tabla 30. Flujo de caja económico proyectado 2026 - 2030	126
Tabla 31. Cuadro de sensibilidad por variables críticas	127

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Página principal de Trust & Will.....	9
Figura 2. Página principal de Gestión Integral de Herencias.....	10
Figura 3. Tramites sucesorios que pretenden atenderse con la idea de negocio...	15
Figura 4. Canvas del modelo de negocio	20
Figura 5. Índice de Crecimiento Bruto en el Perú 2023-2028	24
Figura 6. Tendencia en torno al envejecimiento de la población	25
Figura 7. Tendencia del Mercado Potencial y Proyeccion del Mercado Objetivo	60
Figura 8. Mensaje clave N° 1	75
Figura 9. Mensaje clave N° 2.....	75
Figura 10. Mapa de posicionamiento de marca	76
Figura 11. Logo de Contigo	78
Figura 12. Mock-up de la vista de página web desde el celular	84
Figura 13. Estrategia de comunicación y posicionamiento	85
Figura 14. Plan de acción y actividades (Primer Semestre).....	85
Figura 15. Pieza central de campaña.....	86
Figura 16. Bocetos de campañas de publicidad de CONTIGO	87
Figura 17. Video promocional	88
Figura 18. Viaje del cliente I.....	92
Figura 19. Viaje del cliente II	92
Figura 20. Distribución de local.....	99
Figura 21. Distribución de local.....	100
Figura 22. Proceso para la constitución de una empresa	110
Figura 23. Organigrama	112
Figura 24. Capital de trabajo.....	121
Figura 25. Tendencia de saldo de caja anual	125

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Idea de Negocio - Documentos requeridos según trámite.....	134
Anexo 2. Entrevistas de profundidad.....	136
Anexo 3. Modelo de Encuesta	141
Anexo 4. Información demográfica de los entrevistados.....	146
Anexo 5. Investigación de Mercado – Perfil Sociodemográfico	147
Anexo 6. Investigación de Mercado – Conocimiento y experiencia	149
Anexo 7. Investigación de Mercado – Dificultades y emociones.....	151
Anexo 8. Investigación de Mercado – Interés del servicio	152
Anexo 9. Investigación de Mercado – Modelo de Servicio.....	153
Anexo 10. Plan de Marketing – Presupuesto de Marketing.....	155
Anexo 11. Inversiones 2026 - 2028	156
Anexo 12. Balance General	157

EDUARDO ALBERTO VILLENA RIVERA

Abogado titulado por la Pontificia Universidad Católica del Perú, con más de 8 años de experiencia e interés en sectores regulados e infraestructura de transporte de uso público.

FORMACIÓN ACADÉMICA

Maestría en Administración de Empresas 2023-2025
Universidad ESAN

Análisis de Impacto Regulatorio y Estrategias Alternativa de Regulación
2019
Universidad del Pacífico

Programa de Especialización en Finanzas Aplicadas para no Especialistas 2016-2017
Universidad del Pacífico

Abogado 2017
Pontificia Universidad Católica del Perú

Curso de Especialización Avanzada en Derecho Civil Patrimonial 2015
Centro de Educación Continua de la PUCP

Bachiller en Derecho 2009-2015
Pontificia Universidad Católica del Perú

EXPERIENCIA PROFESIONAL

DP WORLD PERU S.R.L

JEFE DE ASUNTOS CORPORATIVOS Y REGULATORIOS

May. 2025- Actualidad

Principales funciones:

- Encargado del relacionamiento con diversos Stakeholders de la compañía.
- Responsable de identificar y desarrollar estrategias para abordar los riesgos asociados al giro de negocio de la compañía.
- Gestionar la atención de reclamos de clientes de la compañía, bajo el procedimiento establecido por el OSITRAN.
- Gestionar los procesos judiciales que se originen por reclamos presentados por la ocurrencia de siniestros.
- Encargado del área de sostenibilidad.

SUPERVISOR DE RECLAMOS

Sep. 2023- May. 2025

Principales funciones:

- Encargado del relacionamiento con diversos Stakeholders de la compañía.

- Responsable de identificar y desarrollar estrategias para abordar los riesgos asociados al giro de negocio de la compañía.
- Gestionar la atención de reclamos de clientes de la compañía, bajo el procedimiento establecido por el OSITRAN.
- Gestionar los procesos judiciales que se originen por reclamos presentados por la ocurrencia de siniestros.

ESTUDIO OLAECHEA S.R.L

ASOCIADO SENIOR

Sep. 2021- Sep. 2023

Destacado en APM Terminals Callao

Principales funciones:

- Asesorar a la gerencia legal en asuntos civiles y regulatorios complejo. Manejo de Stakeholders.
- Asesorar a la gerencia de proyectos en los permisos, licencias y manejo de contratistas, relacionados a la expansión del Terminal Norte Multipropósito.

ASOCIADO

Sep. 2021- Sep. 2023

Principales funciones:

- Absolución de consultas referidas a la obtención de permisos para la prestación de servicios portuarios.
- Interpretación del Contrato de Concesión, absolución de consultas técnicas sobre la ejecución de Obras.
- Absolución de consultas sobre el sector hidrocarburos.
- Absolución de consultas regulatorias.

MAHOLY STEPHANIA BERROSPI LOPEZ

Administradora de Negocios Internacionales titulada por la Universidad Nacional Federico Villarreal y postgrado Supply Chain Management. Con más de 15 años de experiencia en la cadena de suministros internacional. logística y Comercio Exterior.

FORMACIÓN ACADÉMICA

Maestría en Administración de Empresas Universidad ESAN	2023-2025
Diplomado en Supply Chain Management Universidad del Pacífico	2015
Diplomado en Gestión de Negocios Internacionales Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	2013
Licenciada en Administración de Negocios Internacionales Universidad Nacional Federico Villarreal	2006 - 2010

EXPERIENCIA PROFESIONAL

MONTANA S.A

Procurement and Foreign Trade Manager

Mar. 2023 – Presente

- Abastecimiento de directos para las 6 unidades de negocio de la compañía.
- Gestión completa de comercio exterior para la compra de insumos, y venta en exportaciones a países de Sur y Centroamérica.
- Negociación de commodities y vitaminas.
- Control y optimización de presupuesto a nivel gestor de servicios y compra de directos para la fabricación y comercialización de la compañía.

PROMELSA S.A

JEFE DE COMPRAS

Jun 2019 — Feb2023

- Gestión integral de suministro: planificación de la demanda, abastecimiento de tiendas y planta.
- Control de compras locales e importadas. Comité de compras y control de presupuesto.
- Reducción de inventario en productos de lento movimiento.
- Gestión de compras indirectas (servicios, activos).

GENEAVAPOR S.A. - GRUPO GENERA

JEFE DE IMPORTACIONES

Feb 2015 — May 2019

- Responsable del proceso completo de importaciones. Reducción de costos logísticos.
- Planeación estratégica, análisis de viabilidad de proyectos.
- Evaluación y desarrollo de proveedores. Inteligencia comercial.

EPLI SAC

JEFE DE LOGÍSTICA

Dic 2010 — Dic 2014

- Gestión de compras, importaciones y supervisión de cinco almacenes productivos.
- Abastecimiento de maquinaria industrial. Mejora de indicadores del área.

POUL PETER TRISTAN GOMEZ

Especialista con más de 12 años de experiencia liderando procesos clave en Finanzas, Planeamiento, Producción y Control de Costos. Líder estratégico con formación ejecutiva y sólida trayectoria en la implementación de estructuras de rentabilidad, control presupuestal y transformación digital. Destaco por mi enfoque en resultados, liderazgo de equipos multidisciplinarios y conexión entre visión estratégica y ejecución operativa.

FORMACIÓN ACADÉMICA

Maestría en Administración de Empresas Universidad ESAN	2023-2025
Diplomado de Análisis de Estados financieros, Flujo de Efectivo y Contabilidad CENTRUM PUCP	2019
Diplomado de Dirección estratégica de costos UDEP – Universidad de Piura	2018
Diplomado de Gestión de Mejora y rediseño de procesos CENTRUM PUCP	2016
Diplomado de Supply Chain Management Universidad Ricardo Palma	2014
Diplomado de Gestión de Producción Universidad Nacional de Ingeniería	2013
Ingeniería Agroindustrial Universidad Nacional de Federico Villarreal	2008-2012

EXPERIENCIA PROFESIONAL

GRUPO ISAMISA

SUBGERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Dic. 2023- Actualidad

Principales funciones:

- Lidero las áreas de Finanzas, Contabilidad, RRHH y Sistemas, impulsando eficiencia operativa, control financiero y transformación digital.
- Optimicé el control presupuestal y la automatización de reportes para la toma de decisiones estratégicas.
- Implementé estrategias de recuperación y control de cuentas por cobrar que redujeron la cartera de morosidad en 60%, mejorando la liquidez operativa en un 25% del saldo de caja semanal y fortaleciendo la posición financiera del negocio.
- Desarrollo de equipos multidisciplinarios con enfoque en resultados, innovación y sostenibilidad financiera.
- Digitalización de procesos claves Onboarding y Offboarding

JEFE DE PLANEAMIENTO Y COSTOS

Ene. 2020- nov. 2023

Principales funciones:

- Dirigió el planeamiento financiero anual y validé proyecciones de ventas, costos y producción a nivel nacional.
- Implementé el modelo de EERR por unidades de negocio, mejorando la visibilidad de rentabilidad por línea de producto.
- Coordiné el plan maestro de producción, alineando la oferta con la demanda y optimizando el uso de capacidades.
- Gestioné el flujo de caja operacional e inversiones, garantizando sostenibilidad financiera y cumplimiento de metas.

COORDINADOR DE COSTOS Y PRESUPUESTOS

Feb. 2016- dic. 2019

Principales funciones:

- Diseñé e implementé estructuras de costos industriales y modelos presupuestales para áreas de producción y servicios.
- Introduje dashboards integrales de gestión (producción, ventas, finanzas) bajo metodología Balanced Scorecard.
- Coordiné con operaciones para alinear abastecimiento, capacidad productiva y proyecciones de demanda.

Logros destacados:

- Incrementé la rentabilidad en S/0.9MM mediante análisis estadístico aplicado a la línea cárnica.
- Potencíé la toma de decisiones ejecutivas con reportes financieros automatizados y comparativos por escenario.

SAN FERNANDO

INGENIERO DE PRODUCCIÓN

Ene. 2012- Ene. 2016

Principales funciones:

- Gestionar y desarrollar los indicadores claves de producción y proceso.
- Ejecutar los planes de producción, así como también las paradas de planta.
- Controlar los inventarios de productos terminados, materias primas, suministros, etc.
- Elaboración de KPI' s e informes de gestión de la calidad.
- Monitorear el cumplimiento de los DOP (Diagrama de Operación de Procesos).
- Elaborar la programación de personal, teniendo a cargo 60 colaboradores.

Logros destacados:

- Reducir los costos de producción a través del Lean Manufacturing, generando una utilidad extra de 1.3 millones de soles.
- Reducción de mermas de H.I de 6% a 1.5% de merma, estableciendo una correlación de variables.
- Optimizar el lead time logístico de transporte, a través de un rediseño de proceso.

ASISTENTE DE CONTROL DE CALIDAD

Ene. 2011- Ene. 2016

Principales funciones:

- Participar en las inspecciones y verificaciones de materiales, productos y procesos de producción para controlar y asegurar la calidad con respecto al cumplimiento de los estándares de calidad.
- Supervisar que se establezcan, se implementen y se mantengan los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad.

JOHN KLAUSS CABANILLAS TEJADA

Químico Farmacéutico titulado, colegiado y habilitado, de la Facultad de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos que ha iniciado sus estudios en el 2007 y con experiencia laboral en ensayos clínicos, aseguramiento de calidad, asuntos regulatorios y farmacovigilancia. Con conocimientos del idioma inglés a nivel avanzado, egresado del ICPNA, además de haber sido certificado como CAPM por el PMI; y haber obtenido el grado de Maestro en Investigación Clínica de la USMP.

FORMACIÓN ACADÉMICA

Maestría en Administración de Empresas Universidad ESAN	2023-2025
Maestría en Investigación Clínica Universidad San Martín de Porres	2017-2018
Bachiller Farmacia y Bioquímica Universidad Nacional Mayor de San Marcos	2007-2013

EXPERIENCIA PROFESIONAL

ICON CLINICAL RESEARCH PERU S.A

SITE ACTIVATION LEAD EN INVESTIGACIÓN CLÍNICA

Oct. 2021- Actualidad

- Gestión de la puesta en marcha regional de estudios clínicos, supervisando la selección y activación de centros, coordinación de presentaciones regulatorias y contractuales, preparación de documentación esencial, envío de IMP, asignación de recursos, monitoreo de métricas, gestión de riesgos y alineación del equipo multifuncional con los estándares regulatorios, de calidad y expectativas del patrocinador.

PPD PERÚ S.A.C.

SENIOR COUNTRY APPROVAL SPECIALIST EN INVESTIGACIÓN CLÍNICA

Abr. 2020- Sept.2021

- Liderar la coordinación y ejecución de actividades regulatorias, contractuales y de viabilidad para estudios clínicos, incluyendo presentaciones ante comités de ética y autoridades, negociación de contratos y presupuestos, activación de centros, elaboración de consentimientos, gestión de relaciones con investigadores y soporte regional en América Latina.

COUNTRY APPROVAL SPECIALIST EN INVESTIGACIÓN CLÍNICA

Abr. 2019- Sept.2020

COUNTRY APPROVAL SPECIALIST EN INVESTIGACIÓN CLÍNICA
Abr. 2017- Sept.2019

ASISTENTE DE PROYECTO EN INVESTIGACIÓN CLÍNICA
Abr. 2016- Sept.2017

GLAXOSMITHKLINE PERÚ

ASISTENTE REGULATORIO DE INVESTIGACIÓN CLÍNICA
Abr. 2020- Sept.2021

- Gestión de procesos regulatorios y operativos de estudios clínicos, incluyendo la preparación de expedientes, obtención de licencias de importación, reporte de eventos adversos, actualización de bases de datos, coordinación logística de suministros, destrucción de materiales y relación con proveedores externos.

EXPERIENCIA DOCENTE

Docente Universitario – Facultad de Medicina
Mar. 2023 – Actualidad
Universidad San Martín de Porres

Docente Universitario – Facultad de Farmacia y Bioquímica
May. 2022 – dic. 2023
Universidad Nacional Mayor de San Marcos

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocio tiene como objetivo evaluar la viabilidad económico-financiera de CONTIGO, empresa enfocada en brindar servicios de asesoría legal y administrativa para la gestión de un proceso de sucesión intestada (sin testamento) de individuos que tuvieron algún patrimonio en vida. Asimismo, se busca desarrollar las estrategias que permitirán la implementación de esta.

Con la finalidad de desarrollar el objetivo planteado, primero se realiza un análisis de la idea de negocio, poniendo foco en las necesidades del cliente potencial, a través de la metodología *Lean Canvas*, con el objetivo de estructurar de manera clara la propuesta de valor, los segmentos de clientes, los canales y la estructura de costos, poniendo especial atención en las necesidades del cliente potencial.

De otro lado, se ha procedido a realizar un diagnóstico de la industria a través de un análisis *PEST* (por sus siglas en inglés), el mismo que comprende factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos; y, representa una herramienta útil para comprender el crecimiento y/o el declive del mercado en el mercado en el que se participa (Gupta, A, 2013, pg. 43, traducción propia) y un análisis de fuerzas de Porter (Porter, 1980), mediante el cual se busca entender cómo estas podrían potencialmente afectar un negocio como el propuesto.

A partir de ello, se identifica una tendencia al envejecimiento poblacional, a la mejora de las condiciones económicas de la población en Perú y a la potencial que adoptaran los servicios relacionados con sucesiones y planificación patrimonial. Asimismo, se observa una creciente demanda por soluciones prácticas y confiables, que ofrezcan un servicio integral para los herederos que enfrentan un proceso de sucesión intestada. En ese sentido, surge la oportunidad de desarrollar un servicio integral para los herederos, que incluya, pero no limite, el acopio de documentación gestionada ante distintas entidades que según el caso lo demande, la generación de una sucesión intestada, y la presentación de esta ante las empresas o entidades en las que se requiera activar beneficios o evitar eventuales perjuicios en el patrimonio de la persona fallecida.

En busca de satisfacer la necesidad de este grupo objetivo es que nace CONTIGO: Una solución legal integral enfocada en brindar servicios asociados al proceso de sucesión intestada, que se centra en la experiencia del cliente, combinando atención personalizada, asesoría, paquetes de servicios claros y acompañamiento durante todo el proceso sucesorio. El plan contempla establecer alianzas estratégicas con notarías con el objetivo de optimizar recursos. Finalmente, se buscará incorporar una plataforma tecnológica con la que se sistematicen y automaticen los trámites sucesorios que se llevará a cabo.

Luego de identificar la oportunidad y establecer la propuesta de idea de negocio, se realiza un estudio de mercado, el cual permite entender el comportamiento, preferencias, hábitos de consumo y, sobre todo, la aceptación de esta. En esta sección se evidencia una necesidad clara de apoyo en los trámites de sucesión intestada. Más del 90% de los encuestados expresó su interés en contratar un servicio de este tipo, lo que demuestra su importancia en el mercado. Asimismo, se evidencia una disposición de pago de hasta S/ 3,500 (Tres mil quinientos y 00/100 soles) para el *paquete premium* por lo que se considera que existe una posibilidad de ingresos interesante bajo el esquema de negocio planteado.

A partir de los resultados obtenidos, se proyecta la demanda y se desarrollan los distintos planes necesarios para iniciar las operaciones de CONTIGO, como el plan de marketing, de operaciones, de administración y recursos humanos, y el económico y financiero.

Luego de dicho desarrollo, se evalúa la viabilidad de CONTIGO y su rentabilidad por un periodo de 5 años. El plan de negocio cuenta con un valor potencial de venta de S/. 806,976 (ochocientos seis mil novecientos setenta y seis y 00/100 soles) el primer año de operaciones. Asimismo, se determina que, para iniciar operaciones, se requiere una inversión inicial de S/ 180,000 (ciento ochenta mil y 00/100 soles), el cual será asumida por capital propio. El resultado del análisis financiero realizado cuenta con un Valor Actual Neto (VAN) de S/. 391,012.90 (trescientos noventa y un mil doce y 90/100 soles) y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 63.00%.

Con ello, se concluye que el plan de negocio de CONTIGO es viable tanto económicamente como operativamente.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Presentación

El presente plan de negocio pretende determinar la viabilidad económica y financiera de una empresa orientada a brindar servicios de asesoría legal y administrativa para la gestión de un proceso de sucesión intestada (sin testamento) de individuos que tuvieron algún patrimonio en vida.

1.2. Antecedentes

En el Perú, existe un bajo nivel de planificación sucesoria y ello se evidencia en la alta tasa de sucesiones intestadas (personas que no han dejado un testamento en vida y/o que, habiéndolo dejado, este ha sido declarado nulo) que se producen año a año en el país.

A modo de referencia, entre enero y marzo de 2024, 35,605 (treinta y cinco mil seiscientos cinco) fallecimientos ocurrieron a nivel nacional, de los cuales 34,402 (treinta y cuatro mil cuatrocientos dos) correspondían a personas mayores de 18 años, según datos del Ministerio de Salud del Perú - MINSA (s.f.). No obstante, en el mismo período, sólo fueron inscritos 2,356 (dos mil trescientos cincuenta y seis) testamentos en el registro de testamentos, conforme al *Boletín estadístico institucional* de la Superintendencia Nacional de Registros Públicos - SUNARP (SUNARP, 2024). Es decir, solamente el 6.83% de fallecimientos de personas con capacidad para dejar un testamento (es decir, mayores de 18 años), del período analizado, tenían un testamento inscrito.

Lo anterior se explica debido a que, en el Perú, sólo las familias de alto patrimonio se encargan de planificar sus herencias a través de testamentos (Pasco, citado en Torres, 2023). Los herederos de las personas que no han instituido uno, tienen que iniciar el engorroso camino de identificar y enfrentar los diversos procedimientos que se activan ante el fallecimiento de una persona.

Sobre el particular, resulta ilustrativo señalar que la cantidad de trámites asociados al fallecimiento de una persona es abundante (por ejemplo, la activación de un seguro

de desgravamen endosado a un crédito hipotecario, la activación del seguro de desgravamen asociado a una tarjeta de crédito, la cancelación de créditos personales del causante, la rectificación de nombres en el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil - RENIEC del causante, el inicio del proceso de sucesión intestada, la división y partición de bienes, etc.) y ello genera que, en muchas ocasiones, las personas no sepan por dónde empezar y/o a quién acudir ante un desafortunado evento como la pérdida de un ser querido.

En muchos casos esto genera que los herederos se vean imposibilitados de acceder a su herencia y/o a beneficios que por ley les corresponde. Por ejemplo, los herederos podrían no acceder de manera oportuna a las indemnizaciones asociadas a seguros de vida si sus familiares no tenían conocimiento de este.

Al respecto, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP - SBS (SBS, 2023) publicó estadísticas sobre indemnizaciones pendientes de pago del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito - SOAT, identificando a más de 571 (quinientos setenta y uno) casos en los que la indemnización no se había cobrado¹. Asimismo, se estima que existe un remanente de S/ 566.6 millones en los últimos cinco años, de depósitos abandonados en distintas entidades financieras, situación que podría explicarse, en parte, por muerte del titular y falta de reclamo de sus herederos (Reyes Leyva, 2025).

Aunado al número de trámites por los que debe pasar un heredero para poder reclamar su herencia, se debe considerar la inmediatez con la que debe accionar este frente al fallecimiento de un familiar a efectos de evitar perjuicios sobre la masa hereditaria. Aplazar el trámite sucesorio puede generar perjuicios sobre la masa hereditaria, situación que cobra especial relevancia con la reciente publicación de la Resolución SBS N.º 00890-2025, con la cual las entidades financieras no podrán condicionar la contratación de un seguro de desgravamen para deudas distintas a las de crédito hipotecario, según disposiciones de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP – SBS (SBS, 2025).

¹ “Hay casi S/70 millones de soles y se sigue acumulando dinero. En casos donde la víctima no logra cubrir su atención médica con las 5 UIT del SOAT, se podría completar su rehabilitación con el fondo de compensación. Estos casos son aproximadamente el 1% del total” (El Comercio, 2025, párr. 15).

En ese sentido, una vez ocurrido el fallecimiento de un individuo, en paralelo al duelo por el que pasan sus herederos, estos deben, a su vez, de encargarse de trámites que le son inicialmente desconocidos, situación que resulta especialmente difícil y desgastante en momentos de máxima vulnerabilidad.

Y es que el dolor que enfrenta un individuo al perder un ser querido resulta incuestionable. Como indican Barreto et al. (2013, p.356), el duelo es “una experiencia emocional humana universal, única y dolorosa, que se puede delimitarse en el tiempo”.

En atención a lo anterior, el propósito del presente plan de negocios es el de introducir al mercado una solución que ofrezca un servicio integral para los herederos, que incluya pero no limite, el acopio de documentación gestionada ante distintas entidades que según el caso lo demande, la generación de una sucesión intestada, y la presentación de la misma ante las empresas o entidades en las que se requiera activar beneficios o evitar eventuales perjuicios en el patrimonio de la persona fallecida.

Esto permitirá que la declaratoria de herederos y reclamación de derechos y/o saneamiento de obligaciones asociadas se lleve a cabo de manera exitosa, dentro de los plazos legales y tratando de minimizar la intervención de los herederos en las gestiones asociadas a dichos trámites, dándoles espacio para que se enfoquen en su duelo, mientras se gestiona el tedioso proceso documentario y legal asociado a la sucesión intestada.

1.3.Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Determinar la viabilidad económica y financiera de un plan de negocio para el lanzamiento de una empresa dedicada a brindar servicios de soporte asociados a la gestión de sucesión intestada de individuos fallecidos en Lima Metropolitana.

1.3.2. Objetivos Específicos

Se pretende realizar un análisis de macroentorno y entorno competitivo, así como realizar una investigación de mercado que permita identificar, por el lado de la oferta, los competidores indirectos y directos, así como las características de los servicios

ofrecidos; y, por el lado de la demanda, la aceptación de la propuesta de valor del proyecto y estimar la demanda asociada al proyecto.

Luego, se procederá a elaborar el plan estratégico asociado y los planes operativos de marketing, operaciones, recursos humanos y el plan económico financiero. Finalmente, se procederá a determinar la viabilidad económica y financiera del proyecto.

1.4. Contribución

En el plano social, el modelo de negocio pretende liberar de la carga emocional adicional que se requiere para realizar cada uno de los trámites legales y procedimentales para declararse heredero. De esta manera, se pretende contribuir en la reducción de estrés que de por sí genera el fallecimiento de un ser querido. La empresa se encargaría de la parte engorrosa del proceso de trámites y buscaría tener una aproximación adecuada y responsable hacia el heredero que está enfrentando un proceso de duelo.

Adicionalmente, el modelo de negocio favorece la protección de los derechos de los herederos al ayudar a la recuperación de bienes y/o derechos que, de otro modo, podrían caer en abandono.

Respecto a la contribución práctica, se busca brindar de forma amigable, simple y con la menor inversión de tiempo la información necesaria de qué se debe hacer, cómo, cuándo y ante qué entidades, según sea el caso del siniestro.

Uno de los principales focos es el de minimizar el contacto del afectado con las diversas entidades involucradas en el proceso y que el nexo entre ellas sea a través de la plataforma con una mínima cantidad de presencialidad, solo ejerciéndola cuando sea obligatoriamente requerida como parte del proceso.

De esta forma, quien contrata los servicios contará con información rápida, completa y didáctica de los pasos a seguir y documentos a presentar. Esto permite invertir una menor cantidad de tiempo en el proceso al centralizar todos los trámites asociados a través de la plataforma.

1.5. Alcance

Se consideran tres tipos de alcances relevantes para este proyecto: geográfico, demográfico y temporal.

Alcance geográfico: la propuesta es circunscribir los servicios ofertados al ámbito geográfico de Lima Metropolitana; ya que, se trata de un mercado que condensa casi el 30% de defunciones ocurridas a nivel nacional (INEI, 2022, p.34).

Adicionalmente, el hecho de circunscribirse sólo a Lima Metropolitana en las fases iniciales del negocio permitirá optimizar costos de operación al identificar aliados comerciales en zonas clave. Aunado a ello, debe tenerse presente que, de acuerdo con la información del Sistema Informático Nacional de Defunciones - SINADEF (SINADEF, 2025) se tiene que hasta junio del año 2025 han fallecido 88,334 (ochenta y ocho mil trescientos treinta y cuatro) personas, siendo que en Lima se condensan 27,697 (veintisiete mil seiscientos noventa y siete) de esos fallecimientos, de los cuales 26,367 (veintiséis mil trescientos sesenta y siete) corresponde a personas mayores de 18 años.

Alcance demográfico: el público objetivo es diverso y estaría conformado por personas mayores de 18 años que hayan perdido un ser querido o tengan familiares con enfermedades consideradas como de alto riesgo. Que el público objetivo tenga mayoría de edad es importante para efectos de poder autorizar y/u otorgar poderes válidamente a terceros para realizar las gestiones sucesorias que correspondan.

Las personas a las que se busca proporcionar este servicio deberían ser herederos de personas que hayan sido poseedores de algún bien, seguro (por ejemplo: seguro de vida, seguro complementario de trabajo de riesgo, seguro de vida ley, entre otros), beneficios laborales, entre otros e incluso deudas que puedan ser reclamadas y/o deban ser asumidas por los herederos. En tal sentido, se buscan personas que pertenezcan a los sectores socioeconómicos A y B² en función a sus ingresos económicos.

² Según el informe de la Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (APEIM, 2025), el ingreso promedio de la clase A es S/ 13,923 y de la clase B es de S/ 7,545.

Alcance temporal: para el desarrollo de la presente investigación se utilizarán fuentes primarias y secundarias. Respecto a las fuentes primarias, se levantará información durante el primer semestre del año 2025. Dada la naturaleza de la industria en la que se busca participar, los resultados podrán considerarse válidos para los próximos cinco años.

Respecto a las fuentes secundarias se consideran artículos académicos, cifras oficiales publicadas por entidades de gobierno, revistas, entre otras. Se procurará, en la medida de lo posible, que la información que se recopile no tenga una antigüedad mayor a 05 (cinco años); esto es, que no sea anterior al año 2019.

1.6. Limitaciones

Se han identificado las siguientes limitaciones para el desarrollo de la presente tesis, en distintos niveles:

Limitaciones en el acceso a información y recursos: la información sobre casos específicos de sucesión intestada puede ser limitada.

Si bien existe información sobre el número de sucesiones a nivel nacional o regional, no se sabe el número de casos en los que por desconocimiento no se inicia dicho proceso y/o en los casos en los que no existen bienes y/u otros beneficios dejados por la persona fallecida. Son escasas las fuentes de las que se pueden obtener datos históricos o información actualizada asociado al sector lo que puede dificultar el análisis de viabilidad o proyecciones.

Adicionalmente, debido a que los temas relacionados a la muerte o a la herencia son considerados sensibles, las entrevistas, encuestas y otros métodos de recolección de datos dependerán de la disposición de los entrevistados y su apertura a responder las preguntas planteadas.

Complejidad legal y normativa: las sucesiones intestadas están reguladas por un marco legal específico, el cual puede cambiar con el tiempo. Esto podría dificultar el análisis de su viabilidad y su implementación en el contexto de negocios. Asimismo, la legislación peruana puede presentar ambigüedades que dificultan establecer

conclusiones claras sobre llevar a cabo ciertos trámites (por ejemplo, casos de predios no independizados y/o no inscritos en registros públicos).

1.7. Conceptos Clave

Para lograr entender mejor el presente proyecto de negocio, se considera conveniente definir en primer lugar definir algunos conceptos claves, tales como: causante, herencia, sucesión intestada, herederos forzosos y herederos voluntarios.

1.7.1. Causante

“Es la persona natural que con su muerte determina la apertura del proceso hereditario y la transmisión de la herencia” (Fernández Arce, 2017, p.15).

1.7.2. Herencia

Conjunto de bienes y derechos, así como las obligaciones insolutas que tuvo el causante en vida que y son objeto de la transmisión al momento de su fallecimiento (Fernandez Arce, 2017, p.15).

Las deudas del causante serán cubiertas con cargo a la totalidad del patrimonio hereditario, mientras la herencia no haya sido dividida. No obstante, una vez realizada la partición, cada heredero asume responsabilidad por las deudas en proporción a la parte que le corresponde de la herencia (Código Civil peruano, 1984, art. 871).

1.7.3. Sucesión Intestada

Es una clase de sucesión hereditaria que ocurre cuando no existe un testamento o este es nulo o caduco (Fernandez Arce, 2017, p.14).

1.7.4. Herederos Forzosos

Son aquellos que, por mandato legal, tienen derecho a recibir una porción de la herencia del causante, independientemente de su voluntad. Son los hijos y demás descendientes, los padres y los demás ascendientes, el cónyuge o, en su caso, el integrante sobreviviente de la unión de hecho (Código Civil peruano, 1984, art. 724). A falta de ellos, el derecho a heredar se traslada a los parientes colaterales hasta el cuarto

grado de consanguinidad, con preferencia de los más cercanos sobre los más lejanos (Código Civil peruano, 1984, art. 828).

Sólo en caso de no existir herederos testamentarios ni legales, los bienes hereditarios se adjudican a una Sociedad de Beneficencia o, en su defecto, a la Junta de Participación Social del último domicilio del causante, siendo responsable esta entidad de pagar las deudas del fallecido hasta donde alcance el valor de los bienes adjudicados (Código Civil peruano, 1984, art. 830).

1.7.5. Herederos Voluntarios

Es aquel designado libremente por el testador, cuando no existen herederos forzosos (Código Civil peruano, 1984, art. 737).

1.7.6. Seguro de Desgravamen

Es un tipo de seguro cuyo propósito es cubrir el pago de la deuda contraída con una entidad del sistema financiero, en caso de fallecimiento o invalidez total y permanente (SBS, s.f.).

CAPÍTULO II. IDEA DE NEGOCIO

En el presente capítulo se incluye un breve marco contextual que ayuda a entender mejor cómo es que surgió la presente idea de negocio y, de otro lado, se explica el problema que el presente proyecto planea atacar, con las soluciones planteadas que generan una propuesta de valor integral en el mercado. También se definió a quienes va dirigido este plan de negocio y cómo se solventará.

2.1. Marco Contextual

En varios países, existen empresas dedicadas exclusivamente a la gestión integral de sucesiones que tienen una propuesta diferenciada para captar potenciales clientes. Por ejemplo:

En Estados Unidos, empresas tales como *Fidelity, Trust & Will* y *Probate Finder OnDemand* han creado negocios dedicados a ofrecer diversos servicios que van desde la administración fiduciaria, planificación patrimonial, hasta la ejecución de testamentos y liquidación de patrimonios. La figura 1 muestra la idea de *Trust & Will* (Trust & Will, s.f.).

Estas empresas cuentan con equipos multidisciplinarios que les permiten brindar soluciones integrales a sus clientes, minimizando tiempo y costos para los herederos.

Figura 1
Página principal de Trust & Will



Nota. Captura de pantalla de la página principal de Trust & Will. Adaptado de Trust & Will, por Trust & Will, s. f., <https://trustandwill.com>

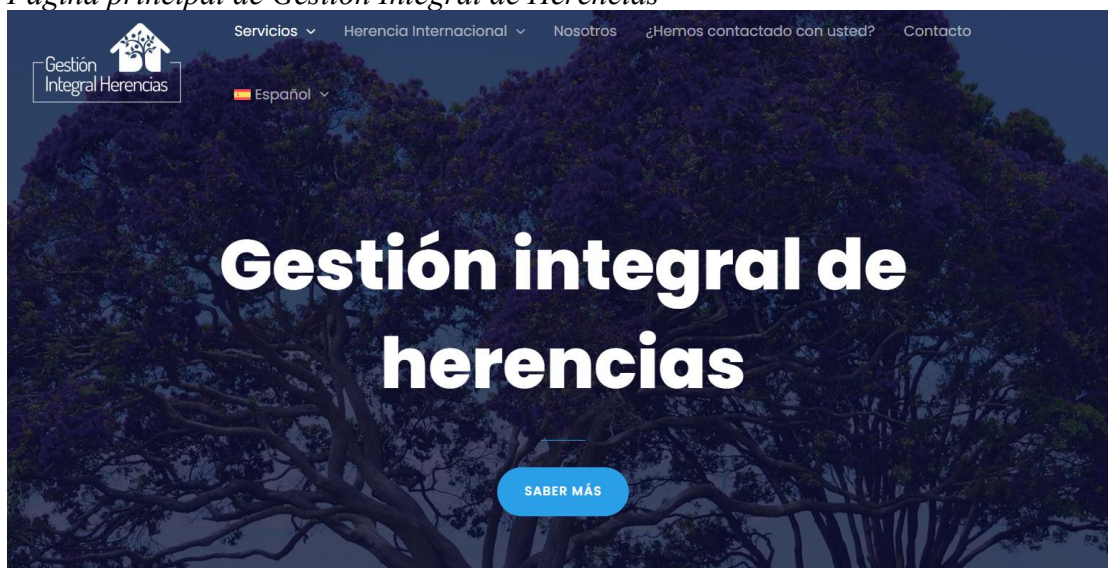
La figura 2 muestra la página de la empresa española Gestión Integral de Herencias que, junto con otras como, Gestion & Herencias actúan como intermediarias en la

gestión completa del proceso asociado a la sucesión (Gestión Integral de Herencias, s.f.).

Estas empresas, buscan simplificar el proceso para los herederos y ofrecen productos personalizados para distintos perfiles de clientes, desde herencias complejas hasta pequeños patrimonios.

Figura 2

Página principal de Gestión Integral de Herencias



Nota. Captura de pantalla de la página principal de Gestión Integral de Herencias. Adaptado de Gestión Integral de Herencias, por Gestión Integral de Herencias, s. f., <https://giherencias.com/gestiona-tu-herencia/>

En Perú; sin embargo, los procesos sucesorios continúan realizándose a través de notarías, procedimientos judiciales y/o con la asesoría de estudios jurídicos tradicionales.

No se han identificado empresas dedicadas a la administración y gestión completa de herencias, como ocurre en otros países tales como los previamente indicados.

La falta de un modelo empresarial enfocado en este rubro dificulta la gestión patrimonial de los deudos ante el fallecimiento de un ser querido. Además, se dificulta la innovación y la incorporación de tecnologías que podrían agilizar los trámites y mejorar la transparencia del proceso, que es justamente el nicho que pretende abarcar la idea de negocio.

2.2. Idea de Negocio

Para definir el modelo de negocio se usó el modelo *Lean Canvas* propuesto por Maurya (2012, p.45), adaptación del *Business Model Canvas* de Alex Osterwalder, con el objetivo de facilitar la validación rápida de la idea de negocio sin incurrir en grandes inversiones iniciales.

La idea de negocio busca cambiar la forma de abordar un negocio tradicional como es el de los servicios de sucesión intestada, pues no solo se trata de la gestión del documento, sino los pasos anteriores (desde conocer lo que dejó el fallecido, hasta la recopilación de documentos y la presentación de estos ante las entidades correspondientes, gestiones que, de otra forma, el deudo tendría que realizar por su cuenta.

La propuesta se enfoca en la experiencia del cliente, combinando atención personalizada, asesoría, paquetes de servicios claros y acompañamiento durante todo el proceso sucesorio. El plan contempla establecer alianzas estratégicas con notarías con el objetivo de optimizar recursos y con funerarias, debido a que estas últimas tienen el primer contacto con el público objetivo, que son personas que acaban de perder a un familiar. Finalmente, se buscará incorporar una plataforma tecnológica con la que se sistematicen y automaticen los trámites sucesorios que se llevará a cabo.

2.1.1. *Lean Canvas de la Idea de Negocio*

El modelo de negocio que se presenta a continuación mediante el *Lean Canvas* es una propuesta preliminar desarrollada con fines exploratorios, cuyo objetivo es contextualizar la idea de negocio y ofrecer una visión inicial de sus componentes estratégicos. Este esquema se construyó a partir de información disponible, revisión de tendencias, *benchmarking* con empresas de servicios similares y supuestos iniciales sobre el mercado.

Dado que este capítulo se centra en describir la idea de negocio, los elementos del *Canvas* se plantean de forma hipotética y se validarán, complementarán o ajustarán posteriormente con los hallazgos del análisis *PEST* y el estudio de mercado, desarrollados en los capítulos siguientes.

