

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
MAESTRÍA EN DERECHO DE LA EMPRESA



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ

**“Planeamiento estratégico para el incremento del nivel competitivo de la
Notaría Holgado”**

Tesis para optar por el Grado de Magister en Derecho de la Empresa

Autor: Carlos Alberto Carpio Holgado

Asesor: MBA. Carlos Esteban Villajuana Pablo

Jurado: Mg. Hebert Eduardo Tassano Velaochaga
MBA. Carlos Esteban Villajuana Pablo
MBA. Julio César Molleda Solis

Lima - Perú

2013

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL INCREMENTO DEL NIVEL COMPETITIVO DE LA NOTARÍA HOLGADO

Carlos Alberto Carpio Holgado

*Maestría en Derecho de la Empresa
Pontificia Universidad Católica del Perú*

Resumen: El presente trabajo se centra en analizar a la Notaría Holgado con la finalidad de mejorar su nivel competitivo. El análisis se realizó mediante la identificación de la función esencial de la organización, continuando con el análisis externo de la organización mediante la identificación de las cinco fuerzas competitivas, identificación y descripción de las tendencias de los indicadores externos, e identificación de las oportunidades y amenazas. Para luego continuar con el análisis interno de la organización, realizándose la identificación y análisis de los indicadores internos, las fortalezas y debilidades, y evaluación de la eficacia de la misión y visión de la organización. Seguidamente, se realizó la deducción de la meta estratégica central, la misma que engloba a las demás metas corporativas identificadas. Finalmente, en base al análisis antes realizado se dedujeron una serie de estrategias para frenar las amenazas, aprovechar las oportunidades, explotar las fortalezas, superar las debilidades, incrementar la cuota de mercado, desarrollar la cartera de clientes leales e incrementar el margen de ventas por convenios. Todas las estrategias desplegadas fueron reordenadas y priorizadas en aquellas que tienen un mayor grado de impacto en el éxito de la organización que permita incrementar el nivel competitivo de la organización.

Palabras clave: análisis estratégico, priorización estratégica, nivel competitivo.

Índice General

INTRODUCCIÓN	6
1. Planteamiento del Estudio	9
1.1. Problemática	9
1.2. Objetivos de la investigación	10
1.2.1. Objetivo general	10
1.2.2. Objetivos específicos	10
2. Antecedentes de Notariado	11
2.1. El Notario en el Perú	11
2.2. El notario en la actualidad	14
2.3. El caso de la Notaría Holgado	15
2.4. Estructura organizacional de la Notaría Holgado	17
3. Marco teórico	20
3.1. Concepto de planeamiento estratégico	20
3.2. La estrategia competitiva	21
3.3. Términos utilizados en el planeamiento estratégico	22
4. Campo de actuación de la organización	23
4.1. Función esencial de la Notaría Holgado	24
4.2. Visión	25
4.3. Misión	26
5. Análisis externo de la organización	26
5.1. Identificación del horizonte del análisis externo	26
5.2. Identificación y análisis de acuerdo a las cinco fuerzas competitivas	27
a. Competidores potenciales	28
b. Competidores directos actuales del sector	31
c. Productos sustitutos y complementarios	34
d. Poder negociador de los clientes	35
e. Proveedores	36
5.3. Identificación de los indicadores externos	36
a. Deducción de los macro indicadores externos	37

b.	Deducción de los micro indicadores externos	38
c.	Ordenamiento de los indicadores externos y otorgamiento de peso a cada indicador clave	39
5.4.	Descripción de las tendencias e impactos de los indicadores externos	44
a.	Aumenta el nivel de posicionamiento de los competidores directos	44
b.	Aumenta la probabilidad de convocatoria a concurso público	45
c.	Se mantiene el estado de la economía nacional	45
d.	Disminuye levemente el otorgamiento de créditos hipotecarios	47
e.	Aumenta levemente el grado de fragmentación de los clientes	48
f.	Se reducen las expectativas de rentabilidad de los competidores potenciales	49
g.	Se mantiene el grado de relevancia del precio para el cliente	49
h.	Aumenta la exigencia de preservación del medio ambiente	50
i.	Aumenta el nivel de diferenciación del servicio notarial	51
5.5.	Identificación de las oportunidades y amenazas	51
5.5.1.	Amenazas del sector notarial	51
5.5.2.	Oportunidades del sector notarial	57
5.5.3.	Oportunidad de mercado y de grupo de clientes	63
5.5.4.	Oportunidad de servicio	64
5.5.5.	Oportunidad de beneficio	65
5.6.	Grado de atractivo del sector	66
6.	Análisis interno de la organización	69
6.1.	Identificación de los indicadores internos	70
6.2.	Identificación de las fortalezas y de las debilidades	73
6.3.	Identificación de los indicadores internos clave de la organización ..	82
6.4.	Análisis de los indicadores internos clave de la organización	85
6.5.	Evaluación de la eficacia de la visión y la misión	90
6.6.	Conclusiones del diagnóstico interno	92
7.	Meta Estratégica Central	93
7.1.	Análisis estratégico corporativo	93
7.2.	Establecimiento de las metas corporativas	101

7.3. Definición de la meta estratégica central	102
8. Formulación de estrategias.....	104
8.1. Estrategias para frenar las amenazas	104
8.2. Estrategias para aprovechar las oportunidades	105
8.3. Estrategias para explotar las fortalezas.....	106
8.4. Estrategias para superar las debilidades.....	107
8.5. Estrategia de innovación.....	109
8.6. Estrategia de desarrollo de productos: Aumento de atributos en los productos	111
8.7. Estrategias para incrementar la cuota del mercado.....	112
8.8. Desarrollo de la cartera de clientes leales.....	114
8.9. Estrategias para incrementar el margen de ventas por convenios .	114
8.10. Priorización estratégica.....	115
CONCLUSIONES.....	117
BIBLIOGRAFÍA.....	120

Índice de Figuras

Figura 1	Organigrama de la Notaría Holgado	18
Figura 2	Fuerzas competitivas del sector notarial de Arequipa.....	28
Figura 3	Producto Bruto Interno: 2004 - 2013	46
Figura 4	Demanda Interna: 2004 - 2013.....	47
Figura 5	Crédito por tipo: Enero 2010 – Octubre 2011	48
Figura 6	Inversión bruta fija del sector privado	59
Figura 7	Gasto Público.....	60
Figura 8	Páginas web en Notarías de Arequipa	95
Figura 9	Páginas web en Notarías de Lima	96
Figura 10	Acceso a servicios y bienes TIC de hogares en el Perú	98
Figura 11	Pirámide de internautas, según edad	99
Figura 12	Evolución porcentual de ventas totales de Notaría Holgado	100
Figura 13	Definición de meta estratégica Notaría Holgado, método de tejido de metas.....	103
Figura 14	Procedimientos no contenciosos - Arequipa 2011	112

Índice de Tablas

Tabla 1	Cuadro de deducción de macro indicadores externos del sector notarial.....	37
Tabla 2	Cuadro de deducción de micro indicadores externos del sector notarial.....	38
Tabla 3	Cuadro de ordenamiento y otorgamiento de peso a indicadores claves del sector notarial.....	40
Tabla 4	Cuadro de ordenamiento y otorgamiento de peso a indicadores no relevantes del sector notarial.....	40
Tabla 5	Matriz de tendencias e impactos del sector notarial.....	42
Tabla 6	Matriz de evaluación de indicadores externos.....	66
Tabla 7	Cuadro de deducción de indicadores internos de la Notaría Holgado, método QQC	70
Tabla 8	Cuadro del ranking y asignación de peso a cada una de las actividades y dimensiones internas de la Notaría Holgado	73
Tabla 9	Cuadro Notaría Holgado: Matriz de evaluación de indicadores internos.....	74
Tabla 10	Cuadro de deducción de fortalezas	79
Tabla 11	Cuadro de deducción de debilidades	80
Tabla 12	Cuadro de determinación de pesos ponderados y ranking de cada indicador interno de la Notaría Holgado.....	82
Tabla 13	Cuadro de determinación de indicadores internos clave de la Notaría Holgado.....	84
Tabla 14	Cuadro de análisis estratégico corporativo de la Notaría Holgado ...	94
Tabla 15	Cuadro de precios de servicios frecuentes de notarías de Lima	97
Tabla 16	Cuadro de deducción de las metas corporativas de la Notaría Holgado.....	101
Tabla 17	Cuadro de deducción de Estrategias y actividades	104
Tabla 18	Cuadro de deducción de oportunidades según análisis externo	105
Tabla 19	Cuadro de deducción de estrategias para explotar las fortalezas de la Notaría Holgado.....	106
Tabla 20	Cuadro de estrategias y actividades deducidas de los indicadores internos.....	108

INTRODUCCIÓN

Desde muy pequeño tuve una gran admiración por las personas que día a día tratan de cambiar el mundo, aquellos que erigen bastos imperios basados en la creatividad, el trabajo duro y la planificación.

El presente trabajo pone en relieve la planificación, como herramienta para anticiparse al futuro, recreando escenarios en base a tendencias, experiencias y al uso de ciencias exactas e inexactas con la adición de la imaginación.

Se dice que no hay una ciencia o fórmula exacta del triunfo; sin embargo, las probabilidades de éxito se incrementan estableciendo lo que se quiere lograr, estimando el entorno, conociéndose a sí mismo y, principalmente, decidiendo de manera ordenada y priorizando el qué hacer para alcanzar los objetivos y metas.

La presente investigación tiene como objetivo incrementar el nivel de competitividad de una organización específica mediante la aplicación de la ciencia de la gestión en su rama de la planificación estratégica. En el presente caso hemos optado por la Notaría Holgado, la misma que se desenvuelve dentro de un sector peculiar, requiriendo el uso de herramientas legales para el entendimiento de la organización y poder llegar a la finalidad de establecer estrategias que permitan crear valor para la organización y para la sociedad.

A través del presente trabajo de investigación se busca comprobar la hipótesis de que si logramos identificar las fortalezas, debilidades de la organización; así como las oportunidades y amenazas del sector notarial podremos deducir el conjunto de estrategias que tienen como finalidad incrementar el nivel competitivo de la Notaría Holgado.

Debemos acotar, que la actividad notarial se encuentra constantemente bajo el análisis de diferentes entidades del Estado, por el alto grado de influencia que el quehacer notarial tiene sobre la economía, y como ente que permite generar condiciones mínimas para la inclusión de diversos sectores en la economía.

Siendo por tanto importante fortalecer el grado de competitividad del sector notarial, y evitar cualquier cambio abrupto en el sector por motivaciones de índole político.

A su vez, una de las principales motivaciones de esta investigación se funda en la necesidad de mejorar el desempeño de la Notaría Holgado en su conjunto, ante el inevitable nombramiento de nuevos notarios, que se erigen como nuevos competidores dentro del sector; previsión anterior está dada por el incremento poblacional de la ciudad de Arequipa; a su vez, por el crecimiento de la actividad económica que ha impulsado la demanda del sector, a dichos motivos debemos sumar políticas estatales que buscan mayor inclusión, a través de una mayor presencia del Estado.

De ahí que una de las tareas de la presente investigación fue identificar los futuros escenarios, tanto positivos y negativos, fortalezas y debilidades de la organización, a fin de establecer las estrategias que permitan fortalecer el nivel competitivo de la organización ante la entrada de nuevos competidores y un sector notarial más competitivo.

El desarrollo del presente documento se centró principalmente, en el estudio y análisis del mercado notarial de la ciudad de Arequipa, para lo cual se tomó en cuenta las peculiaridades de dicha región.

Con la finalidad de ubicarnos dentro del sector notarial, el trabajo se inició con una descripción del notario peruano con una breve exposición de la actividad notarial desde la dación de la Ley de Indias; continuando con el notario peruano de nuestros días, mostrando la importancia que ha llegado a adquirir como un ente que proyecta la paz social a través de su función alitigiosa; y finalmente culminar la primera parte con una descripción de la Notaría Holgado y su evolución. El objetivo de esta parte fue describir la función que realiza el notario, la evolución normativa en el caso peruano y reseñar a la Notaría Holgado, a fin de conocer el ámbito de la presente investigación.

En la segunda parte se ha desarrollado un breve marco conceptual de la investigación, a fin de establecer las herramientas a utilizar para delinear las estrategias de fortalecimiento del nivel competitivo de la Notaría Holgado.

Seguidamente, se abordó el análisis de la organización, el mismo que fue dividido en dos partes. Primero se realizó el análisis externo de la organización, donde se trabajó sobre variables exógenas que afectan a la organización, identificando indicadores que permitan medir el grado de impacto. A continuación se realizó el ordenamiento de los principales indicadores que tienen mayor impacto sobre el éxito de la organización. Este proceso tuvo como objetivo establecer el grado de atractivo del sector.

Luego de realizar el análisis externo, se continuó con el análisis interno, identificando los indicadores internos por cada actividad o dimensión, otorgándoles una puntuación y realizando un ordenamiento de aquellos que tienen mayor peso sobre el grado de éxito de la organización, todo esto con la finalidad de detectar las fortalezas y debilidades de cada una de las áreas, así como para ponderar el estado de salud del negocio en su conjunto.

La siguiente etapa trata sobre la meta estratégica central, la misma que se estableció teniendo en cuenta el método de la función, es decir, establecer las metas de acuerdo a la función de cada una de las áreas, para luego realizar el ordenamiento de las metas mediante el tejido de metas. La presente parte tiene como objetivo cuantificar y precisar que es lo que lograremos.

Finalmente, se procedió a la formulación de las estrategias, las mismas que son deducidas de acuerdo al análisis externo e interno realizado durante todo el trabajo de investigación. Teniendo como objetivo la aplicabilidad del análisis realizado y como herramienta práctica que fije los lineamientos para la mejora del nivel competitivo de la empresa.

1. Planteamiento del Estudio

1.1. Problemática

Siendo una de las principales políticas de Estado, mejorar el clima para los negocios en el país, es que, se vienen desarrollando acciones para incrementar el grado de competencia y eficiencia del sector notarial. A través del Documento de Trabajo N° 001-2010/GEE, realizado por la Gerencia de Estudios Económicos del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la protección de la Propiedad Intelectual, que tuvo por finalidad estudiar el grado de competencia en el mercado de servicios notariales, se concluyó en dicho documento, que el sector notarial presenta imperfecciones en la provisión de los servicios, dado por el número limitado de competidores y por problemas relacionados a la carencia de información, en ambos casos limitaciones de índole legal.

El estudio antes mencionado, ha servido de motivación para la presentación de iniciativas legislativas conducentes a incrementar el número de plazas notariales, modificar la estructura del Consejo del Notariado, incrementar las causales punitivas del Notario, busca también, cambiar la estructura de los jurados calificadoros de los concursos de méritos. Dicho escenario, nos permite prever un futuro del sector bastante cambiante a nivel normativo, que repercutirá directamente sobre la Notaría Holgado.

El ingreso de nuevos notarios, se presenta como uno de los principales problemas para la organización, debido que ello genera un nivel mayor de competencia dentro del sector. Por lo que se hace necesario el estudio del entorno de la Notaría Holgado, de manera que se pueda actuar en forma anticipada a los cambios futuros del sector.

A su vez, se puede identificar serias debilidades dentro de la organización, relacionadas al área de recursos humanos, aspecto de principal importancia en un tipo de negocio que el producto final, se centra básicamente en el servicio prestado y por lo tanto en el nivel de atención, eficiencia y empatía del capital

humano. Resulta necesario también realizar el estudio de la organización con la finalidad de resolver los problemas relacionados a la baja productividad en algunas áreas de la organización.

La carencia de conocimiento de los competidores, de las necesidades de los clientes, restringe actualmente la capacidad de la plana directiva, de establecer planes conducentes a un mejor posicionamiento.

Se puede identificar como el principal problema el bajo nivel competitivo que refleja la Notaría Holgado, frente a un escenario de mayor competencia en el sector notarial, por el ingreso de nuevos competidores.

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo general

Incrementar el nivel competitivo de la Notaría Holgado, estableciendo el conjunto de estrategias que permitan enfrentar un escenario futuro altamente competitivo, que permitan crear valor, tanto para la organización, como para la sociedad.

1.2.2. Objetivos específicos

- Identificar la función esencial de la organización, que permita lograr que la visión y misión sean elemento de diferenciación estratégica.
- Identificar las oportunidades y amenazas del sector notarial, estableciendo el grado de atractivo del sector, de acuerdo al estudio de factores exógenos.
- Determinar los indicadores internos clave, identificando el grado de fortaleza o debilidad de los mismos.
- Establecer la meta estratégica corporativa, que pueda integrar el análisis realizado tanto en el ámbito externo de la organización, como el estudio realizado en la misma organización.

- Deducir el conjunto de estrategias, producto de las amenazas y oportunidades identificadas en el análisis externo, así como, las estrategias deducibles del análisis interno de la organización.

2. Antecedentes de Notariado

2.1. El Notario en el Perú

La figura del notario en la historia del Perú data de la época pre-colombina. A través de las Leyes de Indias los conquistadores españoles comenzaron a legislar sobre territorios americanos con la finalidad de beneficiar a la corona española y a la Iglesia, en dicho período aparece la figura del notario, en el Libro II, Título 10, encontramos la referencia "*Del Escrivano de Cámara del Consejo Real de las Indias*"¹. Es entonces, el punto de partida para el desarrollo normativo de la función notarial, en dicha Ley de Indias se hace referencia a diferentes tipos de escribanos que más adelante desarrollaremos brevemente.

Durante la época republicana, una cantidad significativa de la legislación colonial continuó vigente, sufriendo durante los años sucesivos algunas modificaciones, pero que no alteraron figuras legales que eran propias del continente europeo, como es la figura del Notario. Para el año de 1862 se concebía al Escribano como:

"El oficial ó (sic) secretario público que con título legítimo está destinado a redactar y autorizar con su firma los autos y diligencias de los procedimientos judiciales, y también las escrituras de los actos y contratos que celebran entre partes"².

¹ CONGRESO DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ. *Archivo digital de la Legislación en el Perú: Leyes de las Indias*, Lima, s/a. Disponible en: <http://www.congreso.gob.pe/ntley/LeyIndiaP.htm> (consulta: el 11 de noviembre del 2011).

² GARCÍA CALDERÓN, Francisco, *Diccionario de la Legislación Peruana*, Imprenta del Estado, Lima, 1862, pag. 64.

Para aquel entonces, el escribano realizaba algunas funciones que en la actualidad son inherentes a la labor judicial o los auxiliares de la labor jurisdiccional en nuestros días. De acuerdo a la legislación de aquella época, podemos establecer que los escribanos se dividían en cuatro clases:

1. Escribano de Cámara

Era el individuo que actuaba en los juicios que se seguían en la Corte Suprema, la Corte Superior y en los tribunales de segunda instancia. También llamado secretario de cámara, estaba ligado a la labor judicial, por cuanto su labor era de colaborador de la actividad jurisdiccional, recibiendo el juramento de funcionarios, así como un registro de los autos y sentencias, llevaba un libro para asentar los acuerdos de la sala plena y demás funciones de apoyo a los tribunales.

2. Escribano Público o de instrumentos

Era aquel que en virtud del título otorgaba las escrituras de los contratos, testamentos y demás actos que se le encargara; esta figura es la que se asemeja a la labor que realiza el Notario en la actualidad, por cuanto se le establecían diferentes obligaciones, tales como extender un archivo de minutas, no permitir que se informe de disposiciones testamentarias mientras viva el testador, realizar el cierre del registro de escrituras públicas el último día de diciembre de cada bienio, despachar en una oficina pública; y otras obligaciones que incluso han permanecido inalterables hasta el actual Decreto Legislativo del Notariado.

