



## **MODELO DE NEGOCIO**

**<NOMBRE DEL NEGOCIO, PRODUCTO O PROCESO>**

Formato - Modelo de Negocio  
Versión 1.0

**SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA**  
**Lima - Perú**  
**2011**

## ÍNDICE

<b>1. PROPÓSITO Y OBJETIVOS DEL NEGOCIO</b>	<b>4</b>
1.1. COSMOVISIONES DE LOS DUEÑOS DEL NEGOCIO	4
1.2. DEFINICIÓN CONCEPTUAL DEL NEGOCIO	5
1.3. ALINEAMIENTO CON LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA ORGANIZACIÓN	5
1.4. PROPÓSITO Y OBJETIVOS DEL NEGOCIO	5
<b>2. ANÁLISIS DEL ENTORNO</b>	<b>6</b>
2.1. MATRIZ DE DECISIONES ESTRATÉGICAS - PARTE 1 (FACTORES Y ÁMBITOS)	6
2.2. LISTA DE STAKEHOLDERS	6
2.3. FICHAS DE STAKEHOLDERS	7
<b>3. PRODUCTOS, CLIENTES Y PROVEEDORES DEL NEGOCIO</b>	<b>7</b>
3.1. DOCUMENTO DE INTERACCIÓN E INTEROPERACIÓN CON LOS CLIENTES	7
3.2. ESPECIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS	8
3.3. DOCUMENTO DE INTERACCIÓN E INTEROPERACIÓN CON LOS PROVEEDORES	9
3.4. SUBSISTEMAS DEL NEGOCIO	10
3.5. RELACIONES ENTRE LOS SUBSISTEMAS DEL NEGOCIO	11
3.6. MATRIZ DE DECISIONES ESTRATÉGICAS – PARTE 2 (DECISIONES ESTRATÉGICAS)	11
3.7. DOCUMENTO DE INTERACCIÓN E INTEROPERACIÓN CON LOS STAKEHOLDERS	12
3.8. RELACIONES SUBSISTEMAS - STAKEHOLDERS	13
3.9. ESPECIFICACIÓN DE LOS INSUMOS	13
<b>1. PROCESOS Y REGLAS DE NEGOCIO</b>	<b>14</b>
1.1. MAPA DE MACRO-PROCESOS	14
1.2. DIAGRAMA DE MACRO-PROCESOS A0	14
1.3. FICHAS DE MACRO-PROCESOS	14
1.4. FICHAS DE PROCESOS	15
1.5. DIAGRAMAS DE ACTIVIDADES	16
1.6. CATÁLOGO DE NUEVAS REGLAS DE NEGOCIO (DE LAS REGISTRADAS EN EL CATÁLOGO CENTRAL)	16
1.7. FICHAS DE REGLAS DE NEGOCIO	16
<b>2. ESPECIFICACIÓN DE REQUERIMIENTOS</b>	<b>17</b>
2.1. FICHAS DE REQUERIMIENTOS INFORMÁTICOS (RIN)	17
2.2. FICHAS DE REQUERIMIENTOS DE PROCEDIMIENTOS (RPN)	18

**Registro de Cambios al Documento**

Fecha	Versión	Descripción	Autor

**Información General del Modelo del Negocio**

Código del proyecto	
Nombre del proyecto	
Código del Modelo de Negocio	
Nombre del Modelo del Negocio	
Coordinador del proyecto	
Objetivo del Proyecto	
Plazos del Proyecto	
Esfuerzo Total Estimado (horas personas)	