2.1.1.1. Problemas. Los problemas principales que enfrentan las personas que pierden a un ser querido son principalmente, la falta de conocimiento y dificultad que les genera iniciar el proceso de sucesión intestada, lo que se traduce en una mayor probabilidad de cometer errores y por tanto retrasos en obtener la declaratoria de herederos; y, la poca transparencia de costos asociados al procedimiento al momento de contratar servicios legales.

2.1.1.2. Segmentos de Clientes. El público objetivo del modelo de negocio propuesto está conformado por personas mayores de 18 años, en edad laboral, pertenecientes a los sectores socioeconómicos A y B, quienes, debido a su nivel de ingresos, tienen mayor capacidad para acceder a un servicio especializado. Este grupo se caracteriza por haber perdido recientemente a un familiar directo y encontrarse en la necesidad de gestionar trámites de sucesión intestada en un contexto de vulnerabilidad emocional, donde la carga administrativa y legal suele ser percibida como compleja y desgastante.

De acuerdo con la clasificación de estilos de vida de Arellano (2025, s.n.), estos clientes se encuentran principalmente en los segmentos progresistas y sofisticados. Además de contar con un mayor nivel adquisitivo, son personas que valoran soluciones integrales y prefieren modelos de servicio que combinen asesoría legal especializada, atención personalizada y acompañamiento continuo durante todo el proceso. Asimismo, muestran una alta disposición para adoptar herramientas tecnológicas que faciliten la gestión de trámites y les permitan mantener el control y seguimiento de su caso en tiempo real.

Geográficamente, la propuesta se concentrará en Lima Metropolitana, ya que, según datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI, el 30 % de las defunciones nacionales ocurren en esta zona. Este enfoque territorial responde a la alta concentración de potenciales clientes y a la mayor presencia de entidades clave como notarías, registros públicos, bancos y aseguradoras, lo que permite una gestión más eficiente de los casos.

En conjunto, este segmento representa un mercado con alto potencial de contratación y una clara necesidad de soluciones integrales que reduzcan la complejidad del proceso, brinden acompañamiento profesional y ofrezcan herramientas tecnológicas que optimicen la experiencia del cliente.

2.1.1.3. Propuesta de Valor Única. La propuesta de valor radicaré en la forma de abordar un servicio tradicional de gestión de sucesiones intestadas, pero un claro diferencial al centrarse en la experiencia del cliente, combinando atención personalizada, asesoría clara y acompañamiento durante todo el proceso, además de establecer alianzas estratégicas con notaría, lo que permitirá ser eficientes en costos.

Debe tenerse presente que, en los procesos sucesorios, los herederos suelen enfrentar múltiples interacciones con notaría, entidades financieras y organismos públicos, lo que incrementa la complejidad y los costos de coordinación. En tal sentido, la propuesta de negocio analizada busca precisamente reducir esos costos de transacción, al centralizar los trámites en una sola plataforma y/o empresa y establecer alianzas estratégicas con actores clave del proceso, tales como notaría, funerarias, entre otros.

Lo novedoso radica en trasladar al ámbito de los servicios sucesorios un modelo de eficiencia basado en la disminución de costos de búsqueda de información, negociación y seguimiento, lo que se traduce en una experiencia más ágil, confiable y económicamente eficiente para el usuario.

2.1.1.4. Solución. Se venderá servicios empaquetados para facilitar al cliente el entendimiento y acceso a soluciones completas que integran todos los aspectos necesarios para la gestión de sucesiones intestadas. Se hará a través de un lenguaje claro y sin tecnicismos y una atención personalizada y empática.

Además, el empaquetamiento permitirá optimizar los recursos internos, lo que se traducirá en una gestión del proceso más ágil, transparente y coordinada para reunir los requisitos según trámite a gestionar, los cuales se pueden diferenciar en el Anexo 1.

Se han estructurado tres tipos de paquetes. Los paquetes buscan entregar una solución integral, estructurada y profesional, según el nivel de complejidad del caso y/o el nivel de involucramiento que el cliente desea tener con los procesos y trámites:

Los paquetes armados están compuestos de lo siguiente: el *paquete básico*, consistente en asesoría legal para sucesión intestada y ayuda al deudo saber cuáles son los pasivos o activos que dejó su familiar.

El *paquete intermedio*, consistente en el *paquete básico* más acompañamiento en proceso de sucesión intestada, acompañamiento de consultas por el personal calificado, acceso a la plataforma web con un usuario exclusivo para seguimiento de su caso, ofreciendo reducción de contacto presencial, y servicio integral desde un solo punto. El entregable es la sucesión intestada con su levantamiento ante la SUNARP.

Finalmente, el *paquete premium*, consistente en el *paquete intermedio* más derivadas del proceso sucesorio ante otras entidades tales como bancos y aseguradoras, seguimiento del caso hasta su culminación.

Estos tres niveles de servicio han sido diseñados con base en las necesidades identificadas en la investigación de mercado detallada en el Capítulo IV. Además, la propuesta contempla la gestión integral de la recopilación de documentos legales, la asesoría legal especializada, el uso de una plataforma tecnológica para el seguimiento en tiempo real y la reducción del contacto presencial del cliente con múltiples entidades, ya que la coordinación directa será gestionada por CONTIGO con organismos como RENIEC, SUNARP, notarías, bancos y aseguradoras.

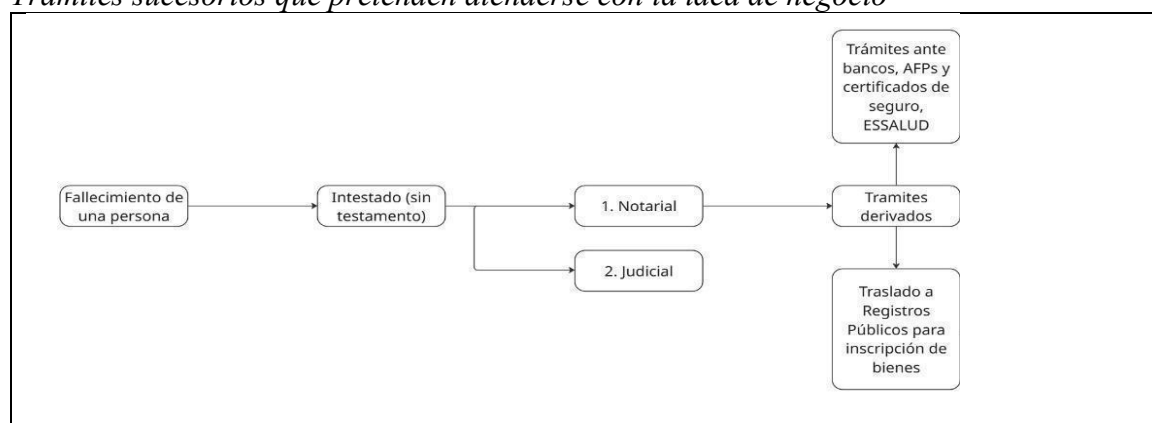
De esta manera, la solución propuesta integra simplicidad, transparencia, acompañamiento profesional y tecnología, garantizando una experiencia eficiente y accesible para los clientes en un proceso que suele ser percibido como complejo y desgastante.

Para ilustrar el alcance de la solución, en la Figura 3 que se muestra a continuación, se presenta el flujograma de trámites sucesorios que serán gestionados por CONTIGO. El gráfico muestra el recorrido que sigue un proceso de sucesión intestada, diferenciando los caminos notarial y judicial según corresponda al caso, e incluye los

trámites complementarios ante instituciones como SUNARP, Administradoras de Fondo de Pensiones - AFP, aseguradoras, Seguro Social de Salud - ESSALUD y otras entidades necesarias para concluir el procedimiento. Esta representación visual demuestra la complejidad del proceso actual y justifica la necesidad de un servicio integral que centralice la gestión y reduzca la interacción directa del cliente con múltiples organismos.

Figura 3.

Tramites sucesorios que pretenden atenderse con la idea de negocio



Nota. Flujograma de trámites que se pretende atender con la idea de negocios, elaborado en Excel. Elaboración propia.

2.1.1.5. Canales. La estrategia de canales de comunicación y entrega del modelo de negocio busca garantizar que el servicio de gestión de sucesiones intestadas sea eficiente, accesible y cercano para los clientes pertenecientes a los sectores socioeconómicos A y B, caracterizados por perfiles progresistas y/o sofisticados que valoran la rapidez, la comodidad y la disponibilidad de información.

Un componente esencial será la plataforma digital, que permitirá a los usuarios acceder a información detallada sobre los servicios, contratar el paquete que mejor se ajuste a sus necesidades y dar seguimiento a sus trámites en tiempo real, asegurando disponibilidad 24/7. Además, la digitalización de procesos optimiza los recursos internos, reduce la necesidad de desplazamientos y mejora la experiencia del cliente, constituyendo una ventaja competitiva clave frente a las alternativas tradicionales.

Junto con el canal digital, se implementarán alianzas estratégicas con funerarias y aseguradoras, que actuarán como puntos de contacto inicial para los clientes. A estas entidades se les retribuirá mediante comisiones por derivar clientes, generando un

modelo colaborativo que favorece la captación de nuevos usuarios. Complementariamente, se ofrecerá atención presencial en oficinas físicas y asistencia telefónica personalizada para resolver dudas, asegurando un acompañamiento cercano para quienes prefieran interacciones directas.

Finalmente, se desarrollarán campañas en redes sociales dirigidas al público objetivo, orientadas a posicionar la marca, generar confianza y fortalecer la propuesta de valor en un entorno digital competitivo. Esta combinación de canales digitales, alianzas estratégicas y atención personalizada permitirá alcanzar una mayor cobertura, responder a las necesidades de los clientes y consolidar la presencia de la empresa en el mercado.

2.1.1.6. Fuentes de Ingresos. Las fuentes de ingresos del modelo de negocio se basan principalmente en las tarifas por los servicios integrales de gestión de trámites de sucesión intestada, ofrecidos a través de los tres tipos de paquetes definidos: *básico*, *intermedio* y *premium*. Estos paquetes han sido diseñados para atender distintos niveles de complejidad y necesidades del cliente, lo que permite ofrecer soluciones flexibles y adaptadas a cada caso.

Los ingresos se generarán tanto de manera directa, a partir de los clientes que contraten los servicios, como de forma indirecta, mediante alianzas estratégicas con funerarias, aseguradoras y otros socios, a quienes se les retribuirá mediante comisiones por cliente referido. Este enfoque busca diversificar las fuentes de captación y potenciar la llegada al público objetivo, aprovechando la red de aliados como un canal adicional de crecimiento.

En conjunto, esta estructura de ingresos permitirá asegurar la sostenibilidad financiera del negocio y facilitará la implementación de estrategias comerciales orientadas a maximizar la rentabilidad y la cobertura del mercado.

2.1.1.7. Estructura de Costos. La estructura de costos del modelo de negocio propuesto contempla los principales gastos necesarios para garantizar un servicio eficiente, competitivo y sostenible. Una parte importante del presupuesto estará destinada a los sueldos del personal, incluyendo asesores legales, tramitadores y personal de atención al cliente, ya que su experiencia y acompañamiento especializado serán esenciales para brindar un servicio de alta calidad.

Otro componente relevante corresponde al desarrollo y mantenimiento de la plataforma web tecnológica, que permitirá gestionar los trámites en línea, ofrecer seguimiento en tiempo real y garantizar una experiencia digital eficiente para los usuarios. Asimismo, se incluyen los costos operativos, que abarcan transporte, pago de trámites y retribuciones a aliados estratégicos, como notarías y aseguradoras, necesarias para agilizar los procesos de sucesión intestada.

El plan también contempla una inversión significativa en marketing digital y presencial, así como en promoción en redes sociales, con el objetivo de posicionar la marca y captar clientes potenciales en un mercado donde la confianza es clave. Finalmente, se consideran los gastos asociados al alquiler de oficina y los servicios básicos, que garantizarán un espacio adecuado para la atención presencial y el soporte administrativo.

En conjunto, esta estructura de costos busca optimizar los recursos disponibles, priorizando la calidad del servicio, la digitalización de procesos y la generación de estrategias que faciliten la llegada al público objetivo.

2.1.1.8. Métricas Clave. Para evaluar el éxito y la sostenibilidad del modelo de negocio propuesto, se han definido métricas clave que permitirán medir tanto el desempeño operativo como la percepción de los clientes. El número de clientes atendidos mensualmente será uno de los principales indicadores, ya que reflejará el nivel de aceptación del servicio en el mercado y permitirá analizar su evolución en el tiempo. Además, se considerará el tiempo promedio requerido para completar un proceso de sucesión intestada, dado que uno de los objetivos centrales de la propuesta es agilizar la gestión de trámites y ofrecer una experiencia más eficiente que las alternativas tradicionales.

El nivel de satisfacción del cliente también será monitoreado mediante encuestas de retroalimentación, lo que permitirá detectar oportunidades de mejora y fortalecer la calidad de la atención personalizada. Asimismo, se evaluarán los ingresos generados por cada paquete de servicio contratado (*básico, intermedio y premium*), con el fin de identificar cuáles aportan mayor rentabilidad y ajustar las estrategias comerciales en función de la demanda real. Finalmente, se controlará el porcentaje de procesos completados sin errores ni devoluciones, asegurando altos estándares de calidad y reforzando la confianza de los clientes en el servicio ofrecido.

En conjunto, estas métricas proporcionarán una visión integral del desempeño del negocio y constituirán la base para tomar decisiones estratégicas orientadas a la mejora continua, la rentabilidad y la sostenibilidad del modelo propuesto.

2.1.1.9. Ventaja Competitiva. La ventaja competitiva, en el caso del modelo de negocio, estará en la forma de posicionarse y conectar con los clientes, lo que es especialmente importante en un sector (servicios legales) en donde los servicios suelen ser poco diferenciables; y, en el hecho de incorporar una plataforma tecnológica con la que se sistematizarán y automatizarán los trámites sucesorios que se llevará a cabo, a fin de reducir los tiempos y costos operativos, así como ofrecer un servicio más eficiente y con mayor trazabilidad para el cliente.

En relación con la propuesta de valor basada en la aproximación al cliente, se considera que en el mercado al que se pretende ingresar, existe un claro océano azul (Kim y Mauborgne, 2004) por explotar en el ámbito de la publicidad y el marketing

digital. En ese sentido, una empresa que innova en estrategias de publicidad (por ejemplo, con publicidad orientada a la educación legal del cliente o adaptadas a canales digitales no tradicionales) puede captar audiencias desatendidas, a través de la generación de mayor confianza.

Se considera que existe una gran oportunidad para diferenciarse mediante estrategias creativas y enfocadas en la educación y confianza del cliente, con el objetivo de destacar a la marca mediante mensajes claros, accesibles y directos orientados a abordar las preocupaciones principales del cliente.

La Figura 4 que se muestra a continuación, presenta el *Lean Canvas* del modelo de negocio propuesto, el cual sintetiza de forma visual los principales elementos ya explicados en esta sección, incluyendo los problemas identificados, la propuesta de valor, la ventaja competitiva, los segmentos de clientes, las soluciones planteadas, los canales, las fuentes de ingresos, los costos y las métricas clave.

Figura 4.

Canvas del modelo de negocio

PROBLEMA: <ul style="list-style-type: none"> ● La falta de conocimiento y dificultad que genera iniciar un proceso de sucesión intestada, ● Poca transparencia de costos asociados al procedimiento al momento de contratar servicios legales referidos a la herencia. 	SOLUCIÓN <ul style="list-style-type: none"> ● Gestión completa de la recopilación de documentos legales. ● Se venderá servicios empaquetados para facilitar al cliente el entendimiento y acceso a soluciones completas que integran todos los aspectos necesarios para la gestión de sucesiones intestadas y su uso. ● Uso de lenguaje claro y sin tecnicismos y una atención personalizada y empática. 	PROPUESTA DE VALOR <ul style="list-style-type: none"> ● Servicio centrado en la experiencia del cliente, combinando atención personalizada, asesoría clara y acompañamiento durante todo el proceso ● Alianzas estratégicas con notarías, lo que permitirá ser eficientes en costos. ● La propuesta de negocios incorpora una plataforma tecnológica con la que se sistematizan y automatizan los trámites sucesorios que se llevará a cabo. Esto no solo reduce los tiempos y costos operativos, sino que permitirá ofrecer un servicio más eficiente y con mayor trazabilidad para el cliente. 	VENTAJA COMPETITIVA <ul style="list-style-type: none"> ● Ser los primeros en ingresar al mercado ofreciendo una solución integral. Existen hoy en día diversas empresas de servicios que ofertan servicios sucesorios. ● Forma de posicionarse y conectar con los clientes. ● Publicidad orientada a la educación legal del cliente o adaptadas a canales digitales no tradicionales) puede captar audiencias desatendidas, a través de la generación de mayor confianza. 	CLIENTES <ul style="list-style-type: none"> ● Personas mayores de 18 años, pertenecientes a los sectores A y B, que han perdido a un familiar y necesitan gestionar trámites de sucesión intestada. ● Familiares de personas fallecidas que tenían bienes, seguros, o deudas que necesitan resolverse. ● Bajo la clasificación de estilos de vida de Arellano (2025, s.n.), los clientes serían clasificados como progresistas y/o sofisticados. Es decir, además de su nivel adquisitivo, son clientes que valoran el enfoque integral del modelo propuesto que combinará asesoría legal con atención personalizada y acompañamiento durante todo el proceso, además del uso de herramientas tecnológicas. ● Público de Lima Metropolitana (30% de las defunciones nacionales ocurren aquí, según INEI).
	MÉTRICAS <ul style="list-style-type: none"> ● Número de clientes atendidos mensualmente. ● Tiempo promedio para completar el proceso de sucesión intestada. ● Nivel de satisfacción del cliente (encuestas de <i>feedback</i>). ● Ingresos generados por paquete de servicio. ● Porcentaje de procesos completados sin errores ni devoluciones. 	CANALES <ul style="list-style-type: none"> ● Página web para información y contratación del servicio. ● Alianzas con funerarias y aseguradoras como punto de contacto inicial. ● Atención presencial y telefónica para resolver dudas. ● Campañas en redes sociales, periódicos, paneles, dirigidas al público objetivo. 		
ESTRUCTURA DE COSTOS <ul style="list-style-type: none"> ● Sueldos del personal (asesores legales, tramitadores, atención al cliente). ● Desarrollo y mantenimiento de la plataforma tecnológica. ● Costos operativos: transporte, trámites, pagos a aliados estratégicos. ● Marketing digital y promoción en redes sociales. ● Alquiler de oficina y servicios básicos. 		FUENTES DE INGRESOS <ul style="list-style-type: none"> ● Tarifas por servicios integrales de gestión de trámites (paquetes personalizados). 		

Nota. Lean Canvas del Negocio. Elaboración propia

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL ENTORNO

A continuación, se presentará el análisis de entorno que permitirá identificar las potenciales amenazas y oportunidades asociadas al plan de negocios planteado. Inicialmente, se realizará un análisis de macroentorno mediante el uso de la herramienta *PEST*.

Posteriormente, se realizará un análisis de entorno competitivo a través del uso de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1980).

Al final de este capítulo, se presentarán tanto la matriz de factores externos (Matriz EFE) y la matriz de perfil competitivo (MPC).

3.1. Análisis del Macroentorno

El análisis de macroentorno sirve para tener una visión general de las oportunidades y amenazas asociadas al proyecto de negocio planteado. Una vez considerados debe coadyuvar al establecimiento de sus objetivos y en el diseño de sus políticas.

Dado que las empresas operan en un ecosistema y pueden verse fuertemente influenciadas por factores políticos y legales, económicos, sociales y tecnológicos, cambios en el macroentorno podrían tener un impacto directo en la industria en la que se planea ingresar, en alguna o en todas las fuerzas del modelo de Porter explicadas más adelante (Hill, Schilling & Jones, 2021, p. 67).

3.1.1. Análisis *PEST*

Para hacer el análisis de macroentorno, se utilizará el análisis *PEST* (por sus siglas en inglés) que comprende factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos; y, representa una herramienta útil para comprender el crecimiento o el declive del mercado en el mercado en que se participa (Gupta, A, 2013, pg. 43, traducción propia).

3.1.1.1. Factor Político. El factor político repercute directamente en el desarrollo del país. En un clima de negocios incierto, en donde las reglas de juego no son claras, los inversionistas no pueden tener certidumbre sobre el retorno esperado sobre su inversión y; por tanto, aplazan sus decisiones de inversión y/o las trasladan hacia otros mercados.

En Perú, el clima político se caracteriza por la debilidad de los partidos políticos que han llegado al poder, sin tener una ideología común que los guíe, utilizados en muchas ocasiones, en función a los intereses particulares de sus fundadores. Una clara muestra de ello es que desde el año 2016, Perú ha tenido 07 (siete) presidentes y ha experimentado dos disoluciones irregulares del Congreso de la República (Ponce, 2023, pg.1). Asimismo, hasta abril del año 2025, un total de 43 partidos políticos se encuentran inscritos ante el Registro de Organizaciones Políticas - ROP, con miras a las Elecciones Generales de 2026 (Jurado Nacional de Elecciones, 2025).

La ausencia de partidos políticos consolidados e instituciones sólidas ha generado que se tenga por costumbre legislar con base en criterios populistas y sin efectuar un análisis previo del impacto de la regulación en la población. En este sentido, con relación al proyecto de negocio, existen diversas iniciativas legislativas que buscan alterar el régimen económico aplicable al marco legal de sucesiones, tales como:

- Proyecto de Ley N° 7316-2020-CR- “Proyecto de ley que modifica el artículo 853 del Código Civil estableciendo la división de bienes divisibles que aprueban los herederos que representen, como mínimo, el cincuenta (50%) de los derechos hereditarios”.
- Proyecto de Ley N° 9974-2024-CR- “Proyecto de ley que modifica el código civil, a fin de establecer la libertad testamentaria plena instituyendo como únicos herederos forzosos a los hijos menores de edad y mayores con discapacidad”.
- Proyecto de Ley N° 05361/2020-CR- “Ley que crea un procedimiento temporal alternativo para la tramitación y obtención de la declaración de herederos en casos de sucesión intestada, aplicable en los casos de personas fallecidas durante el año 2020”.

En base a lo anterior, se puede mencionar que existe un alto grado de inestabilidad política en el Perú que genera un clima de incertidumbre y que puede afectar negativamente a las empresas. No obstante, las regulaciones y leyes pueden ser una oportunidad para las empresas que sepan adaptarse y cumplir con los requisitos específicos del sector; en caso determinen estructuras que les ayuden a ser más eficientes que sus competidores.

3.1.1.2. Entorno Económico. En esta sección se analizan de manera general el crecimiento económico y la inflación principalmente. Ambas, fuerzas son fundamentales para la estabilidad y el progreso económico.

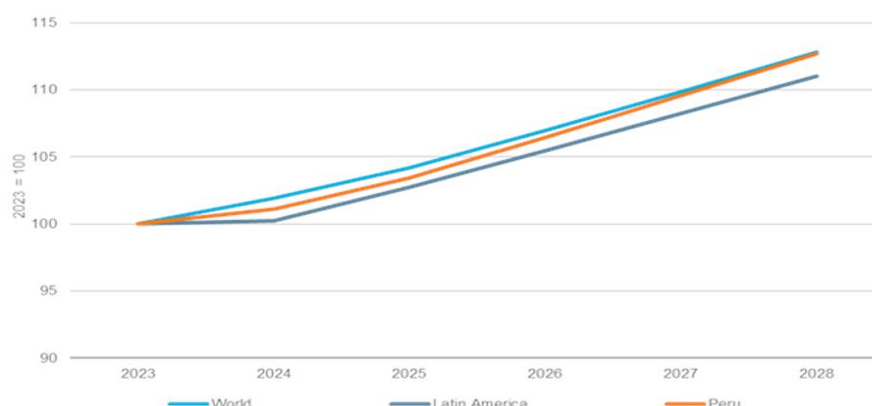
Respecto al crecimiento económico, este está ligado al consumo y la inversión; mientras que la inflación puede definirse como el aumento general de los precios, que tiene un impacto en el poder adquisitivo (Hill, Schilling & Jones, 2021, pg. 68).

“El crecimiento económico de un país es el resultado del aumento de la producción de bienes y servicios. Cuando el crecimiento económico aumenta influye en la generación de mayores puestos de trabajo” (Banco Central de Reserva del Perú, s. f.). Sobre el particular, el Gobierno peruano pretende crecer 3,5 % en el año 2025, manteniendo una tendencia sostenida de crecimiento de la actividad económica revisando meses previos (Ministerio de Economía y Finanzas – MEF, 2025).

Se estima que la desigualdad de ingresos en Perú disminuya a largo plazo y se mantenga moderada según los estándares globales. De hecho, de acuerdo con el estudio “*Income and Expenditure: Peru*” realizado por Euromonitor Internacional, en el año 2023 (2024), Perú tenía un ingreso bruto promedio, que ascendía a USD 6.232. Asimismo, se tiene previsto que la renta per cápita disponible aumente un 8,5% en términos reales entre 2023 y 2028. La Figura 5 que se muestra a continuación, muestra el comportamiento proyectado del índice de crecimiento bruto del Perú durante ese periodo, destacando un entorno económico favorable para el desarrollo de nuevos negocios.

Figura 5.

Índice de Crecimiento Bruto en el Perú 2023-2028



Nota. “Income and Expenditure: Peru” (Euromonitor International, 2024, s.n.)

Debido al crecimiento del 8,5% en la renta per cápita disponible entre los años 2023 y 2028, se considera que existe un entorno favorable en el Perú para los próximos años. Este incremento en el poder adquisitivo de la población podría estimular la demanda de bienes y servicios, contribuyendo al fortalecimiento de la economía.

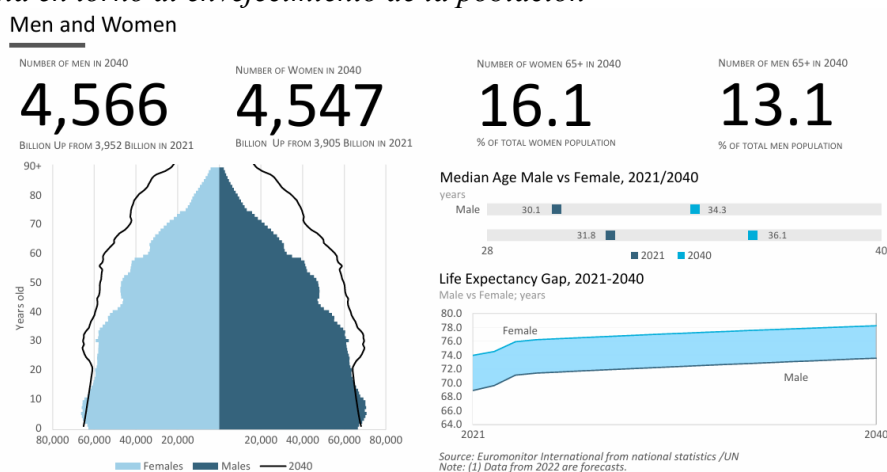
De otro lado, “la inflación hace referencia al aumento de los precios de bienes y servicios en un periodo de tiempo, o lo que es lo mismo, la disminución del valor del dinero con respecto a la cantidad de bienes y servicios a comprar con él” (BBVA, s. f.). En ese sentido, a nivel macroeconómico, cabe destacar que Perú mantiene una economía sólida que ha sido resultado de un manejo fiscal prudente. Debido a ello, “la moneda peruana ha demostrado ser una de las más estables en la región en el último cuarto de siglo” (Guillén, 2024, s.n.).

No obstante, a partir del año 2024, el manejo fiscal prudente que había mostrado el país en las últimas décadas se ha ido quebrantando a raíz de un desproporcionado incremento del gasto público. Esta situación podría comprometer la economía de mantenerse esta tendencia de manera prolongada, poniendo en riesgo la fortaleza que el Perú posee a nivel macroeconómico basada en su calidad del manejo fiscal (Segura, citado en Palacios, 2025).

3.1.1.3. Factor Social. En esta dimensión, se incluyen, entre otras cosas, “...factores demográficos como el tamaño de la población, la tasa de crecimiento y la distribución por edades...” (Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., Strickland III, A., 2023, pg.55).

Al respecto, debe considerarse que la población mundial seguirá aumentando hasta alcanzar los 9.100 millones en el año 2040, frente a los 7800 millones que eran en 2021. De otro lado, y más relevante para el proyecto, se puede mencionar que el envejecimiento paulatino de la población mundial continuaría hasta el año 2040, mientras que las tasas de natalidad descenderán en todo el mundo (Euromonitor, 2024, s.n.). La Figura 6 que se muestra a continuación, presenta las tendencias más relevantes sobre el envejecimiento de la población, evidenciando la disminución de la natalidad, el aumento de la esperanza de vida y los cambios en la estructura etaria global.

Figura 6.
Tendencia en torno al envejecimiento de la población



Nota. “World in 2040: The Future Demographic” (Euromonitor International, 2024, s.n.)

En el Perú, la situación es similar. De acuerdo con el INEI (2024) “entre los años 2010 y 2030, la población de 60 y más años se duplicará y hacia el año 2030 y, será cerca de cuatro veces en el 2050” (INEI, 2024, s.n.).

Al envejecer la población, el riesgo de fallecimiento aumenta. En este sentido, las proyecciones advertidas previamente destacan la creciente importancia que adoptaran los servicios relacionados con sucesiones y planificación patrimonial. Con una expectativa de vida promedio de 76,5 años, este cambio demográfico abre nuevas

posibilidades para ofrecer soluciones jurídicas, financieras y administrativas especializadas, así como servicios que faciliten la gestión del patrimonio de los adultos mayores, creando un mercado con un potencial significativo para el desarrollo de nuevos negocios en este sector.

3.1.1.4. Factor Tecnológico. Este elemento abarca el ritmo del cambio tecnológico y los desarrollos técnicos que tienen el potencial de afectar de manera profunda a la sociedad (Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., Strickland III, A., 2023, pg. 55).

Al respecto, la tecnología está convirtiéndose en un factor cada vez más importante en la transformación digital de Perú. La adopción de soluciones tecnológicas no solo mejora la eficiencia empresarial, sino que también ofrece nuevas oportunidades de crecimiento. En ese sentido, para las empresas y nuevos negocios resulta fundamental adaptarse rápidamente a estos cambios, integrando la tecnología en su estrategia de negocio, de lo contrario, podrían enfrentar dificultades para mantenerse competitivas en un mercado cada vez más digitalizado.

De acuerdo con Ernest & Young (2022), existe un cambio generacional hacia consumidores más digitales, especialmente aquellos nacidos después del 2000, que exigen respuestas más rápidas y personalizadas.

3.1.1.5. Conclusiones. En conjunto, el análisis *PEST* revela que, si bien existen riesgos vinculados a la coyuntura política especialmente, predominan factores con un impacto positivo sobre el negocio, en particular en el volumen de ventas y en la reducción de costos operativos.

La creciente demanda de servicios sucesorios derivada del envejecimiento poblacional, la rápida adopción de soluciones digitales por parte de nuevas generaciones, sumando al mejoramiento de las proyecciones económicas del país, configura un escenario favorable para posicionar una propuesta innovadora que combine eficiencia tecnológica con un acompañamiento jurídico especializado como la que se propone en el negocio analizado.

3.2. Análisis del Entorno Competitivo

Con el fin de entender mejor la estructura de la industria en la que se desarrollará la empresa, es necesario realizar un análisis de las cinco fuerzas (Porter, 1979, citado en Alonso, 2023). A través de dicho análisis, se puede identificar la posición de un negocio en el mercado y de manera potencial comprender las razones de su cuota de mercado actual (Alonso, M., 2023, s.n.)

Este análisis es relevante; no tanto para saber qué tan atractivo o no es un sector, sino para comprender los fundamentos de la competencia y las causas fundamentales de la rentabilidad de la industria (Porter, 2008, p. 26).

En atención a lo expuesto, para la idea de negocio propuesta se debe comprender debidamente la dinámica competitiva del sector legal y notarial en Lima Metropolitana.

3.2.1. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

3.2.1.1. Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores. La amenaza de nuevos competidores en el mercado de sucesiones en Perú es moderada, debido a barreras legales y culturales que dificultan la entrada de nuevos competidores.

En lo referido a barreras legales, en Perú los notarios ostentan (Ley N° 26662, 1996, art. 1), junto con los jueces (Código Civil peruano, 1984, art. 663), la atribución legal

para tramitar sucesiones intestadas. Esto implica que no se puede prescindir de acudir a un notario y/o juez en caso se pretenda iniciar un proceso de sucesión intestada.

Por otro lado, la normativa en materia sucesoria es compleja y está vinculada a diversas disciplinas del derecho, tales como: el derecho de familia, en lo referido a vínculos de parentesco; el derecho de obligaciones, en lo concerniente a las obligaciones insolutas y a los bienes del causante; al derecho de contratos, en la parte relativa a la división y partición; con el derecho internacional privado, para determinar la ley aplicable para situaciones en donde apliquen leyes de más de dos países; entre otras situaciones (Fernandez Arce, 2017, p.8). En tal sentido, los estudios jurídicos tradicionales suelen prestar asesoría especializada en diversos temas y entre ellos temas vinculados a derecho de sucesiones.

Es importante indicar que, aunque las notarías son un sustituto parcial de los estudios jurídicos, están legalmente imposibilitadas de integrarse verticalmente con estudios jurídicos, al menos en lo que concierne al lado societario, dado que por mandato legal el notario “ejerce su función en forma personal, autónoma, exclusiva e imparcial” (Decreto Legislativo N° 1049, 2008, art. 3). Esto no quiere decir que las notarías no puedan formar alianzas basadas en la confianza o colaboraciones estratégicas; sin embargo, existen situaciones en las que no deben intervenir (por ejemplo, conflictos entre herederos).

Debido a lo anterior, las empresas ya consolidadas en el sector, como estudios de abogados y notarías, tienen una ventaja relativa al contar con una base de clientes establecida y una reputación que les otorga una ventaja competitiva.

Estos actores establecidos también tienen la capacidad de reducir costos operativos debido a su escala y experiencia, lo que dificulta que los nuevos competidores puedan ofrecer precios competitivos sin sacrificar calidad.

Sin embargo, en el caso de las notarías, también tienen limitaciones importantes; ya que, están restringidas a operar dentro de una jurisdicción determinada en muchos casos, lo que limita su escalabilidad y crecimiento. De otro lado, las notarías mantienen un enfoque tradicional y servicios estandarizados que dificultan la innovación y la diversificación de su oferta.

Por el lado de los estudios de abogados, aunque poseen una mayor flexibilidad geográfica y tienen la capacidad de ofrecer servicios personalizados y especializados, enfrentan retos distintos a aquellos descritos para las notarías. El principal está asociado a la dificultad para diferenciar sus servicios en un mercado donde muchos ofrecen servicios legales. Muchos estudios de abogados siguen utilizando modelos tradicionales de publicidad, lo que limita su capacidad para captar nuevos clientes a través de canales digitales o estrategias que los diferencien.

De acuerdo con un informe de Gericó Associates “el aprovechamiento de los espacios digitales para los estudios jurídicos en Perú tiene aún bastante potencial por desarrollar” (Gericó Associates, citado en Gestión, 2024).

Esto crea una oportunidad para que nuevos emprendimientos que adopten tecnologías y enfoques comerciales innovadores puedan sobresalir, pese a las barreras normativas y la competencia establecida.

En conclusión, aunque es posible que nuevos competidores ingresen al mercado, las barreras relacionadas con el conocimiento especializado, la construcción de relaciones de confianza y la competencia con empresas consolidadas hacen que la amenaza de entrada sea moderada.

3.2.1.2. Poder de Negociación de Compradores. El poder de negociación de los compradores en el mercado de servicios sucesorios es de impacto medio debido a la complejidad normativa del derecho sucesorio, que requiere de un conocimiento especializado para evitar dilaciones innecesarias en los trámites y/o perjuicios causados por desconocimiento (por ejemplo, una división y partición indebida puede generar contingencias tributarias a los herederos en caso decidan vender varios bienes en un mismo período).

En tal sentido, resulta poco probable que un individuo no especializado decida realizar por su cuenta todos los trámites (integración vertical). Debe tenerse presente, además, en caso concurra más de un heredero es más eficiente designar a un solo especialista que gestione adecuadamente todo el proceso sucesorio.

De otro lado, si bien los clientes tienen acceso a una amplia oferta de profesionales legales, incluyendo estudios jurídicos y notarías que ofrecen trámites sucesorios de manera reactiva y fragmentada como parte de un portafolio más amplio de servicios. Esta variedad de opciones otorga a los compradores cierto poder de negociación, ya que pueden comparar precios, buscar referencias y optar por alternativas que se ajusten mejor a su presupuesto y/o nivel de confianza.

La competencia entre proveedores de servicios legales, especialmente en zonas urbanas como Lima Metropolitana, refuerza esta posición, permitiendo al comprador ejercer presión sobre los precios o exigir condiciones más favorables.

No obstante, los trámites sucesorios, por lo general, requieren conocimientos técnicos y un acompañamiento continuo, por lo que no todos los proveedores pueden ofrecer el mismo nivel de eficiencia, transparencia o facilidad operativa. El nivel de diferenciación en una industria reduce el margen de maniobra del comprador, ya que su decisión no se basa únicamente en el precio, sino también en factores intangibles como la reputación, la rapidez o la seguridad jurídica.

Así, a pesar de que existe una oferta amplia que brinda servicios fraccionados o reactivos, el poder real de negociación del comprador depende de la percepción del valor agregado que reciba, ubicando esta fuerza competitiva en un nivel medio. En tal sentido, al tratarse de un servicio altamente especializado con una propuesta de valor diferenciada, se considera que el poder de negociación del comprador podría verse relativamente contrarrestado, por lo que esta fuerza resulta de impacto medio.

3.2.1.3. Amenaza de Productos Sustitutos. La amenaza de productos o servicios sustitutos en el mercado de sucesiones es moderada; ya que, aunque existen alternativas disponibles en el mercado, estas presentan limitaciones en términos de alcance y calidad.

Los compradores pueden optar por contratar servicios legales generales o acudir directamente a una notaría para iniciar el trámite sucesorio. Estas opciones suelen percibirse como más económicas y accesibles, especialmente para quienes ya tienen vínculos con un abogado de confianza o están familiarizados con los procedimientos. En estos casos, los clientes pueden fragmentar el proceso, contratando asistencia básica

o realizando gestiones por su cuenta. Sin embargo, esta ruta requiere que el cliente tenga un conocimiento previo de los pasos del trámite y los documentos necesarios, lo cual no es común en la mayoría de los usuarios.

Lo anterior plantea un límite claro al poder de los sustitutos, ya que los servicios generales no suelen ofrecer una solución integral ni acompañamiento personalizado durante todo el proceso sucesorio.