3. Escribano de Estado o de actuación

Era el sujeto que actuaba en primera instancia de todos los juicios civiles y criminales que se siguen ante los jueces ordinarios o privativos. La labor que realizaba el escribano de Estado era muy similar a la que realizaba el escribano de Cámara con la diferencia que los escribanos de Estado actuaban en primera instancia. La razón de ser de estos era darle mayor celeridad al despacho judicial, a su vez estos se convertían en depositarios de los juicios fenecidos, con toda la responsabilidad que esto implicaba.

4. Escribano de Diligencia

Son aquellos que se encargaban de practicar las citaciones que le encomendaban los escribanos de Estado; realizaban una actividad complementaria, pues únicamente eran auxiliares de los escribanos de Estado. En la actualidad esta labor la realizan los notificadores judiciales, que son colaboradores de la actividad de los Jueces.

Para efectos prácticos se ha resumido en cuatro tipos de escribanos, por cuanto existían otros como los escribanos de Cabildo, de Cofradías, de Comercio, de Hacienda, de Hipotecas, de Residencia, Sustituto; que en algunos casos son sub clases de los escribanos públicos, y en otros casos ayudaban como auxiliares en la actividad de los escribanos de Estado.

Es entonces, el Escribano Público el antecedente histórico que se asemeja en mayor medida a la figura actual del Notario Público, con rasgos muy similares y elementos que han permanecido inmutables, por cuanto son características inherentes a la labor notarial.

A través del Artículo 2° del Decreto Legislativo N° 1049, (Decreto Legislativo del Notariado), la Ley ha tratado de conceptualizar a la persona del notario y establecer en líneas generales las funciones que realiza, de la manera siguiente:

“El notario es el profesional del derecho que está autorizado para dar fe de los actos y contratos que ante él se celebran.

Para ello formaliza la voluntad de los otorgantes, redactando los documentos a los que confiere autenticidad, conserva los originales y expide los traslados correspondientes.

Su función también comprende la comprobación de hechos y la tramitación de asuntos no contenciosos previstos en las leyes de la materia”³.

³ PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS. *Decreto Legislativo N° 1049*, Decreto Legislativo del Notariado, publicado en el Diario Oficial El Peruano, 26 de junio del 2008.

2.2. El notario en la actualidad

Durante la última década, en un esfuerzo por disminuir y mejorar la percepción de la labor de justicia, el Estado ha delegado funciones de índole jurisdiccional a favor del notario, mediante la promulgación de una serie de normas. Se comenzó tímidamente con la dación de la Ley 26501, mediante la cual se faculta al notario a legalizar la apertura de libros contables y otros que señalara la ley.

Seguidamente, en forma decidida se dicta la Ley 26662, mediante la cual se amplían las facultades del notario en forma exponencial, permitiendo al notario realizar la tramitación de los llamados procesos no contenciosos, tales como rectificación de partidas, sucesiones intestadas, inventarios, comprobación de testamentos, entre otros; haciendo del servicio notarial una opción rápida y eficaz frente a la alicaída imagen del Poder Judicial.

Dicha evolución y empoderamiento de la función notarial se ha ido dando en forma paulatina siendo uno de los hitos más importantes, la dación de la Ley 27157, Ley de Regularización de Edificaciones del Procedimiento para la Declaratoria de Fábrica y del Régimen de Unidades Inmobiliarias de Propiedad Exclusiva y de Propiedad Común.

El Estado en un claro esfuerzo por sanear legalmente la situación de bienes donde coexisten bienes de propiedad exclusiva y de propiedad común, así como otorgar mayor seguridad jurídica mediante la inclusión de bienes inmuebles al tráfico legal, confió nuevamente en la institución del notariado.

Uno de los últimos hitos importantes fue la promulgación de la Ley 29227, la llamada Ley del Divorcio Notarial, si bien es cierto que el texto de la presente ley es bastante reducido, el impacto en la sociedad ha sido bastante significativo, pues ha permitido agilizar la separación convencional y el divorcio ulterior en una media de tres meses.

Siendo el notario un importante centro de tráfico comercial y en los últimos años de tramitación de procesos, el Estado ha dispuesto obligaciones formales en materia tributaria de acuerdo a lo establecido en la Trigésimo Séptima Disposición Final y Transitoria del Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta.

El notario tiene entonces la obligación de verificar el pago a cuenta del Impuesto a la Renta en el caso de enajenación de inmuebles, no pudiendo elevar a escritura pública aquellos contratos en los que no se verifique dicha obligación de pago, establece también que el notario es responsable solidario respecto al pago de dicho impuesto.

Sumado a ello, de acuerdo al Plan Nacional contra el Lavado de Activos y el Financiamiento del Terrorismo aprobado mediante el Decreto Supremo 057-2011 PCM, se identificó como una vulnerabilidad estructural en la prevención del Lavado de Activos, la ausencia de coordinación entre la Unidad de Inteligencia Financiera y el sector notarial. En base a ello, en dicho documento se establecen una serie de objetivos que tienen como finalidad que los notarios implementen un sistema de prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo, a su vez, se establece la implementación de sistemas de control, que en un principio podrían estar a cargo de la Unidad de Inteligencia Financiera o la otra opción es que dicho control este a cargo del Consejo del Notariado.

Todo este esfuerzo por la lucha contra el lavado de activos y financiamiento del terrorismo se está llevando a cabo en el marco de las recomendaciones alcanzadas por el GAFISUD, que es una organización intergubernamental que tiene como objetivo la lucha contra el lavado de activos y el financiamiento al terrorismo, de la cual el Perú es miembro.

2.3. El caso de la Notaría Holgado

El sector notarial de la región Arequipa se encuentra compuesto por veinticuatro notarías, de las cuales catorce se encuentran ubicadas en la

provincia de Arequipa, siendo materia de análisis del presente documento únicamente los oficios notariales que se encuentran en los distritos que forman parte del área metropolitana de la ciudad de Arequipa.

La Notaría Holgado de Carpio se sitúa en el ámbito geográfico de la provincia de Arequipa, se encuentra ubicada en el distrito del Cercado de acuerdo a lo establecido en el título de nombramiento de fecha 10 de Julio del año 1998, la presente organización brinda servicios notariales al público en general.

El oficio notarial bajo análisis se encuentra a cargo de la doctora Elsa Holgado de Carpio, la misma que inició la prestación de sus servicios al público el día veintiocho de octubre del año 1998.

La sede administrativa se encontraba ubicada en la calle San José 322 – A, Cercado, provincia y departamento de Arequipa; en aquella época el oficio notarial inició sus funciones con el apoyo de cuatro colaboradores, sumada a la labor de la titular del oficio notarial.

En diciembre del año 2009, en un esfuerzo por mejorar el nivel atención e incrementar la rentabilidad de la organización, la gerencia general liderada por la titular del oficio notarial decidió invertir en la adquisición de un local que permita satisfacer las necesidades de los clientes externos e internos. Con tal fin, se adquirió un inmueble que forma parte del centro histórico de la ciudad de Arequipa, que se encontraba en estado ruinoso, bajo condiciones de total abandono.

Por ello, se encargó a la empresa Grupo Ingenius S.R.L., la remodelación, puesta en valor y acondicionamiento del inmueble, labor realizada en el período de enero del año 2010 hasta junio del mismo año. Luego de dicho período, la sede administrativa se traslada al nuevo y actual local de la calle San José 313 – A, del Cercado de la ciudad de Arequipa.

La Notaría ha impulsado en los últimos dos años una serie de modificaciones en su infraestructura física, esto gracias a la adquisición y remodelación de su

sede institucional, la misma que por su amplitud le otorga un amplio margen de maniobrabilidad respecto al espacio. Sin embargo, la tarea pendiente es la creación de un futuro para la notaría, de manera que pueda potenciar todas sus fortalezas y hacer suyas las oportunidades futuras.

Los años venideros se prevé que serán años complicados debido a la crisis económica mundial, que en parte será matizada por el crecimiento económico interno del país.

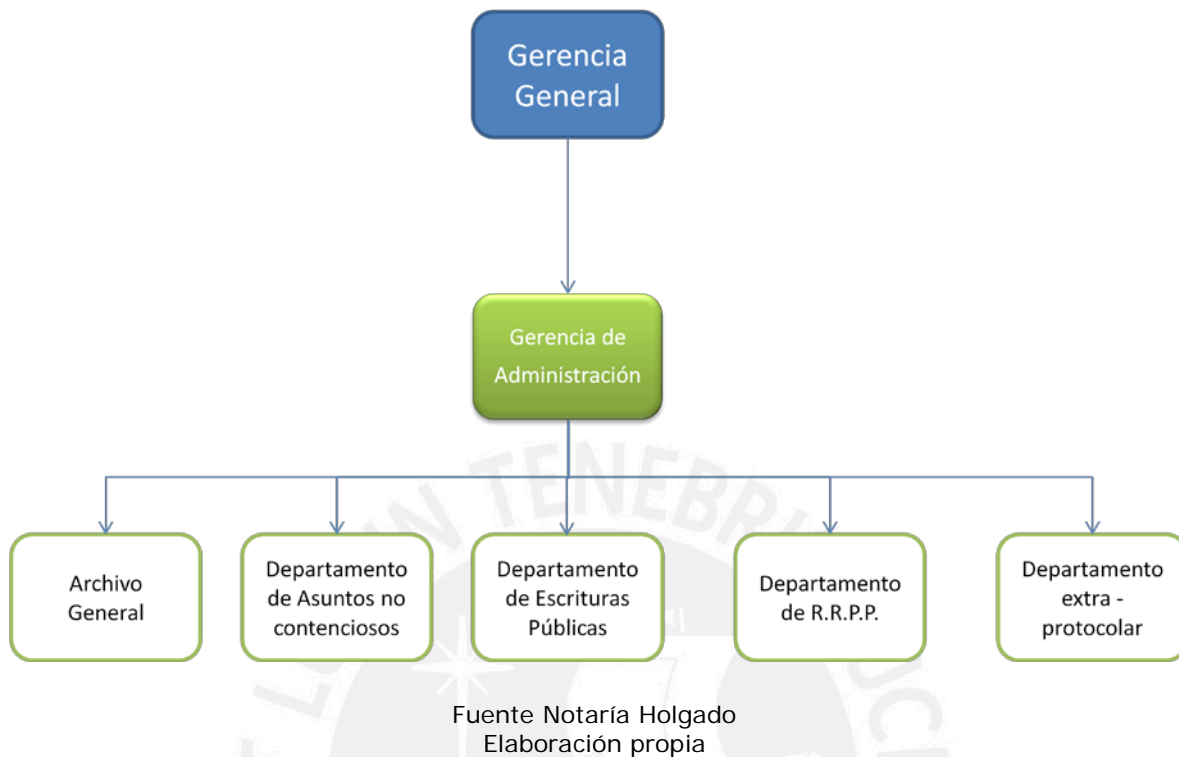
2.4. Estructura organizacional de la Notaría Holgado

De acuerdo a la última reestructuración, la Notaría se encuentra dividida por departamentos. Dicha división se realizó basándose en la labor realizada por cada grupo de colaboradores.

En la última década, el mercado de los servicios notariales en la ciudad de Arequipa ha sufrido un cambio bastante significativo debido al alto grado de crecimiento de la economía, haciendo que la labor notarial se vea incrementada para todos los notarios de esta ciudad, incluso para los oficios notariales que se encuentran en distritos periféricos; pues como sucedía hasta hace algunos años, el centro de la ciudad concentraba toda la actividad económica de la ciudad de Arequipa.

En base a los alcances antes señalados, la Notaría presenta la siguiente estructura organizativa (véase la *Figura 1*):

Figura 1 Organigrama de la Notaría Holgado



A continuación se explica la función esencial de cada uno de los departamentos:

a. Archivo general

Se encarga del ordenamiento, foliación, empaste y elaboración de base de datos de los registros que forman parte del protocolo notarial. Dicho departamento tiene la finalidad de ordenar y conservar el registro físico de los documentos públicos, apoyo en labores de información tributaria y de índole migratorio.

b. Departamento de asuntos no contenciosos

El presente departamento se encarga del asesoramiento, seguimiento de procesos de índole no litigioso, que pasan a formar parte del protocolo notarial. Dicho departamento permite atender la demanda por la tramitación de sucesiones intestadas, divorcios, rectificaciones de partidas principalmente.

c. Departamento de escrituras públicas

El departamento de escrituras públicas se encarga de asesorar al usuario, elabora las minutas correspondientes, y requiere a los usuarios los documentos necesarios para elevar la minuta a documento público.

d. Departamento de registros públicos

El presente departamento complementa las labores del departamento de asuntos no contenciosos, así como del departamento de escrituras públicas, pues permite el registro de los actos que se celebran ante las entidades correspondientes, como es el caso del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC), Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP). Se crea con la finalidad de complementar el servicio notarial.

e. Departamento extra – protocolar

Ante este departamento se tramitan los documentos que no forman parte del protocolo, es decir documentos que la ley requiere menos formalidades para su validez, como es el caso de los poderes fuera de registro o las autorizaciones de viaje. Este departamento se crea con la finalidad de realizar una labor diferenciada con la finalidad de prestar un servicio ágil y seguro.

f. Gerencia de administración

Dicha área permite administrar los recursos a asignarse a cada una de las áreas; implementar y realizar el seguimiento de los planes operativos; supervisar la realización de las funciones y objetivos de cada una de las áreas. Es creada con la finalidad de integrar los esfuerzos de todas las áreas y permitir la integración de todas las unidades.

g. Gerencia general

Es el órgano de dirección donde se planea, dirige y controla las actividades de la Notaría. Es la cabeza visible de la organización, ejerce autoridad funcional sobre el resto de cargos ejecutivos, administrativos y operacionales de la organización.

3. Marco teórico

3.1. Concepto de planeamiento estratégico

El planeamiento estratégico siendo un concepto global, desarrollado en gran medida por las ciencias de la administración, ha recibido diferentes acepciones por parte de la literatura gerencial, dentro de las cuales podemos nombrar alguna de las siguientes:

- "Visión estratégica.
- Pensamiento estratégico.
- Mentalidad estratégica.
- Orientación estratégica"⁴.

En la literatura contemporánea podemos encontrar acepciones como arquitectura estratégica, los tejidos estratégicos, futuro estratégico, enfoque estratégico o posicionamiento estratégico; y muchos otros títulos que hacen referencia a la administración con un enfoque hacia el futuro. Lo cierto es que pese a las diferentes denominaciones la materia de estudio es la misma, la estrategia como herramienta en la administración de organizaciones.

La naturaleza cambiante de la denominación: planeamiento estratégico, nos demuestra el carácter altamente variable de este campo de la administración, pues si bien es cierto que las empresas en general suelen aplicar sistemas de administración por decirlo más similares entre sí, las ciencias de la administración no son ciencias predeterminadas, sino que son y deben ir a la par de la evolución del mundo moderno.

Pues tal como lo señala Gary Hamel en *El Futuro de la Administración*, el objetivo de dicho libro es "ayudar al lector a convertirse en un pionero de la administración del siglo XXI; equiparlo para que pueda reinventar los principios, los procesos y las prácticas administrativas para nuestra era

⁴ FERNÁNDEZ, Andrés, *Dirección y Planificación Estratégicas en las empresas y organizaciones*, Díaz de Santos, Madrid, 2004, pag. 19.

posmoderna”⁵. No hay, ni habrá fórmula mágica para la administración estratégica de empresas, pues la literatura tiene como finalidad brindar herramientas intelectuales para la construcción de un plan.

Los casos de grandes fracasos sirven como referencia para no cometer errores del pasado, reinventar la administración de manera que podamos desplegar las herramientas administrativas dentro de un proceso de constante innovación y creatividad.

3.2. La estrategia competitiva

De acuerdo con Villajuana, “la estrategia se refleja en la elección del destino de los recursos más importantes, de la ventaja competitiva que se creará y de lo que se hará para fortalecer la ventaja competitiva”⁶.

La estrategia competitiva permite el diseño de un futuro deseado por la organización, de esta manera, se identifican los factores externos y los factores internos de manera que se puedan establecer las acciones necesarias para la consecución de los objetivos centrales, teniendo en cuenta la ventaja competitiva, y utilizando todas las herramientas necesarias para robustecer la ventaja competitiva.

La planificación es parte inherente para la consecución de objetivos, sean éstos de corto o de largo plazo. A continuación, enumeraremos algunas razones por las que resulta necesaria la planificación estratégica.

1. Siendo el riesgo un elemento inherente a toda actividad humana, en el campo de los negocios el riesgo se constituye en elemento indelible del quehacer diario del empresario. La planificación estratégica otorga diferentes herramientas que permiten identificar el riesgo que es inherente a la actividad empresarial, en realidad a todo quehacer humano; de manera que podamos desplegar acciones que

⁵ HAMEL, Gary, *El Futuro de la Administración*, Editorial Norma, Bogotá, 2008, prefacio xi.

⁶ VILLAJUANA, Carlos, *Los 7 Tejidos Estratégicos. Un plan sin indicadores es como un cuerpo sin alma*, Fondo Editorial Universidad de Ciencias y Humanidades, Lima, 2009, pág. 84.

- permitan actuar de manera anticipada ante los diferentes riesgos que enfrenta una organización.
2. Ante la necesidad de perpetuar en el tiempo una empresa, resulta imprescindible el uso de herramientas de la administración que permitan crear valor para los accionistas, empleados, clientes, e incluso la sociedad; tal como ocurre en el presente caso, la creación de valor en las notarías tiene una repercusión sensible en la comunidad donde se encuentre establecida.
 3. El bajo costo y la facilidad en el uso de Internet ha llevado a los clientes a tener la posibilidad de acceder a una vasta información, permitiéndole elegir con mayor libertad y rapidez; el planeamiento otorga el alcance para enfrentar los desafíos del mundo moderno.
 4. La movilidad del capital humano en el mercado laboral, resulta ser un elemento importante que puede mellar la ventaja competitiva de muchas organizaciones, en especial las del rubro de servicios. Es imprescindible afrontar dicho reto de tal manera que la empresa no se vea afectada ante esta realidad cambiante.
 5. El gran bombardeo de información, la rutina, el transcurso acelerado del tiempo que nublan o perturban la posibilidad de mirar hacia el futuro.
 6. Siendo necesaria la participación de los colaboradores en la construcción del futuro de la empresa, será requisito indispensable pensar en formas que puedan hacer confluir los intereses de los colaboradores con los intereses de la organización.

3.3. Términos utilizados en el planeamiento estratégico

3.3.1 Visión.- Es el objetivo final de la empresa, se caracteriza por ser voluntaria, se sostiene en base a una competencia clave, define que es lo que quiere ser la empresa en el futuro.

3.3.2. Misión.- Concepto íntimamente ligado a la visión, pues “viene a ser el camino a través del cual se alcanzará la visión y se manifiesta, de manera

precisa, a través de lo que se ofrecerá en todo momento”⁷, define la razón de ser de la empresa.

3.3.3. Análisis estratégico.- Es el proceso de búsqueda de la situación real de una empresa, analizando tanto aspectos externos e internos; identificando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa en su conjunto.

3.3.4. Meta.- Es la cuantificación de los objetivos, permitiendo un mejor control de los resultados concretos. Permite materializar lo que se desea lograr.