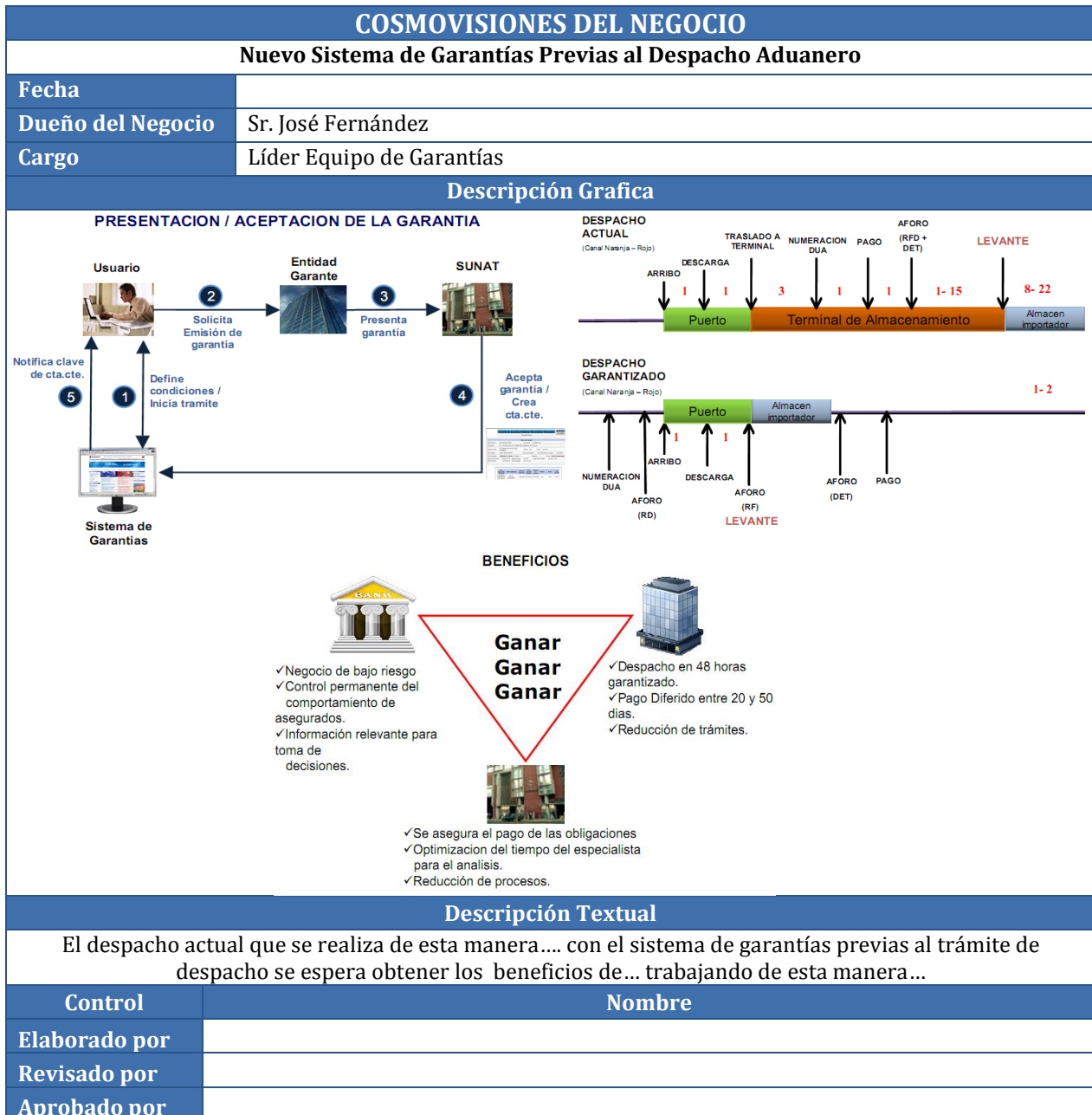
## INFORME DE MODELADO DE NEGOCIO

### 1. PROPÓSITO Y OBJETIVOS DEL NEGOCIO

#### 1.1. Cosmovisiones de los dueños del negocio

Se especifican cada una de las cosmovisiones obtenidas, de la manera más detallada posible y por separado. Ésta especificación debe hacerse de manera gráfica y a la vez textual.

Por ejemplo:



## 1.2. Definición conceptual del negocio

Se integran todas las cosmovisiones y se especifican en un único esquema de la misma forma que en el inciso 1.1.

DEFINICION CONCEPTUAL DEL NEGOCIO	
<b>Nuevo Sistema de Garantías Previas al Despacho Aduanero</b>	
Fecha	
MODELO CONSENSUADO	
Descripción Grafica	
Descripción Textual	
Control	Nombre
Elaborado por	
Revisado por	
Aprobado por	

## 1.3. Alineamiento con los Objetivos Estratégicos de la Organización

Se describe de qué forma y por qué razones, la definición conceptual del negocio se alinea a los objetivos estratégicos de la institución, a fin de ubicar apropiadamente el negocio en el contexto estratégico de la organización.