A diferencia de una propuesta especializada y estructurada, los sustitutos se centran en partes del proceso, lo que puede generar demoras, errores o mayores costos a largo plazo. Además, en su mayoría, carecen de herramientas tecnológicas que agilicen el proceso o faciliten la gestión documental, lo cual representa una ventaja competitiva clara para un servicio especializado.

Por tanto, aunque existen sustitutos en el mercado, su capacidad de reemplazar eficazmente un servicio enfocado, integral y personalizado es limitada, especialmente si la propuesta de valor está bien posicionada. Esto reduce el impacto real de esta fuerza, ubicándola en un nivel medio.

3.2.1.4. Rivalidad entre Competidores. El sector legal en el Perú es amplio y competitivo. Aunque no hay cifras detalladas sobre la cantidad de actores que integran el mercado, de acuerdo con Wilfredo Murillo, socio de Gericó Associates, citado en Agencia Peruana de Noticias Andina (2023), “en el 2022 la facturación de las firmas de abogados registradas en la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria - SUNAT sumó 1,700 millones de soles”. Asimismo, en palabras de Romero Valdivieso, Ex Decano del Colegio de Notarios de Lima, citado por Gabriel O’Hara (2023), el acto notarial más realizado es el de sucesión intestada.

Lo positivo es que el mercado de servicios legales es un mercado que sigue teniendo mucho potencial de crecimiento. Al respecto, a nivel global, “el tamaño del mercado de servicios legales se estima en 786,51 mil millones de dólares en 2024, y se espera que alcance los 981,08 mil millones de dólares en 2029, creciendo a una tasa compuesta anual del 4,52%” (Mordor Intelligence, 2024). A nivel peruano, Iván Chu, socio fundador de Damma Legal Advisors, citado por el Diario El Comercio (2024), indicó

que en 2023 las compañías dedicadas a la asesoría legal experimentaron un incremento del 30% en comparación con 2022 y la tendencia continuará en el 2024.

Ahora bien, en lo referido a la oferta específica de servicios enfocados exclusivamente en sucesiones intestadas sigue siendo limitada, lo que reduce la concentración directa de competidores con una propuesta de valor equivalente. La especialización en este nicho, sumada a la necesidad de contar con experiencia técnica, redes profesionales y capacidad de acompañamiento personalizado, hace que no cualquier abogado o estudio jurídico esté en condiciones inmediatas de competir directamente. En este contexto, la competencia por precio es menos relevante que en otros mercados, ya que la reputación, la confianza y la experiencia percibida son factores decisivos en la elección del proveedor.

La reputación juega un papel clave en este nicho de negocio; por lo tanto, la rivalidad en términos de precio es más baja en este mercado. Considerando todos estos factores, la rivalidad competitiva se clasifica como media, con claras oportunidades para destacar si se logra una propuesta enfocada y bien ejecutada.

3.2.1.5. Poder de Negociación de los Proveedores. El poder de negociación de los proveedores en el mercado de sucesiones es moderado, debido a que existen numerosos proveedores en el mercado con distinto grado de especialización, lo que hace que algunos abogados y/o notarías sean preferidas sobre otras y tengan mejores precios.

Aunque existen numerosos abogados y notarios en Lima Metropolitana, aquellos especializados en sucesiones, pueden ejercer una mayor influencia sobre el negocio, ya que su experiencia y conocimiento en el área son fundamentales para garantizar la calidad del servicio. Esto limita la capacidad de negociación para aquellos que recién ingresan al mercado, ya que deberán depender de estos profesionales clave, quienes podrían ofrecer precios más altos debido a su especialización. La dependencia de estos proveedores hace que el margen de negociación se vea reducido, especialmente en las primeras etapas del negocio.

Por otro lado, el poder de negociación de los proveedores también se ve restringido por la lealtad y estabilidad de las relaciones con los clientes; ya que, una vez que estos

comienzan el proceso de sucesión con un abogado o notaría, cambiar de proveedor puede resultar costoso y complicado, lo que limita la flexibilidad del mercado.

En tal sentido, aunque la oferta de servicios legales en el sector de sucesiones es relativamente amplia, el poder de negociación de los proveedores es moderado. Las barreras de entrada, como la especialización de ciertos proveedores y la dificultad para cambiar de servicio una vez iniciado el proceso, otorgan a los proveedores un nivel de influencia relativo.

3.3.Conclusión

Considerando que todas las fuerzas analizadas tienen una intensidad media, se puede concluir que la industria a la que se pretende ingresar tiene un entorno de competencia moderado y estable en donde aún existen oportunidades para nuevos actores ingresantes, que busquen diferenciarse para captar y retener clientes. Existen oportunidades para ingresar y crecer en la industria a la que se pretende ingresar, en base a estrategias claras que apunten a la diferenciación de los servicios.

CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Se ha definido que el presente plan de negocios adopte un diseño de investigación exploratorio y descriptivo. Para ello, se utilizaron primero fuentes de información secundaria, a fin de comprender el contexto del mercado, y posteriormente, fuentes de información primaria, para validar y complementar los hallazgos. En esta sección se presentan el levantamiento, el tratamiento y el análisis de las fuentes primarias utilizadas.

4.1. Tipo de Investigación

La tesis plantea tanto una investigación primaria tanto exploratoria como descriptiva para alcanzar los objetivos planteados.

4.1.1. Exploratoria

Como fase inicial se busca entender mejor el contexto, las necesidades del mercado y los hábitos asociados a la categoría que influyen en la gestión de sucesión intestada en Lima Metropolitana.

Según Arias (2012, p.23), “la investigación exploratoria es un tipo de investigación que se realiza sobre un tema u objeto poco estudiado o desconocido, por lo que, sus resultados representan una visión general de dicho objeto”.

Para este estudio exploratorio se utilizará un enfoque cualitativo, mediante entrevistas a expertos legales (abogados) y a personas que hayan perdido a un familiar, independientemente de si realizaron o no el trámite de sucesión intestada.

El objetivo es comprender sus percepciones, preocupaciones y experiencias relacionadas con la necesidad de gestionar trámites tras el fallecimiento, así como las barreras que enfrentaron y las soluciones que consideraron o aplicaron

Se considera que es mejor utilizar la herramienta de entrevistas de profundidad en lugar de grupos de enfoque en los dos grupos de interés. Por el lado de abogados, el perfil de los expertos dificultaría poder coordinar la disponibilidad para realizar el grupo. Por el lado de los clientes potenciales, debido a la sensibilidad de la información

a recabar y a la vulnerabilidad potencial de los participantes asociado al fallecimiento de un ser querido es recomendable realizar las sesiones de manera individual.

Además, para proteger la privacidad de los participantes y generar un entorno de confianza que les permitiera expresarse con libertad, las entrevistas fueron realizadas de forma anónima.

4.1.2. Descriptiva

Por su parte, la investigación descriptiva busca describir las características más relevantes de un fenómeno, como su estructura o comportamiento, permitiendo una comprensión clara del entorno. Se sitúa en un nivel intermedio de profundidad, ya que no solo recoge datos, sino que los organiza para facilitar decisiones informadas (Arias, 2012, p.24).

Esta es una fase cuantitativa y de validación en la que se intentó obtener datos concretos y medibles sobre el mercado objetivo y la demanda del servicio. Este estudio permitirá cuantificar y sustentar el mercado potencial, la demanda y el perfil del cliente ideal para el servicio.

Se aplicaron encuestas a personas mayores de 18 años, tanto a quienes han perdido a un familiar como a quienes no han pasado por dicha experiencia, con el objetivo de conocer su nivel de interés en el servicio en caso enfrentaran una situación similar. La muestra incluyó participantes de distintos rangos de edad y niveles socioeconómicos, con el fin de validar la pertinencia del público objetivo definido para el negocio propuesto.

Asimismo, se indagó si los encuestados conocen servicios similares en el mercado que pudieran no haber sido previamente identificados.

4.2. Objetivo General de la Investigación de Mercado

El objetivo principal es determinar el interés del posible público objetivo respecto a la propuesta presentada, así como la demanda asociada y oportunidades de diferenciación.

4.3.Fuentes de Información

4.3.1. Fuentes de Información Secundarias

Las fuentes de información secundaria utilizadas en esta investigación incluyen estudios previos, estadísticas oficiales, artículos académicos, tesis y publicaciones institucionales, tanto del sector público como privado. Estas fuentes permitieron analizar el contexto actual del mercado, el comportamiento histórico de las sucesiones intestadas y las tendencias relacionadas. Además, ayudaron a establecer las bases para diseñar las herramientas de recolección de datos primarios, como encuestas y entrevistas, orientadas a validar la aceptación del modelo de negocio propuesto.

4.3.2. Fuentes de Información Primarias

Se utilizarán entrevistas en profundidad y encuestas para obtener datos cualitativos y cuantitativos sobre el mercado objetivo.

4.3.2.1. Fuentes Primarias Cualitativas. Se realizarán entrevistas en profundidad a expertos del sector legal. También se entrevistará a personas que hayan atravesado recientemente un proceso de sucesión intestada, con el objetivo de identificar problemas comunes, necesidades no cubiertas y oportunidades de mejora en la experiencia del usuario.

4.3.2.2. Fuentes Primarias Cuantitativas. Se aplicarán encuestas a personas mayores de 18 años en Lima Metropolitana, tanto a quienes han perdido a un familiar como a quienes no, independientemente de si han gestionado o no una sucesión intestada. El objetivo es identificar problemas percibidos, evaluar el interés en el servicio propuesto y estimar la disposición a pagar en caso enfrenten una situación similar. El estudio es de carácter exploratorio y utilizará un muestreo no probabilístico por conveniencia.

4.4. Investigación de Mercado Exploratoria

4.4.1. *Objetivos Específicos de la Investigación Exploratoria*

Esta investigación tiene como propósito principal entender mejor el mercado de las sucesiones intestadas en Lima Metropolitana, conociendo las necesidades y experiencias de los posibles clientes, así como las opiniones de expertos del sector legal.

Con esta información, se busca identificar los principales problemas del proceso, descubrir oportunidades de mejora y recoger ideas que ayuden a crear un servicio más útil y fácil para las familias.

4.4.1.1. Objetivos de Investigación para Potenciales Clientes. La investigación busca conocer qué saben las personas sobre la sucesión intestada tras haber perdido a un familiar y entender cuáles fueron las mayores dificultades que enfrentaron en ese momento. Asimismo, se busca saber qué tipo de ayuda o servicio recibieron durante este proceso, ya sea profesional o informal, y qué tan útil les resultó en la práctica.

De otro lado, se pretende identificar qué características valoran más las personas en un servicio de gestión de sucesión intestada; así como, detectar qué cosas podrían hacer que no usen el servicio (por ejemplo, que parezca caro, complicado o poco confiable). Finalmente, se busca conocer cuánto estarían dispuestos a pagar por un servicio que les facilite todo el proceso y por qué lo pagarían.

4.4.1.2. Objetivos de Investigación para Expertos. Se busca validar cuáles son los principales obstáculos legales y administrativos que enfrentan los herederos en una sucesión intestada, así como, identificar los documentos más difíciles de conseguir y los errores más frecuentes en el proceso.

De otro lado, se pretende estimar los costos habituales, costos imprevistos y barreras económicas en una sucesión intestada e identificar cambios legales recientes que puedan afectar el servicio. Además, se busca explorar oportunidades de mejora y vacíos en el mercado actual de servicios de sucesión intestada; y, finalmente, recoger recomendaciones sobre alianzas estratégicas (con notarías, abogados, aseguradoras, etc.).

4.4.2. Metodología de Investigación Exploratoria

Para desarrollar la investigación cualitativa, se realizaron entrevistas virtuales tanto a expertos legales como a potenciales usuarios del servicio. No se hizo distinción entre el sexo masculino y femenino, ya que ambos pueden verse involucrados en procesos de sucesión intestada.

Se tienen dos elementos muestrales: expertos legales (abogados) y personas que hayan perdido recientemente a un familiar, y que sean residentes en Lima Metropolitana. En total se entrevistó a 6 expertos y a 10 personas que cumplieron con el criterio mencionado. No era necesario que hubieran gestionado una sucesión intestada, pero sí que tuvieran cercanía emocional con el proceso.

El método de muestreo no probabilístico usado fue por conveniencia, seleccionando a los participantes en función de su disponibilidad y disposición para participar, priorizando aquellos con perfiles relevantes para los objetivos del estudio.

Como se muestra en la Tabla 1 que se muestra a continuación, se emplearon entrevistas dirigidas tanto a potenciales clientes como a expertos legales, con el objetivo de obtener información cualitativa que permitiera identificar necesidades, percepciones y expectativas relacionadas con el servicio propuesto.

Tabla 1.
Herramientas de investigación cualitativa

Herramienta	Forma de ejecución
Entrevistas potenciales clientes	Se realizaron 10 entrevistas virtuales a personas que han perdido a un familiar recientemente. No era necesario que hayan gestionado una sucesión intestada, pero sí que tuvieran cercanía al tema. Ver Anexo 2.1.
Entrevistas a expertos	Se realizaron 6 entrevistas virtuales a abogados con experiencia directa en sucesiones intestadas en Lima Metropolitana. Ver Anexo 2.2.

Nota. Elaboración propia

4.4.3. Resultados de la Investigación Exploratoria

A partir del análisis de las entrevistas en profundidad realizadas se identificaron los siguientes hallazgos agrupados según los objetivos específicos del estudio:

4.4.3.1. Potenciales Clientes (Público General). Antes de profundizar en los hallazgos, es importante mencionar que en el Anexo 4 se presenta el perfil demográfico y técnico de las entrevistas cualitativas realizadas para esta investigación. Dicho anexo detalla información clave como edad, sexo, ocupación, nivel educativo, ingreso mensual, distrito de residencia, duración de las entrevistas y técnica aplicada. Estos datos permiten contextualizar mejor los resultados y comprender la diversidad de perspectivas recogidas durante el estudio.

Respecto al primer objetivo, esto es, conocer qué saben las personas sobre la sucesión intestada tras haber perdido a un familiar, se validó que la mayoría de los entrevistados no tenía conocimientos claros sobre este proceso antes de enfrentarlo.

Aunque algunos sabían que era un trámite necesario tras el fallecimiento de un ser querido, no comprendían bien cómo iniciarlo ni qué pasos debían seguir. Solo una minoría había pasado por una experiencia similar o había acompañado previamente a alguien.

En general, se identificó un bajo nivel de conocimiento previo, lo que resalta la necesidad de contar con orientación clara, accesible y temprana al momento de iniciar el proceso.

A continuación, algunas citas que reflejan esta percepción:

- “No tenía idea de los pasos. Sabía que había que hacer algo legal, pero no sabía por dónde empezar ni a quién preguntar” (Anónimo, 2025).
- “Mi papá a veces me contaba cosas, pero nunca me explicó bien qué hacer con sus bienes. Cuando falleció, tuve que averiguar todo desde cero” (Anónimo, 2025).
- “Nunca había pasado por algo así, no sabía nada. Recién empecé a entender un poco cuando busqué en Internet” (Anónimo, 2025).
- “Sabía que teníamos propiedades, pero no sabía si él tenía otras cosas, deudas, cuentas (...) todo eso lo fui descubriendo en el camino” (Anónimo, 2025).
- “Yo no tenía ninguna información. Al comienzo no sabíamos qué hacer, ni por dónde empezar” (Anónimo, 2025).

Las principales dificultades identificadas fueron la falta de información clara y centralizada, la excesiva cantidad de requisitos, las demoras por mala coordinación entre entidades, la poca empatía de los funcionarios, y el alto desgaste emocional que implica realizar estos trámites en medio del duelo. El proceso actual es percibido como caótico, emocionalmente desgastante y burocráticamente complejo, lo que justifica la necesidad de simplificación y acompañamiento.

Respecto al segundo objetivo, consistente en entender cuáles fueron las mayores dificultades que enfrentaron en ese momento, se validó que los entrevistados experimentaron una alta carga emocional y una gran desinformación al momento de iniciar los trámites.

Las principales dificultades estuvieron asociadas a no saber qué pasos seguir, desconocer los documentos necesarios, recibir información confusa o incompleta, y tener que hacer gestiones en medio del duelo. Varios mencionaron frustración con la burocracia, con errores en documentos o con los plazos cortos para presentar ciertos trámites. También se destacó el desgaste físico y emocional generado por tener que acudir a distintas entidades sin saber con claridad qué hacer.

A continuación, algunas citas que reflejan estas dificultades:

- “No sabíamos nada. Todo era nuevo y nadie te explica nada. En medio del dolor, tener que hacer trámites fue lo peor” (Anónimo, 2025).
- “Me frustró que cada vez que iba a una entidad me pedían algo diferente. Perdí tiempo, hice colas, y nadie te guía bien” (Anónimo, 2025).
- “Tuvimos que resolver cosas legales y había términos que no entendíamos. Eso nos generaba mucha confusión y estrés” (Anónimo, 2025).
- “Lo más difícil fue ver que todo se complica por papeles. Aún no empezamos los trámites porque no sabemos cómo hacerlo bien” (Anónimo, 2025).
- “Yo siento que cuando tengamos que hacer el trámite, nos vamos a chocar con un montón de trabas. Ya me lo imagino” (Anónimo, 2025).

Respecto al tercer objetivo, que busca saber qué tipo de ayuda o servicio recibieron durante el proceso, se validó que la mayoría de los entrevistados no contrató un servicio

especializado para gestionar la sucesión intestada. En su lugar, buscaron apoyo en amigos abogados, conocidos o familiares que ya habían pasado por procesos similares.

En general, no contaron con una asesoría profesional continua ni con un sistema que los guiara paso a paso. Algunos recurrieron a notarías para trámites específicos, pero aun así debieron encargarse personalmente de varias gestiones. Esta situación aumentó la carga emocional y operativa en un momento difícil, y generó el deseo de contar con un acompañamiento más integral.

A continuación, algunas citas que reflejan esta experiencia:

- “Solo un amigo abogado me dio algunas recomendaciones, pero no quería molestarlo mucho, así que terminé haciendo la mayoría de las cosas solo” (Anónimo, 2025).
- “La notaría me ayudó con la sucesión intestada, pero tuve que hacer todos los trámites adicionales por mi cuenta” (Anónimo, 2025).
- “Primero buscamos en Internet, pero luego preguntamos a una amiga abogada porque no entendíamos bien qué hacer” (Anónimo, 2025).
- “No hemos hecho nada formal todavía, solo la declaración de fallecimiento. Pero sabemos que vamos a necesitar ayuda legal” (Anónimo, 2025).
- “Aún no empezamos los trámites, pero cuando lo hagamos, pediré ayuda a un abogado recomendado por mi entorno” (Anónimo, 2025).

Respecto al cuarto objetivo, consistente en identificar qué características valoran más las personas en un servicio de gestión de sucesión intestada, se validó que los entrevistados priorizan que el servicio sea claro, eficiente y confiable.

En todos los casos, manifestaron que valorarían mucho contar con una orientación integral que los guíe desde el inicio y asuma los trámites legales y administrativos. Entre las características más importantes destacan: la claridad en los pasos a seguir, la transparencia en los costos, la formalidad del servicio (que tenga respaldo y buena reputación), la empatía del personal, la capacidad de dar seguimiento continuo al proceso, y la reducción del esfuerzo personal. También se mencionó que la disponibilidad de una plataforma digital o de una persona única de contacto sería un factor muy valorado.

A continuación, algunas citas que reflejan esta expectativa:

- “Me hubiera gustado que alguien me diga paso a paso qué hacer, qué papeles llevar y a dónde ir” (Anónimo, 2025).
- “Valoro que sea un servicio claro, que no me complique más de lo que ya estoy con el duelo. Que tenga buena atención y se encargue de todo” (Anónimo, 2025)
- “Quisiera que haya alguien que te diga qué firmar, cuándo ir, y que se encargue del resto. Así no pierdes tiempo ni plata” (Anónimo, 2025).
- “Lo ideal sería una sola persona que sepa todo, que me diga cómo va cada trámite sin que yo tenga que estar persiguiendo nada” (Anónimo, 2025).
- “Para mí lo importante es que sea confiable. Que ya haya hecho estos procesos antes y sepa cómo manejarlos” (Anónimo, 2025).

Respecto al quinto objetivo, consistente en detectar qué cosas podrían hacer que las personas no usen el servicio, se validó que las principales razones serían un precio elevado, la falta de confianza si no hay referencias o casos de éxito, y la poca claridad sobre qué incluye exactamente el servicio.

También preocupa que, pese a pagar, deban seguir haciendo trámites por su cuenta. Para superar estas barreras, los entrevistados consideran esencial que el servicio sea transparente, confiable y con experiencia comprobada.

A continuación, algunas citas que reflejan estas preocupaciones:

- “Si no me dicen desde el principio cuánto cuesta todo y qué incluye, yo no me arriesgaría” (Anónimo, 2025).
- “Desconfiaría si el precio es muy alto o si parece una empresa improvisada. Tiene que ser algo serio” (Anónimo, 2025).
- “Yo no pagaría si igual tengo que estar yendo a todas partes a hacer trámites. Para eso lo hago sola” (Anónimo, 2025).
- “Si no hay comentarios de otras personas o una página web bien hecha, a mí me genera dudas” (Anónimo, 2025).

- “Lo primero que miro es si me explican bien las cosas. Si desde el inicio no son claros, ya no sigo” (Anónimo, 2025).

Respecto al sexto objetivo, consistente en conocer cuánto estarían dispuestos a pagar por un servicio que les facilite todo el proceso y por qué lo pagarían, se validó que todos los entrevistados estarían dispuestos a pagar si el servicio realmente los libera del estrés, el tiempo y la carga emocional que implica este trámite.

Algunos ya habían gastado entre S/.2,500 (dos mil quinientos y 00/100 Soles) y S/.3,000 (tres mil y 00/100 Soles) en procesos parciales, y varios afirmaron que podrían pagar hasta S/.4,000 (cuatro mil y 00/100 Soles) si el servicio fuera integral, confiable y transparente.

La disposición de pago está directamente relacionada con la efectividad del servicio, el valor emocional agregado, la confianza en el proveedor y el ahorro de tiempo y esfuerzo.

A continuación, algunas citas que reflejan esta disposición:

- “La sucesión me costó como dos mil quinientos, y eso que igual tuve que hacer cosas por mi cuenta. Si alguien lo hiciera todo, sí pagaría hasta cuatro mil” (Anónimo, 2025).
- “Pagaría tres mil o algo así, si me aseguran que se encargan de todo. Yo no tengo tiempo ni cabeza para esos trámites” (Anónimo, 2025).
- “Si veo que me explican bien y no me hacen perder tiempo, sí lo pagaría. Pero que ya esté todo incluido” (Anónimo, 2025).
- “Creo que el precio debería ser como lo que se paga en una funeraria, más o menos cuatro mil soles” (Anónimo, 2025).
- “Sí estaría dispuesto a pagar, siempre y cuando me den confianza desde el inicio y no tenga que hacer nada por mi cuenta” (Anónimo, 2025).

Las conclusiones del estudio evidencian que el proceso de sucesión intestada, tal como se vive actualmente, representa una experiencia agobiante para la mayoría de los entrevistados, debido a la combinación de desconocimiento, carga emocional y complejidad burocrática.

La investigación permitió comprobar que los entrevistados al momento de enfrentar la pérdida de un familiar, suelen iniciar el trámite sin información clara ni orientación profesional, lo que ocasiona que busquen fuentes informales, asumir gestiones por su cuenta, lidiar con múltiples trabas en medio del duelo o en último caso no hacer nada. Este escenario genera una percepción de que las personas pueden agobiarse con todo lo que implica este trámite, lo que refuerza el valor que otorgan a un servicio que les brinde acompañamiento integral desde el inicio.

Los entrevistados coinciden en que dicho servicio debería ser claro en los pasos a seguir, transparente en costos, confiable, formal y empático, además de reducir su esfuerzo mediante un seguimiento continuo y una atención centralizada. Los entrevistados mostraron ciertas limitantes ante el servicio como el temor al precio o la falta de referencias, sin embargo, se identificó una clara disposición a pagar si se garantiza una solución efectiva, que alivie la carga emocional y operativa.

En este sentido, los hallazgos no solo revelan las principales dificultades del proceso actual, sino que también confirman la oportunidad de diseñar un servicio especializado que atienda las necesidades de las personas que pasa por un momento tan difícil como es la pérdida de alguien.

4.4.3.2. Expertos (Abogados). Respecto al primer objetivo, consistente en validar cuáles son los principales obstáculos legales y administrativos que enfrentan los herederos en una sucesión intestada, los expertos coincidieron en que los principales problemas son: errores en datos personales (como nombres o apellidos mal escritos), partidas de nacimiento con omisiones, y vínculos familiares no acreditados formalmente. Estos casos requieren trámites adicionales como rectificaciones notariales o procesos judiciales, lo que retrasa la sucesión.

También se identificó como barrera la falta de conocimiento legal y los conflictos familiares, especialmente cuando no todos los herederos tienen sus documentos en regla. En contextos con recursos limitados, las familias tienden a evitar el trámite y permanecen en la informalidad.

A continuación, algunas citas que reflejan estas dificultades:

- “Sea vía notarial o judicial, lo que dificulta en la mayoría de los casos son los errores de apellidos o nombres en las partidas” (Claudia Areche, 2025).
- “Cuando hay varios herederos y algunos no tienen sus partidas correctas, muchas veces se hace la sucesión solo con los que sí las tienen. Luego los otros quedan fuera” (Rolando Abenio, 2025).
- “Lo más complicado es cuando hay hijos fuera del matrimonio no debidamente reconocidos. Ahí todo se complica” (Alexander Conde, 2025)
- “El mayor problema es la desinformación. Muchos llegan sin saber qué documentos necesitan o sin tenerlos completos” (Diego Ortega, 2025).

Respecto al segundo objetivo, consistente en identificar los documentos más difíciles de conseguir y los errores más frecuentes en el proceso, los expertos coincidieron en que las partidas de nacimiento y de matrimonio son los documentos que generan mayores complicaciones, especialmente cuando provienen de provincias no digitalizadas o contienen errores. Estos errores pueden incluir omisiones de apellidos, discrepancias en los datos del causante o hijos no reconocidos formalmente.

Además, es frecuente que los herederos inicien el trámite sin contar con toda la documentación requerida o lo hagan después de muchos años del fallecimiento, lo que agrava la dificultad para ubicar registros válidos.

A continuación, algunas citas que reflejan estas situaciones:

- “Las partidas de nacimiento de provincias muchas veces no están en RENIEC, y conseguirlas puede demorar semanas” (Rolando Abenio, 2025).
- “Un error común es iniciar el trámite sin verificar que los documentos estén correctos o completos” (Diego Ortega, 2025).
- “Lo más difícil es cuando hay apellidos mal escritos o incompletos en las partidas. Eso obliga a hacer una rectificación primero” (Claudia Areche, 2025).
- “Cuando los vínculos familiares no están reconocidos legalmente, como en el caso de hijos extramatrimoniales, hay que hacer un trámite previo para acreditarlos” (Alexander Conde, 2025).

Respecto al tercer objetivo, consistente en estimar los costos habituales, costos imprevistos y barreras económicas en una sucesión intestada, los expertos señalaron que los gastos varían entre S/.1,000 y S/.2,500 en promedio, dependiendo de la notaría y la zona.

A estos se suman costos imprevistos, como rectificación de partidas, publicaciones en diarios o subsanaciones exigidas por RENIEC o SUNARP. Estas cargas económicas, especialmente en zonas populares, representan una barrera significativa para muchas familias, que a menudo prefieren no formalizar la herencia para evitar los gastos.

A continuación, algunas citas que reflejan esta situación:

- “En zonas populares el trámite puede salir incluso más caro, porque las notarías cobran más por gestionar ciertos documentos” (Rolando Abenio, 2025).
- “El promedio del proceso está entre mil y dos mil quinientos soles, pero si hay que corregir partidas, todo se encarece” (Claudia Areche, 2025).
- “Los trámites de rectificación son los gastos más inesperados, y son casi inevitables en muchos casos” (Alexander Conde, 2025).
- “Muchas familias desisten del trámite porque no pueden asumir todos los pagos que implica” (Diego Ortega, 2025).

Respecto al cuarto objetivo, consistente en identificar cambios legales recientes que puedan afectar el servicio, los expertos destacaron la entrada en vigor de la Ley N.º 31721 como el cambio más relevante. Esta norma amplía las facultades de los notarios y de RENIEC para corregir errores en partidas de nacimiento, lo cual representa una mejora importante para agilizar trámites sucesorios.

Sin embargo, también señalaron que aún existen limitaciones prácticas para aplicar estas facultades en todos los casos. Además, algunos expertos mencionaron la necesidad de implementar reformas adicionales para permitir correcciones simples sin recurrir al Poder Judicial.

A continuación, algunas citas que reflejan estas observaciones:

- “La Ley N° 31721 es un avance porque permite a los notarios hacer correcciones que antes solo podían hacerse por vía judicial” (Claudia Areche, 2025).
- “Debería haber una ley que permita a los notarios hacer adiciones simples de nombres o apellidos en las partidas. Hoy eso sigue demorando años” (Rolando Abenio, 2025).
- “Todavía falta implementar mejor la interoperabilidad entre RENIEC y notarías, eso aceleraría mucho el proceso” (Alexander Conde, 2025).
- “A pesar del cambio legal, en la práctica seguimos teniendo trabas cuando los registros no están actualizados” (Diego Ortega, 2025).

Respecto al quinto objetivo, consistente en explorar oportunidades de mejora y vacíos en el mercado actual de servicios de sucesión intestada, los expertos coincidieron en que existe una falta de servicios integrales que acompañen a los herederos durante todo el proceso. Actualmente, los ciudadanos deben acudir por separado a RENIEC, notarías, SUNARP y otros entes, lo que fragmenta la experiencia y genera confusión.

Se destacó como oportunidad clave la creación de plataformas que integren trámites, brinden asistencia documentaria y ofrezcan orientación paso a paso. También se mencionó la necesidad de reducir la dependencia de publicaciones físicas en diarios y de contar con soporte profesional accesible.

A continuación, algunas citas que reflejan estas oportunidades:

- “No existe un servicio que guíe al heredero desde el inicio. Todo lo tiene que averiguar por su cuenta” (Diego Ortega, 2025).
- “Sería ideal tener una plataforma que te diga qué documentos necesitas y a dónde ir, según tu caso” (Claudia Areche, 2025).
- “El acompañamiento logístico y administrativo es lo que más falta. El abogado solo entra cuando ya todo está listo” (Alexander Conde, 2025).
- “Hoy por hoy nadie presta ese servicio integral. Todo está disperso” (Rolando Abenio, 2025).

Respecto al sexto objetivo, consistente en recoger recomendaciones sobre alianzas estratégicas, los expertos indicaron que las colaboraciones más beneficiosas para un

servicio de apoyo en sucesión intestada serían con notarías, abogados especializados, y en algunos casos con RENIEC o SUNARP si se busca acceso eficiente a registros.

También se sugirió que, para que el servicio sea sostenible y tenga credibilidad, debe trabajar con profesionales con experiencia demostrada y ofrecer orientación clara. Sin embargo, algunos expertos consideran que este tipo de negocio tendría más impacto si está directamente vinculado a una notaría o liderado por profesionales con licencia notarial.

A continuación, algunas citas que reflejan estas recomendaciones:

- “El abogado puede orientar, pero quien formaliza la herencia es el notario. Esa alianza es clave” (Claudia Areche, 2025).
- “Más que buscar alianzas con aseguradoras o bancos, yo apostaría por una red de notarías y abogados capacitados” (Diego Ortega, 2025).
- “Un servicio así debería tener una estructura formal, con personal profesional y canales de atención claros” (Alexander Conde, 2025).
- “No lo veo oportuno si no está dentro de *una notaría*. *El peso del trámite lo tiene el notario*” (Rolando Abenio, 2025).

Las conclusiones del análisis con expertos evidencian que la sucesión intestada sigue siendo un proceso legalmente complejo, costoso y desarticulado, donde los errores en documentos, la falta de vínculos formalmente acreditados y la desinformación de los herederos generan demoras, trámites adicionales y altos costos imprevistos. Fue señalado que las partidas de nacimiento y matrimonio presentan errores frecuentes que obligan a realizar rectificaciones notariales o judiciales, incrementados los gastos y en muchas ocasiones que los afectados abandonen el trámite.

Aunque la reciente Ley N.º 31721 representa un avance al permitir correcciones directas por parte de notarios, su aplicación aún enfrenta limitaciones prácticas por la falta de interoperabilidad entre entidades como RENIEC, notarías y SUNARP. Ante este panorama, los expertos coinciden en que existe una oportunidad concreta para ofrecer un servicio integral que acompañe al heredero desde el inicio, centralice los trámites y brinde asistencia. Para garantizar su efectividad y legitimidad, los expertos

indican que este servicio que alianzas estratégicas con notarías y abogados especializados son fundamental.

4.5. Investigación de Mercado Descriptiva

4.5.1. Objetivos Específicos de Investigación Descriptiva

Se busca explorar el nivel de conocimiento y experiencia previa respecto al proceso de sucesión intestada, diferenciando entre quienes han vivido una pérdida reciente y quienes no. Asimismo, entre quienes han perdido a un familiar, se pretende identificar las principales dificultades enfrentadas y las fuentes de orientación utilizadas al iniciar el proceso de sucesión intestada.

De igual manera, se busca determinar el nivel de interés, disposición de uso y preferencias del público objetivo respecto a un servicio integral de gestión de trámites para sucesión intestada en todos los encuestados. Finalmente, se busca identificar la disposición a pagar, las preferencias de atención y los medios de comunicación más valorados por el público objetivo para un servicio de gestión de sucesión intestada en todos los encuestados

4.5.2. Metodología de Investigación Utilizada en esta Sección

Para llevar a cabo la investigación de mercado descriptiva, se diseñó y aplicó un cuestionario a través de la plataforma *Google Forms*. La encuesta estuvo disponible desde el 17 de junio hasta el 02 de julio de 2025 y se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, contactando a personas disponibles y dispuestas a participar.

Se recolectaron 264 respuestas válidas durante el periodo de recolección. Para llegar a este número, se difundió la encuesta mediante diversos canales, como redes sociales (Facebook, Instagram, WhatsApp y grupos relacionados), correo electrónico y otras redes de contacto directo.

Se aplicaron filtros iniciales para asegurar que las personas encuestadas cumplieran con el público objetivo del estudio: ser mayores de 18 años y residir en Lima Metropolitana.

Como se resume en la Tabla 2, se emplearon encuestas en línea como herramienta principal de la investigación descriptiva, lo que permitió recolectar información cuantitativa clave para evaluar el interés del mercado en el servicio propuesto.

Tabla 2.

Herramientas de investigación descriptiva

Herramienta	Forma de ejecución
Encuestas en Google Forms – Estudio de mercado	Se realizaron encuestas para evaluar el interés en un servicio de gestión de trámites sucesorios. Se recolectaron 264 respuestas válidas de personas mayores de 18 años que residen en Lima Metropolitana. Ver encuesta en Anexo 3.

Nota. Elaboración propia

4.5.3. Resultados sobre el Perfil Encuestado

Se realizaron encuestas a un total de 264 personas mayores de 18 años, residentes en Lima Metropolitana. La muestra incluyó tanto a personas que habían experimentado la pérdida de un familiar como a otras que no habían atravesado esa situación. Esta diversidad permitió explorar percepciones desde diferentes experiencias de vida.

A partir de esta muestra se analizaron distintos aspectos clave para validar la viabilidad de ofrecer un servicio especializado en trámites de sucesión intestada, estructurando los resultados según los objetivos específicos definidos previamente.

Respecto al primer objetivo, se encontró que un 57.58% de los encuestados ha perdido a un familiar cercano, mientras que el 42.42% no ha pasado por una situación similar. Esta diferencia permite observar cómo varía el nivel de familiaridad con el proceso de sucesión intestada según la experiencia personal.

En ambos grupos, una proporción importante declaró conocer el concepto de sucesión intestada, aunque fue algo mayor entre quienes han atravesado una pérdida (69.7%) en comparación con quienes no (63.4%), tal como se muestra en la Tabla 3. Esta diferencia, aunque no muy marcada, podría estar asociada al contacto directo con el proceso o a una necesidad práctica de informarse.

En cuanto al conocimiento de los documentos necesarios para iniciar el trámite, las diferencias fueron más notorias: solo el 18.8% del grupo sin experiencia indicó conocerlos, frente al 50% del grupo con experiencia.

Tabla 3.*Nivel de conocimiento sobre la sucesión intestada*

¿Tuvo una pérdida?	¿Conoce qué es sucesión intestada?	Cantidad	% dentro del grupo
No	No	41	36.6%
	Sí	71	63.4%
Sí	No	46	30.3%
	Sí	106	69.7%
Total general	-	264	

Nota. Datos recabados en la encuesta realizada. Elaboración propia.

En conjunto, estos resultados aportan una idea general sobre cómo varía el conocimiento según la experiencia, lo que resulta útil para identificar posibles vacíos de información y oportunidades de mejora en la forma en que se comunica este tipo de procesos legales. Para consultar el detalle completo de los resultados, se puede revisar el Anexo 6.

Respecto al segundo objetivo, se analizó a las 152 personas que habían perdido a un familiar cercano. Como se muestra en la Tabla 4, de este grupo, 82 (53.95%) realizaron trámites legales, siendo las entidades más contactadas RENIEC, notarías y SUNARP, lo que refleja la diversidad de instituciones involucradas.

Casi la mitad calificó el proceso como de dificultad media (48.78%) y un 42.68% como alta, evidenciando una experiencia compleja para la mayoría. Las principales dificultades reportadas fueron: no saber por dónde empezar, el tiempo y traslados requeridos, y el desconocimiento de documentos.

Para orientarse, los encuestados recurrieron principalmente a familiares y amigos, seguidos de abogados particulares y notarías, lo que indica una combinación de apoyo informal y especializado.

Tabla 4.*Realización de trámites legales tras la pérdida de un familiar*

Hizo trámite legal	Cantidad	%
Sí	82	53.95%
No	53	34.87%
No fue necesario	17	11.18%
Total	152	100.00%

Nota. Datos recabados en la encuesta realizada. Elaboración propia.

Estos resultados permiten identificar los puntos críticos más frecuentes en este tipo de trámites, lo que puede ser útil para explorar oportunidades de mejora en el acompañamiento durante el proceso. Para consultar el detalle completo de los resultados, se puede revisar el Anexo 6 y Anexo 7.

Respecto al tercer objetivo, se analizó la disposición general hacia un servicio integral de sucesión intestada. A los encuestados que no habían experimentado una pérdida se les explicó brevemente en qué consiste este proceso y de qué trata el servicio propuesto, para que pudieran responder con conocimiento básico.