3.3.5. Objetivo.- Es la situación que la empresa pretende alcanzar, es el resultado expresado cualitativamente que la empresa pretende lograr.

3.3.6. Indicador.- Es el “marcador mensurable útil para conocer el estado y el comportamiento de un objeto que se desea interpretar”⁸, es todo elemento que permite la medición de un hecho, tal como su nombre lo dice pone en manifiesto algo.

4. Campo de actuación de la organización

El análisis de la organización resulta ser el indicador del estado actual de la empresa, siendo el planeamiento estratégico una herramienta formal de gestión y análisis. Como punto de partida, identificaremos los elementos materiales e inmateriales con los que cuenta la empresa para establecer el camino hacia la meta deseada.

El análisis de la organización también permitirá establecer la meta deseada teniendo en cuenta el motivo de la creación de la empresa, el cual nos permite establecer las razones por las que la organización nació.

El análisis corporativo permite envolver a los integrantes de la empresa en la consecución efectiva de las metas, en la medida que la meta fijada parte de la voluntad de la misma organización.

⁷ Ídem: pág. 751.

⁸ Ídem: pág. 750.

4.1. Función esencial de la Notaría Holgado

En el caso de la Notaría Holgado identificamos un motivo externo e interno. Por un lado, se atendió la necesidad del Estado de brindar un servicio de dación de fe, la misma que ostenta en forma monopólica por su misma naturaleza. Por otro lado, tenemos el motivo por el cual el notario decide ingresar a la carrera notarial.

En el caso del motivo externo, la voluntad estatal que emana de la Ley, convirtiéndose en el elemento comunicativo del quehacer estatal. Por ello, nos remitimos al actual cuerpo normativo central del notariado, el Decreto Legislativo del Notariado Número 1049⁹.

De acuerdo a la Ley del Notariado, toda Notaría deberá cumplir las siguientes funciones: recibir y dar forma a la voluntad de las partes, redactar los documentos adecuados para tal fin, conferir autenticidad, comprobar hechos, tramitar asuntos no contenciosos de su competencia. Es decir, “la función de dación de fe se impone por la seguridad social de afianzar los intereses jurídicos, y por la demanda en el tráfico de los individuos, particularmente interesados en hacer autenticar los hechos y actos jurídicos por ellos procreados”¹⁰.

Teniendo estas funciones, el Estado cumple con su labor de brindar seguridad jurídica a la sociedad, la misma que se proyecta a través de cada uno de los notarios, que en cada uno de sus actos debe significar paz social en un contexto alitigioso.

Para el motivo interno de la Notaría, nos centraremos en la voluntad de la titular del oficio notarial; entramos entonces en un entorno privado, es decir nos alejamos de la voluntad de la Estado o de los clientes, dicha voluntad

⁹ PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS. *Decreto Legislativo N° 1049*, Decreto Legislativo del Notariado, publicado en el Diario Oficial El Peruano, 26 de junio del 2008.

¹⁰ ABELLA, Adriana, *Derecho Notarial, derecho documental – responsabilidad notarial*, Zavalia, Buenos Aires, 2005, pag. 93.

interna puede diferir entre una u otra organización, pues representa el deseo interno motivado por las necesidades, sueños u obligaciones.

El motivo interno de la Notaría es generar un rédito económico a la titular de la organización a fin de conseguir financiar la prestación de sus servicios y permitirse un nivel aceptable de satisfacción económica, para la titular como para sus colaboradores.

Concluimos entonces que la Notaría tiene dos motivos centrales:

1. Cumplir la función fedante por delegación del Estado.
2. Generar un rédito económico a la titular de la notaría.

Si bien es cierto que existen otras motivaciones de índole social, moralista, lo importante en el presente análisis es establecer la finalidad principal, siendo la claridad de esta necesaria para establecer la meta de la notaría.

En consecuencia, la razón trascendente fundamental por la cual se creó la Notaría Holgado (función esencial) puede sintetizarse en: "Obedecer la delegación fedante del Estado en todo momento y de acuerdo al ámbito territorial otorgado".

4.2. Visión

La visión se constituye en el elemento central del proceso de planeamiento, se sintetiza la meta final que persigue la notaría, con ciertos atributos que permitan que la organización se identifique y haga posible medir el grado de avance hacia la posición deseada.

Actualmente, la Notaría Holgado presenta la siguiente visión:

"Ser la mejor organización dentro del Notariado Latino".

4.3. Misión

La misión se constituye en el camino a recorrer para llegar al objetivo final anteriormente trazado, las actividades a realizar para hacer del sueño deseado una realidad en un período de tiempo trazado.

La notaría estableció como su misión, la siguiente:

“Contribuir con el crecimiento de nuestros clientes, otorgándoles seguridad jurídica, servicio ético y rápido, con personal talentoso”.

Sin embargo, debido a que la misión adoptada no responde a la función esencial, la replanteamos como: “Sustituir plenamente al Estado en su rol fedante brindando un servicio extraordinario a nuestros usuarios”.

5. Análisis externo de la organización

5.1. Identificación del horizonte del análisis externo

El presente planeamiento estratégico tiene como finalidad establecer el horizonte de acción para el período que comprende el año 2013 al 2016, es decir que la proyección del comportamiento de los factores externos se realizará sobre la base de los próximos cuatro años. Dicho horizonte se ha definido en función de los siguientes criterios:

- a. El año 2016 sería el escenario que encontraría el próximo gobierno para el período 2016-2021. Por el lado político, el lapso del mandato presidencial limita el horizonte de análisis de tal suerte, que no debe sobrepasar en ningún caso dicho período. Nótese que el último proceso electoral generó bastante incertidumbre en los operadores económicos.

- b. En junio del año 2011 se aprueba el Plan Nacional contra el Lavado de Activos y el Financiamiento del Terrorismo¹¹, dicho plan no establece un horizonte específico de planeamiento; sin embargo, debemos entender que el horizonte límite de dicho análisis será hasta el año 2013.

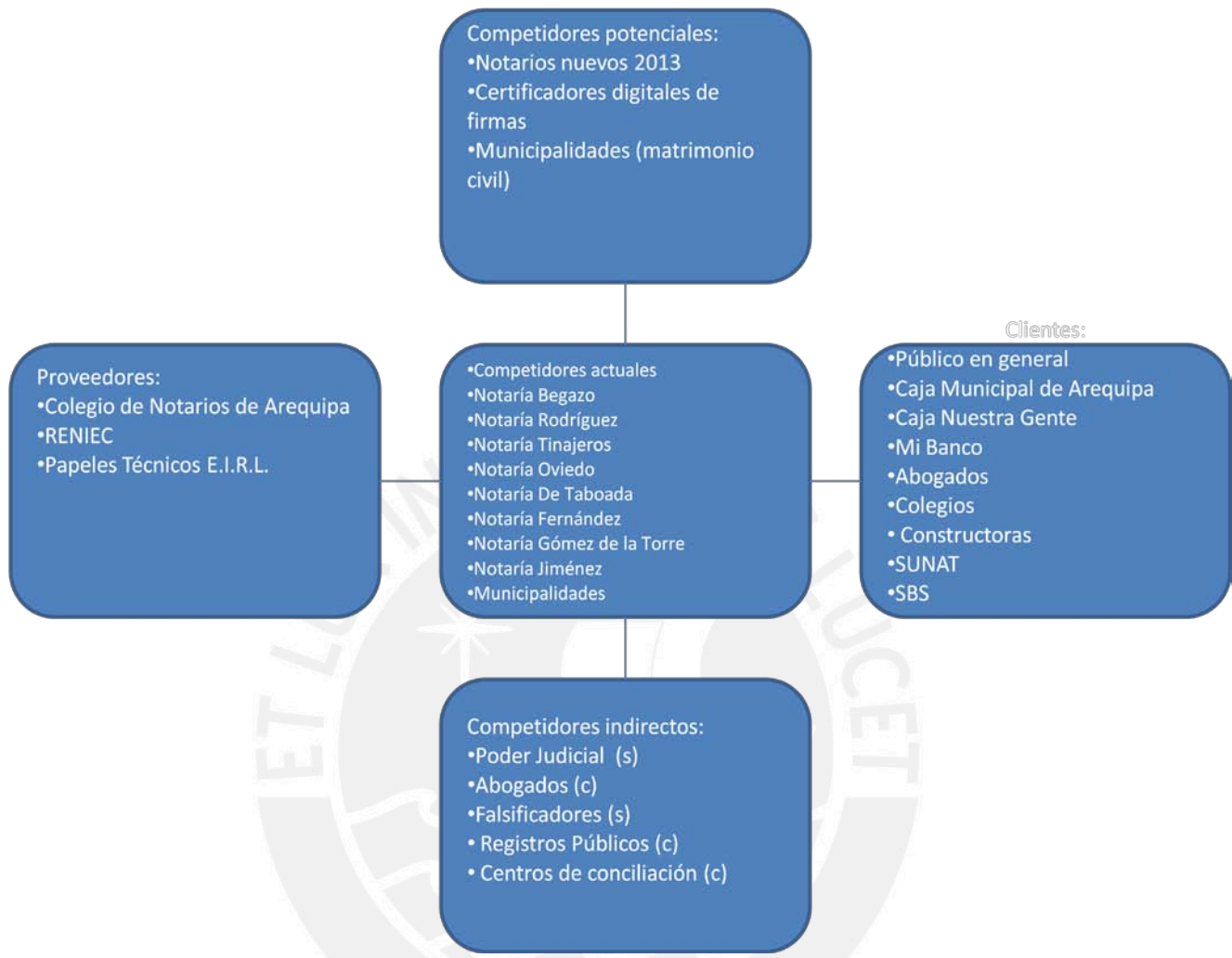
Dicha fecha la deducimos en base a la fecha del próximo análisis de la situación actual sobre lavado de activos y financiamiento de terrorismo que se realizará durante los años 2012 – 2013 por parte del Grupo de Acción Financiera Internacional de Sudamérica (GAFISUD).

Habiendo sido el notario identificado en el último Plan Nacional contra el Lavado de Activos y el Financiamiento del Terrorismo como parte de los riesgos estructurales, consideramos que luego del 2013 se establecerán nuevos lineamientos a tomar en cuenta y a ser incluidos en un futuro plan estratégico.

5.2. Identificación y análisis de acuerdo a las cinco fuerzas competitivas

¹¹ PRESIDENCIA DEL CONSEJO DEL MINISTROS. *Decreto Supremo 057-2011-PCM*, Decreto Supremo que aprueba el Plan Nacional contra el Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo y la Creación de la Comisión Ejecutiva Multisectorial contra el Lavado de Activos y el Financiamiento del Terrorismo, publicado en el Diario Oficial El Peruano, 01 de julio del 2011.

Figura 2 Fuerzas competitivas del sector notarial de Arequipa



Fuente Notaría Holgado

Elaboración propia

En base al gráfico de la *Figura 2*, a continuación se realiza una breve descripción de cómo afectan cada una de las fuerzas sobre la actividad de la notaría.

a. Competidores potenciales

Dado que la actividad productiva del país se ha ido desarrollando en forma positiva y se prevé que continúe de la misma manera, los diferentes colegios

de notarios del país han convocado a concurso público para cubrir nuevas plazas, tal como se detalla a continuación:

- Concurso convocado por el Colegio de Notarios de Ancash, de fecha tres de enero del 2011.
- Concurso convocado por el Colegio de Notarios de Loreto, de fecha once de marzo del 2011.
- Concurso convocado por el Colegio de Notarios de Huancavelica, de fecha veinte de abril del 2011.
- Concurso convocado por el Colegio de Notarios de Tacna, de fecha dos de mayo del 2011.
- Concurso convocado por el Colegio de Notarios de Junín, de fecha dos de junio del 2011.
- Concurso convocado por el Colegio de Notarios de Cajamarca, de fecha veintiséis de junio del 2011.
- Concurso convocado por el Colegio de Notarios de Ucayali, de fecha tres de agosto del 2011.
- Concurso convocado por el Colegio de Notarios de Ica, de agosto del 2011.
- Concurso convocado por el Colegio de Notarios de La Libertad, de fecha doce de mayo del 2011.
- Concurso convocado por el Colegio de Notarios de Lima, de mayo del 2011.

Por ello, se espera que lo mismo suceda en la provincia de Arequipa, teniendo en cuenta lo siguiente:

- La cantidad de plazas asignadas para cada provincia depende del número de habitantes, siendo dos la cantidad mínima de plazas asignadas para 50,000 habitantes, debiendo adicionar una plaza por cada 50,000 habitantes¹².

¹² PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS. *Decreto Legislativo N° 1049*, Decreto Legislativo del Notariado, publicado en el Diario Oficial El Peruano, 26 de junio del 2008.

- o La población de la provincia de Arequipa de acuerdo al censo del año 2007 ascendió a 864,250 habitantes¹³.
- o Para el año 2013, la población estimada de la provincia de Arequipa será de 950,607 habitantes, teniendo en cuenta que la tasa de crecimiento anual es de 1.6%¹⁴.
- o Sobre la base de 950,607 habitantes, el número de plazas asignadas para la provincia de Arequipa deberá ascender a 19 plazas notariales.
- o Actualmente, la provincia de Arequipa tiene asignadas diecisiete plazas en los diferentes distritos, de las cuales dos plazas se encuentran vacantes.
- o Una de las plazas que se encuentra vacante es la que le correspondía a la doctora María Jacinta Mogrovejo Ramírez, título notarial cancelado mediante RM 0137-2009-JUS, por causal de fallecimiento, dicha notaria tenía su oficio notarial ubicado en el distrito de Mariano Melgar.
- o La otra plaza notarial vacante, le correspondía al doctor Francisco Banda Chávez, título cancelado mediante RM 0062-2010-JUS por causal de renuncia.

De acuerdo a los datos anteriores, el número de nuevos competidores dentro del servicio notarial ascendería a cuatro notarios. Durante la última década se ha ido empoderando al notario peruano mediante la delegación de facultades que antes eran parte del fuero jurisdiccional. A través del proyecto de Ley 00616¹⁵, se busca la modificación de los artículos 248°, 250°, 259° y 260° del Código Civil Peruano, modificación que permitiría a los notarios celebrar

¹³ INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. *Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda INEI, Lima, 2007*. Disponible en: <http://desa.inei.gob.pe/censos2007/tabulados/?id=ResultadosCensales> (consulta: el 14.12.11)

¹⁴ INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. *Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda INEI, Lima, 2007*. Disponible en: <http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTML/inf-dem/cuadro.asp?cod=11225&name=po13&ext=gif> (visitado el 16.12.11)

¹⁵ CONGRESO DE LA REPÚBLICA. *Proyectos de Ley N° 616/2011-CP, Proyecto de Ley que modifica diversos artículos del Código Civil para ampliar la facultad de celebrar el matrimonio civil a cargo de los Notarios*. Disponible en: <http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/TraDocEstProc/CLProLey2011.nsf> (consulta: el 17.12.11)

nupcias civiles en nombre del Estado, otorgándole a la comunidad en general mayores opciones de elección.

Frente a dicho escenario posible, se avizora una reestructuración del mercado notarial, teniendo a las municipalidades como principales competidores conjuntamente con los actuales actores del mercado.

b. Competidores directos actuales del sector

La manera de competir en el sector notarial de la ciudad de Arequipa se basa principalmente en el precio, el cual se ha mantenido constante en líneas generales en la última década. Se puede apreciar que el mercado notarial no presenta diferencias sustanciales entre los diferentes actores de éste sector, no habiendo elementos visibles de diferenciación del servicio.

Los principales competidores de la Notaría Holgado, en torno al ámbito de la ciudad de Arequipa, son:

- Notaría Taboada

Dentro del mercado notarial se encuentra posicionado como la organización líder, teniendo en cuenta su participación dentro del mercado.

Dicha notaría, al tener una gran participación dentro del mercado, persigue una baja rentabilidad sobre sus ventas totales, alterando en gran medida el equilibrio del sector, utilizando un gran número de colaboradores que le permiten absorber la demanda, sumado a una curva pronunciada de aprendizaje. Podemos afirmar entonces, que su estrategia es la búsqueda de una alta participación dentro del mercado.

Por otro lado, dicha notaría carece de credibilidad, mellando la imagen del sector notarial¹⁶, y generando pocos estímulos dentro del mismo para el

¹⁶ LA REPÚBLICA. "Notario De Taboada es investigado por fraguar documentos". Arequipa, 1 de diciembre del 2011. Consulta: 01 de febrero del 2012. <http://www.larepublica.pe/01-12-2011/notario-de-taboada-es-investigado-por-fraguar-documentos>

mejoramiento e inversión en tecnología. Deteriorando la imagen y la estructura del sector.

Aunque es un competidor líder, presenta debilidades percibibles por los demás competidores, como la baja credibilidad, problemas con el orden documentario y alto número de errores en escrituras públicas.

Los precios fijados por dicha notaría se basan netamente en el mercado, variándolo de acuerdo a las fluctuaciones del mercado.

Podemos afirmar que se constituye en un mal competidor, pues deteriora el sector generando una guerra de precios. De tal manera que distrae el uso de recursos del sector, no permitiendo inversiones en infraestructura, tecnología o elemento intangibles.

- Notaría Rodríguez

Dicha organización no tiene una participación mayoritaria dentro del mercado notarial; sin embargo, basa su estrategia en un servicio de calidad, persiguiendo una alta rentabilidad, prefiriendo otorgar sus servicios a entidades bancarias.

La presente notaría, a diferencia de la primera, ha optado por atender a un sector minoritario pero con un alto poder adquisitivo. Dicha estrategia se acomoda a su lugar de ubicación. Prefiriendo atender los servicios ligados a los documentos protocolares, dándole poca importancia a los servicios que requieren un mayor esfuerzo donde el rédito económico es menor.

El promedio de edad del material humano es medianamente bajo, con un grado de instrucción alto. A su vez, es una organización altamente dependiente al sector bancario, lo cual puede convertirse en una debilidad.

A diferencia de la primera organización analizada, la Notaría Rodríguez se configura en un buen competidor, debido a que persigue una rentabilidad aceptable, no generando grandes distorsiones en el mercado por motivos

estratégicos. A su vez, su estrategia de calidad permite una mejor percepción del mercado notarial, atenuando la sensibilidad del usuario respecto al precio.

- Notaría Oviedo

Dentro del mercado notarial se encuentra posicionado como un competidor importante, posee una participación importante del mercado.

Dicha notaría es seguidora respecto a la política de precios del líder del mercado, pero a diferencia de la primera sus precios no sufren fluctuaciones considerables en el tiempo.

A diferencia del líder, no busca mayor participación dentro del mercado notarial; sin embargo, defiende la porción que posee. Su crecimiento se ve limitado principalmente por el tamaño de su infraestructura y el lugar de ubicación de su sede administrativa.

Posee una buena credibilidad dentro del sector; debido a que se encuentra más de veinticinco años en el mercado, ha alcanzado una gran experiencia.

Podemos afirmar que dicha organización acepta en gran medida su rentabilidad actual y por lo tanto el nivel de ventas actual. A su vez, no se encuentra muy interesado en innovar o variar sus procesos, defiende en líneas generales la posición alcanzada dentro del mercado.

Se constituye en un buen competidor dentro del sector notarial, aunque en muchos casos sigue al líder en su estrategia de precios, deteriorando el sector en su conjunto.