ALINEAMIENTO CON LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS	
Fecha	
Objetivo Estratégico (Existente o propuestos)	Sustento
1. Promover el Cumplimiento Tributario Voluntario.	
2. Facilitar el Comercio Exterior.	
3. Reducir el Incumplimiento Tributario.	
4. Fortalecer la Institucionalidad de la SUNAT.	
Observaciones:	
Control	Nombre
Elaborado por	
Revisado por	
Aprobado por	

## 1.4. Propósito y Objetivos del Negocio

Se especifican el propósito, objetivos generales y objetivos específicos del negocio.

PROPOSITOS Y OBJETIVOS DEL NEGOCIO		
Fecha		
Propósito	Objetivos Generales	Objetivos Específicos
Alcance:		
Control	Nombre	
Elaborado por		
Revisado por		
Aprobado por		

## 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

### 2.1. Matriz de Decisiones Estratégicas - Parte 1 (factores y ámbitos)

Se indican los factores del entorno en los ámbitos específicos considerados, que se ven impactados.

Por ejemplo:

MATRIZ DE DECISIONES ESTRATÉGICAS							
Fecha				Versión			
MADE		ÁMBITOS					
		Intereses políticos y gremiales	Oportunidades tecnológicas	Medio ambiente - Mercado	Normas nacionales	Buenas prácticas y estándares	Tendencias y normas internacionales relacionadas
FACTORES	Naves de mayor calado en transporte marítimo (china)		X	X			
	Operador Económico autorizado	X		X			X
	Estándar EDIFACT		X			X	X
	NLGA				X		
		X					
	Plan Competitividad Nacional	X					
	TLC USA	X					X
	Despacho anticipado				X	X	
	Tecnología no intrusiva		X			X	
Control		Nombre					
Elaborado por							
Revisado por							
Aprobado por							

### 2.2. Lista de Stakeholders

LISTA DE STAKEHOLDERS			
Fecha		Versión	
Código	Tipo		Nombre
Control	Nombre		
Elaborado por			
Revisado por			
Aprobado por			

### 2.3. Fichas de Stakeholders

Se construye una ficha por cada stakeholder identificado y se indica:

FICHA DE STAKEHOLDER			
Fecha		Versión	
Código de Stakeholder	Tipo	Nombre	
Características			
Entidades que forman el grupo			
Actividades que realizan			
Productos o servicios que brindan			
Características relevantes			
Normas que los regulan			
Requisitos			
Observaciones			
Control	Nombre		
Elaborado por			
Revisado por			
Aprobado por			

## 3. PRODUCTOS, CLIENTES Y PROVEEDORES DEL NEGOCIO

### 3.1. Documento de interacción e interoperación con los clientes

INTERACCION E INTEROPERACION CON LOS CLIENTES			
Fecha		Versión	
Código del Stakeholder			
Nombre del Cliente			
Elementos de Intercambio	Condiciones de Entrega	Condiciones de Recepción	Medio de Intercambio

Información				
Documentos				
Responsabilidades del Intercambio				
Requerimientos Técnicos de Interoperación				
Capacidades Requeridas				
Periodicidad				
Control	Nombre			
Elaborado por				
Revisado por				
Aprobado por				

### 3.2. Especificación de los productos

Se diseñan y se describen de forma detallada los productos (o servicios) finales que produce el negocio.

ESPECIFICACION DE LOS PRODUCTOS			
Fecha		Versión	
Nombre del producto			
Código de Producto			
Objetivo del Producto			
Necesidades que satisface			
Prestaciones que brinda			
CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO			
Descripción del Producto			



Alcance	
Normas Aplicadas	
Vigencia	
Detalles	
Control	Nombre
Elaborado por	
Revisado por	
Aprobado por	

### 3.3. Documento de interacción e interoperación con los proveedores

Se identifican a los proveedores adecuados para cada producto especificado y se formalizan los requerimientos de interacción con ellos.