De los 264 participantes, más del 90% mostró algún grado de interés, ya sea afirmando que sí lo contratarían o que tal vez lo harían. Este interés fue alto en ambos grupos de encuestados tanto los que habían tenido una pérdida y los que no.

En cuanto a la probabilidad de contratación, predominó una alta probabilidad en ambos grupos (66.1% en quienes no han tenido una pérdida y 59.2% en quienes sí), lo que evidencia un interés sostenido tanto desde la prevención como desde la experiencia vivida.

Para analizar las preferencias de paquete y los atributos valorados, se consideraron únicamente los 252 encuestados que manifestaron estar interesados o tal vez interesados, excluyendo a quienes afirmaron que no lo contratarían (12 personas), ya que no califican como potenciales clientes.

Como se aprecia en la Tabla 5 que se muestra a continuación, el *paquete premium* fue el más preferido en ambos grupos, con un 53.6% entre quienes no han tenido una pérdida y un 44.4% entre quienes sí la vivieron, posicionándose como la opción principal entre los encuestados interesados. Considerando el total de los 252 encuestados interesados, el *paquete premium* se posiciona como la opción más elegida, alcanzando un 48.4%.

Los atributos más valorados del servicio fueron el precio accesible, la claridad del proceso y el trato humano, seguidos por la orientación sobre documentos y la posibilidad de evitar colas. Estos resultados pueden ayudar a priorizar los elementos más relevantes dentro de la propuesta.

Tabla 5.*Preferencia de tipo de paquete según experiencia de pérdida familiar*

¿Tuvo una pérdida?	Modalidad preferida	Cantidad	% dentro del grupo
No	Paquete Básico	12	10.9%
	Paquete Intermedio	39	35.5%
	Paquete <i>Premium</i>	59	53.6%
Sí	Paquete Básico	34	23.9%
	Paquete Intermedio	45	31.7%
	Paquete <i>Premium</i>	63	44.4%
Total general	-	252	

Nota. Datos recabados en la encuesta realizada. Elaboración propia.

En conjunto, los hallazgos de esta sección permiten identificar que existe un mercado receptivo y abierto a contratar un servicio integral para la gestión de sucesiones intestadas, especialmente si este servicio incluye orientación completa, ahorro de tiempo, y acompañamiento profesional. Para revisar los datos detallados, se puede consultar el Anexo 8, donde se encuentran las tablas completas correspondientes a esta sección.

En cuanto al cuarto objetivo, se exploraron las preferencias relacionadas con la forma de contacto, modalidad de atención, disposición de pago y forma de pago entre los 252 encuestados interesados o potencialmente interesados en contratar el servicio. El canal de comunicación preferido fue WhatsApp, con 207 menciones, muy por encima del correo electrónico y la llamada telefónica, lo que indica una inclinación en canales rápidos y cotidianos.

Respecto a la modalidad de atención, predominó la opción híbrida (presencial y virtual) con un 56% del total. Aunque hubo una ligera diferencia entre quienes experimentaron una pérdida y quienes no, esta no fue lo suficientemente marcada. Estos indicios de considerar que contratar oficinas de atención será relevante.

En cuanto a la disposición de pago por los paquetes, como se muestra en la Tabla 6, la mayoría de encuestados ubica el *paquete básico* entre S/ 101 y S/ 200 (51.8% en quienes no tuvieron pérdida y 46.5% en quienes sí). Para el *paquete intermedio*, cerca del 90% de los encuestados en ambos grupos lo valora en hasta S/ 2,500, mientras que, para el *paquete premium*, la mayoría lo ubica en un máximo de S/ 3,500. Estos resultados sugieren que los encuestados muestran una sensibilidad importante frente al precio y van a buscar evitar opciones demasiado costosas.

Finalmente, respecto a la modalidad de pago preferida, la opción mayoritaria fue el pago por etapas conforme avanza el trámite (62.7% del total). Esta tendencia muestra que el público valora esquemas flexibles que les permitan avanzar de forma progresiva y segura en un proceso que perciben como complejo.

Tabla 6.

Preferencia pago por paquete según experiencia de pérdida familiar

Paquete	¿Tuvo una pérdida?	Monto más frecuente	% principal
Básico	No	Entre S/ 101 y S/ 200	51.8%
	Sí	Entre S/ 101 y S/ 200	46.5%
Intermedio	No	Hasta S/ 2,500	90.0%
	Sí	Hasta S/ 2,500	90.1%
Premium	No	Hasta S/ 3,500	72.7%
	Sí	Hasta S/ 3,500	77.5%

Nota. Datos recabados en la encuesta realizada. Elaboración propia.

Por tanto, será fundamental definir una estructura de precios y formas de pago que se ajusten a esa sensibilidad económica, ya que un servicio percibido como costoso podría tener una baja aceptación. Para consultar los datos completos, se puede revisar el Anexo 9, donde se incluyen las tablas de esta sección.

4.5.4. Tamaño del Mercado

Para estimar el tamaño del mercado del servicio propuesto, se ha considerado como base el número de sucesiones intestadas registradas ante la SUNARP en el departamento de Lima (Superintendencia Nacional de los Registros Públicos, 2020), así como una nota de prensa emitida por la misma entidad en 2021 (Superintendencia Nacional de los Registros Públicos, 2021). Estas fuentes permiten una aproximación más precisa al número de personas que se verían beneficiadas por el servicio.

La Tabla 7 presenta de manera consolidada la información que sustenta la estimación del mercado potencial y servirá como referencia para la explicación de los cálculos que se desarrollan a continuación. Dado que los registros oficiales solo están disponibles hasta el año 2021, se han realizado proyecciones para los años 2022, 2023 y 2024 con base en la tasa promedio de crecimiento anual de los trámites observados entre 2017 y 2021. Se descartaron los datos de 2015 y 2016 debido a un crecimiento atípico, así como el año 2020, que reflejó una caída significativa por la paralización de

trámites durante la pandemia de COVID-19. Por ello, se ha utilizado un valor aproximado de 5% anual como referencia para las proyecciones. La Tabla 7 integra estos datos históricos y las proyecciones realizadas, mostrando paso a paso el cálculo utilizado.

Para concentrar el análisis en el área de Lima Metropolitana, se aplicó un factor corrector basado en la proporción histórica de defunciones registradas en esta zona respecto al total del departamento. Según los datos oficiales del Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI (INEI, 2023), entre 2015 y 2023, en promedio, el 88 % de las defunciones inscritas en el departamento de Lima se registraron en Lima Metropolitana.

Este porcentaje promedio se utilizó como referencia para todos los años analizados, ya que ofrece un valor estable y representativo. Si bien existen pequeñas variaciones anuales, los datos de 2020 y 2021 presentan distorsiones atípicas debido al impacto de la pandemia de COVID-19, donde las cifras de defunciones y registros se vieron alteradas de forma considerable. Usar un promedio histórico permite evitar que estas fluctuaciones excepcionales afecten las proyecciones y garantiza un estimado más claro y consistente para todo el periodo proyectado.

Asimismo, para ajustar la estimación al público objetivo del servicio, se ha aplicado un filtro por nivel socioeconómico, considerando únicamente a las personas pertenecientes a los sectores A y B. Se asume que las personas fallecidas mantienen una distribución similar a la de la población general en cuanto a nivel socioeconómico. Para ello, hasta el año 2024 se utilizó el porcentaje específico correspondiente a cada año (APEIM, 2015–2024).

Aunque los datos de composición socioeconómica disponibles corresponden a la población general de Lima Metropolitana, y no específicamente a quienes realizan sucesiones intestadas, se ha mantenido este criterio como una estimación conservadora, reconociendo que en la práctica estos sectores probablemente representen una proporción aún mayor del total de trámites.

Con base en este enfoque, se estima que en el año 2024 hubo aproximadamente 9,808 sucesiones intestadas en Lima Metropolitana correspondientes a personas de sectores A

y B, tal como se aprecia en la Tabla 7. Esta cifra representa el tamaño de mercado potencial actual, al cual se dirige la propuesta de valor: brindar soporte y orientación especializada a personas que buscan realizar un proceso de sucesión intestada en un entorno más claro, accesible y eficiente.

Tabla 7.

Evolución estimada de sucesiones intestadas en Lima Metropolitana (sectores A y B)

Indicador	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022 *	2023 *	2024 *
Sucesiones intestadas (Dpto. Lima) ¹	19,0 76	26,2 93	39,4 84	41,6 13	41,8 05	32,6 63	47,9 39	50,3 22	52,8 23	55,4 49
Lima Metropolitana (88%) ²	16,7 87	23,1 38	34,7 46	36,6 19	36,7 88	28,7 43	42,1 86	44,2 83	46,4 84	48,7 95
% Sector A y B ³	25%	28%	29%	28%	28%	26%	22%	24%	24%	20%
Sector A y B (cantidad) ⁴	4,23 0	6,36 3	10,2 15	10,2 17	10,2 64	7,58 8	9,32 3	10,5 39	11,0 63	9,80 8
Notas explicativas: ¹ Sucesiones intestadas: Datos reales SUNARP hasta 2021; desde 2022 se proyecta con un crecimiento conservador del 5 % anual. ² Lima Metropolitana (88 %): Promedio histórico de defunciones registradas según INEI; se usa un valor fijo para evitar distorsiones por el impacto de la pandemia COVID-19. ³ % Sector A y B: Datos de APEIM hasta 2024, basados en la distribución real de niveles socioeconómicos. ⁴ Mercado Potencial: Cálculo resultante de aplicar el 88 % sobre Lima Metropolitana y luego el % de sectores A/B.										

Nota. En base a las estadísticas de SUNARP y proyecciones propias. Elaboración propia.

4.5.5. Estimación de Demanda

La estimación de la demanda del servicio propuesto se ha realizado en dos etapas complementarias. Primero, se proyectó el tamaño total del mercado para los próximos años, tomando como base las sucesiones intestadas registradas en Lima Metropolitana y pertenecientes a los sectores socioeconómicos A y B. Luego, se definió qué porcentaje de este mercado potencial podría ser atendido progresivamente por la empresa, considerando su capacidad operativa inicial, el ritmo de adopción esperado y la estrategia de posicionamiento en el mercado.

Dado que los registros oficiales de SUNARP solo estaban disponibles hasta el 2021, fue necesario extender la proyección de los trámites de sucesiones intestadas para los años 2022 a 2030. Para ello, se aplicó la misma metodología usada en el capítulo anterior, manteniendo la tendencia histórica de crecimiento promedio del 5% anual. Así,

primero se proyectaron las sucesiones intestadas del departamento de Lima, y posteriormente se aplicó el factor corrector del 88% para estimar cuántas corresponden a Lima Metropolitana.

En cuanto a los niveles socioeconómicos, hasta el año 2024 se utilizaron los porcentajes reales reportados por la Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados - APEIM. A partir del 2025, como no existen datos oficiales, se aplicó un promedio móvil de los dos últimos años disponibles para proyectar la distribución de los sectores A y B hasta el 2030. Esto permitió estimar con mayor precisión el mercado potencial del servicio.

La Tabla 8 que se muestra a continuación, presenta la proyección del mercado potencial estimado para los sectores A y B entre 2026 y 2030, integrando los tres elementos principales: la proyección de sucesiones intestadas, el ajuste para Lima Metropolitana y la proyección de la distribución socioeconómica.

Tabla 8.

Proyección de demanda estimada (2026–2030)

Indicador	2026	2027	2028	2029	2030
Sucesiones intestadas (Dpto. Lima) ¹	61,09 8	64,13 4	67,32 2	70,66 8	74,18 1
Lima Metropolitana (88%) ²	53,76 6	56,43 8	59,24 3	62,18 8	65,27 9
% Sector A y B ³	21%	21%	21%	21%	21%
Sector A y B (cantidad) ⁴ (Mercado Potencial)	11,30 4	12,12 7	12,59 3	13,29 1	13,91 4
Notas explicativas: ¹ Sucesiones intestadas: Proyección basada en estadísticas de SUNARP (2017–2021). ² Lima Metropolitana (88 %): Promedio histórico de defunciones inscritas según INEI; se aplica un valor fijo para evitar distorsiones causadas por los años atípicos de pandemia. ³ % Sector A y B: Datos de APEIM hasta 2024; desde 2025 se proyecta mediante promedio móvil. ⁴ Mercado Potencial: Cálculo sobre el total de sucesiones, aplicando el 88 % de Lima Metropolitana y el % A/B.					

Nota. En base a las estadísticas de SUNARP y estimaciones financieras. Elaboración propia.

Considerando la proporción estimada entre los paquetes de servicio y la evolución del mercado potencial, se proyectó un alcance gradual sobre este segmento. Si bien los resultados de las encuestas mostraron un alto nivel de interés por el servicio, con más del 90 % de los encuestados manifestando disposición a contratarlo, se decidió adoptar

un escenario conservador para las proyecciones de cobertura durante los primeros años de operación.

Esta decisión responde a diversos factores. En primer lugar, el modelo de negocio propuesto representa un servicio nuevo dentro del mercado peruano, ya que actualmente no existen empresas que ofrezcan una propuesta con las mismas características. Como ocurre con todo servicio innovador, su adopción requiere tiempo, validación en la práctica y posicionamiento progresivo en el mercado.

En segundo lugar, aunque las encuestas aportaron hallazgos valiosos para validar la propuesta de valor, se realizaron mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia. Esto significa que los resultados permiten identificar tendencias generales, pero no pueden extrapolarse directamente al mercado total.

En tercer lugar, y como medida de prudencia, para definir el escenario de cobertura inicial se tomó como referencia el porcentaje de interés en el *paquete básico*, que fue el más bajo de los tres paquetes evaluados. Además, si bien es cierto había interés en contratar el servicio, la probabilidad de contratarlo era variable. Este enfoque permitió proyectar una estimación realista y evitar sobrestimar la demanda potencial en la etapa de lanzamiento.

Con base en estos criterios, se proyectó una cobertura inicial del 3.5 % del mercado objetivo en 2026, que se incrementará progresivamente hasta alcanzar un 7.0 % en 2030, cuando se espera que el modelo de negocio esté consolidado. La Tabla 9 muestra la relación entre el mercado potencial, la participación estimada y la proyección de servicios atendidos para cada año.

Estas proyecciones consideran una operación progresiva, ajustada a las capacidades de atención por semana y por mes que tendría el personal durante los primeros años. A partir del análisis del ritmo de atención de trámites, se estima que la operación iniciaría con una atención mensual de 33 casos y llegaría a los 81 casos hacia el quinto año.

Tabla 9.*Proyección del mercado atendido y capacidad operativa (2026–2030)*

Indicador	2026	2027	2028	2029	2030
Sector A y B (cantidad) (Mercado Potencial)	11,304	12,127	12,593	13,291	13,914
Participación estimada	3.5%	4.0%	5.0%	6.0%	7.0%
Proyección de servicios (unidades)	396	4285	630	797	974
Atención mensual (prom.)	33	40	52	66	81
Atención semanal (prom.)	8	9	12	15	19

Nota. Elaboración Propia.

Finalmente, las proyecciones también contemplan la distribución esperada entre los tres paquetes de servicios que ofrecerá el negocio: un 25% de las ventas corresponderían al *paquete básico*, un 30% al *paquete intermedio* y un 45% al *paquete premium*, lo que permitirá diversificar los ingresos y atender diferentes necesidades de los usuarios.

Los porcentajes de distribución de los paquetes provienen del estudio de mercado realizado y se encuentran detallados del Anexo 5. Sin embargo, los porcentajes reportados en la encuesta (48.41 % *premium*, 33.33 % *intermedio* y 18.25 % *básico*) no se utilizaron de forma exacta en las proyecciones de ingresos, ya que su aplicación directa generaría una estimación menos conservadora y con mayor concentración en el *paquete premium*.

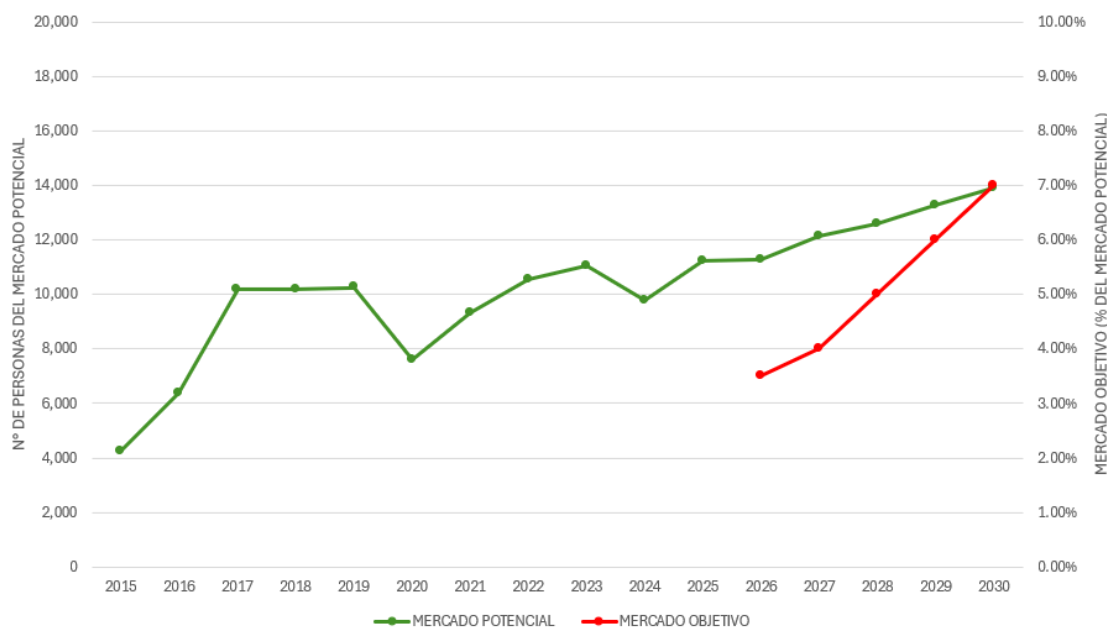
Con el fin de proyectar un escenario financiero más prudente y balanceado, se decidió ajustar la proporción de ventas esperadas a 45 % *premium*, 30 % *intermedio* y 25 % *básico*.

Estas estimaciones serán fundamentales para los siguientes capítulos del plan de negocio, especialmente en los análisis financieros y operativos.

La Figura 7 que se muestra a continuación, complementa la información de la Tabla 9 al mostrar de forma visual la evolución proyectada del mercado potencial (línea verde) y el crecimiento estimado del mercado objetivo que atendería CONTIGO (línea roja). En el gráfico se aprecia cómo el mercado potencial mantiene una tendencia creciente y cómo la participación proyectada de la empresa aumentaría gradualmente desde un 3.5 % en 2026 hasta aproximadamente un 7.0 % en 2030. Esta representación facilita comprender la relación entre el tamaño del mercado total y la cobertura que se espera alcanzar durante los primeros cinco años de operación.

Figura 7.

Tendencia del Mercado Potencial y Proyección del Mercado Objetivo



Nota. Elaboración Propia.

4.6. Conclusiones

La investigación demostró una necesidad clara de apoyo en los trámites de sucesión intestada. La mayoría de los encuestados ha vivido esta situación o conoce a alguien cercano que la ha enfrentado, y existe un amplio interés por recibir este servicio para facilitar el proceso. Más del 90% de los encuestados expresó su interés en contratar un servicio de este tipo, lo que demuestra su importancia en el mercado.

Durante la fase exploratoria se identificaron los principales puntos de dolor: falta de información clara, dificultades para obtener documentos clave, carga emocional, demoras y poca orientación de parte de las entidades; lo cual refuerza la necesidad que tienen las personas de contar con alguien que los acompañe durante el proceso. En la fase descriptiva, se confirmó que los usuarios valoran especialmente canales accesibles como WhatsApp y prefieren una atención híbrida que combine lo presencial con lo digital. Asimismo, se identificó que los atributos más valorados del servicio son especialmente un precio accesible y claridad del proceso.

La disposición de pago existe, pero está condicionada al valor percibido del servicio. Los potenciales cliente prefieren pagar lo mínimo y mostraron interés por un esquema de paquetes diferenciados según necesidades y nivel de apoyo requerido, por ello es que ser servicio brindará tres diferentes paquetes.

El tamaño de mercado estimado para 2024 es de aproximadamente 9,808 casos potenciales en Lima Metropolitana dentro de los sectores socioeconómicos A y B. A partir de ello, se ha proyectado captar hasta el 7.0% hacia el 2030, con un crecimiento progresivo y una atención mensual estimada que pasaría de 33 a 81 casos.

En resumen, el servicio propuesto tiene buena recepción, responde a una necesidad real y puede ser implementado si se asegura claridad en la propuesta, precios razonables, atención empática y coordinación efectiva con notarías y entidades públicas. Existe un mercado receptivo, identificado con claridad y con disposición real a pagar por un servicio que brinde tranquilidad, eficiencia y guía en un proceso percibido como complejo. El modelo tiene espacio para desarrollarse como una solución práctica y valorada por los usuarios.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

5.1.Misión

La misión de la empresa consiste en transformar la gestión de sucesiones intestadas en el Perú al brindar una gestión integral a través de un servicio legal y administrativo confiable, empático y eficiente, que facilite el acceso a herencias, seguros y otros beneficios, proporcionando tanto una asesoría especializada como una plataforma tecnológica que reduzca la burocracia a la que deben enfrentarse los deudos en momentos críticos y aliviar en cierta medida la carga emocional a la que se ven enfrentados cuando ocurre el fallecimiento de un ser querido.

5.2.Visión

Ser la empresa referente en el Perú de soluciones integrales para la gestión de los trámites de sucesión intestada.

5.3.Valores

Primero, se busca ponerse en el lugar de cada cliente, reconociendo el dolor y la vulnerabilidad que implica la pérdida de un ser querido, para brindar un servicio humano y respetuoso; es decir, tener como valor central la empatía.

Luego, se busca actuar con ética, responsabilidad y dominio técnico, asegurando un manejo eficiente de cada trámite sucesorio. Asimismo, mantener una comunicación clara y honesta, asegurando que los clientes comprendan cada paso del proceso y el estado de sus trámites.

Finalmente, se procurará asumir con dedicación cada caso, ofreciendo atención personalizada y soluciones eficaces que generen confianza y tranquilidad. Asimismo, se protegerá estrictamente la información personal y legal de los clientes, asegurando su privacidad en todo momento.

5.4.Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos guían a la empresa hacia el cumplimiento de su misión y visión (Fred. R. David, 2003, p.134).

En este caso, se orientan al posicionamiento en el mercado, la innovación tecnológica, la creación de alianzas estratégicas y la mejora de la experiencia del cliente, consiguiendo relevancia en el mercado.

Participación en el mercado objetivo: alcanzar el 7.0% de participación en el mercado de servicios de trámites sucesorios en el Sector A y B en Lima Metropolitana al finalizar el quinto año, partiendo de una participación menor en los primeros años

Reducción del impacto emocional en los clientes: lograr que al menos el 90% de los clientes reporten una disminución significativa de su carga emocional y administrativa, según encuestas realizadas dentro de los seis meses posteriores al servicio.

5.5.Evaluación de Factores Externos

5.5.1. Matriz EFE

La matriz EFE, “permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva” (Fred. R. David, 2003, p.80).

Para el presente plan de negocio, se identificaron las principales oportunidades y amenazas que rodean al mercado de servicios de gestión de sucesiones intestadas. Cada factor se evaluó según su peso relativo dentro del análisis, su calificación en una escala de 1 a 4 (donde 1 corresponde a una respuesta deficiente y 4 a una respuesta sobresaliente) y su puntaje ponderado resultante.

La Tabla 10 que se muestra a continuación, presenta la Matriz EFE construida para el modelo de negocio propuesto, mostrando las oportunidades y amenazas más relevantes y su impacto estimado sobre la viabilidad del proyecto.

Tabla 10.
Matriz EFE

Factores externos	Peso	Calificación	Puntaje Ponderado
Oportunidades			
Alta necesidad de apoyo integral en sucesiones intestadas	0.15	4	0.60
Preferencia del público por canales digitales de atención	0.10	3	0.30
Disposición a pagar por un servicio integral	0.15	4	0.60
Ausencia de un servicio integral directo en el mercado	0.10	3	0.30
Amenaza			
Riesgo de desconfianza ante servicios nuevos sin posicionamiento	0.15	2	0.30
Sensibilidad al precio y riesgo de percibirse como costoso	0.10	2	0.20
Complejidad y fragmentación actual del sistema legal y documentario	0.15	2	0.30
Posibles cambios normativos en trámites sucesorios	0.10	2	0.20
Total	1		2.8

Nota. Elaboración propia

Es decir, el negocio propuesto presenta una buena capacidad de respuesta frente a los factores externos que lo rodean. Esto se evidencia en su alineación con una necesidad creciente de apoyo en procesos sucesorios, especialmente en los sectores A y B de Lima Metropolitana, así como en su adaptación al uso de herramientas tecnológicas como canales digitales de atención y seguimiento. Además, el modelo responde de manera proactiva a la ausencia de servicios integrales en el mercado, ofreciendo una propuesta diferenciada que ha sido valorada positivamente por los potenciales usuarios.

No obstante, será necesario gestionar adecuadamente ciertas amenazas, como la desconfianza inicial del cliente hacia servicios nuevos sin referencias previas, la sensibilidad al precio ante un servicio aún no posicionado, la complejidad legal que rodea el proceso sucesorio y los posibles cambios normativos que puedan modificar el procedimiento. Estos factores, si no son monitoreados y atendidos estratégicamente,

podrían limitar el posicionamiento y la sostenibilidad del modelo de negocio en el mediano plazo.

5.5.2. *Matriz de Perfil Competitivo*

De otro lado, la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de una empresa y sus puntos fuertes y débiles en relación con la posición estratégica de una empresa modelo (Fred. R. David, 2003, p.81).

Para el presente plan de negocio, se seleccionaron los factores más relevantes para el éxito en el mercado de gestión integral de sucesiones intestadas. Cada factor fue ponderado según su importancia relativa y evaluado con una clasificación en una escala de 1 a 4, donde 1 representa una respuesta débil y 4 una respuesta sobresaliente. El puntaje final de cada competidor se obtiene multiplicando la clasificación por el valor asignado a cada factor.

La Tabla 11 muestra la Matriz de Perfil Competitivo construida para el negocio propuesto, comparando su desempeño frente a notarías y estudios de abogados, que representan las principales alternativas actuales disponibles para los usuarios.

Tabla 11.
Matriz de perfil competitivo

Factores importantes para el éxito	Valor	Idea de Negocio		Estudios de Abogados		Notarías	
		Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje
Orientación del servicio con fuerte enfoque en CEX (considerando la especialización del servicio)	0.30	4	1.2	2	0.60	2	0.60
Costo de servicios	0.20	2	0.4	1	0.20	1	0.2
Servicios con paquetes claros y bien definidos (lenguaje claro y sin tecnicismo)	0.30	4	1.2	2	0.60	2	0.6
Digitalización de procesos	0.20	3	0.6	2	0.4	2	0.4
Total	1		3.4		1.8		1.8

Nota. Elaboración propia

La idea de negocio propuesta obtiene 3.4 puntos, lo que indica una respuesta fuerte ante los factores externos críticos del mercado, basada principalmente en la calidad del servicio y la experiencia del cliente, y tiene un desempeño competitivo en digitalización.

5.6. Evaluación de Factores Internos

5.6.1. Matriz EFI

Para la elaboración de la Matriz de Factores Internos (EFI) del presente plan de negocio, se ha considerado la evaluación proyectada del modelo propuesto para el servicio integral de gestión de sucesión intestada, los resultados de la investigación de mercado y el análisis del Canvas de la propuesta de valor detallado en la Figura N.º 4.

Dado que CONTIGO es una empresa que aún no existe, la matriz EFI se ha construido sobre la base de hipótesis derivadas de la información recopilada en la investigación de mercado, el *benchmarking* con empresas que ofrecen servicios similares y las entrevistas realizadas a expertos. Por ello, los factores internos, sus ponderaciones y calificaciones corresponden a estimaciones con fines analíticos y no a datos reales de la empresa.

Este análisis busca identificar las fortalezas que pueden ser aprovechadas estratégicamente y las debilidades que deben ser corregidas para mejorar el desempeño del servicio.

La Tabla 12 que se muestra a continuación, presenta la Matriz EFI proyectada para CONTIGO, en la que se evalúan los principales factores internos que afectan la estrategia del negocio. Cada factor fue ponderado según su importancia relativa dentro del modelo (peso) y clasificado en una escala de 1 a 4, donde 1 representa una respuesta deficiente y 4 una respuesta sobresaliente. El puntaje ponderado de cada elemento resulta de multiplicar el peso asignado por la calificación otorgada, y la suma total de los puntajes permite determinar la posición interna proyectada de la empresa. De esta forma, la tabla resume las fortalezas que podrían aprovecharse estratégicamente, las debilidades que requieren atención prioritaria y su impacto estimado en la estrategia general del negocio.

Tabla 12.*Matriz EFI proyectada para CONTIGO (basada en hipótesis)*

Factores Internos	Peso	Calificación	Puntaje Ponderado
Fortalezas			
Modelo de negocio integral (acompañamiento completo al cliente)	0.15	4	0.60
Equipo inicial conformado por perfiles clave con funciones específicas y experiencia relevante	0.15	4	0.60
Plataforma digital funcional para atención remota y seguimiento	0.10	3	0.30
Potencial de escalabilidad y expansión a otras ciudades	0.10	3	0.30
Debilidades			
Ausencia de marca posicionada en el sector legal	0.15	2	0.30
Alta dependencia inicial de asesoramiento externo especializado	0.10	2	0.20
Recursos limitados para campañas de comunicación en el lanzamiento	0.10	1	0.10
Falta de alianzas previas con notarías o redes de contacto institucionales que agilicen trámites	0.05	2	0.10
Total	1.00		2.90

Nota. Elaboración propia

La puntuación obtenida en la matriz EFI indica que el proyecto presenta una posición interna fuerte, con un buen aprovechamiento de sus fortalezas clave como el modelo de negocio integral, el uso de herramientas digitales y la experiencia del equipo promotor.

5.7. Estrategia

Cabe resaltar que el *Lean Canvas* presentado en el capítulo de Idea de Negocio fue formulado como una propuesta preliminar e hipotética, con el objetivo de contextualizar la estructura inicial del modelo y facilitar la comprensión de la propuesta de valor.

Con la información obtenida en el análisis *PEST* y el estudio de mercado, es posible validar y reforzar los elementos principales planteados inicialmente. De esta forma, el modelo planteado en el *Lean Canvas* se consolida como base estratégica para la definición de la presente estrategia de diferenciación, integrando ahora los hallazgos y evidencias obtenidos a lo largo de la investigación.

De acuerdo con el modelo de estrategias genéricas de Michael Porter (1985, p.14), el presente trabajo adopta una estrategia de diferenciación, basada en ofrecer un servicio integral que reúne asesoría legal especializada y busca crear valor al brindar una experiencia cercana, diseñada especialmente para clientes sofisticados y progresistas de los sectores A y B. Se cuenta con paquetes flexibles, desde servicios básicos hasta

completos, y se utilizará tecnología moderna para facilitar el seguimiento y comunicación, garantizando tranquilidad y confianza en cada etapa del proceso.

Se busca implementar una plataforma digital que permite realizar el seguimiento de los trámites en tiempo real, recibir notificaciones y realizar cualquier consulta de manera remota. Esta solución centralizada reduce significativamente los traslados, los errores y el tiempo invertido por el cliente.

De este modo, el proyecto se posiciona como una alternativa eficiente, organizada y tecnológicamente avanzada en un mercado donde predominan soluciones fragmentadas e informales.

5.8. Ventaja Competitiva

La propuesta de valor radica en cómo se aborda un servicio tradicional desde una perspectiva distinta, teniendo como enfoque la experiencia del cliente. Esto se refleja en una atención personalizada, asesoría clara y un acompañamiento continuo, aspectos que son muy valorados en un ámbito en donde los servicios legales no cuentan con característica diferencial.

A diferencia de los servicios tradicionales, el enfoque incorpora estrategias de comunicación accesibles y canales digitales no tradicionales, lo que permite generar confianza y cercanía con el público que siente que sus problemas no son abordados de manera adecuada. De este modo, se refuerza el posicionamiento en un espacio de mercado poco explotado, donde la diferenciación se construye desde la forma en que se conecta con el cliente y durante toda la gestión del servicio.

Adicionalmente, según ha sido indicado en los apartados previos, la propuesta de negocios incorpora una plataforma tecnológica con la que se sistematizan y automatizan los trámites sucesorios que se llevará cabo. Esto no solo reduce los tiempos y costos operativos, sino que permitirá ofrecer un servicio más eficiente y con mayor trazabilidad para el cliente.

5.9.Conclusiones

El análisis estratégico del presente plan de negocio ha permitido establecer con claridad la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa.

En este contexto, se ha definido una estrategia general de diferenciación, basada en ofrecer un servicio integral que reúne asesoría legal especializada y busca crear valor al brindar una experiencia cercana, diseñada especialmente para clientes sofisticados y progresistas pertenecientes a los sectores A y B.

La ventaja competitiva se sustenta en la centralización de trámites, el uso de una plataforma digital para seguimiento en tiempo real, y la capacidad de simplificar procesos complejos para el cliente. Estos elementos permiten posicionar al proyecto como una propuesta especializada en un mercado atendido por soluciones tradicionalmente ofrecidas de manera separada.

CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING

El presente capítulo tiene como finalidad exponer de manera detallada la estrategia diseñada para la promoción y comercialización del servicio propuesto en este plan de negocios. Con ello, se busca brindar claridad sobre el enfoque estratégico y operativo que guiará las acciones de marketing, con miras a alcanzar los objetivos establecidos.

6.1.Objetivos

Dado que el presente proyecto representa una propuesta innovadora en el mercado peruano, el plan de marketing busca alcanzar objetivos estratégicos que permitan posicionar adecuadamente la marca, captar clientes potenciales y generar confianza en un servicio que involucra trámites sensibles y emocionalmente complejos.

6.1.1. Objetivos Cualitativos

La estrategia propuesta tiene por objeto generar reconocimiento de marca, de manera que la empresa sea percibida como líder confiable y experta en la gestión de trámites sucesorios intestados. Asimismo, busca crear una conexión de confianza con los clientes potenciales, posicionándose como una alternativa profesional, empática y transparente, especialmente por tratarse de un servicio que maneja información personal y legal sensible.

También se plantea fomentar la fidelización de clientes, mediante un acompañamiento humano y profesional que motive a los clientes a recomendar el servicio. De igual forma se procura posicionar la plataforma web como herramienta útil y moderna que sea percibida como una solución tecnológica que facilita el seguimiento de trámites legales. Finalmente, se busca establecer alianzas estratégicas con actores clave del sector: generar sinergias con funerarias, notarías y aseguradoras para captar clientes desde el primer contacto tras el fallecimiento de un familiar.

6.1.2. Objetivos Cuantitativos

Se busca alcanzar una participación del mercado objetivo de Lima Metropolitana del 3.5% durante el primer y segundo año de operaciones, que significa un promedio de 396 servicios por año. Para ir subiendo cada año 1% adicional hasta llegar a 7.0% en el

quinto año. Asimismo, se busca lograr al menos 5 alianzas estratégicas con notarías, funerarias y aseguradoras en el primer año.

6.2. Segmentación

6.2.1. Macrosegmentación

La macrosegmentación del negocio se ha realizado en base al nivel socioeconómico de los potenciales clientes; ya que, se enfocará en los sectores A y B en función a su nivel de ingresos, dado que se considera que son sectores con disposición a pagar por un servicio profesional y personalizado como el que se pretende ofrecer. Aunado a ello, también se considera los estilos de vida; ya que, se busca captar clientes de estilos de vida sofisticados y progresistas que valoren una propuesta innovadora que les brinde soluciones modernas y confiables.

En lo referido a las dimensiones que abarca el mercado de referencia (Guerrero Medina, 2024, s.n.), se consideraron como grandes grupos de clientes a los herederos actuales o potenciales de los sectores A y B, con estilos de vida progresistas o sofisticados.

No se pretende vender un servicio legal tradicional, sino que se busca encargarse de todo el proceso sucesorio, liberando al cliente de la carga emocional y física que ello representa. En ese sentido, el servicio planteado facilita la gestión a los clientes, dado que no deben pasar por todo el proceso directo con las entidades correspondientes para obtener, procesar y activar sus beneficios o pasivos derivados de una sucesión intestada. Asimismo, se busca diferenciarse a través de una comunicación clara, directa y empática para generar confianza en los clientes.

Finalmente, del lado tecnológico, se busca ofrecer una propuesta diferenciada basada en un trato cercano, seguimiento personalizado y rapidez. Se utilizará para ello herramientas tecnológicas que buscan responder a las expectativas del cliente.

6.2.2. Microsegmentación

En base a la investigación realizada de forma exploratoria, se determinó la posición del servicio a entregar en sus distintas dimensiones, las cuales son variables

demográficas, geográficas, psicográficas y conductuales, para con ello adaptar tanto el diseño del servicio como la estrategia de comunicación:

6.2.2.1. Segmentación Geográfica. Lima Metropolitana, con especial foco en distritos de nivel socioeconómico medio-alto y alto. Esta región representa un promedio de 25% de las sucesiones intestadas defunciones a nivel nacional, siendo la región donde se concentra la mayor cantidad de en el país, según datos de la SUNARP (SUNARP, Estadísticas 2021)

6.2.2.2. Segmentación Demográfica. Personas mayores de 18 años, que sean familiares directos de personas fallecidas que poseían bienes o responsabilidades legales por resolver. En ese sentido, se tiene como mercado principal a aquellos deudos pertenecientes a los niveles socioeconómicos A y B, con estilos de vida sofisticados y progresistas.

Dentro del nivel A, el enfoque será en quienes están en la base de ingresos este nivel, ya que quienes tienen un poder adquisitivo muy alto, suelen contar con asesoría jurídica y/o patrimonial especializada que les permite enfrentar de mejor manera un proceso de sucesión intestada.

6.2.2.3. Segmentación Psicográfica. El proyecto se enfoca en personas con una alta carga emocional producto de la pérdida de un familiar, que buscan simplificar trámites legales engorrosos. Que valoren la asesoría profesional, el trato humano y la eficiencia de los procesos. Finalmente, se enfoca en personas con poco tiempo disponible o escasa familiaridad con procesos notariales y legales, que valoran la comodidad y transparencia.

6.2.2.4. Segmentación Conductual. Personas que han iniciado o están por iniciar un proceso de sucesión intestada y se sienten desorientadas o sobrecargadas.