- Notaría Fernández Dávila

Al igual que la Notaría Oviedo y Taboada, se encuentra en el mercado notarial por más de 25 años, teniendo procesos y estructuras organizacionales bastante maduras, con un alto grado de experiencia, permitiéndole defender correctamente la porción que ostenta dentro del sector.

Tiene una estrategia bastante agresiva por hacerse de una porción mayor del sector, principalmente, a través del sector construcción, entidades financieras y el de procedimientos no contenciosos, éste último implica una buena relación con los abogados y operadores conexos.

Al igual que la Notaría Rodríguez, ha optado por atender preferencialmente a los clientes relacionados con los documentos que pasan a formar parte del protocolo notarial.

Respecto a su política de precios, ésta persigue la misma política del líder en el sector, respecto a los servicios que presta a favor de abogados y público en general.

c. Productos sustitutos y complementarios

Dado que los productos sustitutos cumplen la misma función que el producto principal, pero emplean un proceso diferente (tecnología distinta) en el caso de los servicios notariales se han identificado los siguientes productos sustitutos:

1. El Poder Judicial, se identifica como un ente que presta servicios sustitutos a través de su labor no contenciosa, que hasta la dación de la Ley 26662, la ejercía en forma exclusiva. Dentro de los servicios sustitutos que presta el ente jurisdiccional encontramos los divorcios, uniones de hecho, separación de patrimonios, adopciones, sucesiones intestadas, rectificación de partidas entre otros.

La percepción de calidad, transparencia, celeridad respecto a los servicios prestados por el Poder Judicial es bastante bajo; sin embargo, no deja de ser un producto sustituto que resulta importante tomar en cuenta.

2. Los abogados a través de la elaboración de escritos, minutas, cartas notariales se convierten en prestadores de servicios sustitutos de la presente organización. Si bien dicho servicio sustitutorio no se relaciona directamente

con la esencia misma del negocio notarial, afecta a algunas unidades dentro de la notaría.

3. Registros Públicos, como entidad del Estado encargada de la administración del registro, se identifica como un servicio de plena complementariedad de los servicios notariales. Otorgando mayor solidez a la seguridad jurídica que emana de los actos notariales.

d. Poder negociador de los clientes

En el caso de los servicios notariales, se pueden identificar dos grandes grupos de clientes, teniendo en cuenta la asiduidad del uso del servicio y el volumen de transacciones.

Por un lado, tenemos las personas naturales que hacen uso de los servicios notariales en forma esporádica, por lo general el volumen de transacciones de este tipo de clientes es bastante bajo. Debido a los factores antes descritos el poder de negociación de este grupo de clientes es bastante bajo, casi nulo.

Un segundo tipo de clientes son los llamados corporativos, grupo que engloba entidades financieras, microfinancieras, empresas inmobiliarias, constructoras, estudios de abogados, y el Estado. Dicho grupo presenta una alta demanda de los servicios notariales tanto en cantidad, como en volumen de transacciones, lo que le permite negociar descuentos, flexibilidad de horarios, trato preferencial y mejoras de carácter comercial. Sin embargo, dicho poder de negociación es limitado por el número de ofertantes dentro del mercado notarial.

Podemos concluir que, en general el poder de negociación del cliente en general es bastante bajo, dado principalmente por el alto poder de discrecionalidad respecto al precio final de los servicios notariales y por la poca información que poseen los usuarios de servicios notariales.

e. Proveedores

El producto de la labor notarial se compone de una mezcla de servicio y producto. Siendo el principal proveedor el mismo Colegio de Notarios de Arequipa que provee de hojas especiales para la escriturización de los documentos que luego pasarán a formar parte del protocolo notarial, su poder de negociación es bastante alto por el monopolio necesario que posee.

El Registro Nacional de Identidad y Estado Civil (RENIEC), suministra el servicio de verificación biométrica. Teniendo dicha organización la exclusividad del servicio, el poder de negociación es bastante elevado, menguado por la importancia de no generar sobrecostos al consumidor final de los servicios notariales.

Dentro de otro grupo, podemos englobar a todas aquellas empresas que abastecen a la notaría de diversos productos menores, como útiles de escritorio, elementos de seguridad, sellos, luz, agua, teléfono y otros. El poder de negociación de este último grupo es bastante limitado pues el nivel de gasto que representa y la dependencia hacia ellos es limitada.

El diario El Peruano y La República, ambos diarios nacionales se constituyen en proveedores; el diario oficial brinda el servicio complementario de publicación de avisos requeridos en los procesos no contenciosos y como fuente de información de cambios normativos. Por el lado de La República, éste al igual que El Peruano es el responsable de la publicación de avisos legales que complementan la labor notarial.

5.3. Identificación de los indicadores externos

En la presente etapa del proceso de análisis estratégico estableceremos los indicadores exógenos que tienen incidencia directa en el éxito de la organización.

a. Deducción de los macro indicadores externos

En la presente deducción de indicadores hemos optado por aquellos indicadores que tienen mayor incidencia en la actividad que la Notaría Holgado realiza, de tal manera que el proceso de análisis tenga un mayor nivel de certeza y asertividad. Con el objetivo de inferir los indicadores externos, se recurre a la metodología expuesta por Villajuana¹⁷.

Tabla 1 Cuadro de deducción de macro indicadores externos del sector notarial

Filtro interno	Macro-indicadores externos que afectan los filtros internos, en los factores:				
	Político-legal	Económico	Social	Ecológico	Tecnológico
1. Precio	Grado de relevancia del precio para el cliente.	Tasa de cambio Incremento del PBI			
2. Nivel de actividad	Convocatoria concurso público de méritos	Estado de la economía nacional Nivel de inversión privada	Población urbana de AQP Tasa de analfabetismo	Grado de exigencia de la preservación del medio ambiente	
	Sanción administrativa Notaría De Taboada	Créditos hipotecarios	Demanda interna		
	Nivel de confianza en el gobierno	Nivel de gasto público			
3. Capacidad de pago		Tasa desempleo	Salario mínimo vital		
4. Indicadores de competitividad					
4.1 Costos y gastos variables					
4.2 Costos y gastos fijos	Probabilidad de aparición de nuevos obligaciones tributarias o de información	Costo laboral nacional		Grado de exigencia de la preservación del medio ambiente	Disponibilidad de software de servicio notarial
	Regulación externa (LAFI)				
4.3 Productividad	Incentivos en materia de simplificación	Nivel de productividad de la mano de obra			Disponibilidad de software de servicio notarial
4.4 Características de calidad	Nuevos requerimientos legales		Nivel de percepción de corrupción	Demanda de empresas socialmente responsables	

¹⁷ VILLAJUANA, Carlos, *Los 7 Tejidos Estratégicos. Un plan sin indicadores es como un cuerpo sin alma*, Fondo Editorial Universidad de Ciencias y Humanidades, Lima, 2009, pág. 207 - 245.

4.5 Atributos clave del servicio	Incentivos en materia de simplificación		Nivel de calidad en el servicio en la sociedad		
4.6 Tiempo o velocidad	Obligatoriedad de un sistema de gestión notarial				
5. Valor de activos intangibles					
5.2 Cartera de clientes leales					
5.2 Posicionamiento					
5.3 Portafolio de personas leales					
5.4 Cultura de valores compartidos y consistentes		Desigualdad de ingresos			
5.5 Nivel de liderazgo					

b. Deducción de los micro indicadores externos

Los micro indicadores externos a diferencia de los macro indicadores externos permiten un acercamiento más estrecho a la actividad materia de análisis, en el presente caso el sector notarial de la ciudad de Arequipa.

Tabla 2 Cuadro de deducción de micro indicadores externos del sector notarial

Filtro interno	Micro-indicadores externos que afectan los filtros internos, en las fuerzas competitivas:				
	Clientes	Competidores directos	Proveedores	Competidores indirectos	Competidores potenciales
1. Precio	Grado de fragmentación de los clientes	Precio de los competidores directos		(c) Costo de los derechos registrales (SUNARP) (s) Probabilidad de aparición de empresas de certificación digital	Expectativas de rentabilidad
2. Nivel de actividad	Nivel de estandarización del servicio notarial	Eficacia publicitaria Perspectivas de expansión de los competidores Demanda del sector Fragmentación del sector (cantidad de competidores directos)		(s) Probabilidad de aparición de empresas de certificación digital	Limitaciones al ingreso, por política gubernamental

3. Capacidad de pago	Período de pago de clientes				
4. Indicadores de competitividad					
4.1 Costos y gastos variables		Incentivos de los competidores para captar personal de la notaría	Inversión en tecnología		
4.2 Costos y gastos fijos	Nivel de exigencia de un nuevo valor clave		Coste del servicio de consultas al RENIEC		
			Costo de insumos de oficina		
			Grado de fragmentación de los proveedores de insumos		
4.3 Productividad					Curva de aprendizaje
4.4 Características de calidad		Demanda del sector		(s) Nivel de calidad del servicio del PJ	
4.5 Atributos clave del servicio					
4.6 Tiempo o velocidad					
5. Valor de activos intangibles					
5.1 Cartera de clientes leales		Grado de fragmentación de los clientes			Cartera de clientes leales
5.2 Posicionamiento		Nivel de posicionamiento de los competidores directos			Nivel de diferenciación del servicio notarial
5.3 Portafolio de personas leales					
5.4 Cultura de valores compartidos y consistentes					
5.5 Nivel de liderazgo					

- c. Ordenamiento de los indicadores externos y otorgamiento de peso a cada indicador clave

Habiéndose identificado más de cincuenta macro indicadores en el análisis del sector notarial, resulta necesario jerarquizarlos de acuerdo a su nivel de impacto en el sector específico. Por ello, a través de la *Tabla 3*, les otorgamos un peso parcial en forma descendente a los diez indicadores considerados como los más importantes.

Tabla 3 Cuadro de ordenamiento y otorgamiento de peso a indicadores claves del sector notarial

Indicador externo y tendencia	Ranking	Peso parcial	Peso acumulado
Nivel de posicionamiento de los competidores directos, aumenta	1°	11.0000%	11.0000%
Limitaciones al ingreso, por política gubernamental, se reduce leve	2°	10.0000%	21.0000%
Estado de la economía nacional, se mantiene	3°	9.0000%	30.0000%
Demanda del sector, aumenta leve	4°	8.0000%	38.0000%
Grado de fragmentación de los clientes, aumenta leve	5°	7.5000%	45.5000%
Expectativas de rentabilidad de competidores potenciales, reduce	6°	7.0000%	52.5000%
Grado de relevancia del precio para el cliente., se mantiene	7°	6.5000%	59.0000%
Curva de aprendizaje, aumenta	8°	6.0000%	65.0000%
Incentivos de los competidores para captar personal de la notaría, aumenta	9°	5.5000%	70.5000%
Cartera de clientes leales del sector como barrera a la entrada, aumenta leve	10°	5.0000%	75.5000%

En la *Tabla 3*, se ha trabajado con diez indicadores que en su conjunto representan más del setenta y cinco por ciento de incidencia sobre el sector notarial, dejando de lado indicadores de menor importancia para el presente análisis.

Tabla 4 Cuadro de ordenamiento y otorgamiento de peso a indicadores no relevantes del sector notarial

Indicador externo y tendencia	Ranking	Peso parcial	Peso acumulado
Perspectivas de expansión de los competidores, aumenta leve	11°	3.4000%	3.4000%
Nivel de confianza en el gobierno , se mantiene	12°	3.2000%	6.6000%
Demanda interna, se mantiene	13°	2.4000%	9.0000%
Disponibilidad de software de servicio notarial, aumenta leve	14°	2.1000%	11.1000%
Eficacia publicitaria de competidores directos, aumenta leve	15°	2.0000%	13.1000%
Probabilidad de obligatoriedad de un sistema de gestión notarial, media	16°	1.7000%	14.8000%
Regulación externa (LAFI), aumenta	17°	1.5000%	16.3000%
Créditos hipotecarios, disminuye leve	18°	1.4000%	17.7000%

(s) Probabilidad de aparición de empresas de certificación digital, aumenta leve	19°	1.3000%	19.0000%
Grado de exigencia de la preservación del medio ambiente, aumenta	20°	1.2000%	20.2000%
Nivel de calidad en el servicio en la sociedad, aumenta	21°	1.0000%	21.2000%
Nivel de diferenciación del servicio notarial, aumenta	22°	0.6500%	21.8500%
Probabilidad de convocatoria concurso público de méritos, aumenta	23°	0.6000%	22.4500%
Costo laboral nacional, aumenta leve	24°	0.4000%	22.8500%
Probabilidad de aparición de nuevas obligaciones tributarias o de información, alta	25°	0.3000%	23.1500%
Nivel de productividad de la mano de obra, aumenta leve	26°	0.2000%	23.3500%
Incentivos en materia de simplificación, mayor	27°	0.1500%	23.5000%
Nivel de gasto público, aumenta	28°	0.1300%	23.6300%
Inversión en tecnología, aumenta	29°	0.1100%	23.7400%
Nivel del PBI, se reduce	30°	0.0800%	23.8200%
Nivel de estandarización del servicio notarial, aumenta leve	31°	0.0700%	23.8900%
Desigualdad de ingresos, aumenta leve	32°	0.0650%	23.9550%
Nivel de inversión privada, disminuye leve	33°	0.0600%	24.0150%
Tasa de analfabetismo, disminuye	34°	0.0550%	24.0700%
Nivel de percepción de corrupción, aumenta	35°	0.0530%	24.1230%
Población urbana de AQP, aumenta	36°	0.0500%	24.1730%
Grado de fragmentación de los proveedores de insumos , aumenta	37°	0.0400%	24.2130%
(s) Nivel de calidad del servicio del PJ, se mantiene	38°	0.0300%	24.2430%
Probabilidad de sanción administrativa Notaria De Taboada, aumenta	39°	0.0290%	24.2720%
Nuevos requerimientos legales, disminuye leve	40°	0.0280%	24.3000%
Tasa de cambio, disminuye leve	41°	0.0270%	24.3270%
Salario mínimo vital, aumenta	42°	0.0260%	24.3530%
Período de pago de clientes, aumenta	43°	0.0250%	24.3780%
Grado de práctica de valores en la sociedad, disminuye	44°	0.0240%	24.4020%
Cambio horario de atención, altamente probable	45°	0.0220%	24.4240%
Coste del servicio de consultas al RENIEC, se reduce leve	46°	0.0190%	24.4430%
(c) Costo de los derechos registrales (SUNARP), se reduce leve	47°	0.0180%	24.4610%
Tasa desempleo, disminuye leve	48°	0.0170%	24.4780%
Nivel de exigencia de un nuevo valor clave, muy probable	49°	0.0120%	24.4900%
Costo de insumos de oficina, se mantiene	50°	0.0100%	24.5000%

A través de la *Tabla 5*, identificamos las tendencias e impactos de sector notarial, para ello se otorga el peso correspondiente a cada factor o indicador, siendo 0 un impacto altamente negativo, y otorgándosele 5 a un impacto altamente positivo.

Tabla 5 Matriz de tendencias e impactos del sector notarial

Factor e indicador	Tendencia al año 2016	Impacto				
		0 a 1	1.1 a 2	2.1 a 3	3.1 a 4	4.1 a 5
FACTOR POLÍTICO-LEGAL						
Grado de relevancia del precio para el cliente.	se mantiene		1.5			
Probabilidad de convocatoria concurso público de méritos	aumenta	0.5				
Probabilidad de sanción administrativa Notaria De Taboada	aumenta				3.5	
Nivel de confianza en el gobierno	se mantiene			3.0		
Probabilidad de aparición de nuevas obligaciones tributarias o de información	alta		1.5			
Regulación externa (LAFI)	aumenta	1.0				
Incentivos en materia de simplificación	mayor			2.5		
Nuevos requerimientos legales	disminuye leve				3.5	
Probabilidad de obligatoriedad de un sistema de gestión notarial	media				4.0	
FACTOR ECONÓMICO						
Tasa de cambio	disminuye leve			3.0		
Nivel del PBI	se reduce			3.0		
Estado de la economía nacional	se mantiene			3.0		
Nivel de inversión privada	disminuye leve					4.5
Créditos hipotecarios	disminuye leve			3.0		
Nivel de gasto público	aumenta				3.5	
Tasa desempleo	disminuye leve				3.5	
Costo laboral nacional	aumenta leve		1.5			
Nivel de productividad de la mano de obra	aumenta leve			3.0		
Desigualdad de ingresos	aumenta leve			3.0		
FACTOR SOCIAL						
Población urbana de AQP	aumenta			3.0		
Tasa de analfabetismo	disminuye			3.0		
Demanda interna	se mantiene			3.0		
Salario mínimo vital	aumenta		2.5			
Nivel de percepción de corrupción	aumenta		1.5			
Nivel de calidad en el servicio en la sociedad	aumenta				4.0	

Cambio horario de atención	altamente probable			3.0		
Grado de práctica de valores en la sociedad	disminuye		1.5			
FACTOR ECOLÓGICO						
Grado de exigencia de la preservación del medio ambiente	aumenta				4.0	
FACTOR TECNOLÓGICO						
Disponibilidad de software de servicio notarial	aumenta leve				4.0	
CLIENTES						
Grado de fragmentación de los clientes	aumenta leve			2.5		
Nivel de estandarización del servicio notarial	aumenta leve		1.5			
Período de pago de clientes	aumenta		2.0			
Nivel de exigencia de un nuevo valor clave	muy probable		2.0			
COMPETIDORES DIRECTOS						
Eficacia publicitaria de competidores directos	aumenta leve		1.5			
Perspectivas de expansión de los competidores	aumenta leve		1.5			
Demanda del sector	aumenta leve				3.1	
Nivel de posicionamiento de los competidores directos	aumenta	0.5				
Incentivos de los competidores para captar personal de la notaría	aumenta	0.5				
PROVEEDORES						
Coste del servicio de consultas al RENIEC	se reduce leve				4.0	
Inversión en tecnología	aumenta				4.0	
Costo de insumos de oficina	se mantiene			3.0		
Grado de fragmentación de los proveedores de insumos	aumenta				3.1	
COMPETIDORES INDIRECTOS						
(c) Costo de los derechos registrales (SUNARP)	se reduce leve		2.0			
(s) Probabilidad de aparición de empresas de certificación digital	aumenta leve	1.5				
(s) Nivel de calidad del servicio del PJ	se mantiene				4.0	
COMPETIDORES POTENCIALES						
Expectativas de rentabilidad de competidores potenciales	reduce		1.1			
Limitaciones al ingreso, por política gubernamental	se reduce leve		2.0			

Curva de aprendizaje	aumenta		2.0			
Cartera de clientes leales del sector como barrera a la entrada	aumenta leve				4.0	
Nivel de diferenciación del servicio notarial	aumenta					4.5

0 a 1: Altamente negativo; 1.1 a 2: Negativo; 2.1 a 3: Moderado; 3.1 a 4: Positivo; 4.1 a 5: Altamente positivo

5.4. Descripción de las tendencias e impactos de los indicadores externos

a. Aumenta el nivel de posicionamiento de los competidores directos

En la ciudad de Arequipa hasta el año 2005 el movimiento económico se encontraba concentrado en el distrito del Cercado de la ciudad, teniendo al grueso de comercios, instituciones financieras, empresas, estudios jurídicos en dicha zona de la ciudad, zona de influencia de la Notaría Holgado.

Sin embargo, a partir del año 2006 gracias al crecimiento de la economía, el movimiento económico inicia un proceso de descentralización, llevando a las instituciones financieras a abrir sedes en los diferentes distritos de la ciudad permitiendo un mayor dinamismo de las zonas alejadas al centro de la ciudad, creando polos de desarrollo en distritos como Cerro Colorado, Paucarpata, José Luis Bustamante y Rivero, éste último con un alto nivel de densidad poblacional y perteneciente a la clase media trabajadora.