INTEGRACION E INTEROPERACION CON LOS PROVEEDORES				
Fecha		Versión		
Código del Stakeholder				
Nombre del Proveedor				
Normas que regulan la relación con el proveedor				
Actividades que realiza el proveedor				
Productos que brinda el proveedor	Especificaciones técnicas			
Elementos de Intercambio	Condiciones de Entrega	Condiciones de Recepción	Medio de Intercambio	
Información				
Físico				
Responsabilidades del Intercambio				
Requerimientos Técnicos de Interoperación				
Capacidades Requeridas				
Periodicidad				
Control	Nombre			
Elaborado por				

Revisado por	
Aprobado por	

## SUBSISTEMAS DEL NEGOCIO

### 3.4. Subsistemas del negocio

Los subsistemas del negocio son identificados y definidos de acuerdo al criterio de componentización seleccionado, y luego se registran en el formato siguiente:

SUBSISTEMAS DE NEGOCIO			
Versión		Fecha	
Criterio de Componentización			
Cód.	Nombre del Subsistema	Alcance	Funciones
S1	Subsistema 1		
S2	Subsistema 2		
S3	Subsistema 3		
Control		Nombre	
Elaborado por			
Revisado por			
Aprobado por			

Tener en cuenta que la cantidad de los subsistemas a encontrar debe respetar el número mágico de 7 más o menos dos.

Como se observa en el formato Subsistemas del Negocio, los subsistemas 1, 2, 3, 4 y 5 deben ser remplazados por el nombre del subsistema identificado y definido, por ejemplo: subsistema 1 = Cadena de Valor. Luego a cada subsistema identificado y definido se le realizará una breve descripción, por ejemplo: La cadena de valor es el conjunto de todas las actividades que ocurren desde que se capturan y/o inducen los requerimientos de los clientes hasta que se entrega el producto o servicio pedido.

### 3.5. Relaciones entre los subsistemas del negocio

Se relacionan los subsistemas, identificando los flujos de ingreso y de salida entre ellos.

Este formato debe ser revisado y complementado después de haber realizado la actividad siguiente, si fuera el caso.

RELACIÓN ENTRE SUBSISTEMAS DEL NEGOCIO									
Versión			Fecha						
Nombre del Subsistema									
Intercambio									
Código	Descripción	Medio de intercambio	Origen	Destino	Tipo				
					IM	DF	DE	MM	E
E1		SIGAD	S1	S3		X			
E2			S2	S1	X				
E3			S4	S3				X	
IM = Información (meta información), DF = Documentos físicos =, DE = Documentos electrónicos, MM = Materiales o mercancías y E = Energía.									
Control		Nombre							
Elaborado por									
Revisado por									
Aprobado por									

### 3.6. Matriz de decisiones estratégicas – Parte 2 (Decisiones Estratégicas)

Una vez identificados los factores del entorno dentro de los ámbitos considerados, se identifican las acciones a tomar, en respuesta al efecto que estos tienen en el modelo de negocio y en los subsistemas que estas acciones impactan. Luego de terminar esta matriz, deben revisarse y completarse las relaciones entre los subsistemas especificadas anteriormente. POR EJEMPLO:

MATRIZ DE DECISIONES ESTRATÉGICAS							
Fecha			Versión				
MADE		ÁMBITOS					
		Intereses políticos y gremiales	Oportunidades tecnológicas	Medio ambiente - Mercado	Normas nacionales	Buenas prácticas y estándares	Tendencias y normas internacionales relacionadas
FACTORES	Naves de mayor calado en transporte marítimo (china)		Grúas Pórtico	Mayor capacidad física del puerto			
	Operador Económico autorizado	Definir facilidades para OEA		Mecanismos de acreditación			Definir procedimientos de control
	Estándar EDIFACT		Adoptar estándares de interoperabilidad			CUSCAR y CUSDEC	Modelo de datos de la OMA
	NLGA				Punto de llegada		
		Garantía previa					
	Plan Competitividad	48 horas					

	Nacional						
	TLC USA	Integración con VUCE					Arancel Integrado
	Despacho anticipado				Resolución anticipada	EER en 6 horas	
	Tecnología no intrusiva		Rayos X en el puerto en ingreso mercancía			Rayos X en punto de llegada	
Aspecto		Acciones a tomar					Subsistemas impactados
48 horas							S1, S2
EER en 6 horas							
Grúas Pórtico							
Rayos X en el puerto en ingreso mercancía							
Mayor capacidad física del puerto							
Punto de llegada							
Garantía previa							
Resolución anticipada							
Mecanismos de acreditación							
CUSCAR y CUSDEC							
Procedimientos de control							
Modelo de datos de la OMA							
Arancel cero							
Control		Nombre					
Elaborado por							
Revisado por							
Aprobado por							

Una vez ya identificados las decisiones, se detallan las acciones concretas que el modelo de negocio debe considerar.