Este perfil busca soluciones confiables, rápidas y sin riesgos de fraudes o errores documentarios. Finalmente, están dispuestas a pagar por un servicio integral que les evite múltiples desplazamientos y gestiones.

La Tabla 13 que se muestra a continuación, resume las variables principales de segmentación utilizadas para definir el perfil del cliente objetivo, consolidando la información presentada en los apartados anteriores.

Tabla 13.

Variables de segmentación para el servicio de gestión de sucesión intestada

Variable	Descripción
Geográfica	Residencia en Lima Metropolitana, con enfoque en distritos de NSE medio-alto y alto.
Demográfica	Personas mayores de 18 años, de nivel socioeconómico A y B, con capacidad de pago.
Psicográfica	Clientes que valoran la comodidad, la tecnología, la transparencia y el trato empático en momentos de duelo.
Conductual	Clientes que enfrentan un proceso sucesorio, buscan evitar errores y valoran soluciones integrales confiables.

Nota. Elaboración propia

En resumen, el plan de negocios adoptará una estrategia de segmentación por concentración, enfocada en el segmento de adultos (mayores de 18 años) de los sectores socioeconómicos A y B, residentes en Lima Metropolitana, con estilos de vida sofisticados o modernos, quienes además de contar con capacidad económica, estarían dispuesto a delegar el proceso en profesionales que les brinden claridad, confianza y eficiencia.

Al concentrarse en este nicho, se puede ofrecer una solución altamente especializada, con comunicación clara, atención personalizada y un enfoque humano, lo que permite diferenciarse de estudios jurídicos o notarías tradicionales.

6.3. Estrategias de Marketing

6.3.1. Estrategia de Competencia

Se resaltaré la ventaja competitiva, basada en una propuesta especializada en gestión de trámites sucesorios, con un enfoque centrado en el cliente, lenguaje claro, atención personalizada y uso de herramientas digitales que agilizan el proceso.

Adicionalmente, la propuesta de negocios incorporará una plataforma tecnológica con la que se sistematizan y automatizan los trámites sucesorios que se llevará a cabo.

Esto no solo reduce los tiempos y costos operativos, sino que permitirá ofrecer un servicio más eficiente y con mayor trazabilidad para el cliente.

El diferencial estará marcado por la experiencia, confianza y eficiencia. Asimismo, se buscará brindar una optimización en costos y tiempos incorporando una plataforma tecnológica. Esta especialización, sumado a la digitalización de los procesos, permite posicionarse como una solución de alto valor dentro de un mercado sensible.

El servicio principal, que es la emisión y publicación de la sucesión intestada, existe, lo puede realizar cualquier notaria. Sin embargo, todo el proceso, incluida la investigación de lo que el fallecido tiene para heredar, así como la recopilación de documentos y posterior coordinación con las entidades para hacer efectivo o dar levantamiento de los activos a heredar, como servicio integral, no se ofrece en el mercado.

6.3.2. Estrategia de Posicionamiento

Se busca posicionar a la empresa en la mente del cliente como la opción más confiable, clara y personalizada para la gestión de trámites sucesorios en sectores A y B de Lima Metropolitana.

A diferencia de estudios jurídicos y/o notarías, se brindará una experiencia guiada, con lenguaje sencillo, seguimiento constante y trato humano. Se busca que el servicio sea percibido como una propuesta de alto valor, pensado para quienes no solo buscan resolver un trámite legal, sino hacerlo de forma ordenada, eficiente y sin incertidumbre.

Se buscará generar un valor de marca potente, soportado en una propuesta relevante para el cliente con el objetivo de incrementar la participación de mercado.

El *insight* que se quiere abordar, ya que condensa en gran medida los dolores de los entrevistados, es el siguiente: “Si veo que me explican bien y no me hacen perder tiempo, sí lo pagaría. Pero que ya esté todo incluido” (Anónimo, 2025).

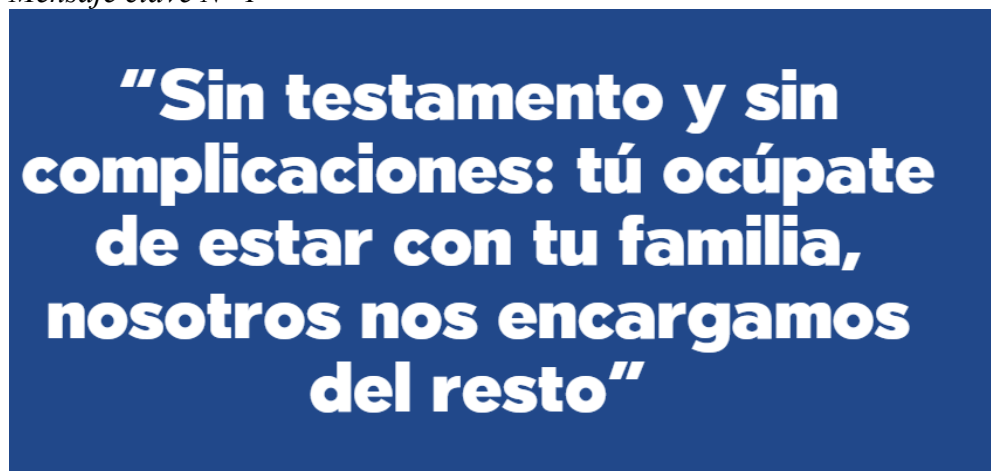
Los tres principales atributos que se quiere transmitir, para abordar el *insight* precitado son: confianza, profesionalismo; y, ofrecer una solución integral en la que el

cliente delegue todo el proceso legal y documental a CONTIGO, evitando trámites individuales tediosos o confusos.

En línea con estos atributos, la Figura 8 muestra el primer mensaje clave de posicionamiento de marca, diseñado para transmitir seguridad, cercanía y simplicidad. Por su parte, la Figura 9 presenta el segundo mensaje clave, enfocado en la propuesta de valor de la marca *CONTIGO*, reforzando la transparencia, la empatía y el acompañamiento durante todo el proceso sucesorio.

Figura 8.

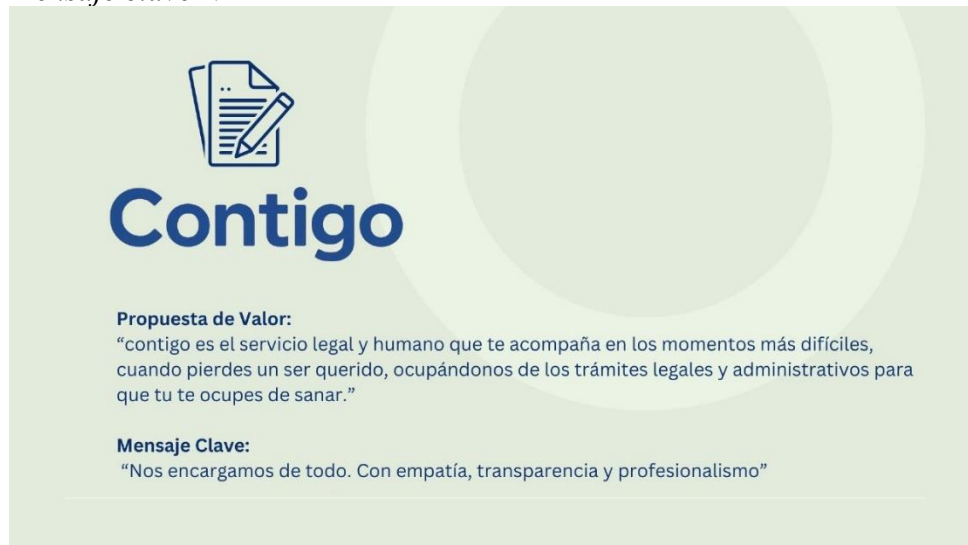
Mensaje clave N° 1



Nota. Elaboración propia, utilizando Canva.

Figura 9.

Mensaje clave N° 2



Nota. Elaboración propia, utilizando Canva.

De acuerdo con la segmentación realizada, el mercado objetivo está compuesto por herederos principales y familiares directos mayores de 18 años que necesitan gestionar un proceso de sucesión intestada en Lima Metropolitana, pertenecientes a los niveles socioeconómicos A y B.

6.3.3. Declaración de Posicionamiento

Se busca resolver la sucesión intestada de manera integral, clara, sin complicaciones y ofrecer servicios que aborden una gestión completa de trámites sucesorios.

A diferencia de estudios jurídicos, se hablará un lenguaje claro y sencillo para que entiendas las fases y costos del proceso, permitiendo que los clientes deleguen el proceso con tranquilidad. Con un servicio de precio medio percibido con alta calidad, el posicionamiento del servicio frente a la competencia se muestra en la Figura 10.

Figura 10.

Mapa de posicionamiento de marca



Nota. Elaboración propia

6.4. Identidad de Marca

6.4.1. Marca

CONTIGO, hace referencia a la funcionalidad, al acompañamiento cercano que se proporciona con el servicio ofrecido, en una etapa única del cliente, en la cual está atravesando un proceso de duelo.

Por tanto, con esta palabra se quiere transmitir cercanía, acompañamiento y humanidad, así como la tranquilidad de que sus trámites están siendo llevados por personas profesionales y con experiencia en el tema.

La propuesta incluye la disponibilidad de un seguimiento actualizado y continuo mediante la web, en el cual el cliente también se puede sentir acompañado y despreocupado, que es uno de los principales requerimientos levantados a partir de las entrevistas realizadas.

6.4.2. Logo y Color

El logo, que es la palabra que identifica el texto de la marca es el nombre de la empresa: CONTIGO.

El color elegido es el azul, pues este denota según la psicología de colores aquellos atributos por los que se quiere conseguir reconocimiento, que son: profesionalismo, seriedad y sobre todo calma en todo el proceso.

Respecto al imagotipo, se unió el logo con la parte simbólica de la marca, la cual está representada con una hoja siendo escrita, la cual se refiere a un testamento que no se realizó por la persona fallecida y que ahora se genera a través de una sucesión intestada.

El diseño del logo y su simbolismo se presentan en la Figura 11, destacando la esencia de la marca y los valores que busca transmitir al cliente.

Figura 11.

Logo de Contigo



Contigo

Nota. Versión completa obtenida en CANVA. Elaboración propia.

6.5. Mix de Marketing

Allen (2020, s.n.), citando a Booms y Bitner (1982) y a McCarthy (1960), señala que el marketing mix incluye las 7 P: Producto, Precio, Plaza y Promoción y tres elementos adicionales que abordan los desafíos del marketing de servicios: personas, proceso y evidencia física.

A continuación, se pasará a abordar cada uno de ellos:

6.5.1. Producto

En su versión avanzada /intermedia el servicio ofrecido brinda un servicio integral para la gestión de sucesiones intestadas, diseñado para acompañar y simplificar todo el proceso legal que deben afrontar los familiares de una persona fallecida que no dejó testamento.

A través de este servicio, se busca reducir la carga emocional y física que normalmente implica este tipo de trámites.

El servicio incluye la recopilación de documentos legales necesarios para dar inicio al trámite sucesorio (por ejemplo, certificados de defunción, partidas de nacimiento y otros registros notariales); asesoría legal especializada en sucesiones intestadas, con acompañamiento personalizado; gestión directa con entidades públicas como RENIEC, SUNARP, notarías, bancos y aseguradoras; acceso a una plataforma digital de seguimiento donde el cliente puede consultar el estado del proceso en tiempo real y comunicarse con su asesor asignado.

Como se mencionó, este servicio se ofrece en tres paquetes diferenciados, según el nivel de complejidad del caso y la necesidad del cliente de involucrarse o delegar funciones. Cada paquete está diseñado para adaptarse al nivel de autonomía, urgencia y presupuesto del usuario. Los paquetes son:

Primero, el *paquete básico*, el cual incluye una asesoría legal en la que se le explica al posible cliente cual es el proceso, tiempo y documentos estándar necesarios para iniciar una sucesión intestada, a su vez se entrega al deudo información de cuáles son los pasivos o activos que dejó su familiar, esta información se obtiene de diversas fuentes alguna pagadas y otras gratuitas como consultas a aseguradoras, bancos, SUNARP, centrales de riesgo (para conocer préstamos, hipotecas u otros).

Luego de este primer contacto, el deudo puede elegir hacer el trámite por su cuenta recopilando los documentos por su cuenta para dárselo a una notaría o tomar los siguientes paquetes ofrecidos por CONTIGO. Por ejemplo, puede iniciar el proceso de eliminación de deuda de tarjetas de crédito del fallecido.

Es importante resaltar el hecho de que un *paquete básico* permitirá atraer nuevos clientes que buscan probar antes de comprometerse con opciones más completas. Además, sirve como punto de partida para que, tras una buena experiencia, los usuarios decidan contratar paquetes superiores, de manera que se captan y fidelizan relaciones comerciales con los clientes.

Segundo, el *paquete intermedio*, el mismo que contiene el *paquete básico* más acompañamiento en proceso de sucesión intestada, consultas al personal calificado, recopilación de documentos que se puedan ubicar en Lima Metropolitana, tales como partidas de nacimiento, matrimonio a través del centro Mejor Atención al Ciudadano - MAC de RENIEC, así como otros documentos que se puedan tramitar con carta poder legalizada. Esto con la finalidad de que el deudo no tenga que realizar estos trámites y/o dirigirse a las entidades correspondientes.

A su vez tendrán acceso a la plataforma web con un usuario exclusivo para el seguimiento de su caso. a través de este portal podrán cargar documentación que se les pida (DNI, certificado de defunción y otros) y podrán ver el estado del avance de su proceso con cada entidad. Ofreciendo así reducción de contacto físico y servicio integral

desde un solo punto. Todo esto para gestionar la sucesión intestada, la cual está incluida en costos y trámites ante la notaría, la cual se realiza con aquellas con las que se tiene alianza estratégica, quienes se encargan de realizar la debida publicación en registros públicos. El servicio termina con la entrega de la sucesión intestada al cliente.

Finalmente, el *paquete premium*, el cual está compuesto del *paquete intermedio* (que incluye la sucesión intestada) más la presentación de documentos necesarios para la activación de los beneficios derivados del proceso sucesorio y/o de la culminación de responsabilidades. Estos se realizan ante entidades tales como bancos y aseguradoras.

Por ejemplo, si el fallecido tenía una hipoteca y venía realizando los pagos correspondientes de un seguro de desgravamen, según la entidad bancaria, puede solicitar la activación del desgravamen para dar por saldada la deuda, por lo que el servicio incluye la presentación de los documentos requeridos como: certificado de defunción, número de la póliza del seguro, documento de identidad del beneficiario, informe médico (en caso de muerte natural), sucesión intestada. Por lo que la presentación de estos documentos y el seguimiento del caso está incluida en el paquete hasta obtener la confirmación del banco de que la póliza haya sido activada y se otorgue el levantamiento de hipoteca (el banco puede trabajar con la notaría de su cartera para realizar estos trámites, y las tasas correspondientes las deberá pagar el deudo. Así como este, existen otros procesos que se activan luego de obtener la sucesión intestada, así como el traspaso legal en SUNARP de bienes inmuebles, activación de seguros de vida, entre otros.

Como excepciones al servicio se consideran las siguientes situaciones que se identifican al momento de iniciar el servicio y recopilar los documentos con los que cuenta el deudo: primero, el hecho de que eventualmente las partidas de nacimiento, matrimonio, defunción u otros documentos no se puedan obtener en Lima Metropolitana, en cuyo caso el cliente deberá proporcionar dichos documentos; y, luego, que exista un error en el nombre del fallecido o de sus beneficiarios, en este caso el cliente deberá primero levantar esta observación por su cuenta y costo para poder iniciar con el servicio.

Con relación a los costos por paquete, el servicio del paquete intermedio incluye la gestión de trámites en lima metropolitana y lo siguiente: una partida de defunción (obtenida en SUNARP); hasta cuatro partidas de nacimiento (tramitadas en RENIEC); una partida de matrimonio (tramitada en RENIEC); certificado negativo de testamento (tramitado ante SUNARP); certificado negativo de sucesión intestada (tramitado ante SUNARP); y, por último, la inscripción de anotación preventiva y sucesión intestada definitiva (tramitado ante SUNARP).

Por su parte, el del *paquete premium*, adicionalmente incluye la copia literal de hasta de dos inmuebles (tramitados ante SUNARP); la inscripción de inmuebles ante SUNARP hasta de dos propiedades; la inscripción de vehículos ante SUNARP hasta de dos vehículos.

De requerir mayor cantidad de documentos a tramitar, este se cotizará al inicio de la propuesta del servicio con la finalidad de tener un valor total globalizado desde la elección del paquete.

La propuesta de valor radicarán, según se ha indicado en los apartados previos, en la forma de abordar un servicio tradicional de gestión de sucesiones intestadas, pero un claro diferencial al centrarse en la experiencia del cliente, combinando atención personalizada, asesoría clara y acompañamiento durante todo el proceso, además de establecer alianzas estratégicas con notarías, lo que permitirá ser eficientes en costos.

6.5.2. Precio

La estrategia de precios adoptada para el servicio integral de gestión de sucesiones intestadas se basa en una combinación de valor percibido y precios competitivos, alineada con el perfil del público objetivo. Al tratarse de un servicio pionero en Perú que resuelve un problema complejo, sensible y emocional, se busca que el precio refleje tanto los beneficios funcionales como los emocionales que ofrece la solución.

La estrategia para la política de precios estará basada en el valor percibido, considerando beneficios como el ahorro de tiempo, la tranquilidad emocional, la disminución del riesgo de errores, y el soporte legal especializado. Se estructurarán paquetes diferenciados de servicio según el nivel de complejidad del caso y el grado de

participación deseado por el cliente, con precios escalonados que permitan flexibilidad y accesibilidad.

Como referencia, en la Tabla 14 se muestran los precios aproximados de servicios similares en el mercado, lo que permitió establecer un punto de comparación para definir la propuesta de valor.

Tabla 14.

Comparación de precios referenciales en servicios similares

Tipo de proveedor	Servicios incluidos	Rango de precios (S/.)	Observaciones
Tramitador informal	Recoge documentos. No asesoría legal.	S/. 200	Sin garantía, riesgo de pérdida o fraude.
Abogado independiente	Asesoría legal. No incluye tramitación completa.	S/. 700	Costo variable según experiencia y zona.
Notaría tradicional	Trámite formal parcial. No seguimiento personalizado.	S/. 2,000 – 2,500	Requiere que el cliente gestione algunos pasos.

Nota. Cuadro de elaboración propia con base en consultas preliminares. Elaboración propia. Precios incluyen IGV.

A partir de esta comparación, en la Tabla 15 se presenta la propuesta de precios por paquete de servicio integral, considerando distintos niveles de complejidad y el grado de participación requerido por el cliente.

Tabla 15.

Propuesta de precios por paquete de servicio integral

Paquete	Descripción	Precio estimado (S/.)	Diferencia con el mercado
Básico	Asesoría inicial + Detalle de pasivos y activos dejados por el fallecido	S/. 185	No existe similar, deudo debe averiguar por su cuenta en distintas paginas web y entidades
Intermedio	Básico + recopilación de documentos, gestión de trámites con entidades públicas, Sucesion intestada	S/./2,450	Notarias solo ofrecen la emisión y publicación de Sucesión intestada, deudo debe llevar sus documentos.
Premium	Intermedio + presentación de documentos a Bancos, SUNARP, AFP*, aseguradoras* + seguimiento en línea	S/./3,300	No existe, el levantamiento con SUNARP lo puede hacer una notaria, el resto lo gestiona el deudo.

*En caso se requiera por herederos no directos

Nota. Elaboración propia. Precio estimado no incluye IGV.

6.5.3. Plaza

La estrategia de plaza busca asegurar que el servicio sea accesible tanto física como virtualmente, atendiendo la necesidad de apoyo personalizado que exige un trámite

sensible como la sucesión intestada. Se utilizará una combinación de canales presenciales y digitales para garantizar conveniencia, eficiencia y confianza.

6.5.3.1. Oficina Física. Se establecerá una oficina central ubicada en el distrito de Jesús María, un distrito estratégico de Lima Metropolitana. Esta ubicación fue seleccionada por su cercanía a entidades clave como RENIEC, SUNARP, notarías y bancos, lo cual permitirá realizar trámites logísticos con mayor rapidez. Asimismo, se tendrá en cuenta que sea una zona segura, accesible mediante transporte público y con opciones de estacionamiento y con un precio asequible de alquiler.

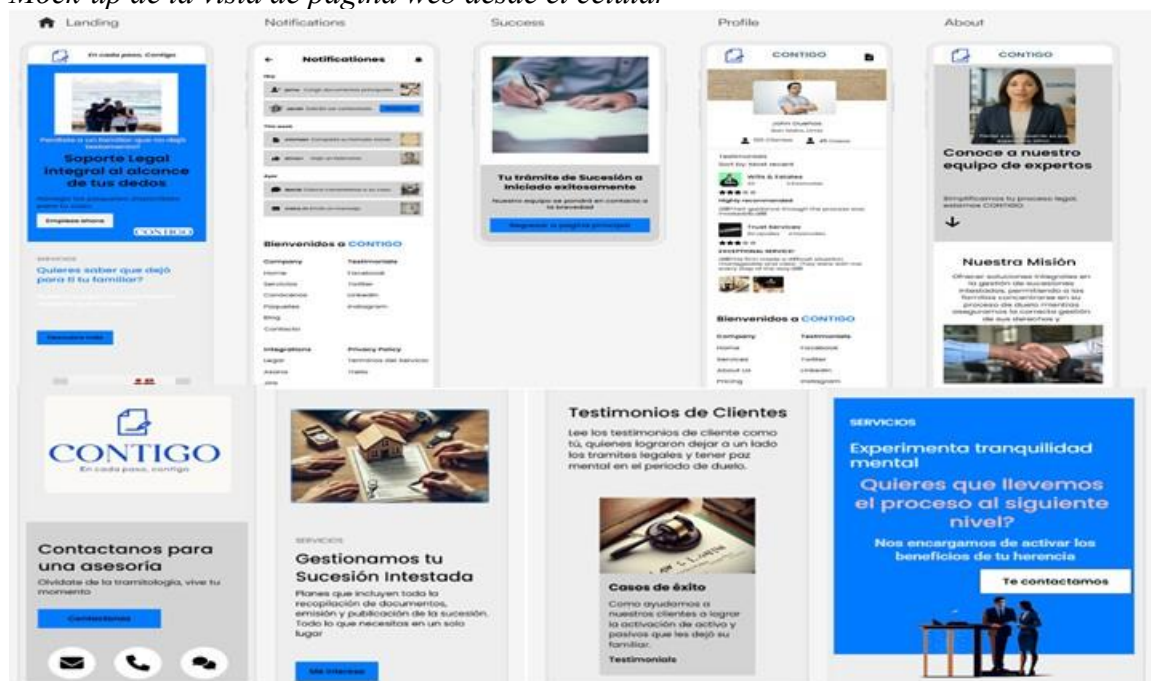
La oficina permitirá brindar atención personalizada para quienes prefieren el contacto presencial o requieran firmar documentos que no puedan gestionarse con carta poder. También ofrecerá un espacio cómodo y privado para consultas legales, reuniones con familiares y recepción de documentos.

6.5.3.2. Canal Virtual. Conscientes de la importancia de la digitalización, el canal online será una herramienta fundamental en la experiencia del cliente. Este canal incluirá:

Una plataforma web donde los usuarios podrán conocer los servicios, realizar consultas, subir documentos escaneados y hacer seguimiento en tiempo real al avance del trámite.

Dado que en la actualidad la mayoría de las personas usan su dispositivo móvil para realizar búsquedas en internet y cuentan con rápido acceso a través de este para realizar seguimientos, la Figura 12 presenta el *mock-up* de la vista de página web desde el celular.

Figura 12.
Mock-up de la vista de página web desde el celular



Nota. Elaboración propia.

Atención a través de correo electrónico, WhatsApp Business y videollamadas, con horarios extendidos.

Este canal está diseñado para disminuir la carga emocional, los desplazamientos innecesarios y los tiempos de espera.

6.5.3.3. Alianzas Estratégicas. Se generarán alianzas con actores clave que están en contacto directo con el público objetivo, a través de los cuales se planea captar el 30% de los servicios.

Se propondrá la firma de convenios con funerarias de Lima Metropolitana para brindar el servicio como parte de su asesoría post deceso o a través de recomendaciones directas. Estas alianzas permitirán tener contacto inmediato con personas que podrían necesitar el servicio.

Se establecerán acuerdos con notarías para derivar los clientes con los que se trabaje, para realizar los trámites notariales correspondientes.

A partir del segundo año se evaluará la posibilidad de establecer vínculos con entidades financieras para ofrecer el servicio a beneficiarios de seguros de vida, cuentas bloqueadas u otros productos que exijan una sucesión intestada para su liberación

6.5.4. Promoción

La promoción de este servicio debe enfocarse en generar confianza, educar al público objetivo sobre el proceso de sucesión intestada y posicionar la marca como la alternativa más completa y humana del mercado.

Se usará una estrategia de comunicación multicanal, combinando medios tradicionales con estrategias personalizadas que conecten emocionalmente con los clientes. La Figura 13 presenta la estrategia de comunicación y posicionamiento, mostrando las acciones clave de publicidad y relaciones públicas que se implementarán para alcanzar al público objetivo.

Figura 13.

Estrategia de comunicación y posicionamiento

Publicidad:

- Retargeting, muestra anuncios solo a quienes ya visitaron el sitio web o interactuaron con alguno de los ads.
- Google Ads con palabras clave como “sucesión intestada”, “trámites fallecimiento”.
- Campañas en LinkedIn y Facebook dirigidas a hijos o familiares encargados.
- Vallas publicitarias
- Anuncios en periódicos dirigidos al NSE objetivo (Diarios: El comercio y Gestión)

Relaciones Públicas:

- Artículos educativos en blogs y medios.
- Charlas gratuitas sobre trámites sucesorios a través de plataformas de aseguradoras.
- Stand efímero en cementerios (por ejemplo, Jardines de la Paz).
- Municipalidades y hospitales

Nota. Elaboración propia

Además, para implementar la estrategia, se ha diseñado un plan estructurado con acciones y frecuencia específica. La Figura 14 detalla el plan de acción del primer semestre, indicando las actividades principales y su periodicidad para garantizar una ejecución organizada y efectiva.

Figura 14.
Plan de acción y actividades (Primer Semestre)

Plan de Acción (1er Semestre)	
Frecuencia	Actividad
Unica Vez	Lanzamiento página web y branding
Trimestral	Aviso periodico pagina interior blanco y negro
Mensual	Campaña de Google Ads, Facebook e Instagram
Semestral	Vallas publicitarios
Bimensual	Taller educativo municipalidades
Unica Vez	Busqueda de alianzas con notarias de distritos clave (3 notarias)
Semestral	Revisión de resultados y ajustes

Nota. Elaboración propia.

La figura 15 muestra una imagen referencial que muestra el concepto de la campaña de comunicación de CONTIGO, diseñado con el objetivo de transmitir, de manera clara y emocional, la propuesta de valor de la marca; esto es, brindar un soporte legal confiable en los momentos más difíciles, liberando a los herederos de trámites y gestiones tras el fallecimiento de un ser querido.

Es importante recordar que el *insight* que se quiere abordar es el siguiente: “Si veo que me explican bien y no me hacen perder tiempo, sí lo pagaría. Pero que ya esté todo incluido” (Anónimo, 2025). En ese sentido, resulta importante transmitir un mensaje que aborde debidamente las necesidades identificadas en el público objetivo potencial.

Figura 15.
Pieza central de campaña



Nota. Imagen de campaña creada en CANVA para CONTIGO. Elaboración propia.

De otro lado, a continuación, se muestran dos ejemplos de recursos visuales que refuerzan el posicionamiento emocional y la credibilidad de CONTIGO.

La Figura 16 muestra dos piezas clave de comunicación diseñadas para reforzar el posicionamiento de la marca CONTIGO. A la izquierda, se presenta un testimonio real, con un mensaje breve y directo que busca transmitir confianza y satisfacción tras la experiencia de haber contratado los servicios de CONTIGO, ideal para redes sociales o videos donde la cercanía es clave.

A la derecha, se muestra un anuncio exterior con una familia unida y sonriente, acompañado del mensaje “Tú eliges, nosotros te acompañamos”, que pretende apelar a la idea de un legado y respaldo en momentos importantes como aquel representado por el fallecimiento de un ser querido.

En conjunto, ambas imágenes buscan generar conexión emocional, confianza y humanizar la marca CONTIGO, sirviendo tanto para medios digitales como para publicidad física de alto impacto.

Figura 16.

Bocetos de campañas de publicidad de CONTIGO



Nota. Imagen de campaña creada en CANVA para CONTIGO. Elaboración propia.

Figura 17.

Video promocional



Nota. Video promocional elaborado para la campaña de CONTIGO, utilizando Canva. Disponible en: <https://youtu.be/pGv5WHpAU7Q>. Elaboración propia.

A través de las estrategias previamente descritas, se busca posicionar a CONTIGO como un aliado cercano y confiable en momentos de alta carga emocional. El uso de mensajes claros, acompañados de imágenes que transmiten calidez y empatía, permite conectar con el público objetivo y diferenciarse en un sector donde la confianza es un factor decisivo. Además del video promocional diseñado para la campaña de la marca CONTIGO como muestra la Figura 17.

Combinar mensajes emocionales con la propuesta de valor concreta, que es el acompañamiento legal integral, garantiza que la campaña no solo genere recordación de marca, sino que también impulse la conversión de interés en una acción efectiva que se materialice en una contratación de los servicios.

Adicionalmente, se han contemplado las siguientes acciones: primero, se ha previsto contar con publicidad digital geolocalizada, para lo cual se utilizarán campañas de Google Ads dirigidas a búsquedas clave como *sucesión intestada*, *trámites herencia Perú* o *qué hacer cuando fallece un familiar*. Además, se lanzarán anuncios en Facebook e Instagram segmentados a mayores de 18 años, de NSE A y B, residentes en Lima Metropolitana; luego, se desarrollará contenido educativo y testimonios, a través de los cuales se difundirá contenido claro y didáctico en redes sociales (videos breves, infografías, artículos) que expliquen en lenguaje sencillo qué es una sucesión intestada,

sus etapas y cómo funciona el servicio. También se incluirán testimonios (reales o recreados) que humanicen la experiencia y transmitan confianza.

Luego, se realizarán alianzas promocionales, mediante las cuales se desarrollarán colaboraciones con funerarias, notarías y abogados, entregando material impreso o digital con códigos QR que redirijan a la página web. Asimismo, se buscará presencia en ferias o eventos vinculados a servicios funerarios o legales, como forma de posicionamiento directo ante el público objetivo. Se buscará generar stands efímeros en cementerios (por ejemplo, jardines de la paz) y municipios. Finalmente, se harán promociones de lanzamiento, en donde se ofrecerá una consulta inicial gratuita de asesoría como incentivo de entrada. También se ofrecerán opciones de pago según el avance del servicio, considerando que el 62% de los encuestados mostró mayor disposición a tomar el servicio con esta modalidad de pago.

6.5.5. Personas

En el ámbito de los servicios, las interacciones humanas son fundamentales. En el negocio de sucesiones intestadas, cualquier miembro del equipo que entre en contacto con los clientes tendrá la debida capacitación para que su trato sea cercano y respetuoso.

El tono comunicativo del equipo será empático y claro, evitando tecnicismos y brindando seguridad al cliente. Asimismo, se entrenará al personal en técnicas de atención en momentos de duelo y en gestión de trámites públicos.

La cultura organizacional estará orientada principalmente orientada a la experiencia del cliente. Cada colaborador deberá comprender que su rol impacta directamente en facilitar un proceso complejo. Los pilares serán la empatía, la responsabilidad en los tiempos y la transparencia en la información brindada. Estos principios se evaluarán periódicamente mediante encuestas de satisfacción y auditorías internas.

La calidad del servicio dependerá, en gran medida de la formación, actitud y profesionalismo del personal. Una atención empática y profesional puede marcar la diferencia en momentos tan delicados como la gestión de una sucesión intestada. En atención a ello, se buscará los siguientes perfiles:

El personal de atención al cliente deberá demostrar habilidades de escucha activa, empatía y paciencia para comprender el contexto emocional de cada usuario. Además, su comunicación debe ser clara y accesible, evitando tecnicismos innecesarios, y transmitiendo seguridad desde el primer contacto. Se dará prioridad a quienes cuenten con experiencia en entornos sensibles como funerarias, clínicas o seguros, y se ofrecerá capacitación continua en temas legales básicos, protocolos de atención y manejo emocional.

Por su parte, el equipo legal y operativo debe contar como mínimo con formación en derecho, preferentemente con conocimientos en derecho civil y sucesorio. Deberá conocer los procedimientos ante RENIEC, SUNARP, notarías, aseguradoras y bancos, y ser capaz de ejecutar gestiones con precisión, bajo presión y en plazos definidos.

El contacto con el cliente por parte de este equipo se limitará a momentos claves: firma de documentos, autorización de gestiones o solución de incidentes. Así se garantiza una gestión eficiente y se evita exponer al cliente innecesariamente a momentos emocionalmente demandantes.

6.5.6. Procesos

El proceso en el negocio, alineado a la propuesta de valor, debe ser claro, eficiente y sin complicaciones. Con la estandarización de los servicios y el armado de paquetes, se buscará ofrecer la experiencia más clara y sencilla al cliente y darle un panorama cierto sobre los costos de sus trámites.

A dicho efecto, se implementarán protocolos de revisión cruzada antes de presentar cualquier documento ante entidades, para evitar rechazos o demoras. Asimismo, a manera de *journey map*, se presenta cómo será el proceso de cada cliente que tome contacto con CONTIGO.

Al respecto, como primer contacto, se prevé que el usuario y/o potencial cliente llegue al servicio por medio de redes sociales, recomendaciones o alianzas estratégicas. En su primer contacto, será recibido por un asesor que realizará una evaluación inicial de la situación del fallecido, los posibles herederos y los documentos existentes. Se ofrecerá, en esta primera interacción, una asesoría genérica preliminar sin costo.

Posteriormente, luego de la consulta, se clasificará al cliente según el tipo de necesidades que presenta (por ejemplo, si desea solo asesoría legal o una gestión completa del trámite) y se le ofrecerá el paquete más adecuado. Este proceso será estandarizado con un checklist de preguntas y condiciones para evitar ambigüedades.

Luego, una vez aceptado el paquete (entre los tres paquetes ofrecidos), el cliente firmará el contrato de servicios y, si corresponde, una carta poder para que el equipo legal pueda representar al heredero o herederos ante entidades públicas y notarías.

Después, el equipo operativo recopilará los documentos necesarios, coordinará con las entidades como RENIEC, SUNARP, notarías y aseguradoras, y gestionará cada paso del procedimiento. Se usarán formatos internos para estandarizar la comunicación y evitar errores.

Finalmente, se establecerá una rutina de seguimiento con reportes periódicos al cliente, informando los avances del trámite, documentos faltantes y próximos pasos. La frecuencia de los reportes dependerá del paquete adquirido. Una vez culminado el trámite, se entregará un informe final con todos los documentos obtenidos y se orientará al cliente respecto a trámites complementarios que no están incluidos en el servicio (como la división y partición de bienes, inscripción de nuevos propietarios, etc.).

La Figura 18 muestra el viaje del cliente para obtener el servicio, sus puntos de contacto, comparaciones con el mercado, el proceso de compra del servicio, el viaje en el servicio y los puntos a considerar para obtener la lealtad o recomendación de los clientes a otras personas que atraviesen por la misma situación. La finalidad de este es identificar indicadores clave para entender si la conversión de publicidad a compra es la óptima, así como el tiempo que la empresa invertirá en cada caso hasta su culminación, entre otros.

Figura 18.
Viaje del cliente I



Nota. Viaje del cliente I elaborado en CANVA. Elaboración propia.

Con una mirada más orientada al servicio a obtener, se presenta en la Figura 19 a su vez el viaje al cliente de forma más específica, según el servicio esperado.

Figura 19.
Viaje del cliente II



Nota. Viaje del cliente II elaborado en CANVA. Elaboración propia

6.5.7. Evidencia Física

Todas las comunicaciones que se mantengan con el cliente mantendrán un estilo e identidad visual que refleje los valores de marca. La oficina física y web compartirán

elementos que destaquen los elementos de marca para penetrar en la mente del comprador.

A dicho efecto, se han considerado como aspectos importantes; en primero lugar, el diseño y ambiente, por lo que se prevé que la oficina cuente con recepción, sala de espera, ambientes privados para atención, un área operativa interna, que el diseño sea sobrio, cómodo y transmita seriedad y empatía; asimismo, como elementos físicos de respaldo, se usarán contratos impresos, credenciales visibles del personal, folletos explicativos y constancias de cierre de trámites, como parte del soporte tangible del servicio; finalmente, como parte de la imagen del equipo, se prevé que el personal tenga una presentación profesional, uniforme o credenciales visibles, y habilidades de comunicación empática. En este extremo, se priorizará la capacitación constante para reforzar la atención humana y oportuna.

6.6. Plan de Ventas

La Tabla 16 que figura a continuación, muestra la proyección de servicios, precios unitarios ponderados e ingresos para el periodo 2026-2030. Los datos permiten estimar la evolución del volumen de servicios ofrecidos, el comportamiento del precio promedio y los ingresos proyectados, elementos clave para evaluar la rentabilidad y la sostenibilidad del modelo de negocio.

Tabla 16.

Proyección de ventas

Concepto	2026	2027	2028	2029	2030
Proyección de servicios (unidades)	396	485	630	797	974
Precio unitario ponderado (S/.)	2,264	2,310	2,423	2,472	2,518
Ingreso proyectado (S/.)	896,640	1,120,215	1,526,751	1,970,365	2,452,213

Nota. Elaboración propia. No se incluye IGV.

6.7. Presupuesto de Marketing

El presupuesto de marketing para el primer año tiene como objetivo posicionar el servicio de sucesiones intestadas en Lima Metropolitana, captar clientes iniciales y construir reconocimiento de marca. Se priorizarán acciones digitales y alianzas estratégicas con actores clave del proceso sucesorio, así como acercamiento a los lugares en los que se encuentra el mercado objetivo, tales como hospitales, cementerios y Municipalidades.

Se utilizarán las redes sociales, *retargeting*, PR y CRM (e-mail), así como anuncios publicitarios dirigidos en periódicos cuyos lectores son el mercado objetivo y Vallas externas cercanos a puntos clave de tránsito como hospitales y cementerios. El presupuesto de marketing para el primer año de operaciones asciende a S/. 53,193 (cincuenta y tres mil ciento noventa y tres y 00/100 soles) sin IGV como se puede ver en la tabla 17, y se puede ver en detalle en el Anexo 10 ampliado a 5 años.