Seguidamente, la construcción de centros comerciales en diferentes distritos de la ciudad de Arequipa, sumado a la apertura de diferentes empresas de gran tamaño, como es el caso de Ace Home Center, que el 18 de octubre del año 2011 inauguró su local en el populoso distrito de Cerro Colorado. Todos estos hechos han contribuido en este proceso de descentralización de la actividad económica dentro de la ciudad de Arequipa.

Actualmente, existen notarías con más de veinticinco años en el mercado notarial que han alcanzado un alto grado de posicionamiento, identificamos dentro de este grupo a la notaría Taboada, Oviedo y Fernández Dávila. Por otro lado, la Notaría Rodríguez teniendo menos años en el mercado se encuentra

bien posicionada dentro del grupo que presta eficientemente servicios a las grandes entidades financieras.

Se prevé que en los años venideros existan otro grupo de notarías que consoliden su posicionamiento, teniendo en cuenta la curva de aprendizaje y un posicionamiento basado en nuevas operaciones, propias de zonas distantes del centro urbano, como es el caso de transferencias vehiculares.

b. Aumenta la probabilidad de convocatoria a concurso público

En la actualidad se encuentran vacante dos plazas notariales en la ciudad de Arequipa, una de ellas es la plaza que le correspondía a la doctora María Mogrovejo, que cesó en su cargo por fallecimiento; a su vez, se tiene la plaza que dejó vacante el doctor Francisco Banda Chávez, en este último caso por causal de renuncia.

Habiendo dos plazas vacantes y ante la necesidad de apertura de una plaza notarial en el distrito de La Joya, esto debido al gran volumen de transacciones comerciales producto de la agroindustria y el mercado lechero, es que consideramos alta la probabilidad de un concurso público.

Como elemento fáctico, durante el pasado año 2011 se han llevado a cabo concursos públicos de méritos en diferentes distritos notariales, tal como se nombró en el apartado a) del punto 4.2¹⁸.

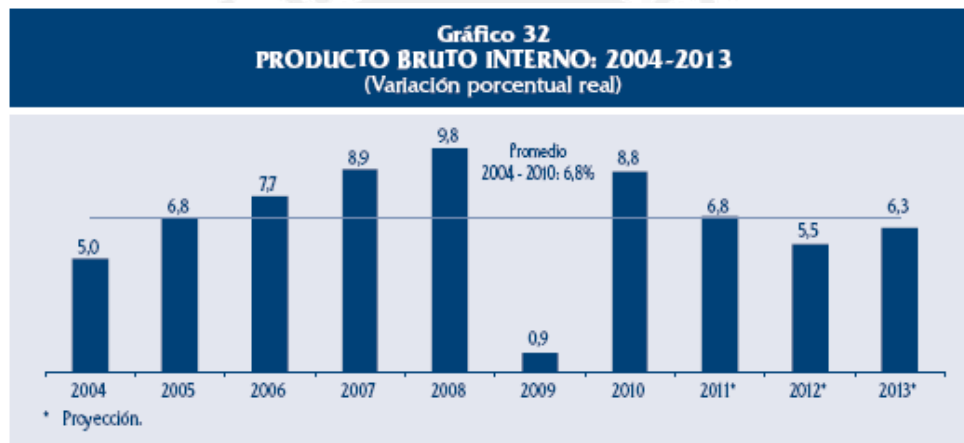
c. Se mantiene el estado de la economía nacional

¹⁸ Durante el desarrollo de la presente investigación, con fecha veinte de enero del año 2012, se publica la resolución 001-2012-CNA, donde el Colegio de Notarios de Arequipa convoca a Concurso Público de Méritos, tal como se había previsto en el presente documento de trabajo. Sin embargo, las plazas a cubrir en el presente concurso corresponden en su mayoría a otras provincias de la región, salvo dos plazas correspondientes al distrito de La Joya y al distrito de Mariano Melgar.

El presente macro indicador externo engloba a varios otros indicadores que se han identificado, por ello la importancia de este dentro del proceso de predicción en el presente punto.

Durante el año 2011 se percibió gran incertidumbre respecto al impacto que tendría la crisis económica de los países de la Zona Euro. A diferencia de la crisis Subprime, que significó una desaceleración significativa de la producción de bienes y servicios durante todo el año 2009, en el caso de la crisis de la Zona Euro ha llevado a la moderación del crecimiento del PBI, tal como se detalla en la figura siguiente:

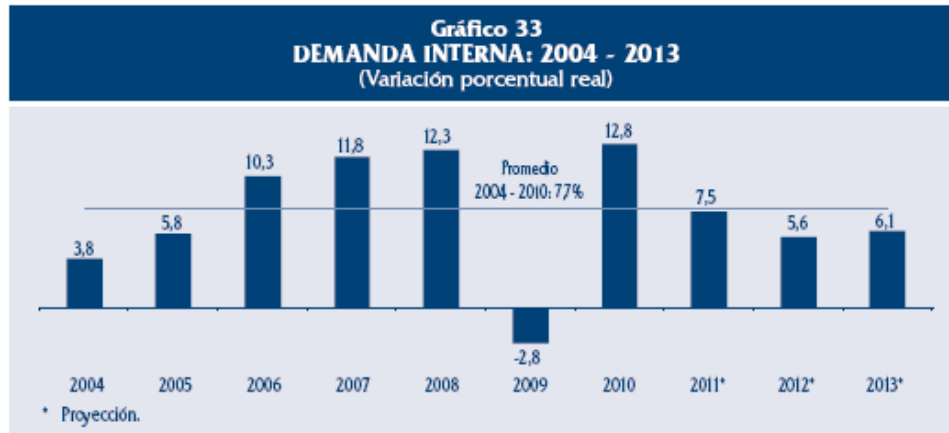
Figura 3 Producto Bruto Interno: 2004 - 2013



Fuente Reporte de Inflación BCRP, diciembre 2011
Elaboración BCRP

De acuerdo a las proyecciones del Banco Central de Reserva del Perú se prevé una desaceleración del PBI para el año 2012, esto debido un menor dinamismo de la demanda interna, sumado a un impacto progresivo de los problemas de la Zona Euro. De acuerdo a la Figura 2, se puede apreciar un menor dinamismo en el consumo para los años venideros.

Figura 4 Demanda Interna: 2004 - 2013



Fuente Reporte de Inflación BCRP, diciembre 2011

Elaboración BCRP

Tal como se puede observar en la Figura 2, para el año 2012 se espera una sensible disminución de la demanda interna, lo que obligaría al gobierno a una política expansiva, dado que los pronósticos de la economía para el año 2012 han venido siendo ajustados a la baja durante el año 2011.

d. Disminuye levemente el otorgamiento de créditos hipotecarios

Se ha considerado como macro indicador externo a los créditos hipotecarios, pues la escriturización de los contratos con garantías hipotecarias influye en gran medida en el área de escrituras públicas.

Como se puede apreciar en la Figura 3, tal como lo señala el reporte del Banco Central de Reserva del Perú, los créditos hipotecarios continúan mostrando bastante dinamismo; sin embargo, se observa una desaceleración luego de haber alcanzado su pico más alto de crecimiento durante el mes de junio del año 2011, dicha desaceleración se vería bastante marcada durante el año 2012 producto del menor dinamismo del sector construcción.

Figura 5 Crédito por tipo: Enero 2010 – Octubre 2011



Fuente: Reporte de Inflación BCRP, diciembre 2011

Elaboración: BCRP

e. Aumenta levemente el grado de fragmentación de los clientes
Para los años venideros se prevé una mayor fragmentación de los clientes, esto debido a lo observado durante los últimos años en la ciudad de Arequipa.

Por el lado del sector financiero, el crecimiento mostrado en la región Arequipa ha permitido la entrada de un mayor número de actores en el mercado, por el lado de la banca múltiple la entrada de diversas instituciones financieras diferentes a las ya consolidadas BCP y BBVA.

Por el lado de las cajas municipales, la entrada de otros actores como la Caja Municipal del Cusco, Caja Municipal de Piura, Caja Municipal de Sullana, Caja Metropolitana, han permitido la fragmentación de los clientes en dicho sector del mercado financiero con la consecuente fragmentación de los clientes para el sector notarial.

El crecimiento sostenido de la región Arequipa superior a la media nacional durante el año 2011, ha causado el interés de diversas empresas nacionales y

extranjeras, haciendo que el número y la variedad de clientes aumente considerablemente. Si bien es cierto que se prevé una ralentización de la actividad productiva, aun la región mostraría tasas de crecimiento bastante llamativas para los inversionistas privados.

f. Se reducen las expectativas de rentabilidad de los competidores potenciales

La entrada de nuevos notarios traerá consigo un reacomodo de las cuotas de mercado de cada uno de los notarios, para ello se espera que los nuevos notarios con menores costos de oportunidad y con la necesidad de captar una clientela que permita alcanzar su punto de equilibrio, opten por menores expectativas de rentabilidad en comparación con los notarios actuales.

Cabe señalar, que el último concurso público de méritos para una plaza notarial en la provincia de Arequipa se llevó a cabo en el año 1998, lo cual hace pronosticar que la entrada de nuevos competidores en el sector notarial deberá ser bastante agresiva, esto dado por la consolidación que algunos sectores del mercado notarial han alcanzado.

g. Se mantiene el grado de relevancia del precio para el cliente

Actualmente se observa alta sensibilidad respecto al precio en relación a los documentos que no llegan a formar parte del protocolo notarial, como son las legalizaciones, libros, documentos extraprotocolares, autorizaciones de viaje.

Dicha sensibilidad se debe principalmente a dos factores, el primero está dado por la ubicación geográfica de la notaría, pues dentro del radio de 500 metros se encuentran ubicadas cuatro notarías, permitiendo al cliente comparar y optar fácilmente por el oficio notarial que presente un precio menor; por otro lado, el volumen de documentos de este tipo es bastante alto por persona, debido principalmente a que la sede central del Poder Judicial se encuentra a menos de 300 metros de la ubicación de la Notaría Holgado, el alto volumen de documentos conlleva a darle mayor poder de negociación a los usuarios notariales.

Para el caso de los documento protocolares, llámese escrituras públicas, transferencias vehiculares, testamentos, sucesiones intestadas y demás actas que pasan a formar parte del protocolo notarial, el grado de relevancia para el cliente es menor, debido que a que este grupo de clientes busca calidad superior en el servicio, tanto en la velocidad de la atención, como el grado de amabilidad y buen trato natural.

Durante los últimos años el grado de sensibilidad respecto al precio del servicio ha disminuido ligeramente, dado principalmente por la mayor capacidad adquisitiva de la población, alta demanda de servicios notariales y mejoramiento de la calidad de los servicios notariales. La disminución de la relevancia del precio para el cliente notarial se vería mínimamente alterada por la entrada de nuevos actores, bajo un escenario de una guerra de precios que pondría énfasis en el precio de los servicios notariales.

h. Aumenta la exigencia de preservación del medio ambiente

El grado de responsabilidad por el cuidado del medio ambiente ha cobrado principal importancia en la manera como se hacen y desarrollan los negocios, la transformación global por el uso de tecnologías que tengan menor impacto sobre el medio ambiente que nos rodea.

Esta tendencia creciente tiene bastante presencia en el sector de minería e hidrocarburos; sin embargo, en el futuro cercano se prevé una mayor presión sobre los diversos sectores de la economía y por supuesto mayor sensibilidad en la sociedad por el cuidado del medio ambiente.

Los beneficios de una gestión ambiental eficiente tendrán un impacto en el mediano y largo plazo generando beneficios tanto financieros, como comerciales; una gestión de eficiente de los recursos puede significar un ahorro de gran impacto en la rentabilidad de la organización.

Debemos entender que lo que ahora llamamos una tendencia, con una gestión eficiente, se puede convertir en una ventaja competitiva sostenible en el tiempo; como sucede en muchos sectores de la economía, la ventaja

competitiva pertenecerá a aquel que innove y se identifique dentro de este ámbito.

i. Aumenta el nivel de diferenciación del servicio notarial

Siendo la labor notarial un servicio homogéneo, donde el nivel de diferenciación básicamente es perceptible a través de la atención rápida y la calidad en el servicio. La heterogeneidad en el servicio también la encontraremos a través de los servicios complementarios y servicios accesorios.

Los servicios complementarios son aquellos que facilitan la presentación, inscripción, búsqueda, reserva de nombre y otros servicios conexos ante los Registros Públicos, Registro Nacional de Identificación y Estado Civil, ante los organismos o instituciones que se requiera. Es de principal importancia también la inversión en tecnologías de la información pues facilita la comunicación con el cliente.

Los servicios accesorios son aquellos que no tienen relación directa con el servicio notarial. Dentro de este tipo de servicios podemos encontrar el servicio de parqueo para los clientes, ambientes de espera cómodos, servicio de mensajería de documentos.

Por todo ello, en el mediano plazo las notarías buscarán una mayor diferenciación de sus servicios poniendo énfasis en los complementarios y accesorios antes mencionados.

5.5. Identificación de las oportunidades y amenazas

5.5.1. Amenazas del sector notarial

Las amenazas son los fenómenos exógenos que tendrían un impacto negativo en el sector y en especial sobre el negocio. Éstas vienen a ser aquellos indicadores externos que en la matriz de tendencias e impactos (*Tabla 5*) obtuvieron una calificación menor a 2. Es así, que el sector notarial, presenta las siguientes amenazas:

a. Grado de relevancia del precio para el cliente

El mercado notarial arequipeño se caracteriza por ser altamente sensible al precio, esto dado principalmente por lo que llamamos malos competidores, que han llevado a agudizar la competencia, incentivando la deslealtad del cliente. En base a ello, al ser el precio de los servicios notariales poco relevante dentro del presupuesto del usuario, obliga a los diferentes actores dentro del sector notarial a dejar de lado atributos de calidad en el servicio o en el producto, tratando de tener volúmenes altos de ventas; lo que permite identificar a este fenómeno como una amenaza tanto para el sector, como para la organización.

b. Probabilidad de aparición de nuevas obligaciones tributarias o de información

Durante la última década a medida que se empoderaba al notario, se implementaba diferentes dispositivos legales, generando obligaciones de información a diferentes entidades del Estado. Dicha labor obliga destinar recursos y esfuerzos, que incrementan los costos de los servicios notariales, sin la posibilidad de incrementar el precio por los motivos señalados en el apartado a.

Aún cuando el actual gobierno demuestra respecto por el modelo económico, el matiz regulador se manifiesta, utilizando los medios legales que la Constitución le permite, concluimos que existe alta probabilidad de seguir generando obligaciones al notario de índole fiscal. Como podría ser el caso de generar obligaciones de información respecto a las transferencias de bienes muebles, que podrían generar renta de tercera categoría; o la necesidad de requerir el cumplimiento de obligaciones formales para la fusión de sociedades, bajo responsabilidad.

c. Regulación externa (LAFT)

Identificamos a la regulación externa en materia de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo, como un fenómeno exógeno a tener en cuenta para el cumplimiento de la normatividad nacional. Siendo necesario concentrar recursos, sin desatender la calidad en el servicio notarial.

Dado que el Perú es parte de GAFISUD, institución intergubernamental que agrupa a diversos países de América del Sur, y que en forma constante renueva y recomienda cambios normativos, buscando nuevos instrumentos jurídicos frente a la innovación de nuevos escenarios delictivos.

Cabe resaltar que el notario peruano se encuentra actualmente adscrito al control de la Unidad de Inteligencia Financiera¹⁹, de acuerdo a los últimos cambios normativos.

d. Costo laboral nacional

Dentro de los lineamientos aplicados del gobierno actual se han podido ir vislumbrando el rol de empoderamiento del sector laboral, mediante sucesivos aumentos del sueldo mínimo vital, incrementándolo sustancialmente en términos porcentuales. Creemos que en un escenario moderado dicho incremento continuará, con intervalos de tiempo mayores. Dicho aumento repercute no solamente a los trabajadores que reciben el salario mínimo vital, sino en general a toda la estructura salarial de los trabajadores.

En base a ello, en un mercado donde el servicio se basa principalmente en su recurso humano, la amenaza es latente y reconocida pudiendo generar una mayor rotación de la fuerza laboral, por lo tanto mayores costos en capacitación y reducción de rentabilidad.

e. Nivel de percepción de corrupción

Consideramos que el nivel de percepción de la corrupción en las diferentes entidades estatales y respecto a casos puntuales dentro del Notariado Peruano aumenta; lo cual, en un escenario pesimista podría generar un rechazo por la función de determinación negocial del derecho, y equiparando la función notarial a otros estamentos estatales con un descredito actualmente mayor. Pudiendo desencadenar medidas legislativas de control, recorte de facultades, establecimiento de aranceles notariales, politizando una actividad que se encontró ajena a los cambios de gobierno y los vaivenes de la política.

¹⁹ PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS. Decreto Legislativo N° 1106, Decreto Legislativo de lucha eficaz contra el Lavado de Activos y otros delitos relacionados a la Minería Ilegal y crimen organizado, publicado en el Diario Oficial El Peruano, 19 de abril del 2012.

Constituye una seria amenaza para la organización y en especial para el sector en general.

f. Grado de práctica de valores en la sociedad

De acuerdo a la matriz presentada, pudimos identificar que el grado de práctica de valores en la sociedad disminuye, lo cual genera una alta corrupción no solamente en las instituciones del Estado, sino en las diferentes entidades que se relacionan con la actividad privada. El impacto sobre el capital humano de la notaría, puede llevarlos a realizar prácticas contrarias o reñidas con la legalidad, pudiendo generarse contingencias que mellen el prestigio de la notaría, sea a través de procesos administrativos, penales o civiles.

Del lado del usuario, una práctica menor de valores en la sociedad obliga a muchos operadores a relajar sus procesos de control documentario, con la finalidad de mantener sus tasas de rentabilidad.

g. Nivel de estandarización del servicio notarial

En un proceso por parte del Estado de implementar exigencias en la prestación del servicio notarial, ha obligado a que dicho servicio se estandarice en las diferentes notarías del Perú. Actualmente, la implementación de tecnológica de identificación continúa en una franca masificación, siendo difícil identificar diferencias tangibles.