### 3.7. Documento de Interacción e Interoperación con los Stakeholders

Se establecer cómo los stakeholders interactúan con los subsistemas.

INTEGRACION E INTEROPERACION CON LOS STAKEHOLDERS			
Fecha		Versión	
Código del Stakeholder			
Nombre del Stakeholder			
Normas que regulan la relación con el Stakeholder			
Actividades que realiza el Stakeholder			
Productos que se intercambia con el Stakeholder			
Elementos de Intercambio	Condiciones de	Condiciones de	Medio de

		Entrega	Recepción	Intercambio
Información				
Físico				
Periodicidad				
Control	Nombre			
Elaborado por				
Revisado por				
Aprobado por				

### 3.8. Relaciones Subsistemas - Stakeholders

Una vez identificadas todos los elementos de intercambio con los stakeholders (clientes, proveedores, otros), se identifica con qué subsistemas se intercambian estos elementos.

En los campos de origen, destino y subsistemas y stakeholders implicados se deben usar los códigos de los stakeholders y de los subsistemas en mención.

RELACIONES SUBSISTEMAS - STAKEHOLDERS									
Versión			Fecha						
Intercambio									
Código	Descripción	Medio de intercambio	Origen	Destino	Tipo Elemento				
					IM	DF	DE	MM	E
E1							X		
E2						X			
E3								X	
IM = Información y meta información, DF = Documentos físicos =, DE = Documentos electrónicos, MM = Materiales o mercancías y E = Energía.									
Control		Nombre							
Elaborado por									
Revisado por									
Aprobado por									

### 3.9. Especificación de los insumos

Se diseñan y se describen de forma detallada los insumos (o servicios) finales que recibe el negocio.

ESPECIFICACION DE LOS INSUMOS			
Fecha		Versión	

Nombre del insumo	
Código de insumo	
Objetivo del insumo	
Necesidades que satisface	
Prestaciones que brinda	
CARACTERISTICAS DEL INSUMO	
Descripción del Insumo	
Alcance	
Normas Aplicadas	
Vigencia	
Detalles	
Control	Nombre
Elaborado por	
Revisado por	
Aprobado por	

## 1. PROCESOS Y REGLAS DE NEGOCIO

### 1.1. Mapa de macro-procesos

### 1.2. Diagrama de macro-procesos A0

DIAGRAMA DE MACROPROCESOS A0			
Versión		Fecha	
Control	Nombre		
Elaborado por			
Revisado por			
Aprobado por			

### 1.3. Fichas de macro-procesos

Se debe construir una ficha por cada macro-proceso.

Las entradas y salidas deben ser enunciadas de acuerdo a IDEF0.

Los proveedores y los clientes pueden ser otros procesos o entidades.

FICHA DE MACROPROCESOS			
A1. (Nombre del macroproceso)			
Versión		Fecha	
Objetivo			
Proveedores		Entradas	
AX. (Nombre del proceso)			
Clientes		Salidas	
AY. (Nombre del proceso)			
Controles		Mecanismos	
Procesos	A1.1. (Nombre del proceso): (Descripción del proceso)		
	A1.2. (Nombre del proceso): (Descripción del proceso)		
Control	Nombre		
Elaborado por			
Revisado por			
Aprobado por			

#### 1.4. Fichas de procesos

Esta actividad se debe repetir hasta considerar que se tiene un nivel adecuado de detalle para construir los diagramas de actividades. Esta ficha debe usarse hasta el nivel de detalle N-1.

FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PROCESOS			
AX.Y (Nombre del proceso)			
Versión		Fecha	
Objetivo			
Diagrama de Procesos			
Proveedores		Entradas	
AX.Y. (Nombre del proceso)			
Clientes		Salidas	
AX.Y. (Nombre del proceso)			
Controles		Mecanismos	
Responsables			

Procesos	<b>A1.1.1 (Nombre del proceso):</b> (Descripción del proceso) <b>A1.1.2. (Nombre del proceso):</b> (Descripción del proceso)
Control	Nombre
Elaborado por	
Revisado por	
Aprobado por	

### 1.5. Diagramas de actividades

Este formato se usará para especificar procesos de último nivel.

AX.Y.Z (Nombre del proceso)	
Versión	Fecha
Objetivo	
Diagrama de Actividades	
Control	Nombre
Elaborado por	
Revisado por	
Aprobado por	

### 1.6. Catálogo de nuevas reglas de negocio (de las registradas en el catálogo central)

CATÁLOGO DE NUEVAS REGLAS DE NEGOCIO		
Código de Regla	Nombre de Regla	Fecha de vigencia
Control	Nombre	
Elaborado por		
Revisado por		
Aprobado por		

### 1.7. Fichas de reglas de negocio



REGLA DE NEGOCIO			
Nombre			
Código		Fecha de vigencia	
Descripción			
Excepciones			
Requisitos			
Cambios	Vigencia anterior	Responsable o autorizante	Descripción del cambio
Base legal			
Fuente			
Procesos relacionados	Procesos	Subprocesos	Actividades
Reglas relacionadas	Código regla	Nombre regla	Relación
Isomorfismo	Código regla	Nombre regla	Aclaración
Homonimia	Código regla	Nombre regla	Aclaración
Control	Nombre		
Elaborado por			
Revisado por			
Aprobado por			

## 2. ESPECIFICACIÓN DE REQUERIMIENTOS

### 2.1. Fichas de requerimientos informáticos (RIN)

Por ejemplo:

REQUERIMIENTO INFORMÁTICO DE NEGOCIO					
Número	RI-P01-SP01-003		Fecha	08 /11/2010	
Nombre	Mejorar asignación de especialistas en reconocimiento físico				
Proyecto	NPDA - NSIGAD				
Entregable	Software de selección de especialistas entregado				
Dueño	IFGRA				
Módulo	Ingreso - Importación Definitiva				
Esfuerzo estimado	Total horas	Diseño	Construcción	Prueba	Implantación
	160	80	40	30	10
Duración	30 días útiles		Plazo	15/01/2011	
No.	Funcionalidad	Descripción detallada		Códigos de Reglas	Información
1	Asignación automática	Se asigna a especialistas en forma automática y balanceada		DIRF11 DIGR05	Lista espec. DUA
2	Reporte de pendientes	Consulta de DUA pendientes de diligenciar		DIRF17 DIRF18	DUA
Control		Nombre			
Elaborado por					

Revisado por	
Aprobado por	

## 2.2. Fichas de requerimientos de procedimientos (RPN)

Por ejemplo:

REQUERIMIENTO DE PROCEDIMIENTO DE NEGOCIO					
Número	Ad-2010-000001		Fecha	08 /11/2010	
Nombre	Asignación de especialistas en reconocimiento físico				
Proyecto	NPDA - NSIGAD				
Entregable	Procedimiento específico de selección de especialistas publicado				
Aprobador	IFGRA				
Proceso	Ingreso - Importación Definitiva		Subproceso	Asignación especialista	
Esfuerzo estimado	Total horas	Diseño	Construcción	Prueba	Implantación
	90	20	40	10	20
Duración	90 días útiles		Plazo	09/02/2011	
No.	Aspectos	Descripción detallada			
1	Motivación	(La razón o motivo por la que surge el procedimiento )			
2	Normas	(Lista de normas del más alto al más bajo nivel asociadas)			
3	Alcance	(Unidades organizacionales, entidades y procesos involucrados)			
4	Responsabilidades	(Indicando cargo y responsabilidad)			
5	Generalidades	(Se aplica en forma general)			
6	Esquema	(Esquema sinóptico del procedimiento o propuesta-primera versión)			
7	Transitoria	(Condiciones de transitoriedad o temporalidad)			
Control		Nombre			
Elaborado por					
Revisado por					
Aprobado por					