Tabla 17.
Presupuesto de Marketing

Acción de Marketing	Inversión estimada (S/.)
Desarrollo de sitio web y mantenimiento (1 año)	2,693
Gestión de redes sociales y Pauta Digital	19,200
CRM – Email	3,800
Anuncios en Periódicos de NSE A y B	7,200
Material impreso y físico para <i>partners</i>	4,300
Activaciones en Cementerios, Municipalidades, Funerarias	6,000
Vallas en espacios abiertos	10,000
Total estimado	S/. 53,193

Nota. Elaboración propia. No incluye IGV.

El presupuesto de marketing contempla un plan de medios que incluye a nivel de plan de medios, tal *como* se puede observar en la Tabla 18:

Tabla 18.
Plan de Medios

Detalle	Frecuencia	Objetivos clave
Optimización para motores de búsqueda (SEO)	Cada trimestre desde el 2do año	Captar clientes
Pauta para Redes sociales, <i>Retargeting</i> , Facebook Ads, Google Display Network (GDN), Instagram, TikTok	Permanente	Captar clientes con intención de búsqueda activa, generar <i>awareness</i> y <i>leads</i> .
Funerarias y Cementerios (Publicidad in situ), Notarias (papelería)	Mensual en 3 <i>partners</i>	Generar interés y conversión a compra
Envío de e-mail de concientización	Trimestral	Dar a conocer la marca y el servicio
Periódicos como El Comercio y Gestión	Trimestral un periódico Año 0 al Año 2, dos periódicos Año 3,4 y 5	Posicionar la marca como referente de tramites de sucesión
Vallas cerca a hospital y cementerio	Dos anuncios por año (Año 0 al Año 3) Tres anuncios Año 4 y 5	Posicionar la marca como referente de tramites de sucesión
En municipalidades, cementerios y funerarias	Mensual un lugar	Generar interés y conversión a compra

Nota. Elaboración propia

6.8. Conclusiones

El presente capítulo del plan de marketing ha permitido desarrollar una estrategia clara y estructurada para posicionar el servicio integral de sucesión intestada como una propuesta innovadora, confiable y empática en el mercado de Lima Metropolitana.

A partir de objetivos *SMART*, se ha delineado una ruta de acción que busca no solo captar clientes en el corto plazo, sino también generar recordación de marca y fidelización a largo plazo.

La segmentación del mercado ha permitido definir con precisión al público objetivo, considerando variables geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales que reflejan las necesidades específicas del servicio.

Asimismo, la estrategia de posicionamiento es que somos una empresa que ofrece acompañarte en la gestión de la sucesión intestada de manera integral, clara y sin complicaciones.

El análisis del mix de marketing ha integrado todos los elementos necesarios para implementar una estrategia coherente. Se ha planteado un servicio estructurado en niveles de valor, precios competitivos y por paquetes (estructurados en tres tipos según la necesidad del cliente), canales de distribución tanto presenciales como digitales, y acciones de promoción centradas en la educación, la confianza y las alianzas estratégicas.

Finalmente, el presupuesto de marketing orienta la inversión hacia acciones de mayor impacto en la etapa inicial del negocio, priorizando presencia digital, alianzas estratégicas y materiales informativos. Todo ello busca posicionar a la empresa como la opción líder y confiable para quienes enfrentan el complejo proceso de una sucesión intestada y entender de forma interna y externa cual es el viaje del cliente esperado.

CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES

7.1. Estrategia

La estrategia operativa de CONTIGO se enfoca en prestar un servicio integral y eficiente que coadyuve a reducir la carga emocional y administrativa para los herederos que se enfrenten a un proceso de sucesión intestada, mediante una propuesta confiable, con digitalización de procesos, y con alto enfoque en la experiencia del cliente.

Este enfoque combina tres pilares fundamentales: el primero, consistente en la estandarización de procesos, a través de la fijación de flujos de trabajo claros y repetibles para cada tipo de trámite sucesorio y/o trámites asociados (por ejemplo, procesos de activación de seguros de desgravamen ante bancos), con formularios estructurados y validaciones internas que reduzcan errores y plazos internos asociados a la revisión documentaria. El segundo, consistente en la digitalización y automatización parcial mediante el uso de herramientas tecnológicas para la gestión documental, seguimiento de expedientes y atención al cliente, lo que permitirá agilidad operativa, trazabilidad del servicio y disponibilidad de información en tiempo real. El tercero, consistente en la atención humanizada y orientación legal clara, en donde se priorizará una relación cercana y empática con el cliente, mediante asesoría especializada, lenguaje comprensible y canales de atención adaptados a sus necesidades (virtuales o presenciales, según el caso).

La estrategia contempla además un modelo escalable, con costos ajustados en la etapa inicial, y capacidad de crecimiento conforme aumente la demanda. La coordinación con entidades externas clave (notarías, SUNARP, RENIEC y entidades bancarias y/o de seguros) será gestionada de manera estratégica y el equipo estará capacitado para adaptarse a las particularidades de cada caso sin perder eficiencia operativa.

7.2.Objetivos

El objetivo principal será garantizar la entrega de un servicio eficiente, claro y confiable, cumpliendo con los plazos, exigencias legales y estándares de atención que sustentan la propuesta de valor de la empresa.

Para ello, se definen los siguientes objetivos específicos, alineados con la estrategia general del área:

Primero, se busca fortalecer la capacidad operativa interna mediante la implementación de una estructura funcional que permita gestionar expedientes con agilidad, distribuyendo funciones según especialidad y garantizando trazabilidad en cada fase del proceso sucesorio.

Luego, se busca asegurar la calidad documental y del servicio, estableciendo para ello protocolos operativos y formatos estandarizados para revisión de documentos, interacción con notarías, SUNARP, entidades financieras y de seguros y atención al cliente. El cumplimiento legal será supervisado de forma permanente para evitar errores que generen demoras o rechazos.

Finalmente, se busca mantener flexibilidad ante la demanda. Para esto es clave dimensionar el equipo operativo según las proyecciones de crecimiento, incorporando personal adicional o redistribuyendo funciones conforme aumente la carga de expedientes, sin afectar los tiempos de atención ni la experiencia del cliente.

7.3.Localización de la Oficina

La localización de la oficina operativa se ha definido con base en criterios estratégicos clave, orientados a garantizar un entorno eficiente, accesible y funcional para la gestión de servicios sucesorios.

Dado que el modelo de negocio prioriza la atención virtual y se dirige a un público de sectores A y B, se requiere un espacio administrativo que proyecte profesionalismo y confianza, pero que también ofrezca costos razonables y buena conectividad.

El espacio seleccionado estará destinado a la gestión interna de expedientes, reuniones de coordinación, atención al cliente cuando sea necesaria, y tareas administrativas del equipo legal y operativo.

Por ello, se busca una ubicación que combine proximidad a entidades claves del proceso sucesorio (como notarías y SUNARP), facilidad de desplazamiento y servicios complementarios en el entorno. Se han considerado en la evaluación la cercanía a notarías, SUNARP y entidades bancarias; el costo de alquiler de oficinas; la conectividad digital y disponibilidad de servicios administrativos; y, finalmente, la ubicación estratégica respecto al mercado objetivo y movilidad del personal.

Se evaluaron dos distritos con buena infraestructura legal y administrativa: Miraflores y Jesús María.

Miraflores destaca por su entorno corporativo, alto nivel de servicios y buena presencia de estudios jurídicos y notarías. No obstante, sus costos de alquiler son elevados, lo que puede limitar la eficiencia presupuestal en la etapa inicial del modelo de negocio.

Jesús María representa una alternativa sólida al combinar costo operativo moderado, buena accesibilidad para el equipo, y la ventaja de contar con la sede principal de SUNARP, además de notarías y bancos en su entorno inmediato.

Tras el análisis comparativo de estos factores, se determinó que Jesús María ofrece las condiciones más equilibradas para el inicio de operaciones, permitiendo optimizar recursos sin comprometer la calidad del servicio ni la cercanía a los principales actores del proceso.

7.4. Diseño de la Oficina

El diseño de las instalaciones responde a un modelo funcional, eficiente y adaptable, alineado con el enfoque operativo de la empresa, que prioriza la atención virtual y la automatización parcial de procesos.

La oficina estará compuesta por un espacio administrativo compacto, que permita la coordinación del equipo, el seguimiento de expedientes y reuniones presenciales

cuando sea necesario. Asimismo, se prevé un área operativa y legal, que será un espacio compartido por tramitadores, auxiliares y asesores legales. En este espacio, se priorizará una distribución abierta que facilite la comunicación y seguimiento de expedientes.

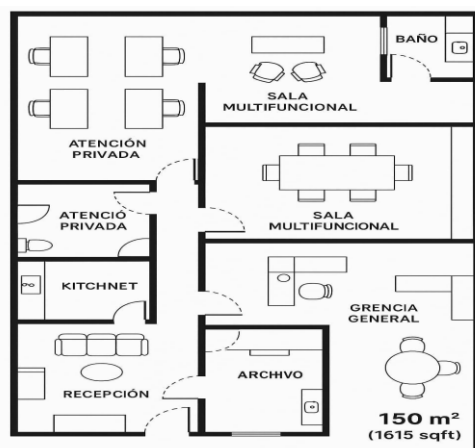
Luego, se proyecta tener una estación del Gerente General que será el punto de control desde donde se supervisará la operación y toma de decisiones estratégicas. También se proyecta contar con un punto de atención al cliente, que será un área acondicionada para citas presenciales puntuales, con privacidad y acceso a documentación.

Adicionalmente, se ha considerado necesario contar con una zona de archivo físico y digitalización que será un espacio seguro para almacenamiento temporal de documentos originales y escaneados; con una sala de reuniones virtuales, habilitada para videoconferencias, capacitaciones internas o coordinación con aliados; y, finalmente, con un *kitchenette* que será un espacio cómodo y funcional para la atención de clientes y el uso del personal, permitiendo la preparación de bebidas y refrigerios ligeros en un entorno adecuado y acogedor.

El diseño prioriza la funcionalidad, conectividad y confort, sin sobredimensionar la infraestructura, con la posibilidad de migrar a espacios más amplios conforme crezca la demanda, como se muestra en la Figura 20.

Figura 20.

Distribución de local



Nota. Elaboración propia utilizando Canva

7.5.Gestión de Calidad

La gestión de la calidad en un servicio como el propuesto es crítica, ya que involucra trámites legales sensibles, documentación oficial y una experiencia emocionalmente cargada para el cliente.

Por ello, se implementará un sistema que asegure consistencia legal, cuidado en el manejo de expedientes y sensibilidad en la atención al usuario. La estrategia de calidad se basa en tres pilares:

7.5.1. Estandarización de Procesos

Se establecerán protocolos detallados para cada etapa del servicio, abarcando desde la recepción del expediente hasta la inscripción registral.

Para garantizar un flujo de trabajo ordenado y eficiente, se implementará un *checklist* de validación documental que permita verificar la integridad y consistencia de la información presentada.

Asimismo, se elaborarán flujogramas internos que definirán claramente los pasos del proceso y los tiempos de ejecución estimados en cada fase, asegurando un adecuado control operativo.

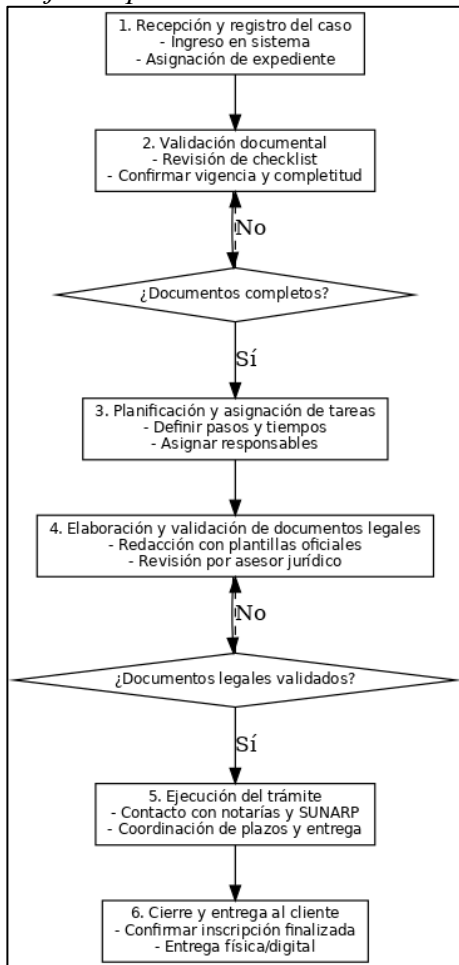
De igual forma, se dispondrá de guías operativas que facilitarán la comunicación y coordinación con las notarías y la SUNARP, estandarizando las interacciones con estas entidades externas.

Finalmente, se diseñarán plantillas legales revisadas y adaptadas por el asesor jurídico, garantizando la validez y uniformidad de la documentación.

La Figura 21 muestra el flujo general del proceso, representando gráficamente las etapas y la secuencia lógica de actividades necesarias para completar el servicio.

Figura 21.

Flujo del proceso



Nota. Elaboración propia

7.5.2. Control y Supervisión Continua

Cada expediente contará con un tramitador responsable y un asesor legal supervisor.

El Gerente General validará los cierres de casos y coordinará auditorías aleatorias mensuales.

Asimismo, se implementará un sistema interno de gestión documental (digital), que asegure trazabilidad y seguridad.

7.5.3. Calidad Percibida por el Cliente

Se priorizará la comunicación clara, oportuna y sin tecnicismos innecesarios. Asimismo, la percepción de calidad del cliente se medirá mediante encuestas breves de satisfacción al finalizar cada proceso.

Todas las observaciones o quejas se gestionarán con un enfoque resolutivo y empático.

7.6. Indicadores

Para garantizar un control efectivo del desempeño operativo, se establecerá un conjunto de indicadores clave (*KPIs*) con el objetivo de medir la eficiencia, calidad del servicio, tiempos de respuesta y nivel de satisfacción del cliente.

Estos indicadores serán monitoreados mensualmente y permitirán tomar decisiones informadas para la mejora continua del proceso.

A continuación, se muestra en la tabla 19 los indicadores que se utilizarán:

Tabla 19.

KPIs

Indicador	Descripción	Fórmula / Unidad	Frecuencia
Tasa de cumplimiento de plazos	Porcentaje de expedientes gestionados dentro del tiempo operativo estimado	$(\text{Expedientes dentro de plazo} / \text{Total de expedientes}) \times 100$	Mensual
Tiempo promedio de tramitación	Número promedio de días desde la recepción del expediente hasta su inscripción en SUNARP	Días por expediente	Mensual
Índice de error documental	Porcentaje de expedientes devueltos o observados por notarías o SUNARP por errores formales	$(\text{Expedientes observados} / \text{Total de expedientes}) \times 100$	Mensual
Nivel de satisfacción del cliente	Evaluación del cliente al cierre del proceso (escala de 1 a 5)	Promedio de calificación	Mensual
Ratio de expedientes cerrados	Relación entre los expedientes cerrados correctamente frente al total de casos iniciados	$(\text{Expedientes cerrados} / \text{Expedientes iniciados}) \times 100$	Mensual
Tiempo promedio de gestión ante bancos y aseguradoras	Número de días promedio que toma resolver solicitudes ante entidades financieras o aseguradoras.	$(\text{Fecha de respuesta} - \text{Fecha de solicitud}) / \text{N.º de casos}$	Mensual

Nota. Elaboración propia

El objetivo del sistema de indicadores es proporcionar una visión clara y continua del desempeño operativo. A través de su monitoreo, se busca identificar cuellos de botella y fallas recurrentes en el flujo del servicio, así como establecer alertas tempranas ante posibles retrasos, errores documentales o deficiencias en la coordinación con actores externos.

Asimismo, estos indicadores permitirán evaluar la percepción del cliente, lo que servirá como una validación directa del modelo de atención. Finalmente, los resultados obtenidos alimentarán decisiones orientadas a la mejora continua, tanto en la calidad del servicio, como en la gestión del talento y la relación con notarías aliadas.

7.7.Capacidad Instalada

El mercado objetivo proyectado para 2026 es de 396 servicios, lo que representa el 3.5 % del público objetivo en el primer año, con una proyección de alcanzar el 7.0 % para 2030.

Para sostener este crecimiento y garantizar una capacidad operativa acorde a la demanda, se ha definido una planificación escalonada de personal. Así, el equipo inicial estará conformado por un asesor legal, dos auxiliares administrativos y dos tramitadores, aumentando progresivamente en los años siguientes hasta contar con dos asesores legales, cuatro auxiliares administrativos y cuatro tramitadores en el quinto año.

Se busca que la planificación propuesta asegure que la capacidad instalada evolucione de forma proporcional al incremento de participación de mercado, optimizando la atención y manteniendo la calidad del servicio como se puede ver en la tabla 20.

Tabla 20.*Proyección simple de capacidad*

Año	Asesores legales	Auxiliar administrativo	Tramitadores	Caso Probable Anual
2026	1	2	3	700
2027	1	3	3	700
2028	2	3	4	1000
2029	2	4	5	1000
2030	3	5	7	1100

Nota. Cuadro de elaboración propia

Debe tenerse presente que el asesor legal determina el total de servicios posibles; ya que, se estima que todos los casos deben pasar por revisión de éste. La Tabla 21 muestra la relación entre la capacidad máxima, la demanda proyectada y el porcentaje de utilización, permitiendo evaluar la eficiencia operativa y prever escenarios de crecimiento. Además, se observa que, aunque la demanda proyectada aumenta de forma constante entre 2026 y 2030, la planificación del personal asegura que la utilización de la capacidad se mantenga en niveles controlados, pasando de un 57 % en 2026 a un 89 % en 2030. Este comportamiento confirma que el equipo podrá atender la creciente demanda sin comprometer la calidad del servicio.

Tabla 21.*Capacidad máxima versus capacidad instalada*

Año	Capacidad Maxima Anual	Demanda Proyectada	% Utilización	Servicio Mensual/proceso	Servicio Mensual/tramitador
2026	700	396	57%	33	11
2027	700	485	69%	40	13
2028	1000	630	63%	52	13
2029	1000	797	80%	66	13
2030	1100	974	89%	81	12

Nota. Elaboración propia

Como se evidencia, el equipo propuesto tendrá capacidad suficiente para atender la demanda proyectada y hacer frente a picos de demanda, manteniendo la calidad del servicio.

7.8. Plataforma Digital y Canal de Atención Centralizado

El negocio contará con una plataforma digital de atención directa que estará conectada con la oficina administrativa, lo que permite una operación híbrida (presencial y remota) orientada a garantizar trazabilidad, control de calidad y atención

al cliente. Esta plataforma funcionará como canal único para la gestión y seguimiento de los servicios sucesorios.

La plataforma permitirá a los usuarios, entre otras cosas, contratar el paquete con servicios asociados al trámite sucesorio que se acomode a sus necesidades, desde cualquier ubicación; acceder a un panel con el estado actualizado de su expediente; subir documentos y coordinar citas con el equipo legal; recibir notificaciones sobre observaciones o avances; solicitar orientación adicional, según corresponda (como trámites ante bancos o aseguradoras).

Se contempla que desarrollo de la plataforma web que funcione en un entorno PHP con base de datos MySQL, alojada en servicios de nube como Google Cloud Platform y/o Microsoft Azure. Esto debido a que se busca emplear de tecnologías que tengan amplia difusión y sean de fácil acceso en el mercado peruano, lo que asegurará la disponibilidad de profesionales y recursos para su implementación y mantenimiento.

De la misma manera, el uso de servicios en la nube permitirá garantizar accesibilidad remota, seguridad en el resguardo de la información y la posibilidad de escalar la solución conforme crezca las necesidades de la empresa.

En cuanto al modelo de licenciamiento, se optará, en la medida de lo posible, por herramientas de código abierto a efectos de evitar costos elevados por el uso de softwares. Con ello, los gastos se concentrarán únicamente en los servicios de *hosting*, almacenamiento y mantenimiento básico; garantizando además la flexibilidad que otorga el software libre para realizar adaptaciones futuras sin depender de un único proveedor.

Respecto a la capacidad del sistema, se estima un consumo mensual cercano a 1 GB en almacenamiento en la nube, considerando que los expedientes estarán compuestos principalmente por documentos en formato PDF y formularios electrónicos por cada uno de los casos que la empresa gestione. Esta capacidad podría ampliarse fácilmente gracias a la escalabilidad de los servicios en la nube, lo que asegurará que el sistema no quede obsoleto en el corto plazo.

La proyección de 1 GB se fundamenta se ha determinado en base a que cada expediente puede llegar a contener un promedio de 10 archivos digitales, principalmente en formato PDF o formularios electrónicos, cuyo tamaño puede variar según la información y anexos que incluyan. En dicho escenario, 1 GB representa una cifra prudente, que cubre las necesidades presentes del negocio, incorpora un margen para el crecimiento futuro y toma en consideración las copias de seguridad de la información.

Finalmente, se prevé que toda la operación sea gestionada internamente por el equipo de la empresa desde la oficina ubicada en Jesús María, que servirá como centro de coordinación, atención eventual a clientes, archivo físico y base operativa del personal. Este modelo evita la dispersión de servicios y permite mantener un estándar jurídico, documental y de experiencia al cliente.

7.9.Presupuesto

El presupuesto operativo proyectado contempla los costos necesarios para garantizar el funcionamiento integral del servicio sucesorio, incluyendo el componente digital, la atención legal personalizada y la operación desde una oficina física.

El enfoque se orienta a optimizar recursos durante los primeros años, manteniendo una estructura eficiente y escalable conforme crezca la demanda. La Tabla 22 presenta el presupuesto de operaciones proyectado entre 2026 y 2030, desglosando los costos principales en dos categorías: costos directos asociados a la prestación del servicio, como personal, suministros y documentación; y gastos operativos, como administración, mantenimiento de plataforma, licencias, servicios básicos y marketing. Además, permite visualizar la evolución del presupuesto total, que pasa de S/. 531,588 en 2026 a S/. 1,640,617 en 2030 para los costos directos, y de S/. 257,475 a S/. 377,676 en el mismo período para los gastos operativos.

Tabla 22.
Presupuesto de Operaciones

Costos					
Concepto	Periodo 2026	Periodo 2027	Periodo 2028	Periodo 2029	Periodo 2030
	Importe anual	Importe anual	Importe anual	Importe anual	Importe anual
Auxiliar Admin.	S/ 41,400	S/ 62,100	S/ 72,450	S/ 103,500	S/ 129,375
Tramitador	S/ 77,625	S/ 87,975	S/ 117,300	S/ 155,250	S/ 217,350
Asesor Legal	S/ 43,125	S/ 43,125	S/ 103,500	S/ 105,467	S/ 161,206
Suministro	S/ 21,365	S/ 29,105	S/ 52,890	S/ 66,985	S/ 81,812
Documentación Paquete 1	S/ 890	S/ 1,243	S/ 1,654	S/ 2,147	S/ 2,688
Documentación Paquete 2	S/ 115,799	S/ 161,694	S/ 215,127	S/ 279,269	S/ 349,611
Documentación Paquete 3	S/ 231,384	S/ 323,089	S/ 429,857	S/ 558,023	S/ 698,576
TOTAL COSTOS	S/ 531,588	S/ 708,332	S/ 992,779	S/ 1,270,642	S/ 1,640,617

Gastos					
Concepto	Periodo 2026	Periodo 2027	Periodo 2028	Periodo 2029	Periodo 2030
	Importe anual	Importe anual	Importe anual	Importe anual	Importe anual
Abogado Administrador	S/ 77,625	S/ 86,250	S/ 86,250	S/ 94,875	S/ 94,875
Oficina	S/ 63,168	S/ 63,168	S/ 84,000	S/ 84,000	S/ 84,000
Internet/telefonía	S/ 6,000	S/ 6,000	S/ 7,200	S/ 7,200	S/ 7,200
Contabilidad y Finanzas	S/ 18,000	S/ 18,000	S/ 24,000	S/ 24,000	S/ 24,000
Pasarelas de Pago en Línea	S/ 6,961	S/ 9,721	S/ 12,933	S/ 16,789	S/ 21,017
Licencias de software	S/ 3,840	S/ 3,840	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800
Mantenimiento de Plataforma	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 5,000
Servicio de movilidad	S/ 24,000	S/ 30,000	S/ 36,000	S/ 36,000	S/ 42,000
Mantenimiento + Limpieza	S/ 3,000	S/ 4,087	S/ 6,000	S/ 6,000	S/ 6,000
Servicio agua	S/ 1,800	S/ 2,452	S/ 3,183	S/ 4,031	S/ 9,847
Servicio Luz	S/ 3,000	S/ 4,087	S/ 5,305	S/ 6,718	S/ 8,206
Comisión de ventas	S/ 1,780	S/ 4,245	S/ 7,556	S/ 12,560	S/ 17,531
Marketing	S/ 43,300	S/ 40,800	S/ 46,700	S/ 50,700	S/ 53,200
TOTAL COSTOS	S/ 257,475	S/ 277,649	S/ 328,926	S/ 352,673	S/ 377,676

Nota. Los salarios contemplados para toda la nómina han considerado beneficios del régimen general (dos gratificaciones, CTS, EsSalud, aporte previsional). Elaboración propia.

7.10. Conclusiones

El plan de operaciones desarrollado sostiene la estructura funcional del servicio sucesorio, priorizando eficiencia, calidad y cercanía con el cliente. La estrategia se apoya en una propuesta digital legalmente rigurosa, complementada por una infraestructura operativa que permite una atención híbrida (virtual y presencial), con sede en el distrito de Jesús María por su cercanía a notarías, SUNARP y entidades clave.

El diseño del servicio contempla cada etapa del proceso involucrado en una sucesión intestada, desde la captación del cliente hasta los trámites posteriores a la inscripción de la sucesión intestada, con protocolos estandarizados que permiten trazabilidad y control.

Asimismo, se ha estructurado un flujo operativo que articula eficientemente con actores externos clave, como notarías, entidades bancarias y aseguradoras, lo que exige una gestión rigurosa de plazos, requisitos y validaciones documentales en cada etapa del servicio.

La implementación de un sistema de indicadores permitirá monitorear los tiempos de atención, errores operativos y nivel de satisfacción del cliente, facilitando la mejora continua del proceso. Además, el soporte digital brindará transparencia y autonomía al usuario sin renunciar al acompañamiento legal humano.

Finalmente, se proyecta un crecimiento operativo progresivo en función de la demanda, respaldado por una estructura administrativa flexible y una plataforma digital que centraliza la gestión de expedientes y la relación con el cliente.

CAPÍTULO VIII. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

En este capítulo se detalla los requisitos para asegurar el inicio de operaciones de CONTIGO desde la perspectiva administrativa, constitución e inscripción de la empresa.

8.1. Objetivos

Los objetivos del plan de organización y recursos humanos son los siguientes:

Primero, se busca definir la estructura organizacional óptima de CONTIGO, estableciendo con ello los requisitos y responsabilidades para cada una de las posiciones; así como, el ciclo completo de reclutamiento, selección, desarrollo y retención del personal.

Luego, se pretende establecer los costos requeridos para asegurar el correcto funcionamiento de CONTIGO, desde el lado administrativo como de capital humano.

8.2. Constitución de la Empresa

Se considera que una persona jurídica del tipo Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C) sería la mejor forma societaria para elegir, debido a los motivos que a continuación se exponen:

Primero, la S.A.C permite que los accionistas de la sociedad no respondan con su patrimonio personal por las deudas y/o potenciales contingencias en las que se vea involucrada la empresa (Ley N° 26887, 1997, art. 51). Es decir, garantiza la responsabilidad limitada de los accionistas. Esto es especialmente relevante en un negocio donde pueden surgir conflictos legales entre herederos, errores en procesos registrales y/o contingencias asociadas al trabajo de terceros aliados que intervienen en el proceso sucesorio y los servicios ofertados.

Segundo, este tipo de sociedad admite hasta veinte (20) socios. Asimismo, las participaciones están representadas por acciones, lo que facilita la transferencia o reestructuración societaria sin complicaciones legales mayores (Ley N° 26887, 1997, art. 234).

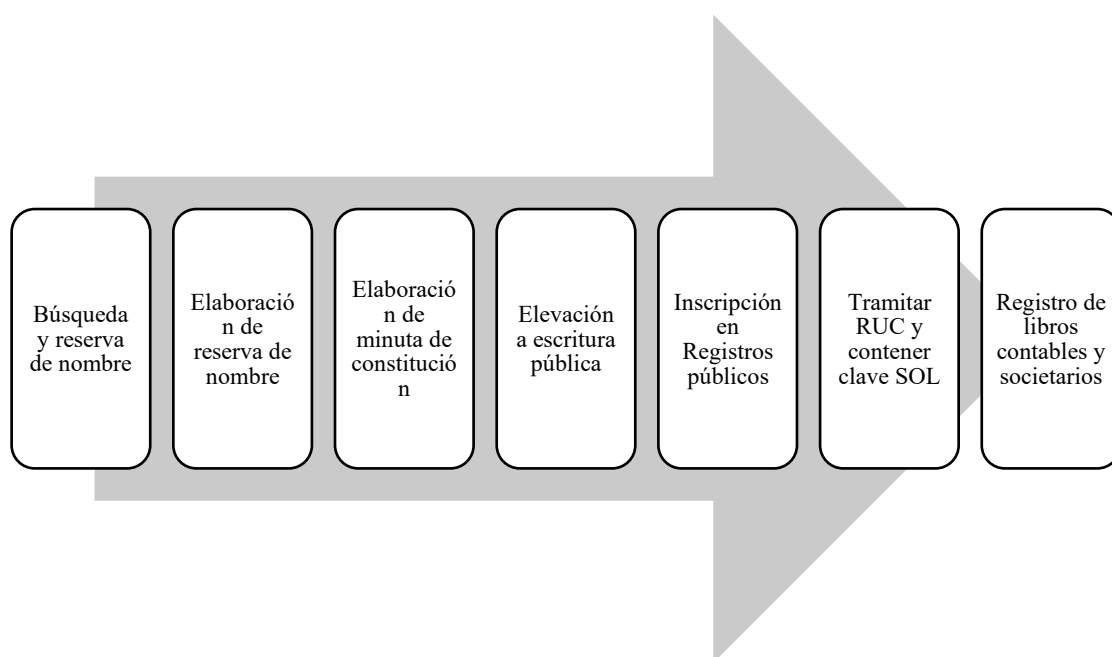
Tercero, la S.A.C tiene obligaciones societarias mínimas (llevar un libro de junta de accionistas, libro de actas, gerente general), lo que permite un manejo flexible, sin exigir directorio ni formalidades complejas (Ley N° 26887, 1997, arts. 234-248). Esto es compatible con una operación ágil, especialmente en etapas tempranas de crecimiento.

Finalmente, el accionista que quiera transferir sus acciones deberá notificarlo al gerente general, quien informará a los demás accionistas en diez días. Estos tendrán treinta días para ejercer su derecho preferente de adquisición proporcional (Ley N° 26887, 1997, art. 237).

Con el tipo societario ya determinado, se deben cumplir con los siguientes procesos que indica la Figura 22.

Figura 22.

Proceso para la constitución de una empresa



Nota. Elaboración propia

8.2.1. Régimen Tributario del Negocio

Corresponde al sistema bajo el cual la empresa declara y paga sus tributos ante la SUNAT. Sobre el particular, existen cuatro (04) distintos tipos de regímenes: Nuevo

Régimen Único Simplificado (NRUS); Régimen Especial de Impuesto a la Renta (RER); Régimen MYPE Tributario (RMT); y, Régimen General (RG) (SUNAT, s.f.).

La elección de uno u otro régimen dependen del tamaño del negocio, monto de facturación y tipo de negocio.

En el caso de CONTIGO, se ha optado por el Régimen MYPE Tributario (RMT), aplicable a micro y pequeñas empresas que generan rentas de tercera categoría y cuyos ingresos anuales no exceden las 1,700 UIT (S/ 5,350 por UIT en el año 2025).

De acuerdo con la proyección de ingresos, se prevé que CONTIGO permanecerá en este régimen durante los primeros cinco años.

El Régimen MYPE Tributario (RMT) es más beneficioso que el Régimen General para micro y pequeñas empresas, ya que aplica una tasa reducida del Impuesto a la Renta durante los primeros tramos de utilidad (10 % hasta 15 UIT) y permite pagos mensuales según ingresos (1 % si no superan las 300 UIT).

Además, exige menos obligaciones contables, lo que simplifica la gestión tributaria. En cambio, el Régimen General aplica una tasa fija del 29.5 % sobre la utilidad neta y pagos mensuales del 1.5 % sin importar el nivel de ingresos, lo que representa una mayor carga para empresas en etapa inicial (PCM, 2023).

8.2.2. Régimen Laboral

Se prevé que los trabajadores tengan los beneficios del régimen general. Es decir, los trabajadores tendrán derecho a su remuneración, 30 días de vacaciones anuales y afiliación a EsSalud (con aporte del 9 % del empleador), pago de CTS y dos gratificaciones anuales. Esto permitirá optimizar mantener una relación laboral formal y con protección garantizada por ley a los trabajadores.

8.3. Estructura Organizacional

La empresa, implementará una estructura organizativa de tipo funcional, lo que permitirá una mayor claridad en la asignación de responsabilidades y funciones.

Debe tenerse presente que el número de profesionales especializados y administrativos, como asesores legales y tramitadores, se ajustará de manera progresiva según la demanda proyectada del público objetivo.

8.3.1. Organigrama Inicial

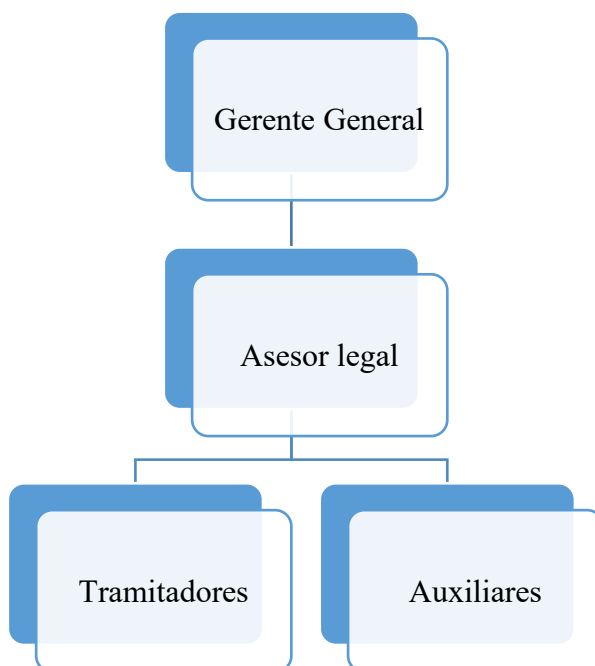
La empresa estará conformada inicialmente con 6 personas. Asimismo, el número de auxiliares administrativo y tramitadores, irán en ascenso de acuerdo con la demanda del público objetivo:

- Gerente General (1)
- Asesor Legal (1)
- Auxiliares Administrativo (2)
- Tramitadores (2)

Todos cumplirán sus funciones muy específicas y con una cadena de mando de acuerdo con el sector, bajo la supervisión de la Gerencia General. Como se muestra en la figura 23, la estructura estaría compuesta de la siguiente manera:

Figura 23.

Organigrama



Nota. Elaboración propia

8.3.2. *Puestos y Salarios*

A continuación, se detallan los puestos y funciones de *CONTIGO*:

8.3.2.1. Gerente General. Será el responsable de dirigir la estrategia general de la empresa, liderar al equipo de trabajadores y asegurar la eficiencia operativa y rentabilidad del servicio ofrecido.

El Gerente General deberá supervisar la ejecución de procesos clave (legales, administrativos y de atención al cliente), tomar decisiones estratégicas y garantizar el cumplimiento de metas. Asimismo, será fundamental que promueva una cultura organizacional ágil, orientada al usuario y alineada con la visión de crecimiento de la empresa.

Se requiere que el Gerente General sea un profesional egresado de Derecho, Administración, Gestión Empresarial o Ingeniería Industrial. Para este perfil, se valorará contar con estudios de especialización en Servicios Legales o afines.

Asimismo, se busca que cuente con mínimo 2 años de experiencia liderando equipos o áreas en empresas de servicios, preferentemente en los rubros legales, consultoría, notarías, o gestión documental, y, que domine el idioma inglés avanzado será considerado como una herramienta útil; ya que, podrían darse casos de herederos radicados y/o nacidos en el extranjero con los cuales la empresa deberá tener cierto grado de coordinación.

Dentro de las funciones para este perfil se busca que éste se encargue de definir y organizar los objetivos estratégicos del negocio a corto y largo plazo, alineados a la visión de modernización y digitalización de los servicios sucesorios; coordinar la ejecución operativa con las áreas de legal, atención al cliente, administración, finanzas y marketing, asegurando el cumplimiento de estándares de calidad y rentabilidad; liderar la gestión del talento, participando en la selección, formación y supervisión del equipo profesional y administrativo; fomentar relaciones sostenibles con *stakeholders* clave, tales como notarías, registros públicos, aliados estratégicos y clientes; y, finalmente, supervisar la gestión de caja, control de ingresos y egresos, así como la logística documental y digital de expedientes sucesorios.

8.3.2.2. Asesor legal. Será responsable de diseñar la estrategia legal del proceso sucesorio, revisar y validar la documentación necesaria, así como de coordinar con los tramitadores y las notarías involucradas, garantizando que cada expediente cumpla con los requisitos legales y avance de manera oportuna.

Se busca que el Asesor Legal sea un egresado o bachiller en Derecho, con experiencia previa en derecho sucesorio (deseable); que cuente con buen dominio de herramientas digitales y plataformas virtuales, con capacidad para integrarlas en la gestión de trámites legales y atención al cliente; y, que tenga habilidades comunicativas, empatía y orientación al servicio.

Este perfil se encargará de brindar asesoría legal presencial o virtual, resolviendo consultas relacionadas con el proceso sucesorio; asimismo, de explicar de forma clara y accesible los pasos a seguir en trámites que involucren múltiples herederos, documentos observados o situaciones particulares, así como informar sobre cambios normativos relevantes para el procedimiento.

8.3.2.3. Auxiliar Administrativo. Será el encargado de brindar soporte administrativo y operativo a las distintas áreas del proyecto, garantizando el orden documental, la atención básica al cliente y el cumplimiento de procedimientos internos.

Se buscará que esta posición sea ocupada por un perfil técnico o estudiante universitario de últimos ciclos de Administración, Contabilidad o carreras afines, que cuente con experiencia mínima de 1 año en funciones administrativas, así como manejo básico de herramientas ofimáticas y sistemas de gestión documental. Este perfil deberá contar con habilidades organizativas, atención al detalle y buena comunicación.