Dicho esto, podemos decir que el grado de amenaza es mayor de acuerdo al grado de experiencia que logren los demás competidores, será necesario trabajar sobre las ventajas competitivas, el precio, o servicios complementarios.

h. Eficacia publicitaria de competidores directos

Si bien es cierto que la situación actual es bastante moderada, y como dato podemos observar la imagen de la *Figura 6*, donde únicamente el 12% de las notarías en la provincia de Arequipa cuenta con publicidad a través de una página web; creemos que en el futuro mayor número implementará su conectividad a través de internet, teniendo en cuenta las políticas de Gobierno Electrónico implementado por el Estado, consideramos también

que habrá un mayor número de notarías con una estrategia sólida de marketing notarial.

i. Perspectivas de expansión de los competidores

En una economía con perspectivas de crecimiento, sumada a la posibilidad de mayores facultades notariales; obligaría a muchos actores dentro del mercado notarial, expandir sus actividades y tratar de absorber un mayor mercado. Lo cual podría generar una disminución de usuarios en la organización o incluso pequeñas guerras de precios que malogren el sector notarial.

j. Nivel de posicionamiento de los competidores directos

Creemos que los competidores directos, antes señalados en el punto 4.2., alcanzarán un mayor posicionamiento como organización, pudiendo de esa manera incrementar su participación dentro del mercado notarial, lo importante de esta amenaza es identificar las debilidades de aquellas organizaciones que alcancen dicho grado de posicionamiento en el futuro.

k. Incentivos de los competidores para captar personal de la notaría

Dado que el presente sector se encuentra en crecimiento sostenido, importa mucho el material humano con experiencia que permita ahorrar costos para alcanzar el grado más alto de la curva de experiencia. Dado ello, consideramos muy sensible el presente aspecto frente a la amenaza de los actuales competidores, así como de los competidores futuros, en búsqueda de material humano de la organización que puede generar costos y una alta rotación en desmedro del servicio y rentabilidad.

l. Probabilidad de convocatoria a concurso público de méritos

Podemos establecer que existe una alta probabilidad de nuevas convocatorias para el ingreso de nuevos notarios en todo el Perú, esto basado en diversos proyectos de Ley que se vienen discutiendo en la comisión de Justicia del Congreso de la República. Tenemos el Proyecto de Ley 1223, presentado por congresistas de diferentes bancadas, donde se pretende modificar el Artículo 5° del Decreto Legislativo del Notariado, en el extremo de nombrar a un notario por cada 25,000 habitantes. Por tanto, con la aprobación de dicho proyecto de ley, el número de notarios por cada

provincia se duplicaría. En la exposición de motivos es sustentado el cambio normativo, por razones de mayor aumento del flujo comercial y mejores condiciones competitivas del mercado notarial.

Por otro lado, encontramos el Proyecto de Ley 1271, presentado por el Colegio de Notarios de Lima, propone modificar el mismo artículo referido al número de plazas notariales por cada provincia, a fin de que sea el Consejo del Notariado, quien a través de un estudio técnico, basado en las condiciones demográficas, el volumen contractual y la infraestructura de la zona, establezca la localización y cantidad de plazas notariales por cada distrito.

A diferencia del primer proyecto de Ley expuesto, mantiene el texto original de la norma (referido a un Notario por cada 50,000 habitantes), pero persigue un mayor control del Consejo del Notariado, para establecer únicamente la localización distrital de los Notarios, en base a diferentes variables.

Ambas propuestas de cambios a la normatividad notarial, nos permite afirmar que el tema referido al aumento de plazas notariales está en discusión, con fundamentos validos de ambas partes y existe una gran probabilidad en el horizonte de dos años que se incrementen el número de plazas notariales.

m. Probabilidad de aparición de empresas de certificación digital

Como últimos cambios en la implementación del Gobierno Electrónico, el gobierno tiene una decidida necesidad de aplicar dichas políticas en el interior del país, en un esfuerzo por la inclusión social a través de la eficiencia de los diferentes actores dentro del mercado. Con fecha 23 de mayo del año 2012, se lanzó el servicio de constitución de empresas en 72 horas en la ciudad de Arequipa²⁰, tratando de integrar diferentes entidades como SUNAT, SUNARP y el notariado, en dicha presentación el Estado se comprometió a implementar antes de fin de año el sistema de la firma

²⁰ OFICINA NACIONAL DE GOBIERNO ELECTRÓNICO E INFORMÁTICA. *ONGEI inaugura el servicio "Constitución de empresas en 72 horas" en Arequipa* [en línea]. Lima, Perú: s.d., 23 Mayo 2012 [ref. 10 de Junio del 2012]. Disponible en internet: http://www.ongei.gob.pe/noticias/ongei_noticias_detalle.asp?pk_id_entidad=1878&pk_id_noticia=373

digital, de tal manera que se elimine el uso de formato físico (papel) y se pueda intercambiar información mediante el uso del método criptográfico; para lo cual será necesario implementar en las diferentes entidades elementos que permitan la guarda y confidencialidad de la información.

Lo consideramos como amenaza debido a que el grado de familiarización y cercanía con las tecnologías de la información, por parte del notariado arequipeño es aún muy bajo, pudiendo generar altas expectativas pero una lenta y deficiente reacción por parte de los actores del sector. Pudiendo generar en el largo plazo cambios legislativos respecto a las labores de certificación digital, dejando de lado al notariado e implementando servicios procedentes del sector privado. Incluso debemos recordar que en una primera etapa, las Cámaras de Comercio de las distintas ciudades solicitaron esa labor por su reconocida representatividad y eficiencia.

5.5.2. Oportunidades del sector notarial

Por su parte, las oportunidades son fenómenos de naturaleza exógena que son objetos de aprovechamiento por el sector. Éstas se infieren a partir de aquellos indicadores externos que en la matriz de indicadores externos se les asignó un puntaje mayor a 3 (*Tabla 5*). Sobre la base de esos indicadores se han deducido las siguientes oportunidades del sector:

- a. Mercado que se podría capturar como consecuencia de la probabilidad de sanción administrativa al competidor directo

En el presente caso nos referimos a la Notaría Taboada, que según la *Figura 12*, ostenta actualmente una alta participación dentro del mercado notarial. Actualmente dicho notario tiene tres procesos administrativos en su contra, los mismos que se encuentran en segunda instancia ante el Consejo del Notariado. De acuerdo a la carga procesal de dicho órgano, el tiempo promedio de expedición de sus resoluciones es de aproximadamente once a doce meses. Teniendo en cuenta ello, consideramos que para el primer trimestre del año 2013 se resolverán los tres procesos administrativos, siendo altamente probable la

suspensión de labores de dicho notario, por un promedio de cinco meses.

- b. Integración de los sistemas notariales como efecto de la probabilidad de obligatoriedad de un sistema de gestión notarial

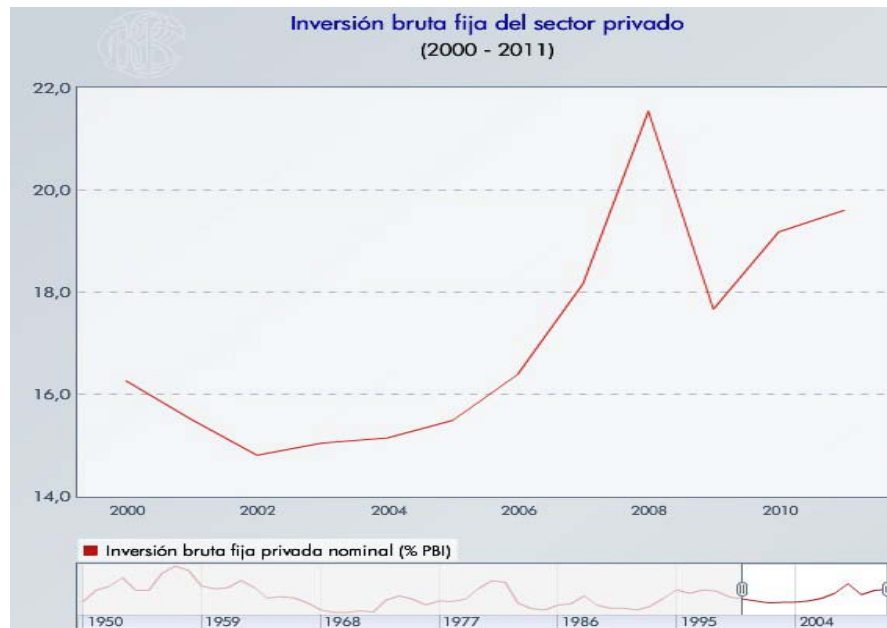
Dado el creciente uso de las tecnologías de la comunicación y de información, creemos conveniente que en el mediano plazo resulte obligatorio el uso de un sistema de gestión notarial, que integre las diferentes entidades del Estado.

Consideramos una oportunidad de anticiparnos al futuro, el uso de sistemas que integren los procesos tanto administrativos, como de gestión notarial.

- c. Mercados o sectores donde se concentraría la inversión privada

Como apreciamos en la *Figura 6*, la tasa de inversión a nivel nacional por parte del sector privado sufrió una seria contracción durante el año 2009, ante la incertidumbre de la crisis económica internacional; sin embargo, a partir del año 2010 se puede apreciar una mejora importante de la inversión privada, tendencia que se acentuará en los años siguientes, concentrándose dicha inversión en sectores como la energía, la minería y el comercio, estos dos últimos sectores se erigen como principales motores de la economía en la ciudad de Arequipa.

Figura 6 Inversión bruta fija del sector privado



Fuente BCRP

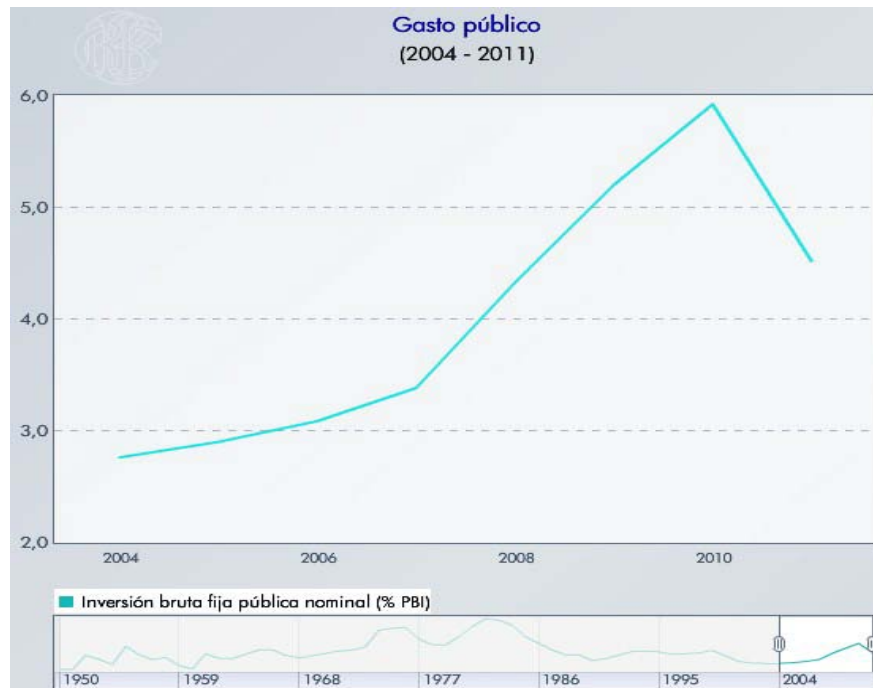
Elaboración BCRP

d. Mercados o sectores donde se concentraría el gasto público

Si bien es cierto que durante el año 2011, el nivel de gasto público se contrajo considerablemente respecto al año 2010, consideramos que para los siguientes años la tasa y el nivel de ejecución del gasto público repuntará a tasas semejantes al año 2010. Cabe recordar que la disminución considerable del gasto público, se debió a un año electoral, cambios en los gobiernos regionales, recomposición de las fuerzas políticas, cambios ministeriales, que en muchos casos han entorpecido y ralentizado el gasto público.

De acuerdo a la Figura 7, el gasto ascendió a 5.9% del PBI, porcentaje mayor al invertido durante el año 2011, que ascendió al 4,5% del PBI.

Figura 7 Gasto Público



Fuente BCRP

Elaboración BCRP

- e. Servicio más eficiente como efecto de la disminución de la tasa de desempleo

La región Arequipa ha venido disminuyendo su tasa de desempleo de 8,1 % en el año 2005, a una tasa de desempleo de 5,1 % para el año 2010²¹, demostrando una disminución sustancial del nivel de desempleo. Lo cual permite tener una población económicamente activa sólida, generando mayor movimiento económico y por lo tanto, una mayor cantidad de transacciones.

- f. Trato más amable y empático como consecuencia del nivel de calidad del servicio en la sociedad

La búsqueda de un mejor servicio por parte de la sociedad aumenta, el presente fenómeno es impulsado por el sector público, a través de la

²¹ OBSERVATORIO SOCIO ECONÓMICO LABORAL. *Análisis del Desarrollo de la Región Arequipa*. Boletín Socio Económico Laboral. [en línea]. Arequipa, Perú: Año II, N°4, Noviembre 2011 [ref. 10 de Junio del 2012]. Disponible en internet: http://www.regionarequipa.gob.pe/osel/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=110&Itemid=292

dación del Código del Consumidor, ley que aún con sus imperfecciones ha permitido empoderar al consumidor; y por el otro lado, tenemos al sector privado que a través de inversiones de toda índole, ha permitido a la sociedad gozar de otros estándares de calidad en el servicio. Como sucede en una economía abierta al mundo y en crecimiento, el mismo mercado a través de la competencia mejora sus prestaciones, trasladando dichos beneficios al público.

- g. Posibilidad de adicionar el atributo “ecológico” a los servicios prestados por efecto del grado de exigencia por la conservación del medio ambiente

No es hoy en día extraño escuchar que una empresa busque disminuir el grado de impacto al medio ambiente, atrayendo un público deseoso de disminuir su huella ecológica. En algunos sectores dicho cuidado por el medio ambiente se ve traducido en un mejor uso de los insumos y por lo tanto disminución de costos, hecho que no sucede en todos los sectores de la economía. Consideramos que el grado de exigencia por empresas que busquen la sustentabilidad es mayor, y la Notaría Holgado no puede ser ajena a esta tendencia.

- h. Mercados o grupos de clientes cuya demanda crecerá

Como ha venido dándose en el últimos cinco años, la demanda del sector notarial continua robusta. Lo más probable es que ésta se atenúe, mostrando un comportamiento similar al desarrollo de la economía que se prevé seguirá creciendo pero ya a cifras menores que años pasados.

- i. Entrega de los atributos de rapidez y precisión como efecto de la mayor disponibilidad de software de servicio notarial

Cuando hablamos de software notarial nos referimos a sistemas internos que puedan integrar todas las áreas de una notaría, de tal manera que permita mejorar la gestión en beneficio tanto del público, como de la organización. Actualmente, existen un número reducido de ofertantes de este producto, si lo comparamos con un país como España, posiblemente se deba a que el mercado objetivo aún resulta ser pequeño y poco interesado en el uso de dichos recursos.

Aun siendo un mercado pequeño, circunstancias como el impulso de un real Gobierno Electrónico, la implementación del acuerdos comerciales con Europa que pueda permitir mayor flujo de dichos productos, y una generación ávida de comunicarse en el mismo idioma con las empresas; permitirá incrementar el uso de dichos programas.

- j. Ofrecimiento de mayores beneficios para los usuarios aprovechando el menor coste del servicio de consultas a la RENIEC

Teniendo en cuenta que desde el lanzamiento de las consultas en línea de identificación a través de RENIEC, el costo ha ido disminuyendo e incluso mejorando, tal como ocurre con la lectura de huella biométrica que actualmente presta dicha institución. Creemos que el costo del servicio continuara disminuyendo, teniendo en cuenta que el Estado tiene el gran objetivo de permitir incluir dentro del movimiento económico a una mayor cantidad de gente de escasos recursos. Considerando que usualmente dadas las condiciones del mercado notarial, el incremento de dichos costos podrían ser trasladados al consumidor final.

- k. Entrega de anzuelos o atractivos para aumentar la cartera de clientes leales

Consideramos que en los años venideros la cartera de clientes leales aumentará levemente. Teniendo en cuenta que en los últimos años el mejor desempeño de la economía permitió el ingreso de nuevos demandantes del servicio notarial, especialmente de grandes actores como bancos, financieras, constructoras, y similares; obligando a mejorar servicios y la fortalecer la fidelidad de sus clientes.

- l. Nivel de diferenciación del servicio notarial

El nivel de diferenciación del servicio notarial aumentará levemente en los próximos años, en la medida que se configuren los demás supuestos como el ingreso de nuevos notarios, el desarrollo de nuevas tecnologías relacionadas con el sector notarial, la necesidad de conservar el medio ambiente. Se presenta una excelente oportunidad para adelantarse a las

tendencias venideras y poder hacer del tiempo un aliado en la confección de estrategias a largo plazo.

5.5.3. Oportunidad de mercado y de grupo de clientes

a. Clientes de procesos no contenciosos.

El departamento de asuntos no contenciosos, realiza las labores relacionadas con los siguientes servicios:

1. Rectificación de Partidas.
2. Adopción de Personas Capaces.
3. Inventarios.
4. Sucesión Intestada o Declaratoria de Herederos.
5. Constitución de Patrimonio Familiar.
6. Prescripción Adquisitiva.
7. Comprobación de Testamentos Cerrados.
8. Rectificación de Áreas y Linderos.
9. Títulos Supletorios.
10. Regularización de edificaciones, procedimiento para declaratoria de fábrica y régimen de unidades inmobiliarias de propiedad exclusiva y común.
11. Separación Convencional y Divorcio Ulterior.
12. Reconocimiento de unión de hecho.
13. Convocatoria a junta obligatoria anual.
14. Convocatoria a junta general.

La rectificación de partidas, conjuntamente con la declaratoria de herederos concentran un poco más del 80% del volumen total de asuntos no contenciosos, seguido por la separación convencional y el divorcio ulterior y la prescripción adquisitiva.

En el presente segmento, la participación de la notaría asciende al 8% del mercado, frente al 33% del principal competidor.

Dicho segmento de clientes no fue atendido suficientemente durante años pasados, debido a una concentración de recursos en el departamento de escrituras públicas, dejando de lado un segmento que continúa creciendo, con altas probabilidades de seguir dicha tendencia en los años siguientes. Principalmente por la demanda del sector, la menor credibilidad del Poder Judicial y la delegación posible de nuevas facultades para los notarios.

b. Atención personalizada hacia abogados.

Los usuarios de servicios notariales podemos agruparlos en dos grupos, de acuerdo a la persona que toma la decisión sobre el servicio:

1. El usuario directo

Siendo el mismo usuario y beneficiario de los servicios notariales, quien decide ante que notaría tramitar sus documentos.

2. El agente intermediario

El cual se caracteriza por ser usuario frecuente de servicios notariales por su posición dentro del mercado, con un poder decisión, pero que sin embargo, no son los usuarios o beneficiarios finales de los servicios notariales. Dentro de este grupo podemos identificar a:

- 2.1. Las entidades bancarias, financieras y cajas.
- 2.2. Los agentes inmobiliarios.
- 2.3. Los abogados.
- 2.4. Las empresas estatales.

Los abogados se erigen como un segmento bastante importante y que actualmente es poco atendido por la Notaría Holgado, debido que a diferencia del usuario directo, los abogados sopesan de manera diferente los atributos en del servicio, dándole mayor importancia a la velocidad en la atención sobre la seguridad jurídica.

5.5.4. Oportunidad de servicio

a. Servicio de entrega de testimonios en los centros laborales.

Teniendo en cuenta la necesidad de hacer del servicio notarial un servicio rápido, seguro y amigable; consideramos que en una primera etapa podría implementarse el servicio de entrega de testimonios en los centros laborales.

Se cree por conveniente en una primera etapa abarcar un grupo de clientes que usualmente laboran en un radio cercano al local. Pudiendo ser apoyado el presente servicio por el personal dedicado a la entrega y diligenciamiento de las cartas notariales.

b. Servicio notarial en línea

Actualmente, en la ciudad de Lima tenemos que el 14% de las notarías ofrecen algún servicio utilizando las tecnologías de la información, fenómeno que no sucede en la ciudad de Arequipa, donde no existe notaría alguna que preste dicho servicio al público. Como dato estadístico, únicamente el 12% de las notarías de Arequipa cuenta con página web que le permitiría otorgar dicho servicio.