El auxiliar administrativo será responsable de mantener actualizado el registro de cada trámite sucesorio, incluyendo avances, plazos y observaciones, asegurando el correcto seguimiento de los expedientes y facilitando la coordinación entre las distintas áreas del equipo.

8.3.2.4. Tramitador. Será responsable de ejecutar y dar seguimiento a trámites ante entidades públicas y privadas, asegurando que se cumplan los plazos y requisitos en los procesos de sucesión intestada.

Se buscará que la posición sea ocupada por un Técnico o egresado en Administración, Derecho, Gestión Pública o carreras afines, con experiencia previa en gestión de trámites administrativos y/o legales, especialmente ante notarías, registros públicos (SUNARP), RENIEC u otras entidades públicas o privadas. Este perfil deberá contar con conocimiento básico del procedimiento sucesorio, así como capacidad para trabajar en campo y bajo cronogramas establecidos.

Entre las funciones principales del tramitador estará la de presentar, recoger y dar seguimiento a documentos ante notarías, registros y otras instituciones; coordinar con el área legal y administrativa para asegurar la correcta ejecución de los trámites; y mantener informado al equipo sobre el estado de cada expediente. Debido a ello, se valoran la proactividad, puntualidad y orientación al detalle.

8.3.3. Salarios

A continuación, en la Tabla 23 se presentan las remuneraciones estimadas para cada uno de los puestos descritos, considerando un análisis comparativo del sector y referencias obtenidas en portales especializados de Recursos Humanos (Bumeran, s.f.).

Tabla 23.
Salarios

Tipo	Concepto	Periodo 2026		Periodo 2027		Periodo 2028		Periodo 2029		Periodo 2030	
		Cantidad	Tarifa	Cantidad	Tarifa	Cantidad	Tarifa	Cantidad	Tarifa	Cantidad	Tarifa
Costos	Auxiliar Admin.	2	S/ 1,200	3	S/ 1,200	3	S/ 1,400	4	S/ 1,500	5	S/ 1,500
	Tramitador	3	S/ 1,500	3	S/ 1,700	4	S/ 1,700	5	S/ 1,800	7	S/ 1,800
	Asesor Legal	1	S/ 2,500	1	S/ 2,500	2	S/ 3,000	2	S/ 3,057	3	S/ 3,115
Gasto	Abogado Administrador	1	S/ 4,500	1	S/ 5,000	1	S/ 5,000	1	S/ 5,500	1	S/ 5,500

Nota. Los salarios contemplados para toda la nómina han considerado beneficios del régimen general (dos gratificaciones, CTS, EsSalud, aporte previsional). El Abogado Administrador es el Gerente General. Elaboración propia.

8.4. Proceso de Reclutamiento y Selección

El capital humano representa uno de los principales activos para el desarrollo y sostenibilidad de cualquier negocio. Esto es más crítico aun en un servicio donde la confianza, la precisión y la empatía son claves.

Por ello, es fundamental contar con criterios estructurados para la selección y reclutamiento del personal, alineados con los valores y objetivos estratégicos de la empresa.

En la fase inicial, Gerente General será el responsable de supervisar este proceso desde la definición del perfil hasta la contratación final. Asimismo, elaborará los manuales de funciones correspondientes, asegurando su alineación con la propuesta de valor del servicio. El proceso mínimo en esta fase de contratación y selección contemplará las siguientes etapas: primero, habrá una fase de definición del perfil del puesto; seguidamente, la de revisión y preselección de candidatos; posteriormente, la de entrevistas y evaluaciones. Una vez culminada la etapa de evaluación se procederá con la contratación del perfil (es) seleccionado (s) para, finalmente, hacerles una inducción y capacitación inicial.

8.5. Beneficios, Incentivos y Clima Laboral

Al tratarse de una empresa en etapa inicial, se priorizará el cumplimiento estricto de los beneficios laborales exigidos por ley, tales como la remuneración mínima, vacaciones, EsSalud, gratificaciones y CTS, de acuerdo con el régimen laboral que corresponda (micro o pequeña empresa). Sin embargo, se buscará fomentar un buen clima organizacional a través de acciones internas de bajo costo que promuevan la colaboración, la horizontalidad y el sentido de pertenencia.

Entre las acciones no económicas previstas se incluyen espacios de integración trimestrales, reconocimiento informal al desempeño, y capacitaciones básicas internas orientadas a reforzar conocimientos vinculados al servicio sucesorio, atención al cliente y manejo de herramientas digitales. Estas acciones buscan fortalecer la motivación y cohesión del equipo, sin comprometer la sostenibilidad financiera del negocio en su etapa inicial.

8.6.Gastos de Personal

Los costos asociados al personal incluyen remuneraciones, beneficios laborales y capacitaciones. Para el primer año de operaciones, este gasto asciende a S/ 239,775.00 (doscientos treinta y nueve mil setecientos setenta y cinco y 00/100 soles).

8.7.Conclusiones

La empresa se constituirá como una Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.), acogida al Régimen General. Se proyecta un equipo de 7 colaboradores en el primer año, con crecimiento a 16 personas al quinto año, en función de la demanda proyectada.

El costo anual en personal será de S/ 239,775.00 (doscientos treinta y nueve mil setecientos setenta y cinco y 00/100 soles) en el primer año y S/ 602,806.00 (seiscientos dos mil ochocientos y seis y 00/100 soles) en el quinto. El proceso de reclutamiento y selección será ejecutado íntegramente por el Gerente General, asegurando una incorporación ágil y alineada a los objetivos estratégicos del negocio. Esta estructura permitirá sentar una base sólida para el desarrollo sostenido de la empresa.

CAPITULO IX. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

En este capítulo se abordará y evaluará la viabilidad económica del plan de negocio de CONTIGO. Se enfatizará en las variables críticas: Inversión inicial, Capital de trabajo, Análisis de sensibilidad y escenarios, Riesgos y entre otros

9.1. Supuestos de Plan de Negocio

Este capítulo se analizó considerando un periodo de 60 meses, debido a que se estima que en ese intervalo de tiempo los flujos económicos se encontraran estabilizados, así mismo no se considera perpetuidad debido a que en el mediano y largo plazo pueden generarse nuevos tipos de competencia en el servicio de sucesiones intestadas.

De acuerdo con lo indicado en el capítulo de investigación de mercados el mercado objetivo para el 2026 será de 396 servicios, representando 3.5% del público objetivo en el primer año, proyectándose alcanzar una participación de mercado de 7% en el año 2030

El precio de venta con el cual se estará comenzando el 2026 está segmentado en 3 tipos de paquetes, *Paquete 1* 185 soles, el *Paquete 2* 2,450 soles, el *Paquete 3* 3,300 soles, para los siguientes años se proyecta un crecimiento de 1.9 % anual, los cuales se referencian con la inflación anual proyectada promedio del Banco Central de Reserva del Perú - BCR, mencionado en el capítulo de *Plan de operaciones*.

El presupuesto de inversión preoperacionales a desembolsar por los inversionistas asciende aproximadamente a 135,246 soles, el cual será asumida por capital propio, de esta manera permitirá cubrir la inversión inicial del año 0 que se encuentra compuesta por un presupuesto de activos 40,617 soles, gastos preoperativos de 73,193 soles y capital de trabajo de 21,436.

En el 2026 que es el primer año que comienzan las operaciones se considera un presupuesto inicial de inversión entre activos fijos e intangibles de 40,617 soles, así mismo en el 2028 en donde es el año que incrementa las operaciones se considera una

segunda inversión complementaria de mobiliarios e intangibles de 12,900 soles. Para mayor detalle se observa en el anexo 11.

Los costos operativos del primer año de operaciones son de 572,636 soles y su proyectado hasta el 2030 por crecimiento de operaciones es de 1,640,617 soles.

Los gastos operativos para el año 2026 se estima ejecutar 261,446 soles y para el año 2030 es de 381,871 soles.

Debido a que este servicio de sucesiones intestadas se centra básicamente en un tipo de B2C, el ciclo de conversión de efectivo tiende a ser positivo, por el hecho de que el cliente suele pagar por adelantado parcialmente el 70% o en su totalidad. Por tal motivo esto reduce significativamente la necesidad de capital de trabajo. Y de esta manera permite cubrir los gastos fijos del negocio.

9.2. Presupuesto de Inversiones

El desarrollo del Plan de Negocio de CONTIGO se estima comenzar con un aporte de capital de socios de 135,246 soles. Lo cual ayudara a solventarlas operaciones.

9.2.1. Activo fijo Tangible

Básicamente comprende los equipos y recursos que CONTIGO requiere para poder comenzar sus operaciones, así mismo la metodología de depreciación que se realizara es de forma lineal. Según la tabla referencial de SUNAT. En la tabla 24 se detalla los activos fijos tangible que se requerirán, así como el importe implicado

Tabla 24.

Activo fijo tangible

Activos fijo tangible	Tipo	Cantidad	Precio	Importe
Mobiliarios	Escritorio	8	S/ 500	S/ 4,000
Mobiliarios	Sillas	12	S/ 300	S/ 3,600
Mobiliarios	Archivador	5	S/ 150	S/ 750
Mobiliarios	Otros	2	S/ 200	S/ 400
Equipo Informatico	Computadora	8	S/ 2,500	S/ 20,000
Equipo Informatico	Impresora	3	S/ 298	S/ 894
Soporte informatico backup	Varios	-	-	S/ 2,000
Sub Total				S/ 31,644

Nota. Elaboración propia.

9.2.2. Activos Intangibles

Se considera los gastos preoperativos, licencias, software, hardware. En donde el detalle se encuentra en la tabla 25 que se muestra a continuación:

Tabla 25.
Activo intangible

Activos intangibles	Tipo de operación	Cantidad	Precio	Importe
Registro de nombre	Servicios			S/ 30
Licencia de funcionamiento	Servicios			S/ 600
Elaboración de la Minuta de Constitución de la Empresa o Sociedad.	Servicios			S/ 300
Elaboración de Escritura Pública ante el notario	Servicios			S/ 1,000
Marca y Branding	Servicios	-	-	S/ 1,500
Inscripción al RUC para Persona Jurídica	Servicios			Gratuito
Inscripción de la empresa o sociedad en el Registro de Personas Jurídicas de la Sunarp.	Servicios			S/ 1,300
Dominio y Hosting	Servicios			S/ 1,000
Asesoría legal y formalización	Servicios			S/ 1,500
Registro de Marca	Servicios	-	-	S/ 743
Asesoría legal y formalización	Servicios	-	-	S/ 1,000
Sub Total				S/ 8,973

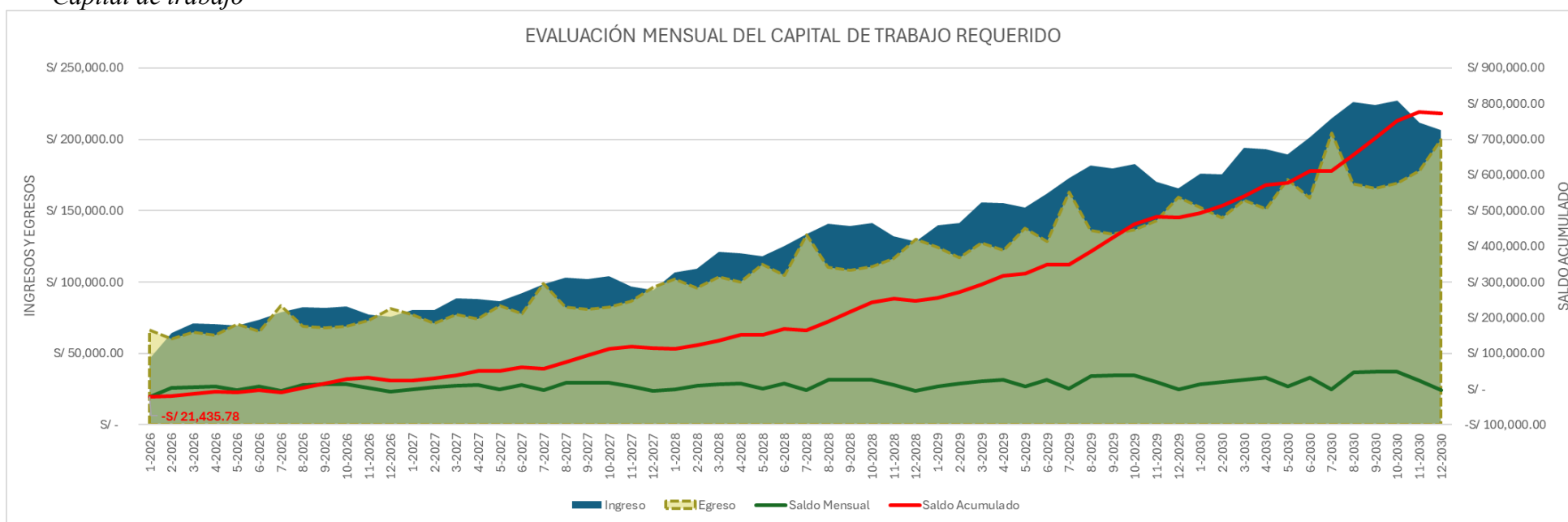
Nota. Elaboración propia.

9.2.3. Capital de Trabajo

Para determinar el capital de trabajo, se realizó en función a las políticas de cobros y pagos estimados por la empresa. En este caso *CONTIGO*, planifica percibir los ingresos a través del 70% al contado y el 30% se cobrar a 45 días. Para el caso de los egresos tienen una conceptualización de pago al contado o también un promedio de 30 días. Todo se puede visualizar en la Figura 24.

Bajo este enfoque se estima a financiar el saldo proyectado más bajo que se percibe el primer semestre, ascendiendo a un importe de 21,435.78 soles, que representa el capital de trabajo requerido para el desfase temporal de liquidez a inicio del negocio, en donde después será incorporado en flujo económico del año 0. El cual se observa en la tabla 30.

Figura 24.
Capital de trabajo



Nota. Elaboración propia

9.2.4. Inversión

Se ha considerado que las inversiones se realizarán en el año 0 y el año 3 (2028) el cual todos los detalles se observan en el anexo 11. La Tabla 26 detalla la composición de la inversión inicial requerida, incluyendo activos fijos tangibles como equipos y mobiliario, activos intangibles como licencias y software, gastos preoperativos relacionados con la implementación del servicio y el capital de trabajo necesario para cubrir la operación inicial. En conjunto, la inversión total estimada asciende a S/. 135,246.

Tabla 26.

Inversiones en año 0

Concepto	AÑO 0	
Activos fijo tangible	-S/	31,644
Activos intangibles	-S/	8,973
Gastos pre operativos	-S/	73,193
Capital de trabajo	-S/	21,436
TOTAL COSTOS	-S/	135,246

Nota. Elaboración propia

9.3. Proyección Financiera y Estado de Resultado

Con base a las estimaciones de demanda y oferta planificada se ha generado el estado de resultados y flujo financiero, en donde permite a la gerencia y socios conocer los resultados económicos en el tiempo proyectado de 5 años.

9.3.1. Costos

La Tabla 27 presenta la proyección de los costos fijos y variables del servicio para el periodo 2026-2030. Dentro de los costos fijos se incluyen los relacionados con el personal permanente, como auxiliares administrativos, tramitadores y asesores legales, cuyos valores se mantienen relativamente estables y no dependen directamente del número de servicios gestionados. Por otro lado, los costos variables comprenden los suministros y la documentación requerida para cada paquete de servicio, los cuales aumentan proporcionalmente al volumen de casos atendidos.

Tabla 27. Costos fijos y variables

Tipo de Costos	Concepto	Periodo 2026	Periodo 2027	Periodo 2028	Periodo 2029	Periodo 2030
		Importe anual	Importe anual	Importe anual	Importe anual	Importe anual
Costos Fijos	Auxiliar Admin.	S/ 41,400	S/ 62,100	S/ 72,450	S/ 103,500	S/ 129,375
	Tramitador	S/ 77,625	S/ 87,975	S/ 117,300	S/ 155,250	S/ 217,350
	Asesor Legal	S/ 43,125	S/ 43,125	S/ 103,500	S/ 105,467	S/ 161,206
Costos Variables	Suministro	S/ 21,365	S/ 29,105	S/ 52,890	S/ 66,985	S/ 81,812
	Documentación Paquete 1	S/ 890	S/ 1,243	S/ 1,654	S/ 2,147	S/ 2,688
	Documentación Paquete 2	S/ 115,799	S/ 161,694	S/ 215,127	S/ 279,269	S/ 349,611
	Documentación Paquete 3	S/ 231,384	S/ 323,089	S/ 429,857	S/ 558,023	S/ 698,576
TOTAL COSTOS		S/ 531,588	S/ 708,332	S/ 992,779	S/ 1,270,642	S/ 1,640,617

Nota. Elaboración propia

9.3.2. Gastos

La Tabla 28 muestra la proyección de los gastos fijos y variables para el periodo 2026-2030 y permite evaluar cómo evoluciona la estructura operativa de la empresa a medida que crece la demanda. Los gastos fijos, como administración, oficina, internet, contabilidad y marketing, representan un componente estable que asegura la continuidad del servicio sin depender directamente del número de casos atendidos.

En cambio, los gastos variables, como licencias de software, mantenimiento de plataforma, comisiones de ventas, servicios de movilidad y pasarelas de pago en línea, aumentan proporcionalmente al crecimiento del volumen de operaciones.

Tabla 28.
Gastos fijos y variables

Tipo de Gasto	Concepto	Periodo 2026	Periodo 2027	Periodo 2028	Periodo 2029	Periodo 2030
		Importe anual	Importe anual	Importe anual	Importe anual	Importe anual
FIJO	Abogado Administrador	S/ 77,625	S/ 86,250	S/ 86,250	S/ 94,875	S/ 94,875
	Oficina	S/ 63,168	S/ 63,168	S/ 84,000	S/ 84,000	S/ 84,000
	Internet/telefonía	S/ 6,000	S/ 6,000	S/ 7,200	S/ 7,200	S/ 7,200
	Contabilidad y Finanzas	S/ 18,000	S/ 18,000	S/ 24,000	S/ 24,000	S/ 24,000
	Mantenimiento + Limpieza	S/ 3,000	S/ 4,087	S/ 6,000	S/ 6,000	S/ 6,000
	Servicio agua	S/ 1,800	S/ 2,452	S/ 3,183	S/ 4,031	S/ 9,847
	Servicio Luz	S/ 3,000	S/ 4,087	S/ 5,305	S/ 6,718	S/ 8,206
	Marketing	S/ 43,300	S/ 40,800	S/ 46,700	S/ 50,700	S/ 53,200
VARIABLE	Licencias de software	S/ 3,840	S/ 3,840	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800
	Mantenimiento de Plataforma	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 5,000
	Comisión de ventas	S/ 1,780	S/ 4,245	S/ 7,556	S/ 12,560	S/ 17,531
	Servicio de movilidad	S/ 24,000	S/ 30,000	S/ 36,000	S/ 36,000	S/ 42,000
	Pasarelas de Pago en Línea	S/ 6,961	S/ 9,721	S/ 12,933	S/ 16,789	S/ 21,017
TOTAL GASTOS		S/ 257,475	S/ 277,649	S/ 328,926	S/ 352,673	S/ 377,676

Nota. Elaboración propia

9.3.3. Estado de Resultados

El estado de resultado proyectado en la tabla 29 confirma que el negocio al comienzo de sus operaciones tiene una utilidad ajustada y riesgosa, sin embargo, desde el 2027 se observa como un negocio rentable y estable. Contando con márgenes brutos promedio de 34%, teniendo proyecciones de escalabilidad.

Tabla 29.
Análisis de Estado de Resultados

AÑO	2026	2027	2028	2029	2030
Ingreso	S/ 896,640	S/ 1,120,215	S/ 1,526,751	S/ 1,970,365	S/ 2,452,213
Costos	S/ 572,636	S/ 708,332	S/ 992,779	S/ 1,270,642	S/ 1,640,617
Utilidad Bruta	S/ 324,004 36.14%	S/ 411,883 36.77%	S/ 533,973 34.97%	S/ 699,723 35.51%	S/ 811,596 33.10%
Gastos Administrativos	S/ 216,168 24.11%	S/ 235,220 21.00%	S/ 279,822 18.33%	S/ 294,338 14.94%	S/ 311,139 12.69%
Gastos de ventas	S/ 45,278 5.05%	S/ 45,045 4.02%	S/ 54,256 3.55%	S/ 63,260 3.21%	S/ 70,731 2.88%
Depreciación	S/ 11,277 1.26%	S/ 7,047 0.63%	S/ 10,127 0.66%	S/ 10,127 0.51%	S/ 2,654 0.11%
Utilidad Operativa	S/ 51,281 5.72%	S/ 124,572 11.12%	S/ 189,768 12.43%	S/ 331,998 16.85%	S/ 427,072 17.42%
Gastos Financieros	S/ - 0.00%	S/ - 0.00%	S/ - 0.00%	S/ - 0.00%	S/ - 0.00%
Utilidad antes de impuestos	S/ 51,281 5.72%	S/ 124,572 11.12%	S/ 189,768 12.43%	S/ 331,998 16.85%	S/ 427,072 17.42%
Impuesto a la renta	S/ 15,128	S/ 36,749	S/ -	S/ 97,939	S/ 125,986
UTILIDAD NETA	S/ 36,153 4.03%	S/ 87,823 7.84%	S/ 133,786 8.76%	S/ 234,059 11.88%	S/ 301,086 12.28%

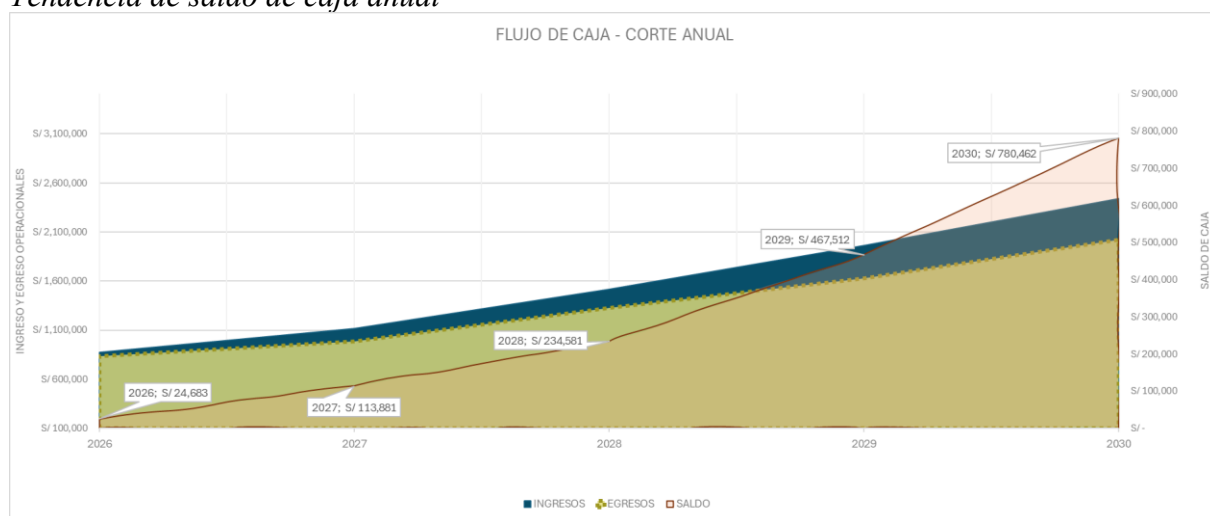
Nota. Elaboración propia

9.4. Flujo de Caja

9.4.1. Flujo de Caja Operativo

El flujo de caja operativo proyectado muestra la evolución de los ingresos, egresos y el saldo neto disponible durante el periodo 2026-2030. La Figura 25 presenta la tendencia del saldo de caja anual, permitiendo visualizar de forma clara la relación entre los ingresos, los gastos y la generación de liquidez a lo largo de los años.

Figura 25.
Tendencia de saldo de caja anual



Nota. Elaboración propia

9.4.2. Flujo de Caja Económico

La Tabla 30 presenta el flujo de caja económico proyectado para el periodo 2026-2030, considerando los ingresos operativos estimados, los costos y gastos operativos, así como la depreciación, impuestos y utilidades netas. El análisis permite evaluar la capacidad del proyecto para generar liquidez a lo largo del tiempo y determinar su sostenibilidad financiera.

Se observa un crecimiento progresivo en el flujo de caja operativo, que pasa de S/. 24,683 en 2026 a S/. 780,462 en 2030, reflejando un incremento sostenido de los ingresos y un control eficiente de los costos. Este comportamiento confirma la viabilidad financiera del servicio y respalda las proyecciones de rentabilidad a mediano plazo.

Tabla 30.

Flujo de caja económico proyectado 2026 - 2030

	0	1	2	3	4	5
Ingreso Operativo		S/ 896,640	S/ 1,120,215	S/ 1,526,751	S/ 1,970,365	S/ 2,452,213
Costos operativos		-S/ 572,636	-S/ 708,332	-S/ 992,779	-S/ 1,270,642	-S/ 1,640,617
Gastos Operativos		-S/ 261,446	-S/ 280,264	-S/ 334,077	-S/ 357,598	-S/ 381,871
(-) Depreciación		-S/ 11,277	-S/ 7,047	-S/ 10,127	-S/ 10,127	-S/ 2,654
Utilidad antes de Impuestos		S/ 51,281	S/ 124,572	S/ 189,768	S/ 331,998	S/ 427,072
Impuesto		-S/ 15,128	-S/ 36,749	-S/ 55,982	-S/ 97,939	-S/ 125,986
Utilidad Neta		S/ 36,153	S/ 87,823	S/ 133,786	S/ 234,059	S/ 301,086
(+) Depreciación		S/ 11,277	S/ 7,047	S/ 10,127	S/ 10,127	S/ 2,654
Flujo de caja Operativo		S/ 47,430	S/ 94,870	S/ 143,914	S/ 244,186	S/ 303,739
Inversión	-S/ 113,810			-S/ 12,900		
Aporte de CT	-S/ 21,436					
Recuperación de CT						S/ 21,436
Flujo de Caja de Inversiones	-S/ 135,246	S/ -	S/ -	-S/ 12,900	S/ -	S/ 21,436
Flujo de caja Económico	-S/ 135,246	S/ 47,430	S/ 94,870	S/ 131,014	S/ 244,186	S/ 325,175

Nota. Elaboración propia

9.5. Evaluación Financiera del Proyecto

Se tomará como base el flujo de caja económico realizado para los próximos 5 años. Para determinar la viabilidad económica se realizará los siguientes análisis económicos.

Para poder calcular el VAN y el TIR, se calculó la tasa de descuento CAPM puro, utilizando la siguiente formula $K_e = R_f + \beta(R_m - R_f) + R_p$, utilizando los siguientes supuestos:

Tasa libre de riesgo (R_f), 4.2% como referencia de Bonos del tesoro de EE. UU. a 10 años. Prima de mercado ($R_m - R_f$) promedio histórico de prima de riesgo global se encuentra de 5.5% - 6%, en este caso se usará el 5.8%. Beta del sector, el negocio de servicios legales y consultoría especializada cuenta con una baja volatilidad, el cual tiene una beta entre 0.8 a 1, por tal motivo se utiliza el 0.9. Prima de riesgo en el Perú (R_p) según EMBI Perú (agosto 2025) se encuentra entre 1.7% a 2%, para este ejercicio se utiliza 1.8%. De esta manera el costo de capital propio calculado bajo el modelo CAPM puro asciende a 11.2% sin embargo con fines conservadores en la tesis se redondea a una tasa de descuento de 12%.

Valor Actual Neto (VAN) y Tasa de Retorno (TIR), obteniendo un VAN positivo de 415,682.69 soles en donde se considera una tasa de descuento de 12%, calculado con el modelo de CAPM puro y un TIR de 72%, demostrando una rentabilidad atractiva para los inversionistas.

9.6. Análisis de Sensibilidad

Se realizaron 3 tipos de simulaciones en base a las 3 principales variables, precio, volumen y costo variable unitario. De forma aleatoria se designó un rango de -10% al +10% tal como se muestra en la tabla 31.

Tabla 31.
Cuadro de sensibilidad por variables críticas

Variación	Precio		Demanda		Costo	
	VAN	TIR	VAN	TIR	VAN	TIR
	S/ 424,864.66	73%	S/ 424,864.66	73%	S/ 424,864.66	73%
-10%	S/ 34,076.60	17%	S/ 222,167.46	45%	S/ 592,733.09	95%
-5%	S/ 232,172.81	47%	S/ 324,149.54	60%	S/ 508,798.87	84%
0%	S/ 424,864.66	73%	S/ 424,864.66	73%	S/ 424,864.66	73%
5%	S/ 616,578.43	98%	S/ 525,579.78	86%	S/ 340,930.44	62%
10%	S/ 808,292.21	122%	S/ 626,294.89	99%	S/ 256,697.59	50%

Nota. Elaboración propia

9.6.1. Variable Precio

Como se observa una disminución del 10% en el precio provoca que el VAN sea 34,076 soles y el TIR 17%, llevándolo a una situación sensible. Sin embargo, un incremento en el 10% obtiene como resultado un VAN de S/ 808,292.21 y la TIR a 122%, mostrando que el precio es una variable altamente sensible para las utilidades del negocio. De esta manera se evidencia que la estructura de costos del proyecto depende fuertemente del margen unitario y que una reducción sin control del precio no es sostenible sin un incremento en la demanda.

9.6.2. Variable Demanda

Una caída del 10% de la demanda no elimina la viabilidad del proyecto, sin embargo, reduce el VAN a 22,167.54 soles y el TIR a 45% como se observa el impacto

es importante, pero por debajo de la variable del precio, ya que a mayor volumen disminuye los costos fijos

9.6.3. Variable de Costo

La reducción del 10% en el costo genera un efecto positivo relativo, elevando el VAN a 592,733 soles y la TIR a 95%, sin embargo, una elevación del costo a 10% reduce el VAN a 256,697 soles y la TIR a 50%, manteniendo el proyecto viable.

Desde una perspectiva de riesgo, el proyecto el proyecto debe priorizar mantener precios competitivos que no degrade el margen, sostener una base mínima de clientes para garantizar el volumen e implementar un control estricto de gastos operativos para preservar el margen.

9.7. Análisis de Escenarios

En base al análisis de sensibilidad de las variables críticas, se ha realizado 3 tipos de escenarios (pesimista, conservador y optimista), bajo estos escenarios permite gestionar de mejor manera los riesgos y poder capturar oportunidades sin comprometer los servicios y solvencia del negocio.

9.7.1. Escenario Pesimista

En el supuesto que el precio o demanda tenga una caída de 10% o incremento del 10% en el costo variable, el proyecto reduce significativamente su rentabilidad. La estrategia se centra en contener gastos operativos, renegociar con proveedores y ajustar políticas comerciales para cuidar los márgenes y liquidez. Como prohibir descuentos adicionales sin previa autorización de gerencia, comisiones por éxito de procesos, evaluar créditos con proveedores o ser más selectivos con tercerización de servicios.

9.7.2. Escenario Conservador

Aquí se considera las condiciones del caso original (0% de variación en todas las variables críticas). El primer año presenta un flujo negativo leve, con recuperación de la inversión en el cuarto año. Básicamente el objetivo es sostener los indicadores actuales mediante la gestión adecuada de los costos, precios y oferta.

9.7.3. Escenario Optimista

Considerando que haya un aumento del 5% al 10% en precio o demanda, y/o reducción de costo del 5%. Bajo este escenario, el VAN podría superar los 700 mil soles y la TIR alcanzar entre 85% y 90%. El objetivo está en poder ampliar canales de servicio, optimizar procesos para absorber más oferta y demanda, de esta manera aprovechar economía de escala.

CAPÍTULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1. Conclusiones

Se determinó la viabilidad económico-financiera de la empresa CONTIGO, que ofrece servicios asociados a la gestión de sucesión intestada de individuos fallecidos en Lima Metropolitana. El plan de negocio propuesto demuestra ser rentable y sostenible en el tiempo. Los indicadores financieros (VAN y TIR) de la empresa permanecen positivos incluso en escenarios conservadores, lo que respalda la factibilidad de implementación en el período analizado (2026-2030).

Del análisis de macroentorno se puede concluir que la industria a la que se pretende ingresar tiene un entorno de competencia moderado y estable en donde aún existen oportunidades para nuevos actores ingresantes, que busquen diferenciarse para captar y retener clientes. En sentido, existe un mercado potencial para un servicio como el propuesto, basado en una atención personalizada, asesoría clara y un acompañamiento continuo, aspectos que son muy valorados en un ámbito en donde los servicios legales no cuentan con características diferenciales.

La investigación de mercado evidenció que, por el lado de la oferta, actualmente no existen servicios integrales especializados en sucesiones intestadas en Lima Metropolitana, pues los usuarios deben acudir de manera fragmentada a notarías, RENIEC, SUNARP y abogados independientes, lo que genera demoras, costos adicionales y abandono del trámite; ello abre una clara oportunidad de diferenciación a través de un servicio centralizado con alianzas estratégicas.

Por el lado de la demanda, se confirmó un alto nivel de aceptación de la propuesta de valor, dado que más del 90% de los encuestados manifestó interés en contratar el servicio y disposición de pago, siempre que se garantice confianza, claridad en el proceso y cobertura integral; de este modo, con un mercado estimado en 9,808 casos en 2024 en Lima Metropolitana (sectores A y B) y una proyección de crecimiento sostenido en los años siguientes, se valida la viabilidad y pertinencia del proyecto.

Por el lado de la demanda, se confirmó un alto nivel de aceptación de la propuesta de valor, dado que más del 90% de los encuestados manifestó interés en contratar el

servicio y disposición de pago, siempre que se garantice confianza, claridad en el proceso y cobertura integral; de este modo, con un mercado estimado en 9,808 casos en 2024 en Lima Metropolitana (sectores A y B) y una proyección de crecimiento sostenido en los años siguientes, se valida la viabilidad y pertinencia del proyecto.

El plan de marketing busca posicionar a CONTIGO como líder confiable y experto en la gestión de trámites sucesorios intestados, captar clientes potenciales y generar confianza en un servicio que involucra trámites sensibles y emocionalmente complejos. Se busca destacar la ventaja competitiva, basada en una propuesta especializada en gestión de trámites sucesorios, con un enfoque centrado en el cliente, lenguaje claro, atención personalizada y uso de herramientas digitales que agilizan el proceso.

Las operaciones estarán respaldadas por la gestión eficiente del negocio, a través de la estandarización de procesos, digitalización y automatización parcial mediante el uso de herramientas tecnológicas, atención humana y orientación legal clara. Se implementará un sistema de supervisión y trazabilidad de expedientes que permita asegurar la calidad del servicio en cada etapa del proceso sucesorio. La integración de procesos y la colaboración activa entre todos los actores involucrados permitirá garantizar tiempos de respuesta adecuados y un servicio de alto nivel, alineado con la demanda proyectada.

La empresa iniciará con un equipo de 7 profesionales, entre los cuales se encuentra en Gerente General, el abogado especialista en derecho sucesorio, el personal administrativo y los tramitadores; proyectando crecer a 16 colaboradores en el quinto año, en función de la demanda y expansión del servicio. En las etapas iniciales, el proceso de reclutamiento y selección estará bajo la responsabilidad de la Gerencia General quien elegirá al mejor talento en base a criterios objetivos alineados con los valores y objetivos estratégicos de la empresa.

El resultado del análisis financiero realizado cuenta con un Valor Actual Neto (VAN) de S/. 415,682.69 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 72.00%. Asimismo, se determina que, para poder iniciar operaciones, se requiere una inversión inicial de S/. 135,246 soles, que será aportada 100% por los socios.

10.2. Recomendaciones

Debido a que el mercado muestra un bajo nivel de planificación sucesoria en donde menos del 10% de la población tiene un testamento inscrito, se considera que ampliar el servicio hacia la planificación sucesoria en vida representa una oportunidad de crecimiento para CONTIGO. Si bien, la mayoría de los servicios planteados se concentran en la gestión posterior al fallecimiento, intestado, existe un mercado potencial de personas que podrían contratar servicios para gestionar su patrimonio anticipadamente y evitar conflictos familiares, reducir costos legales y asegurar la continuidad de su legado.

Se debe realizar un monitoreo regulatorio permanente y establecer un sistema de vigilancia normativa para anticipar cambios en el marco legal sucesorio, permitiendo ajustes ágiles en los procesos y reduciendo riesgos de contingencia.

Se recomienda impulsar una expansión geográfica estratégica del negocio hacia ciudades con alta incidencia de sucesiones intestadas, respaldada por los datos del 2024 de SUNARP: tras Lima Metropolitana, las regiones con más inscripciones fueron Arequipa, La Libertad y Piura. Esta expansión permitirá llegar a más familias que requieren apoyo en estos trámites, ampliar la presencia de la empresa y consolidar la marca a nivel nacional.

CAPÍTULO XI. ANEXOS

Anexo 1. Idea de Negocio - Documentos requeridos según trámite

1.1 Sucesión Intestada

- Copia certificada de la partida de defunción del causante, emitida por RENIEC o Municipalidad.
- Copia certificada de la partida de nacimiento de los presuntos herederos (hijos) emitida por RENIEC o Municipalidad.
- Copia certificada de la partida de matrimonio del causante emitida por RENIEC o Municipalidad, o la inscripción en el Registro Personal de la declaración de la unión de hecho.
- Copia literal de los bienes en registros públicos.
- Certificado negativo de sucesión intestada (emitido por SUNARP) .
- Certificado negativo de testamento (emitido por SUNARP) .
- Copia del DNI del solicitante y herederos.

1.2 AFP

- Certificado de Defunción: Original o copia legalizada.
- Documentos de Identidad: del afiliado fallecido y de los beneficiarios.
- Documentos que acrediten la relación:
 - Cónyuge: Partida de matrimonio o declaración jurada de convivencia.
 - Hijos: Partida de nacimiento. Si son mayores de 18 años y estudian, presentar constancia de estudios.
 - Padres: Partida de nacimiento del afiliado y documentos que acrediten la invalidez, si corresponde.
- Muerte accidental: Atestado policial y certificado de necropsia, si aplica.
- Si se trata de un heredero legal (no directo), se requiere de **Sucesión Intestada**.

1.3 SEGURO DE DESGRAVAMEN: Tarjetas de crédito, Hipoteca

- Certificado de defunción: Original o copia legalizada, que debe incluir ambas caras.
- Acta o partida de defunción: Original o copia legalizada.
- Copia del DNI: del fallecido y de la persona que activa el seguro
- Documentos del crédito: Estado de cuenta del préstamo a la fecha del siniestro.
- En caso de muerte accidental: Atestado policial, certificado de necropsia y examen toxicológico, si corresponden.
- En caso de muerte natural: Declaración médica del médico tratante según formato de la aseguradora, si corresponde.