Por un lado, tenemos a una generación que ha nacido y crecido usando las tecnologías de la información, y que buscará actores dentro del mercado notarial que puedan conectarse en el mismo lenguaje, con la calidad y simetría de la información que este tipo de medios requiere.

Tenemos también, el impulso del Estado a través del Gobierno Electrónico, por generar inclusión mediante el uso de las tecnologías de la información, invirtiendo para que los servicios puedan ser utilizados fuera de la capital de la república.

Ambos factores permiten identificar a un público potencial, que requerirá de servicios notariales en línea.

5.5.5. Oportunidad de beneficio

a. La información

Una de las serias falencias que presenta el servicio notarial en general es la asimetría de la información, poniendo al usuario en una clara desventaja, pues la falta de información puede generar la elección de un servicio deficiente. Durante la prestación del servicio, la imposibilidad de realizar un seguimiento de sus procesos.

Por ello, podría mejorarse el grado de acercamiento del servicio con el público de tal manera que el usuario tenga certeza del precio, los requisitos para la extensión de documentos, del tiempo de ejecución del servicio, y del estado de su trámite. Dicho atributo permite potencial el grado de responsabilidad social de la Notaría Holgado, permitiendo una decisión razonada sobre el servicio.

5.6. Grado de atractivo del sector

A fin de establecer el grado de atractivo del sector, lo deduciremos de acuerdo a la *Tabla 6*:

Tabla 6 Matriz de evaluación de indicadores externos

Indicador externo y tendencia	Peso	Calificación	Puntaje ponderado
FACTOR POLÍTICO-LEGAL			
Grado de relevancia del precio para el cliente. , se mantiene	6.5000%	1.5	0.098
Probabilidad de convocatoria concurso público de méritos, aumenta	10.0000%	0.5	0.050
Probabilidad de sanción administrativa Notaria De Taboada , aumenta	0.0290%	3.5	0.001
Nivel de confianza en el gobierno , se mantiene	3.2000%	3.0	0.096
Probabilidad de aparición de nuevas obligaciones tributarias o de información , alta	0.3000%	1.5	0.005
Regulación externa (LAFI) , aumenta	1.5000%	1.0	0.015
Incentivos en materia de simplificación, mayor	0.1500%	2.5	0.004
Nuevos requerimientos legales, disminuye leve	0.0280%	3.5	0.001
Probabilidad de obligatoriedad de un sistema de gestión notarial , media	1.7000%	4.0	0.068
FACTOR ECONÓMICO			
Tasa de cambio, disminuye leve	0.0270%	3.0	0.001
Nivel del PBI, se reduce	0.0800%	3.0	0.002
Estado de la economía nacional, se mantiene	9.0000%	3.0	0.270
Nivel de inversión privada , disminuye leve	0.0600%	4.5	0.003
Créditos hipotecarios, disminuye leve	8.0000%	3.0	0.240
Nivel de gasto público , aumenta	0.1300%	3.5	0.005
Tasa desempleo , disminuye leve	0.0170%	3.5	0.001
Costo laboral nacional , aumenta leve	0.4000%	1.5	0.006
Nivel de productividad de la mano de obra, aumenta leve	0.2000%	3.0	0.006
Desigualdad de ingresos, aumenta leve	0.0650%	3.0	0.002

FACTOR SOCIAL			
Población urbana de AQP, aumenta	0.0500%	3.0	0.002
Tasa de analfabetismo, disminuye	0.0550%	3.0	0.002
Demanda interna, se mantiene	2.4000%	3.0	0.072
Salario mínimo vital, aumenta	0.0260%	2.5	0.001
Nivel de percepción de corrupción , aumenta	0.0530%	1.5	0.001
Nivel de calidad en el servicio en la sociedad , aumenta	1.0000%	4.0	0.040
Cambio horario de atención, altamente probable	0.0220%	3.0	0.001
Grado de práctica de valores en la sociedad , disminuye	0.0240%	1.5	0.000
FACTOR ECOLÓGICO			
Grado de exigencia de la preservación del medio ambiente , aumenta	5.0000%	4.0	0.200
FACTOR TECNOLÓGICO			
Disponibilidad de software de servicio notarial , aumenta leve	2.1000%	4.0	0.084
CLIENTES			
Grado de fragmentación de los clientes, aumenta leve	7.5000%	2.5	0.188
Nivel de estandarización del servicio notarial , aumenta leve	0.0700%	1.5	0.001
Período de pago de clientes, aumenta	0.0250%	2.0	0.001
Nivel de exigencia de un nuevo valor clave, muy probable	0.0120%	2.0	0.000
COMPETIDORES DIRECTOS			
Eficacia publicitaria de competidores directos , aumenta leve	2.0000%	1.5	0.030
Perspectivas de expansión de los competidores , aumenta leve	3.4000%	1.5	0.051
Demanda del sector , aumenta leve	1.4000%	3.1	0.043
Nivel de posicionamiento de los competidores directos, aumenta	11.0000%	0.5	0.055
Incentivos de los competidores para captar personal de la notaría , aumenta	1.3000%	0.5	0.007
PROVEEDORES			
Coste del servicio de consultas al RENIEC , se reduce leve	0.0190%	4.0	0.001
Inversión en tecnología, aumenta	0.1100%	4.0	0.004
Costo de insumos de oficina, se mantiene	0.0100%	3.0	0.000
Grado de fragmentación de los proveedores de insumos , aumenta	0.0400%	3.1	0.001
COMPETIDORES INDIRECTOS			
(c) Costo de los derechos registrales (SUNARP), se reduce leve	0.0180%	2.0	0.000
(s) Probabilidad de aparición de empresas de certificación digital , aumenta leve	5.5000%	1.5	0.083
(s) Nivel de calidad del servicio del PJ, se mantiene	0.0300%	4.0	0.001
COMPETIDORES POTENCIALES			

Expectativas de rentabilidad de competidores potenciales, reduce	7.0000%	1.1	0.077
Limitaciones al ingreso, por política gubernamental , se reduce leve	0.6000%	2.0	0.012
Curva de aprendizaje, aumenta	0.6500%	2.0	0.013
Cartera de clientes leales del sector como barrera a la entrada , aumenta leve	1.2000%	4.0	0.048
Nivel de diferenciación del servicio notarial , aumenta	6.0000%	4.5	0.270
TOTAL	100.0000%		2.159

0 a 1: Amenaza importante; 1.1 a 2: Amenaza; 2.1 a 3: Moderado; 3.1 a 4: Genera oportunidad; 4.1 a 5: Genera oportunidad importante

De acuerdo a la *Tabla 6*, podemos afirmar que el atractivo del sector notarial en la ciudad de Arequipa es moderado, de acuerdo a los siguientes motivos:

a. Por un lado tenemos a una economía que continua vital y con un nivel de confianza que se ha visto mermado en menor medida por la situación externa. Las cifras macroeconómicas han permitido la expansión general de casi todos los rubros de la economía, incluyendo el sector notarial. Los años venideros se presentan bastante complicados, en un escenario donde la crisis a diferencia de décadas pasadas viene de otro continente, donde veremos un escenario altamente fluctuante a nivel internacional, alta inversión en tecnología, e ingentes movimientos de capital hacia países económicamente saludables (alta liquidez). A diferencia de años pasados el panorama es bastante conservador con tasas bastante inferiores a las vistas durante el decenio pasado.

La demanda del sector que se encuentra íntimamente ligada a la economía aumenta levemente, dado principalmente por el movimiento de inversiones de la capital, en un esfuerzo de las empresas limeñas por diversificar la plaza.

b. A su vez, tenemos que luego de catorce años en el sector, la curva de aprendizaje de la Notaría Holgado aumenta, conjuntamente con dieciséis notarías algunas de las cuales tienen algunos años más en el mercado, permitiendo alzar una barrera de entrada para nuevos actores. Dependerá del grado de profesionalismo, solidez y una cartera de clientes leales, para lidiar con los retos que se presentan en el mercado.

Debemos sumar como aspecto positivo dentro del presente análisis del sector, que el crecimiento económico y el ingreso de nuevos participantes en los diferentes sectores de la economía está permitiendo un mayor grado de fragmentación de los clientes, dejando de lado el riesgo de depender de pocos demandantes del servicio notarial.

- c. Sin embargo, todo lo anteriormente señalado se ve atenuado por diferentes factores que actual en detrimento del sector. Tenemos la posibilidad de ingreso de nuevos competidores, situación ampliamente explicada en el apartado I, del punto 4.5., siendo indefectible el incremento de plazas notariales, teniendo dos escenarios posibles uno donde el alcance de dicha medida vea duplicada la cantidad de plazas o la otra, poco más conservadora donde el número de nuevos actores se incrementa en un número de alrededor de cinco nuevos notarios; sea cual fuere el escenario dicho hecho podría llevar a una guerra de precios liderada por nuevos competidores en búsqueda de nuevos clientes, sumada a expectativas de rentabilidad sensiblemente inferiores a las tasas que maneja actualmente el mercado. Como elemento que refuerza un escenario moderado con posibilidades de convertirse en un escenario amenazador, los incentivos por parte de los competidores por captar los talentos de la organización aumentan, dicha medida podría ser llevada con la finalidad de ahorrarse periodos de aprendizaje y costos de entrada por parte de nuevos competidores.

Como lo señalamos líneas arriba existen elementos macroeconómicos que refuerzan un escenario positivo en el horizonte futuro, pero bastante atenuados por cambios normativos de gran influencia directa sobre el mercado notarial peruano.

6. Análisis interno de la organización

El análisis interno es el examen orientado a identificar las fortalezas y debilidades de la organización. A diferencia del análisis externo, la presente sección obligó un análisis más cuidadoso, ya que los factores de análisis

precisan de un alto nivel de sinceridad; de tal manera que la organización no sea sobredimensionada o por el otro lado, se escondan fortalezas que reflejan el verdadero estado de la organización.

6.1. Identificación de los indicadores internos

Para identificar los indicadores internos de la organización, se trabajó sobre las siguientes unidades y valores clave, las mismas que generan un impacto alto respecto al desempeño de la organización:

- a) Zona de informes.
- b) *Front desk*.
- c) Área de marketing.
- d) Departamento de entrega de cartas notariales.
- e) Departamento de escrituras públicas.
- f) Departamento de inscripción registral.
- g) Archivo general.
- h) Departamento de recursos humanos.
- i) Departamento de finanzas y contabilidad.
- j) Capacidad inter-procesal.
- k) Capacidad directiva.
- l) Cultura organizacional.

A continuación se identificaron los clientes de cada una de las áreas, valores y características de la organización. La identificación de los clientes tiene como finalidad establecer las necesidades de los mismos, respecto a un producto o a un factor clave de la organización; a continuación observamos la *Tabla 7* que muestra en detalle todo lo anteriormente señalado:

Tabla 7 Cuadro de deducción de indicadores internos de la Notaría Holgado, método QQC

Actividad y dimensión	¿Quiénes son sus clientes?	¿Qué desean?	¿Con qué indicador medir lo que desean los clientes?
Informes	Clientes, Jefe de	Información precisa	Quejas fundadas por información imprecisa

	Administración y Finanzas	Atención rápida	Demora promedio por cliente en informes
Front desk	Clientes, Jefe de Administración y Finanzas	Atención rápida	Demora promedio por cliente en <i>front desk</i>
		Trato amable	Quejas fundadas por trato deficiente
Marketing	Clientes y Gerente General	Difusión adecuada del servicio notarial	Nivel de conocimiento del servicio notarial por parte de los clientes
		Buen posicionamiento	Nivel de confianza en la Notaría
		Mayor cartera de clientes leales	Cientes que regresarían nuevamente
		Alta cantidad de clientes	Participación de mercado del negocio
		Conocimiento de la competencia	Nivel de conocimiento de los competidores
Cartas Notariales	Clientes, Jefe de Administración y Finanzas	Entrega oportuna	Quejas fundadas por entrega tardía de cartas notariales
		Alta cantidad de cartas notariales	Cantidad de cartas notariales
Escrituras Públicas	Clientes, Jefe de Administración y Finanzas	Atención rápida	Queja por demora en la atención
		Buen trato	Queja por trato deficiente o maltrato
		Buena apariencia de los abogados	Nivel de apariencia de los abogados
		Ambiente limpio y cómodo	Nivel de limpieza y comodidad del área
		Bajo nivel de errores en escrituras públicas	Cantidad de errores en escrituras públicas
		Alta productividad de los abogados	Cantidad de escrituras sin errores
		Correcta orientación al cliente	Nivel de conocimientos de los abogados
		Precio acorde al mercado	Nivel de conocimiento de las tasas cobradas por los competidores
Inscripción Registral	Clientes, Jefe de Administración y Finanzas	Inscripción rápida	Tiempo promedio de presentación de los títulos
		Inscripción de lo solicitado	Porcentaje de títulos observados
		Correcto cobro de derechos registrales	Nivel de conocimiento de las tasas registrales
		Alta productividad del personal	Porcentaje de escrituras presentas del total de escrituras elaboradas
		Bajo nivel de observaciones por trámite incorrecto	Cantidad de observaciones por trámite incorrecto
Archivo General	Clientes, Gerente General, Colegio de Notarios, SUNAT, SBS	Orden del archivo	Nivel de orden del archivo
		Búsqueda eficiente de escrituras públicas	Tiempo promedio de entrega de partes y testimonios Cantidad de errores en el fotocopiado e impresión de sellos
		Puntual y correcta entrega de	Cantidad de errores en el PDT

		información a la Sunat (PDT Notarios)	Nivel de avance del PDT un mes antes de la fecha límite de presentación
		Puntual y correcta entrega de información a la SBS	Nivel de avance de la información un mes antes de la fecha límite de presentación
Recursos Humanos	Gerente General y personal	Que elabore buen perfil de los puestos clave	Nivel de aplicación del perfil en las funciones desempeñadas
		Que reclute conforme al perfil	Grado de coherencia y suficiencia entre las pruebas de selección y el perfil del puesto
		Buen sistema de evaluación del desempeño	Consecución de objetivos de evaluación
		Que el personal clave esté actualizado en su especialidad	Capacitación del personal clave en actualización especializada
		Ceses justos	Ceses y despidos injustos
		Compromiso del personal	Nivel de compromiso del personal
		Que el personal clave sea leal	Tiempo de permanencia en la notaría de personal clave
Finanzas y Contabilidad	Gerente General y personal	Disminución en el pago de impuesto	Correcta planeación tributaria
		Asesoría correcta en el tema contable y tributario	Nivel de conocimiento de tema tributario y contable
Capacidad inter-procesal	Director general, clientes	Que los procesos estén sincronizados	Quejas fundadas de los clientes derivados de la descoordinación de tareas y desintegración de personas
Capacidad directiva	Gerente General y personal	Alta rentabilidad	Utilidad neta sobre las ventas totales
		Buen clima laboral	Grado de armonía del clima laboral
		Que los planes sean eficientes y eficaces	Efectividad de la planificación
		Que la ejecución sea efectiva	Efectividad de la ejecución
		Que el control sea eficiente y eficaz	Efectividad del control
Cultura organizacional	Gerente General	Que la cultura impulse la ventaja competitiva de alta precisión y bajo costo	Manifestaciones del personal clave a favor de la perseverancia y por el buen trato natural
		Conservación del medio ambiente	Nivel de gasto en papel
			Nivel de gasto en electricidad
			Nivel de gasto en agua potable

Con la finalidad de buscar mayor asertividad en el presente análisis interno de la organización, realizaremos un ordenamiento en base al nivel de influencia de cada una de las unidades en el éxito conjunto de la Notaría Holgado.

Para ello, a continuación en la *Tabla 8* se ha realizado un ranking de importancia de cada una de las unidades:

Tabla 8 Cuadro del ranking y asignación de peso a cada una de las actividades y dimensiones internas de la Notaría Holgado

Actividad (o proceso) y dimensión	Ranking	%
Informes	6°	4.5%
Front desk	3°	17.0%
Marketing	2°	19.0%
Cartas Notariales	9°	2.5%
Escrituras Públicas	1°	26.5%
Inscripción Registral	7°	3.5%
Archivo General	8°	3.0%
Recursos Humanos	4°	13.0%
Finanzas y Contabilidad	11°	1.0%
Capacidad inter-procesal	12°	1.0%
Capacidad directiva	5°	7.0%
Cultura organizacional	10°	2.0%
TOTAL		100.0%

En la tabla anterior se ha asignado un orden numérico a cada una de las actividades o dimensiones internas. De tal manera, el área de escrituras públicas es considerada con el primer lugar dentro del ranking, lo que significa que dicha unidad es la que tiene mayor injerencia en el éxito de la organización.

6.2. Identificación de las fortalezas y de las debilidades

A través del siguiente cuadro de la *Tabla 9*, identificamos la situación actual de cada una de las unidades o dimensiones dentro de la organización, habiéndose asignado el valor 1, a una actividad que presenta una debilidad mayor, el valor 2 representa una debilidad menor, el 3 nos muestra una situación indiferente, el siguiente valor 4, representa a la unidad con una fortaleza mayor, y finalmente el valor 5 equivale a una fortaleza mayor para la organización.

También, le asignamos un peso porcentual a cada uno de los indicadores de cada una de las dimensiones o unidades, teniendo mayor peso porcentual aquel indicador que tenga mayor incidencia en el éxito de la unidad. En todos los casos, la suma de total de los indicadores de cada uno de las dimensiones o unidades debe ser igual a 100%.