- Formato de solicitud de activación del seguro: Llenado y firmado.
- Carta de activación: Firmada.

1.4 Seguros de Vida

- Certificado de defunción
- Partida o acta de defunción
- Documento de identidad (DNI) del asegurado y de los beneficiarios
- Partida de matrimonio o nacimiento: Se requiere si los beneficiarios son el cónyuge o los hijos, respectivamente.
- Declaración jurada de beneficiarios o **Sucesión intestada**: Documento donde se especifican quiénes son los beneficiarios del seguro.
- Boletas de pago del asegurado (en algunos casos)

1.5 Traspaso de propiedades

1.5.1 Vehículos

- Sucesión intestada inscrita en SUNARP
- Tarjeta de propiedad del vehículo .
- Copia Literal de la partida registral del vehículo .

1.5.2 Inmuebles

- Sucesión intestada inscrita en SUNARP
- Copia Literal actualizada de la partida registral del inmueble .
- Copia literal actualizada de la partida registral de la persona jurídica (si aplica) .
- Declaración Jurada de autoevaluó .
- Cuatro últimos recibos de pago del predio .

Anexo 2. Entrevistas de profundidad

2.1. Potenciales clientes

¡Hola! Gracias por participar en nuestra encuesta.

Estamos realizando un estudio para conocer las necesidades y opiniones de las personas sobre los trámites de sucesión intestada en Lima Metropolitana.

Tus respuestas serán completamente confidenciales y utilizadas únicamente con fines de investigación. La encuesta tomará alrededor de 5 minutos, y tu participación es clave para ayudarnos a diseñar un servicio que realmente facilite este proceso para las familias.

Si tienes alguna pregunta o necesitas más información sobre la encuesta, no dudes en indicarlo al final.

¡Gracias por tu tiempo y honestidad!

Antes de iniciar con las preguntas principales, se realizó una breve sección para recopilar datos demográficos del entrevistado, como edad, sexo, ocupación, nivel educativo, estado civil, ingreso mensual aproximado y distrito de residencia. Esta información nos permitirá caracterizar mejor el perfil de los potenciales clientes

Sección A. Filtros y Conocimiento Previo

1. ¿Cuál es tu rango de edad?

- Menos de 18 años
- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- Más de 55.

[Si selecciona "Menos de 18 años", configura el cuestionario para que termine automáticamente en este punto]

2. ¿Conoces a alguien cercano que haya hecho un testamento?

- Sí
- No

3. ¿Tienes conocimiento sobre el proceso de sucesión intestada?

- Sí, lo conozco bien
- Sé algo, pero no mucho
- No, no lo conozco.

[Si selecciona "No, no lo conozco", mostrar la explicación: "La sucesión intestada es el proceso legal que permite a los herederos de una persona fallecida, que no dejó testamento, acceder a sus bienes, derechos y beneficios."]

4. ¿Sabías que se necesitan varios documentos para gestionar una sucesión intestada?

- Sí
- No

Sección B: Necesidad y Demanda del Servicio

5. ¿Alguna vez has tenido que gestionar o ayudar con una sucesión intestada?

- Sí.
- No.

[(Si elige "Sí", preguntar)]

5.1 ¿Cuál fue la mayor dificultad que enfrentaste en este proceso?

- Tiempo.
- Costos.
- Falta de información.
- Complejidad del proceso.
- Otros. Colocar cual.

6. ¿Qué tan importante consideras que es contar con un servicio integral para gestionar una sucesión intestada?

- Muy importante.
- Importante.
- Neutral.
- Poco importante.
- Nada importante

7. Si necesitaras documentos legales tras el fallecimiento de un familiar, ¿qué crees que sería lo más complicado de gestionar?

- Historia clínica.
- Partida de defunción.
- Partidas de nacimiento.
- Otros. Colocar cual.

Sección C: Preferencias de Servicio

8. ¿Qué modalidad prefieres recibir un servicio que facilite este proceso?

- En persona.
- En línea.
- Una combinación de ambos.

9. ¿Qué características valoras más en un servicio de este tipo?

- Rapidez.
- Facilidad.
- Costo accesible.
- Atención personalizada.
- Otros.

10. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un servicio integral para gestionar una sucesión intestada?

- Menos de S/.
- S/ -.
- Más de

Sección D: Obstáculos y Mejoras

11. ¿Cuál es el mayor obstáculo que crees que enfrentarías al gestionar una sucesión intestada?

- Tiempo.
- Costos.
- Complejidad del proceso.
- Falta de información.
- Otros.

12. ¿Qué mejoras te gustaría ver en un servicio que facilite este proceso? (Pregunta abierta)

2.2. Expertos

Sección A: Contexto General y Requisitos Legales

1. Según su experiencia, ¿cuál es el documento más difícil de obtener para iniciar y completar una sucesión intestada?

- Certificado de defunción.
- Testamento (si existe).
- Partidas de nacimiento/matrimonio.
- Otros (especificar).

2. ¿Qué funciones específicas desempeñan los jueces y notarios en el proceso de sucesión intestada?

- (Dejar esta como pregunta abierta)

3. ¿Qué trámites o procesos pueden iniciarse antes de completar la sucesión intestada?

(Dejar esta como pregunta abierta)

Sección B: Desafíos y Problemas Comunes

4. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan los familiares durante una sucesión intestada?

(Simplifica para que enfoquen en su experiencia directa con herederos).

- Falta de documentos.
- Disputas entre herederos.
- Falta de conocimiento del proceso.
- Otros (especificar).

5. Desde su perspectiva, ¿cuáles son los errores más comunes al gestionar una sucesión intestada?

- Retrasos en la recopilación de documentos.
- Procedimientos mal iniciados.
- Falta de asesoría legal.
- Otros (especificar).

6. ¿Qué tipo de asesoría legal o ayuda profesional considera indispensable durante el proceso?

- (Dejar abierta para permitir recomendaciones específicas, como abogados, tramitadores o notarios).

Sección C: Aspectos Financieros y Operativos (Para notarios y expertos)

7. ¿Cuáles son los costos aproximados asociados con una sucesión intestada, incluyendo honorarios legales y otros gastos?

8. ¿Qué costos imprevistos suelen aparecer en el proceso de sucesión intestada?

Sección D: Procedimientos y Regulaciones

9. ¿Qué cambios recientes en la legislación podrían impactar el proceso de sucesión intestada?

- (Mantén está abierta para obtener información actualizada).

10. ¿Cómo se gestionan las sucesiones intestadas que incluyen bienes en el extranjero?

(Esta es crucial si planeas expandir tus servicios en el futuro).

Sección E: Estrategia y Recomendaciones

11. ¿Conoce algún servicio en Lima que facilite la recopilación de documentos para una sucesión intestada?

- Sí.
- No.

Si "No": ¿Cuál cree que es el motivo de su ausencia?

(Dejar esta pregunta abierta para recoger sugerencias estratégicas).

12. ¿Existen oportunidades específicas en el mercado de sucesiones intestadas que podrían aprovecharse?

- (Mantén abierta para permitir la identificación de nichos).

13. ¿Qué tipos de colaboraciones o asociaciones serían beneficiosas para un negocio de este tipo?

- (Reformulada para enfocarse en alianzas específicas como notarías, abogados, aseguradoras, etc.)

Nota. Elaboración propia

Anexo 3. Modelo de Encuesta

Modelo de Encuesta: Trámites luego del fallecimiento de un familiar

Objetivo:

Esta encuesta es anónima y tiene como objetivo conocer el interés de las personas en un servicio que gestione por uno todo lo concerniente al trámite legal de la sucesión intestada. Tu participación es muy valiosa para diseñar un servicio que realmente ayude. Solo te tomará unos minutos.

FILTRO INICIAL

1. ¿Vives actualmente en Lima Metropolitana?
 - Sí
 - No
2. ¿Tienes 18 años o más?
 - Sí
 - No

DATOS GENERALES

3. ¿Con qué sexo se identifica?
 - Masculino
 - Femenino
 - Otro (especificar)
4. ¿Cuál es tu rango de edad?
 - 18 a 25 años
 - 26 a 35 años
 - 36 a 45 años
 - 46 a 60 años
 - Más de 60 años
5. ¿A cuánto asciende el ingreso promedio familiar mensual en tu hogar?
 - Menos de S/ 1,000
 - S/ 1,000 - S/ 2,200
 - S/ 2,200 - S/ 3,500
 - S/ 3,500 - S/ 7,000
 - Más de S/ 7,000
6. ¿En qué distrito resides?

CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA

7. ¿Sabes qué es una sucesión intestada?
 - Sí
 - No
8. ¿Sabes qué documentos se requieren para hacer una sucesión intestada?
 - Sí
 - No
9. ¿Has perdido a un familiar cercano (padres, pareja, hermanos, hijos)?
 - Sí
 - No
10. ¿Tuviste que hacer algún trámite legal tras esa pérdida?
 - Sí
 - No
 - No fue necesario
11. ¿Con qué entidades tuviste que interactuar? (marca todas las que apliquen)
 - RENIEC
 - SUNARP
 - Notarías
 - Bancos
 - AFP / ONP
 - Aseguradoras
 - No hice ningún trámite
 - Otro (especificar)
12. ¿Qué tan complicado fue ese proceso para ti?
 - Muy fácil
 - Fácil
 - Neutral
 - Difícil
 - Muy difícil

DIFICULTADES Y EMOCIONES

13. ¿Con qué instituciones o personas buscaste orientación inicial tras la pérdida de tu familiar?
(marca todas las que apliquen)
 - Familiares o amigos
 - Notaría
 - Abogado/a particular
 - Tramitador informal
 - Funeraria

- Ninguno / lo resolví por mi cuenta
- Otro (especificar)

14. ¿Qué aspectos te resultaron más difíciles? (marca máximo 3)

- No sabía por dónde empezar
- Desconocimiento de documentos
- Costos elevados
- Tiempo y traslados
- Entidades no coordinaban entre sí
- Trato poco empático
- Otro (especificar)

Antes de continuar...

Una sucesión intestada ocurre cuando una persona fallece sin dejar testamento, y sus bienes deben ser repartidos entre los herederos de acuerdo con lo que establece la ley. El proceso puede implicar trámites con notarías, SUNARP, aseguradoras, etc.

INTERÉS E INTENCIÓN DE USO

15. Si tuvieras que pasar por primera vez o volver a pasar por un proceso de sucesión intestada, ¿qué tan probable es que contratarías un servicio que gestione todos los documentos, coordine con notaría y te acompañe durante todo el trámite?

(Escala del 1 al 5, donde 1 = Nada probable y 5 = Muy probable)

16. ¿Te interesaría un servicio que gestione todos los documentos, coordine con la notaría y te acompañe durante el proceso?

- Sí
- No
- Tal vez

17. Si tuvieras que pasar por este proceso, ¿cuál de estas opciones elegirías?

- Paquete Básico
- Paquete Intermedio
- Paquete Premium
- No usaría ningún servicio

Descripción de los paquetes:

- Básico: Solo orientación legal y guía para realizar los trámites por cuenta propia.
- Intermedio: Incluye lo anterior + recopilación de documentos + gestión completa de sucesión intestada.
- Premium: Todo lo anterior + trámites finales (seguros, AFP, servicios, etc.) + seguimiento personalizado.

18. ¿Qué tan importantes serían los siguientes aspectos en un servicio de gestión de trámites sucesorios?

(Escala del 1 al 5, donde 1 = Nada importante y 5 = Muy importante)

- Claridad sobre los pasos del proceso
- Acompañamiento por personal legal
- Recopilación de todos los documentos necesarios
- Transparencia en precios desde el inicio
- Trato empático y humano
- Evitar colas y trámites personales
- Ofrecer una consulta gratuita como primer paso
- Recibir actualizaciones periódicas

DISPOSICIÓN A PAGAR

19. ¿Por qué medio preferirías recibir las actualizaciones de tu proceso? (máximo dos)

- WhatsApp
- Correo electrónico
- Llamada telefónica
- Mensajes SMS
- Plataforma web del servicio
- Otro (especificar)

20. ¿Qué modalidad de atención preferirías para un servicio que te apoye en gestionar una sucesión intestada?

- Atención 100% presencial
- Atención híbrida (presencial + virtual)
- Atención 100% virtual
- Me es indiferente, mientras el servicio sea eficiente

21. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por el Paquete Básico?

- Hasta S/ 100

- Entre S/ 101 y S/ 200
- Más de S/ 200

22. ¿Y por el Paquete Intermedio?

- Hasta S/ 2,500
- Entre S/ 2,501 y S/ 3,300
- Más de S/ 3,300

23. ¿Y por el Paquete Premium?

- Hasta S/ 3,500
- Entre S/ 3,501 y S/ 4,500
- Más de S/ 4,500

24. ¿Qué modalidad de pago preferirías?

- Pago único al inicio
- Pago por etapas conforme avanza el trámite
- Pago contra resultados (al final del servicio)
- No estoy seguro/a

Nota. Elaboración propia

Anexo 4. Información demográfica de los entrevistados

#	Código	Edad	Sexo	Ocupación	Estado civil	Nivel de educación	Ingreso mensual (rango)	Distrito de residencia	Duración de la entrevista	Técnica aplicada	Entrevistador
1	E01	42	Femenino	Lectura y reparto de recibos de luz	Soltera	Secundaria completa	S/1,000 – S/2,000	San Juan de Lurigancho	25 min	Entrevista virtual	John Cabanillas
2	E02	31	Masculino	Policía Nacional del Perú	Casado	Universitaria incompleta	S/3,001 – S/4,000	Comas	30 min	Entrevista virtual	John Cabanillas
3	E03	38	Femenino	Administradora	Divorciada	Universitaria completa	S/5,001 – S/7,000	San Borja	28 min	Entrevista virtual	John Cabanillas
4	E04	40	Femenino	Contadora independiente	Viuda	Universitaria completa	S/5,001 – S/7,000	Miraflores	32 min	Entrevista virtual	John Cabanillas
5	E05	35	Masculino	Analista de TI	Casado	Universitaria completa	S/4,001 – S/5,000	Surco	27 min	Entrevista virtual	Maholy Berrospi
6	E06	36	Femenino	Profesora de colegio privado	Casada	Universitaria completa	S/4,001 – S/5,000	Magdalena del Mar	26 min	Entrevista virtual	Maholy Berrospi
7	E07	45	Masculino	Ingeniero civil	Casado	Postgrado concluido	S/7,001 – S/9,000	La Molina	35 min	Entrevista virtual	Maholy Berrospi
8	E08	34	Femenino	Médico cirujano	Soltera	Postgrado concluido	S/9,001 – S/12,000	San Isidro	33 min	Entrevista virtual	Poul Tristán
9	E09	37	Masculino	Gerente de marketing	Casado	Universitaria completa	S/7,001 – S/9,000	Santiago de Surco	31 min	Entrevista virtual	Poul Tristán
10	E10	29	Femenino	Diseñadora gráfica freelance	Soltera	Universitaria completa	S/4,001 – S/5,000	Barranco	29 min	Entrevista virtual	Poul Tristán

Anexo 5. Investigación de Mercado – Perfil Sociodemográfico

Distribución de encuestados según sexo

Sexo	Cantidad	%
Femenino	163	61.74%
Masculino	101	38.26%
Total	264	100.00%

Nota. Encuesta realizada por los integrantes del grupo

Distribución de encuestados según rango de edad

Rango de edad	Cantidad	%
18 a 25 años	35	13.26%
26 a 35 años	84	31.82%
36 a 45 años	74	28.03%
46 a 60 años	50	18.94%
Más de 60 años	21	7.95%
Total	264	100.00%

Nota. Encuesta realizada por los integrantes del grupo

Distribución de encuestados según ingreso familiar mensual

Ingreso familiar	Cantidad	%
Menos de S/ 1,000	15	5.68%
S/ 1,000 - S/ 2,200	33	12.50%
S/ 2,200 - S/ 3,500	44	16.67%
S/ 3,500 - S/ 7,000	54	20.45%
Más de S/ 7,000	118	44.70%
Total	264	100.00%

Nota. Encuesta realizada por los integrantes del grupo

Distribución de encuestados según distrito de residencia

Row Labels	Cantidad	%
Santiago de Surco	35	13.26%
San Juan de Lurigancho	34	12.88%
San Borja	16	6.06%
San Martín de Porres	15	5.68%
La Molina	14	5.30%
Los Olivos	14	5.30%
San Miguel	13	4.92%
Surquillo	12	4.55%
Cercado de Lima	8	3.03%
Comas	8	3.03%
San Isidro	8	3.03%
San Juan de Miraflores	8	3.03%
Ate Vitarte	7	2.65%
Pueblo Libre	7	2.65%
Miraflores	6	2.27%
Chorrillos	5	1.89%
El Agustino	4	1.52%
La Victoria	4	1.52%
Magdalena del Mar	4	1.52%
Villa El Salvador	4	1.52%
Barranco	3	1.14%
Breña	3	1.14%
Carabaylo	3	1.14%
Jesús María	3	1.14%
Lince	3	1.14%
Santa Anita	3	1.14%
Ventanilla	3	1.14%
Villa María del Triunfo	3	1.14%
Pachacamac	2	0.76%
Punta Hermosa	2	0.76%
Rímac	2	0.76%
San Luis	2	0.76%
Cieneguilla	1	0.38%
Independencia	1	0.38%
La Perla	1	0.38%
Puente Piedra	1	0.38%
Santa Beatriz	1	0.38%
Santa Rosa	1	0.38%
TOTAL	264	100.00%

Nota. Encuesta realizada por los integrantes del grupo

Anexo 6. Investigación de Mercado – Conocimiento y experiencia

Nivel de conocimiento sobre la sucesión intestada

Conoce sucesión	Cantidad	%
SI	177	67.05%
NO	87	32.95%
Total	264	100.00%

Nota. Encuesta realizada por los integrantes del grupo

Nivel de conocimiento sobre los documentos requeridos para la sucesión intestada

Conoce documentos	Cantidad	%
NO	167	63.26%
SI	97	36.74%
Total	264	100.00%

Nota. Encuesta realizada por los integrantes del grupo

Proporción de encuestados que han perdido a un familiar cercano

Pérdida familiar	Cantidad	%
Si	152	57.58%
No	112	42.42%
Total	264	100.00%

Nota. Encuesta realizada por los integrantes del grupo

Realización de trámites legales tras la pérdida de un familiar

Hizo trámite legal	Cantidad	%
Si	82	53.95%
No	53	34.87%
No fue necesario	17	11.18%
Total	152	100.00%

Nota. Encuesta realizada por los integrantes del grupo

Entidades más contactadas durante los trámites legales posteriores al fallecimiento

Entidades	Cantidad
RENIEC	62
Notarías	56
SUNARP	44
Bancos	33
AFP/ONP	31
Aseguradoras	29
Otro	4

Nota. Encuesta realizada por los integrantes del grupo

Nivel de dificultad percibida en el proceso de sucesión intestada

Dificultad proceso	Cantidad	%
Media	40	48.78%
Alta	35	42.68%
Baja	7	8.54%
Total	82	100.00%

Nota. Encuesta realizada por los integrantes del grupo

Anexo 7. Investigación de Mercado – Dificultades y emociones

Fuentes de orientación

Fuente de orientación	Cantidad de menciones
Familiares o amigos	42
Abogado/a particular	36
Notaría	27
Funeraria	24
Ninguno / lo resolví por mi cuenta	5

Nota. Encuesta realizada por los integrantes del grupo

Problemas durante el proceso

Problema clave	Cantidad de menciones
Tiempo y traslados	46
No sabía por dónde empezar	45
Desconocimiento de documentos	40
Entidades no coordinaban entre sí	19
Costos elevados	19

Nota. Encuesta realizada por los integrantes del grupo

Anexo 8. Investigación de Mercado – Interés del servicio

Probabilidad de contratar un servicio de gestión integral para sucesión intestada

Probabilidad contratar	Cantidad	%
Alta	164	62.12%
Media	65	24.62%
Baja	35	13.26%
Total	264	100.00%

Nota. Encuesta realizada por los integrantes del grupo

Interés en el servicio integral propuesto

Interés en servicio	Cantidad	%
Si	192	72.73%
Tal vez	60	22.73%
No	12	4.55%
Total	264	100.00%

Nota. Encuesta realizada por los integrantes del grupo

Preferencia de tipo de paquete según experiencia de pérdida familiar

Modalidad preferida	Pérdida familiar	Cantidad	%
Paquete Premium	Si	63	51.64%
	No	59	48.36%
Total Paquete Premium		122	48.41%
Paquete Intermedio	Si	45	53.57%
	No	39	46.43%
Total Paquete Intermedio		84	33.33%
Paquete Básico	Si	34	73.91%
	No	12	26.09%
Total Paquete Básico		46	18.25%
Total general		252	100.00%

Valoración de aspectos importantes en un servicio de gestión de sucesión intestada

Valoración de Servicio	Puntuación
Precios	145
Claridad	134
Trato Humano	134
Documentos	125
Consulta Gratuita	124
Sin Colas	121
Actualizaciones	121
Legal	109

Nota. Encuesta realizada por los integrantes del grupo

Anexo 9. Investigación de Mercado – Modelo de Servicio

Canales de comunicación preferidos por los encuestados

Canal de comunicación	Cantidad de menciones
WhatsApp	207
Correo electrónico	137
Llamada telefónica	44
Plataforma web del servicio	25
Mensajes SMS	4

Nota. Encuesta realizada por los integrantes del grupo

Modalidad de atención preferida para el servicio

Atención preferida	Cantidad	%
Atención híbrida (una parte presencial y otra virtual)	141	55.95%
Atención 100% presencial (quiero reunirme en una oficina con el asesor)	46	18.25%
Atención 100% virtual (videollamadas, teléfono, WhatsApp, etc.)	36	14.29%
Me es indiferente, mientras el servicio sea eficiente	29	11.51%
Total	252	100.00%

Nota. Encuesta realizada por los integrantes del grupo

Disposición de pago por el Paquete Básico

Precio básico	Cantidad	%
Entre S/ 101 y S/ 200	123	48.81%
Hasta S/ 100	102	40.48%
Más de S/ 200	27	10.71%
Total	252	100.00%

Nota. Encuesta realizada por los integrantes del grupo

Disposición de pago por el Paquete Intermedio

Precio intermedio	Cantidad	%
Hasta S/ 2,500	227	90.08%
Entre S/ 2,501 y S/ 3,300	24	9.52%
Más de S/ 3,300	1	0.40%
Total	252	100.00%

Nota. Encuesta realizada por los integrantes del grupo

Disposición de pago por el Paquete Premium

Precio premium	Cantidad	%
Hasta S/ 3,500	200	79.37%
Entre S/ 3,501 y S/ 4,500	50	19.84%
Más de S/ 4,500	2	0.79%
Total	252	100,00%

Nota. Encuesta realizada por los integrantes del grupo

Anexo 10. Plan de Marketing – Presupuesto de Marketing

Actividad	Detalle	Periodicidad	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Página Web: Desarrollo	Diseño de la web	Única vez	S/ 2,500					
Página web: dominio, hosting y certificado de seguridad Host	Dominio: Dirección personalizada contigo.com / Host: alquiler del espacio de servidor para almacenar la web	Anual	S/ 193	S/ 193	S/ 193	S/ 193	S/ 193	S/ 198
Página Web: Mantenimiento	Optimización para motores de búsqueda (SEO)	Cada trimestre desde el 2do año	S/ -	S/ 600	S/ 600	S/ 600	S/ 700	S/ 700
Pauta Digital / SEM	Pauta para Redes sociales, Retargeting, Facebook Ads, Google Display Network (GDN), Instagram, TikTok	Mensual	S/ 19,200	S/ 12,500	S/ 10,000	S/ 12,500	S/ 10,000	S/ 12,500
Partners	Funerarias y Cementerios (Publicidad in situ), Notarías (Papelería)	Mensual 3 partners	S/ 4,300	S/ 4,600	S/ 4,600	S/ 4,600	S/ 6,000	S/ 6,000
CRM (e-mail)	Envío de e-mail de consentimiento	Trimestral	S/ 3,800	S/ 2,400	S/ 2,400	S/ 2,400	S/ 2,400	S/ 2,400
Periodicos	Periodicos como El Comercio y Gestión	Trimestral un periódico Año 0 al Año 2, dos periodicos Año 3, 4 y 5	S/ 7,200	S/ 7,200	S/ 7,200	S/ 9,600	S/ 9,600	S/ 9,600
Vallas Espacios publicos	Vallas cerca a Hospital y Cementerio	Dos anuncios por año (Año 0 al Año 3) Tres anuncios Año 4 y 5	S/ 10,000	S/ 10,000	S/ 10,000	S/ 10,000	S/ 15,000	S/ 15,000
Activaciones	En Municipalidades, Cementerios y Funerarias	Mensual un lugar	S/ 6,000	S/ 6,000	S/ 6,000	S/ 7,000	S/ 7,000	S/ 7,000
	Total		S/ 53,193	S/ 43,300	S/ 40,800	S/ 46,700	S/ 50,700	S/ 53,200

Anexo 11. Inversiones 2026 - 2028

2026

Activos fijo tangible	Importe
Mobiliarios	S/ 4,000
Mobiliarios	S/ 3,600
Mobiliarios	S/ 750
Mobiliarios	S/ 400
Equipo Informatico	S/ 20,000
Equipo Informatico	S/ 894
Soporte informatico backup	S/ 2,000
Sub Total	S/ 31,644
Activos intangibles	Importe
Registro de nombre	S/ 30
Licencia de funcionamiento	S/ 600
Elaboración de la Minuta de Constitución de la Empresa o Sociedad.	S/ 300
Elaboración de Escritura Pública ante el notario	S/ 1,000
Marca y Branding	S/ 1,500
Inscripción al RUC para Persona Jurídica	Gratuito
Inscripción de la empresa o sociedad en el Registro de Personas Jurídicas de la Sunarp.	S/ 1,300
Dominio y Hosting	S/ 1,000
Asesoría legal y formalización	S/ 1,500
Registro de Marca	S/ 743
Asesoría legal y formalización	S/ 1,000
Sub Total	S/ 8,973
Total - ACTIVOS	S/ 40,617
Gastos pre operativos	Importe
Plan de Marketing	S/ 53,193
Plan de T.I.	S/ 20,000
TOTAL	S/ 73,193

**TOTAL GASTOS - COSTOS
PREOPERATIVOS S/ 113,810**

2028

Activos fijos	Importe
Mobiliarios	S/ 1,000
Mobiliarios	S/ 1,200
Mobiliarios	S/ 900
Mobiliarios	S/ 200
Equipo Informatico	S/ 5,000
Soporte informatico backup	S/ 2,000
Sub Total	S/ 10,300
Activos intangibles	Importe
Actualización plataforma web	S/ 2,000
Dominio y Hosting	S/ 600
Sub Total	S/ 2,600
TOTAL ACTIVOS	S/ 12,900

Anexo 12. Balance General

Año	Caja y Bancos	CxC	Activo Fijo Neto	Total Activo	CxP	Patrimonio	Total Pasivo + Patrimonio
2026	47,430	33,624	29,340	110,394	47,720	147,463	195,183
2027	94,870	42,008	22,293	159,171	59,028	235,286	294,314
2028	143,913	57,253	25,066	226,232	82,732	369,072	451,804
2029	244,186	73,889	14,939	333,014	105,887	603,131	709,018
2030	303,740	91,958	12,285	407,983	136,718	904,217	1,040,935

Nota. Cuadro de elaboración propia.

El Balance General proyectado refleja un incremento ascendente de activos y patrimonio, sustentado en la reinversión de utilidades y una estructura libre de deudas financieras. La liquidez se controla debido a la política de cobros (70% al contado y 30% a 45 días) y pagos a proveedores a 30 días, mientras que la inversión en activos fijos asegura la continuidad operativa y tecnológica. Para el año 2030, el patrimonio alcanza los S/ 1,040,935, reflejando la sostenibilidad y solvencia del proyecto.

CAPÍTULO VII. BIBLIOGRAFÍA

Ministerio de Salud del Perú. (s.f.). Repositorio Único Nacional de Información en Salud - REUNIS. Recuperado de: <https://www.minsa.gob.pe/reunis/?op=1&niv=1&tbl=1>

SUNARP. (2024). Boletín estadístico institucional: marzo 2024 [Archivo PDF]. Google Drive. Recuperado de: <https://drive.google.com/file/d/1r6-VPk0tj0KQi1BoGNiDsAr2wE-fOXkF/view>

Torres, A. L. (2023, 5 de mayo). Sucesión intestada: los tres casos en los que no podría proceder el trámite. Gestión. <https://gestion.pe/tu-dinero/sucesion-intestada-los-tres-casos-en-los-que-no-podria-proceder-el-tramite-noticia/>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2023, 10 de marzo). Indemnizaciones no reclamadas al SOAT. Recuperado de: <https://www.sbs.gob.pe/indemnizaciones-no-reclamadas-del-soat>

Reyes Leiva, J. C. (2025, julio 18). Dinero abandonado en entidades financieras suma S/ 540 millones en cinco años: ¿a qué se debe? Gestión. Recuperado de: <https://gestion.pe/tu-dinero/finanzas-personales/dinero-abandonado-en-entidades-financieras-suma-s-540-millones-en-cinco-anos-a-que-se-debe-noticia/>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2025, 12 de marzo). Entidades financieras deberán ofrecer productos crediticios con y sin seguro de desgravamen para que los usuarios puedan ejercer su derecho a elegir. Recuperado de: <https://www.sbs.gob.pe/noticia/detallenoticia/idnoticia/3821>

El Comercio. (2025, 29 de junio). Hay casi S/70 millones para víctimas de accidentes sin reclamar: ¿cómo funciona el Fondo de Compensación de SOAT y CAT? Recuperado de: <https://elcomercio.pe/lima/accidentes/hay-casi-s-70-millones-para-victimas-de-accidentes-sin-reclamar-como-funciona-el-fondo-de-compensacion-de-soat-y-cat-noticia/>

Barreto, P., De la Torre, O., & Pérez-Marín, M. (2013). Detección de duelo complicado. *Psicooncología*, 9(2-3), 355-368. https://doi.org/10.5209/rev_PSIC.2013.v9.n2-3.40902

Código Civil peruano, Decreto Legislativo N.º 295. (1994). Artículo 871. Diario Oficial El Peruano.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2022). Estadísticas vitales: Nacimientos, defunciones, matrimonios y divorcios 2022. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5555855/4937868-estadisticas-vitales-nacimientos-defunciones-matrimonios-y-divorcios-2022%282%29.pdf?v=1706629927>

Sistema Informático Nacional de Defunciones [SINADEF]. (2025, 25 de junio). Defunciones registradas. https://www.minsa.gob.pe/reunis/data/defunciones_registradas.asp

Ministerio de Justicia. (2018, 18 de mayo). Familiares pueden reclamar herencia cuando no hay testamento mediante la sucesión intestada [Noticia]. Agencia Peruana de Noticias Andina. <https://andina.pe/agencia/noticia-familiares-pueden-reclamar-herencia-cuando-no-hay-testamento-710407.aspx>

Hill, C. W. L., Schilling, M. A., & Jones, G. R. (2021). Strategic management: Theory & cases – An integrated approach [Archivo PDF]. Recuperado de https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25596w/APN_MI_HILL.pdf

Gupta, A. (2013). Environment & PEST analysis: An approach to external business environment. *International Journal of Modern Social Sciences*, 2(1), 34–43.

Jurado Nacional de Elecciones. (2025, 13 de abril). 43 partidos políticos se encuentran inscritos en el ROP del JNE [Nota de prensa]. <https://portal.jne.gob.pe/portal/Pagina/Nota/17603>

Ponce, A. F. (2023). Inestabilidad política, deterioro institucional y debilidad del sistema de partidos: lecciones del caos peruano. *Política y Gobierno*, 30(1), 61–91. <https://doi.org/10.22201/iis.2594072xe.2023.30.1.1665>

Guillén, J. (2024, enero). Sol peruano seguirá comportándose como una moneda estable [Entrevista]. Conexión ESAN. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/sol-peruano-seguira-comportandose-como-una-moneda-estable>

Palacios, O. (2025, 24 de enero). Alonso Segura advierte que el siguiente gobierno encontrará unas finanzas públicas muy debilitadas. RPP Noticias. <https://rpp.pe/economia/economia/alonso-segura-advierte-que-el-siguiente-gobierno-encontrara-unas-finanzas-publicas-muy-debilitadas-noticia-1611149>

Euromonitor International. (2024, julio). Income and expenditure: Peru. Recuperado de <https://www.euromonitor.com/income-and-expenditure-peru/report>

Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland III, A. J. (2023). *Administración estratégica: teoría y casos* (24.ª ed.). McGraw-Hill.

Euromonitor International. (2024). *World in 2040: The future demographic* [Archivo PDF]. Recuperado de <https://www.euromonitor.com/report/world-in-2040-the-future-demographic>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2024, 30 de junio). *Perú tiene una población de 32 131 400 habitantes al 30 de junio del presente año* [Nota de prensa]. <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/peru-tiene-una-poblacion-de-32-millones-131-mil-400-habitantes-al-30-de-junio-del-presente-ano-11659/>

Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland III, A. J. (2021). *Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts & Cases* (23.ª ed.). McGraw-Hill Education.

EY Perú. (2022, 23 de marzo). *Tendencias digitales 2022: transformando el Perú* [Artículo web]. Recuperado de https://www.ey.com/es_pe/insights/consulting/tendencias-digitales-2022

Alonso, M. (2023, 18 de noviembre). *Qué son las 5 fuerzas de Porter y cómo analizarlas*. Asana. <https://asana.com/es/resources/porters-five-forces>

Porter, M. E. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93. <https://www.blueoceanstrategyaustralia.com.au/wp-content/uploads/2023/08/HBRs-10-Must-Reads-on-Strategy.pdf>

David, F. R. (2003). *Strategic management: Concepts and cases* (10th ed., p. 80). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. https://pracownik.kul.pl/files/12439/public/3_David.pdf

Doran, G. T. (1981). *There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives*. *Management Review*, 70(11), 35–36.

Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (6.ª ed.). Editorial Episteme. <https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf-1.pdf>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Principios de marketing* (16ª ed.). Pearson Educación. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf

Fernández Arce, C. E. (2017). *Derecho de sucesiones* (Colección Lo esencial del Derecho). Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de: <https://repositoriodigital.bnp.gob.pe/bnp/recursos/2/html/derecho-de-sucesiones/14/>

Maurya, A. (2012). **Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works** [PDF]. O'Reilly Media. Recuperado de <https://theoffice.pe/wp-content/uploads/Running%20Lean.pdf>

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2004). *Blue ocean strategy*. *Harvard Business Review*, 82(10), 76–84. <https://hbr.org/2004/10/blue-ocean-strategy>

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.

Banco Central de Reserva del Perú. (s.f.). *Glosario del sector real: Crecimiento económico*. <https://www.bcrp.gob.pe/se-de-economia/see-sector-real/glosario-sector-real.html>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2025, junio 18). *Economía peruana acumuló un crecimiento de 3,3 % entre enero y abril y sienta las bases para la consolidación económica en 2025*. <https://www.gob.pe/institucion/mef/noticias/1188148-mef-economia-peruana-acumulo-un-crecimiento-de-3-3-entre-enero-y-abril-y-sienta-las-bases-para-la-consolidacion-economica-en-2025>

BBVA. (s.f.). *¿Qué es la inflación y cómo se calcula?*. Recuperado de <https://www.bbva.es/finanzas-vistazo/ef/finanzas-personales/que-es-la-inflacion-y-como-se-calcula.html>

Gestión. (2024, enero 22). *Firmas de abogados en Perú: recomendaciones para mejorar la estrategia digital*. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/abogados-estudios-juridicos-firmas-de-abogados-en-peru-recomendaciones-para-mejorar-la-estrategia-digital-noticia/>

O'Hara, G. (2020, 2 de marzo). *Notarías a nivel nacional reciben solo entre 20% y 30% de su ingreso regular*. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/notarias-a-nivel-nacional-reciben-solo-entre-20-y-30-de-su-ingreso-regular-noticia/?utm>

El Comercio. (2024, 9 de mayo). *Servicios legales en el Perú experimentarán un crecimiento de entre 15 % y 20 % en el 2024*. *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/peru/servicios-legales-en-el-peru-experimentaran-un-crecimiento-de-entre-15-y-20-en-el-2024-damma-legal-advisors-noticia/>

Arellano, R. (2025). *Los seis estilos de vida*. Arellano. Recuperado de <https://arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/>

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press. Recuperado de: <https://resource.1st.ir/PortalImageDb/ScientificContent/182225f9-188a-4f24-ad2a-05b1d8944668/Competitive%20Advantage.pdf>

Guerrero Medina, C. (2024, 1 de octubre). *El mercado de referencia: una herramienta clave para definir el enfoque del negocio*. ESAN Conexión. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-mercado-de-referencia-una-herramienta-clave-para-definir-el-enfoque-del-negocio>

Allen, A. (2020, 8 de octubre). *Understanding the 7Ps of the marketing mix*. Oxford College of Marketing Blog. Recuperado de <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2020/10/08/understanding-the-7ps-of-the-marketing-mix/>

Bitner, M. J. and Booms, H. (1981). *Marketing Strategies and Organization: Structure for Service Firms*. Donnelly, J. H. and George, W. R. (eds). *Marketing of Services, Conference Proceedings*. Chicago, IL. American Marketing Association.

McCarthy, E. J. (1964). *Basic Marketing*. Richard D. Irwin. Homewood, IL.

Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (APEIM). (2025). *Informe de Niveles Socioeconómicos 2023-2024*. Recuperado de <https://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2025/03/2023-2024-Version-WEB.pdf.pdf>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (s.f.). *Seguro de desgravamen*. Recuperado el 20 de julio de 2025, de <https://www.sbs.gob.pe/usuarios/seguros/otros-seguros/seguro-de-desgravamen>

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (s.f.). *Régimenes tributarios*. Gobierno del Perú. <https://www.gob.pe/280-superintendencia-nacional-de-aduanas-y-de-administracion-tributaria-regimenes-tributarios>

Presidencia del Consejo de Ministros. (27 de febrero de 2023). *Régimen MYPE Tributario (RMT): Orientación*. Gobierno del Perú. <https://www.gob.pe/6990-regimen-mype-tributario-rmt>

Bumeran. (s.f.). *Salarios en Perú*. Recuperado de <https://www.bumeran.com.pe/salarios>

Prestamype. (2025). *¿Cuánto vale la UIT en Perú este 2025?* Recuperado de <https://www.prestamype.com/articulos/cuanto-vale-la-uit-en-peru>