Tabla 9 Cuadro Notaría Holgado: Matriz de evaluación de indicadores internos

Actividad y dimensión e indicador interno	Patrón de comparación	Peso	Puntaje					Puntaje ponderado
			1	2	3	4	5	
Informes		4.5%						4.6000
Quejas fundadas por información imprecisa	Meta interna	60.0%					5.0	3.0000
Demora promedio por cliente en informes	Competencia	40.0%				4.0		1.6000
Front desk		17.0%						3.4000
Demora promedio por cliente en <i>front desk</i>	Competencia	40.0%				4.0		1.6000
Queja fundada por atención deficiente	Meta interna	60.0%			3.0			1.8000
Marketing		19.0%						2.7500
Nivel de conocimiento del servicio notarial por parte de los clientes	Meta interna	5.0%	1.0					0.0500
Nivel de confianza en la Notaría	Competencia	20.0%				4.0		0.8000
Clientes que regresarían nuevamente	Meta interna	35.0%				4.0		1.4000
Participación de mercado del negocio	Competencia	10.0%		2.0				0.2000
Nivel de conocimiento de los competidores	Competencia	30.0%	1.0					0.3000
Cartas Notariales		2.5%						3.2000
Entrega oportuna	Meta interna	60.0%				4.0		2.4000
Alta cantidad de cartas notariales	Meta interna	40.0%		2.0				0.8000
Escrituras Públicas		26.5%						3.8500
Queja por demora en la atención	Meta interna	24.0%				4.0		0.9600
Queja por trato deficiente o maltrato	Meta interna	10.0%			3.0			0.3000
Nivel de apariencia de los abogados	Meta interna	10.0%			3.0			0.3000
Nivel de limpieza y comodidad del área	Meta interna	10.0%					5.0	0.5000
Porcentaje de errores en escrituras públicas	Meta interna	26.0%				4.0		1.0400
Nivel de conocimientos de los abogados	Meta interna	15.0%				4.0		0.6000
Nivel de conocimiento de las tasas cobradas por los competidores	Competencia	5.0%			3.0			0.1500
Inscripción Registral		3.5%						3.3250
Tiempo promedio de presentación de los títulos	Meta interna	10.0%			3.0			0.3000
Porcentaje de títulos observados	Meta interna	45.0%				4.5		2.0250
Nivel de conocimiento de las tasas registrales	Meta interna	5.0%			3.0			0.1500

Porcentaje de escrituras presentas del total de escrituras elaboradas	Meta interna	35.0%		2.0			0.7000
Cantidad de observaciones por trámite incorrecto	Meta interna	5.0%			3.0		0.1500
Archivo General		3.0%					4.0400
Nivel de orden del archivo	Meta interna	22.0%				4.0	0.8800
Tiempo promedio de entrega de partes y testimonios	Competencia	30.0%				4.0	1.2000
Cantidad de errores en el fotocopiado e impresión de sellos	Meta interna	24.0%					5.0 1.2000
Cantidad de errores en el PDT	Meta interna	4.0%				4.0	0.1600
Nivel de avance del PDT un mes antes de la fecha límite de presentación	Meta interna	10.0%			3.0		0.3000
Nivel de avance de la información a la SBS un mes antes de la fecha límite de presentación	Meta interna	10.0%			3.0		0.3000
Recursos Humanos		13.0%					2.6400
Nivel de aplicación del perfil en las funciones desempeñadas	Meta interna	5.0%			3.0		0.1500
Grado de coherencia y suficiencia entre las pruebas de selección y el perfil del puesto	Meta interna	15.0%			3.0		0.4500
Consecución de objetivos de evaluación	Meta interna	10.0%		2.0			0.2000
Capacitación del personal clave en actualización especializada	Meta interna	20.0%	1.0				0.2000
Ceses y despidos justos	Meta interna	5.0%				4.0	0.2000
Nivel de compromiso del personal	Meta interna	18.0%		2.0			0.3600
Tiempo de permanencia en la notaría de personal clave	Meta interna	27.0%				4.0	1.0800
Finanzas y Contabilidad		1.0%					3.0000
Correcta planeación tributaria	Meta interna	60.0%			3.0		1.8000
Nivel de conocimiento de tema tributario y contable	Meta interna	40.0%			3.0		1.2000
Capacidad inter-procesal		1.0%					3.0000
Quejas fundadas de los clientes derivados de la descoordinación de tareas y desintegración de personas	Meta interna	100.0%			3.0		3.0000
Capacidad directiva		7.0%					3.6000
Retorno sobre la inversión (ROE)	Costo de oportunidad	30.0%					5.0 1.5000
Grado de armonía del clima laboral	Meta interna	10.0%		2.0			0.2000
Efectividad de la planificación	Meta interna	10.0%				4.0	0.4000
Efectividad de la ejecución	Meta interna	40.0%			3.0		1.2000
Efectividad del control	Meta interna	10.0%			3.0		0.3000
Cultura organizacional		2.0%					2.6000
Manifestaciones del personal clave a favor de la perseverancia y por el buen trato natural	Meta interna	70.0%		2.0			1.4000

Ahorros en la utilización de recursos (agua, materiales, energía, teléfono, etcétera)	Meta interna	30.0%			4.0	1.2000
TOTAL		100.0%				3.35

1: Debilidad mayor; 2: Debilidad menor; 3: Situación indiferente; 4: Fortaleza menor; 5: Fortaleza mayor

Cultura organizacional.- De acuerdo a la asignación de valores dada en la *Tabla 9*, se puede apreciar que la cultura organizacional de Notaría Holgado representa una debilidad menor dentro de la organización. Si bien es cierto que dicha dimensión tiene una representación porcentual bastante baja, deberá tenerse presente en el establecimiento de estrategias a fin de mejorar la situación de dicha dimensión.

Informes.- El área de informes es para la Notaría Holgado, la unidad de mejor desempeño dentro de la organización principalmente por el bajo número de quejas por información imprecisa, representando una fortaleza menor dentro de la notaría.

Sin embargo, el área de informes tiene una representación porcentual baja respecto al total de la organización, siendo equivalente al 4.5%. Po ello, es que el éxito del área de informes no influye ostensiblemente en el desempeño conjunto de la organización.

Escrituras Públicas.- Se ha identificado al área de escrituras públicas como la unidad que posee mayor influencia en el éxito total. En el presente análisis, dicha área posee un puntaje ponderado de 3.65, lo que la convierte de acuerdo al cuadro anterior en una dimensión que presenta una situación indiferente. Por otro lado, dicha dimensión posee a diferencia de las demás, una cantidad mayor de indicadores internos, que deberán ser analizados en forma independiente, ya que muchos de ellos representan indicadores con una situación de fortaleza mayor, y también encontramos otros casos, donde los indicadores nos muestran actividades de pésimo desempeño, cuyos valores son compensados.

Marketing.- También como segunda dimensión en importancia encontramos al área de marketing, la misma que posee un puntaje ponderado de 2.75, lo que nos indica que dicha área para la organización, representa una debilidad menor.

Debemos tener en cuenta que en un mundo cambiante donde se crean nuevas necesidades y se transforman en forma continua, resulta imprescindible una estrecha relación con el cliente, que nos permita identificar la realidad del mercado, sus futuros cambios e identificar posibles oportunidades dentro del sector notarial.

Dado el peso del área de marketing dentro del éxito de la organización, es que deberemos poner especial atención al momento de la elaboración de las estrategias de marketing.

Front desk.- El *front desk* es el área de atención primaria dedicada a la recepción y legalización de documentos, a diferencia del área de escrituras públicas, tiene un mayor volumen de transacciones pero con un menor volumen de ventas. Se ha situado a *front desk* en el tercer lugar de importancia luego de escrituras públicas y marketing, debido a que tiene una alta representatividad en la imagen y percepción de calidad en la atención, principalmente dado por el alto volumen de usuarios de dicha área. Su situación indiferente en el análisis interno, posiblemente se deba a la falta de unificación de conocimientos entre los diferentes colaboradores, otorgándose un servicio disparejo.

Cartas Notariales.- La entrega de cartas notariales consiste en el diligenciamiento de documentos, certificándose el lugar y la fecha exacta de la entrega. En el presente caso es llevado a cabo en forma directa por personal de la notaría, exigiéndose un volumen necesario de cartas notariales. Volumen que mínimamente supera el número mínimo que hace viable llevar a cabo dicha labor en forma directa, no habiendo tenido la presente dimensión el crecimiento mostrado por las demás dimensiones de la notaría.

Inscripciones registrales.- Las inscripciones registrales es una dimensión que complementa el servicio prestado por el área de escrituras públicas, a diferencia de las demás áreas de la Notaría Holgado, es un servicio que se presta hace dos años, no habiendo alcanzado un nivel suficiente en la curva de experiencia. Se ha situado en el sétimo lugar de importancia dentro del análisis interno debiendo acelerarse el nivel de conocimiento y asertividad en la presente dimensión. Según el análisis, la presente dimensión representa una situación indiferente, por los motivos anteriormente señalados.

Archivo general.- El archivo general se constituye como el área encargada de organizar la documentación que formará parte del protocolo notarial, apoyando a las diferentes áreas relacionadas en la labor de escriturización, además de ello, presta apoyo en labores relacionadas con agentes externos como la SUNAT, la SBS y migraciones. Alcanza de acuerdo al análisis interno una fortaleza menor, con un peso de 3.0 % sobre el total. Debiendo trabajarse principalmente en el cumplimiento de fechas límites de presentación de informes.

Recursos humanos.- A fin de poder mejorar áreas sensibles se deberá poner énfasis en el área de recursos humanos, que tiene según el análisis un peso considerable dentro del éxito de la organización, alcanzando un 13% y una calificación de 2.8, lo que la convierte en una fortaleza menor. Este dato resulta ser bastante importante por el grado de injerencia como cuarta dimensión en importancia. Resulta necesario trabajar sobre indicadores como el grado de compromiso del personal y capacitación continua de los trabajadores, de manera que se pueda revertir la situación actual.

Finanzas y contabilidad.- Las finanzas y la contabilidad, desde la creación de la Notaría Holgado dicha labor ha sido tercerizada, la misma que ha sido llevada por un estudio independiente. La presente dimensión alcanza un promedio de 3.0, lo que la sitúa como una dimensión con una posición indiferente, no permitiendo darle un mayor valor agregado a la administración.

Esto posiblemente se deba a una escasa comunicación, falta de coordinación de labores y necesidad de establecer espacios fijos de planeación conjunta.

Capacidad inter-procesal.- La capacidad inter-procesal está referida a la coordinación que debe existir entre las diversas áreas de la empresa, teniendo en cuenta que existen algunos servicios que integran la labor de varios grupos de personas, como ocurre con el área de escrituras públicas con el de inscripciones registrales o la coordinación que debe haber entre el área de informes y la administración. Se ha inferido que dicha dimensión presenta una situación indiferente, cercana a ser una debilidad menor, esto dado en algunos casos por falta de conocimiento de las labores propias de cada dimensión, en otros por capacitación para el puesto específico incompleta.

Capacidad directiva.- Finalmente, tenemos a la dimensión capacidad directiva que ostenta una puntuación que la erige como una dimensión con una situación indiferente, muy cercana a ser una fortaleza menor, dicho resultado es apoyado principalmente por el buen desempeño económico, pero dejando de lado algunos temas sensibles relacionados con el capital humano, como es el grado de armonía laboral, pudiendo no ser sostenible un buen desempeño como organización. Existe a su vez, cierta debilidad en el control de planes y de personal, por la inexistencia de reglas claras al respecto.

Tabla 10 Cuadro de deducción de fortalezas

Actividad y dimensión e indicador interno	Patrón de comparación	Puntaje	Deducción de fortalezas
Informes			
Quejas fundadas por información imprecisa	Meta interna	5.0	Asertividad en la atención
Demora promedio por cliente en informes	Competencia	4.0	Rapidez en la atención
Front desk			
Demora promedio por cliente en <i>front desk</i>	Competencia	4.0	Rapidez en la atención
Marketing			
Nivel de confianza en la Notaría	Competencia	4.0	Sólido prestigio
Clientes que regresarían nuevamente	Meta interna	4.0	Cartera de clientes leales
Cartas Notariales			
Entrega oportuna	Meta interna	4.0	Rapidez en la atención
Escrituras Públicas			

Queja por demora en la atención	Meta interna	4.0	Rapidez en la atención
Nivel de limpieza y comodidad del área	Meta interna	5.0	Buena imagen institucional
Porcentaje de errores en escrituras públicas	Meta interna	4.0	Rígido sistema de control
Nivel de conocimientos de los abogados	Meta interna	4.0	Buen nivel académico
Inscripción Registral			
Porcentaje de títulos observados	Meta interna	4.5	Rígido sistema de control
Archivo General			
Nivel de orden del archivo	Meta interna	4.0	Manifestación del personal por el orden
Tiempo promedio de entrega de partes y testimonios	Competencia	4.0	Rapidez en la atención
Cantidad de errores en el fotocopiado e impresión de sellos	Meta interna	5.0	Experiencia
Cantidad de errores en el PDT	Meta interna	4.0	Buena capacitación
Recursos Humanos			
Ceses y despidos justos	Meta interna	4.0	Sistema de reclutamiento
Tiempo de permanencia en la notaría de personal clave	Meta interna	4.0	Buena estructura salarial
Capacidad directiva			
Retorno sobre la inversión (ROE)	Costo de oportunidad	5.0	Alta credibilidad, demanda del sector
Efectividad de la planificación	Meta interna	4.0	Buena previsibilidad
Cultura organizacional			
Ahorros en la utilización de recursos (agua, materiales, energía, teléfono, etcétera)	Meta interna	4.0	Control estricto de gastos

Tabla 11 Cuadro de deducción de debilidades

Actividad y dimensión e indicador interno	Patrón de comparación	Puntaje	Deducción de debilidades
Marketing			
Nivel de conocimiento del servicio notarial por parte de los clientes	Meta interna	1.0	Carencia de un plan de marketing
Participación de mercado del negocio	Competencia	2.0	
Nivel de conocimiento de los competidores	Competencia	1.0	
Cartas Notariales			
Alta cantidad de cartas notariales	Meta interna	2.0	Baja motivación del personal
Escrituras Públicas			
Queja por trato deficiente o maltrato	Meta interna	3.0	Alta demanda del servicio
Nivel de apariencia de los abogados	Meta interna	3.0	Falta de reglas

Nivel de conocimiento de las tasas cobradas por los competidores	Competencia	3.0	Carencia de un plan de marketing
Inscripción Registral			
Tiempo promedio de presentación de los títulos	Meta interna	3.0	Falta de control interno
Nivel de conocimiento de las tasas registrales	Meta interna	3.0	Poco atención al área
Porcentaje de escrituras presentas del total de escrituras elaboradas	Meta interna	2.0	Carencia de metas
Cantidad de observaciones por trámite incorrecto	Meta interna	3.0	Falta de conocimiento
Archivo General			
Nivel de avance del PDT un mes antes de la fecha límite de presentación	Meta interna	3.0	Personal avocado a otras labores
Nivel de avance de la información a la SBS un mes antes de la fecha límite de presentación	Meta interna	3.0	Carencia de plan anti lavado de activos
Recursos Humanos			
Consecución de objetivos de evaluación	Meta interna	2.0	Falta de presupuesto
Capacitación del personal clave en actualización especializada	Meta interna	1.0	
Nivel de compromiso del personal	Meta interna	2.0	Falta de identificación con los valores
Finanzas y Contabilidad			
Correcta planeación tributaria	Meta interna	3.0	Falta de coordinación
Nivel de conocimiento de tema tributario y contable	Meta interna	3.0	Falta de capacidad de estudio contable
Capacidad inter-procesal			
Quejas fundadas de los clientes derivados de la descoordinación de tareas y desintegración de personas	Meta interna	3.0	Carencia de comunicación y lineamientos
Capacidad directiva			
Grado de armonía del clima laboral	Meta interna	2.0	Falta de comunicación
Cultura organizacional			
Manifestaciones del personal clave a favor de la perseverancia y por el buen trato natural	Meta interna	2.0	Falta de identificación con los valores

6.3. Identificación de los indicadores internos clave de la organización

Habiéndose dado un peso parcial a cada una de las dimensiones de la Notaría Holgado, y otorgado igualmente un nivel porcentual de importancia dentro de cada dimensión, es que a través de la *Tabla 12* realizamos la identificación de aquellos indicadores que tienen un peso mayor sobre el desempeño total de la organización.

Este ordenamiento lo hacemos de acuerdo al puntaje y peso de la dimensión dada en la *Tabla 11*. Para ello, trabajaremos con los primeros diecisiete indicadores que representan más de 70% del desempeño de la organización. De esta manera concentraremos nuestros recursos y esfuerzos en pocas dimensiones que tienen mayor peso para la organización.

Tabla 12 Cuadro de determinación de pesos ponderados y ranking de cada indicador interno de la Notaría Holgado

Actividad y dimensión e indicador interno	Peso parcial	Peso ponderado	Ranking
Informes	4.50%		
Quejas fundadas por información imprecisa	60.00%	2.70%	11°
Demora promedio por cliente en informes	40.00%	1.80%	
Front desk	17.00%		
Demora promedio por cliente en <i>front desk</i>	40.00%	6.80%	3°
Queja fundada por atención deficiente	60.00%	10.20%	1°
Marketing	19.00%		
Nivel de conocimiento del servicio notarial por parte de los clientes	5.00%	0.95%	
Nivel de confianza en la Notaría	20.00%	3.80%	8°
Clientes que regresarían nuevamente	35.00%	6.65%	4°
Participación de mercado del negocio	10.00%	1.90%	
Nivel de conocimiento de los competidores	30.00%	5.70%	6°
Cartas Notariales	2.50%		
Entrega oportuna	60.00%	1.50%	
Alta cantidad de cartas notariales	40.00%	1.00%	
Escrituras Públicas	26.50%		
Queja por demora en la atención	24.00%	6.36%	5°
Queja por trato deficiente o maltrato	10.00%	2.65%	12°

Nivel de apariencia de los abogados	10.00%	2.65%	13°
Nivel de limpieza y comodidad del área	10.00%	2.65%	14°
Porcentaje de errores en escrituras públicas	26.00%	6.89%	2°
Nivel de conocimientos de los abogados	15.00%	3.98%	7°
Nivel de conocimiento de las tasas cobradas por los competidores	5.00%	1.33%	
Inscripción Registral	3.50%		
Tiempo promedio de presentación de los títulos	10.00%	0.35%	
Porcentaje de títulos observados	45.00%	1.58%	18°
Nivel de conocimiento de las tasas registrales	5.00%	0.18%	
Porcentaje de escrituras presentas del total de escrituras elaboradas	35.00%	1.23%	
Cantidad de observaciones por trámite incorrecto	5.00%	0.18%	
Archivo General	3.00%		
Nivel de orden del archivo	22.00%	0.66%	
Tiempo promedio de entrega de partes y testimonios	30.00%	0.90%	
Cantidad de errores en el fotocopiado e impresión de sellos	24.00%	0.72%	
Cantidad de errores en el PDT	4.00%	0.12%	
Nivel de avance del PDT un mes antes de la fecha límite de presentación	10.00%	0.30%	
Nivel de avance de la información a la SBS un mes antes de la fecha límite de presentación	10.00%	0.30%	
Recursos Humanos	13.00%		
Nivel de aplicación del perfil en las funciones desempeñadas	5.00%	0.65%	
Grado de coherencia y suficiencia entre las pruebas de selección y el perfil del puesto	15.00%	1.95%	
Consecución de objetivos de evaluación	10.00%	1.30%	
Capacitación del personal clave en actualización especializada	20.00%	2.60%	15°
Ceses y despidos justos	5.00%	0.65%	
Nivel de compromiso del personal	18.00%	2.34%	16°
Tiempo de permanencia en la notaría de personal clave	27.00%	3.51%	9°
Finanzas y Contabilidad	1.00%		
Correcta planeación tributaria	60.00%	0.60%	
Nivel de conocimiento de tema tributario y contable	40.00%	0.40%	
Capacidad inter-procesal	1.00%		

Quejas fundadas de los clientes derivados de la descoordinación de tareas y desintegración de personas	100.00%	1.00%	
Capacidad directiva	7.00%		
Utilidad neta sobre las ventas totales	30.00%	2.10%	17°
Grado de armonía del clima laboral	10.00%	0.70%	
Efectividad de la planificación	10.00%	0.70%	
Efectividad de la ejecución	40.00%	2.80%	10°
Efectividad del control	10.00%	0.70%	
Cultura organizacional	2.00%		
Manifestaciones del personal clave a favor de la perseverancia y por el buen trato natural	70.00%	1.40%	
Ahorros en la utilización de recursos (agua, materiales, energía, teléfono, etcétera)	30.00%	0.60%	
TOTAL	100.00%	100.00%	

Tabla 13 Cuadro de determinación de indicadores internos clave de la Notaría Holgado

Actividad y dimensión e indicador interno	Peso ponderado	Peso acumulado
Queja fundada por atención deficiente	10.20%	10.20%
Porcentaje de errores en escrituras públicas	6.89%	17.09%
Demora promedio por cliente en <i>front desk</i>	6.80%	23.89%
Clientes que regresarían nuevamente	6.65%	30.54%
Queja por demora en la atención	6.36%	36.90%
Nivel de conocimiento de los competidores	5.70%	42.60%
Nivel de conocimientos de los abogados	3.98%	46.58%
Nivel de confianza en la Notaría	3.80%	50.38%
Tiempo de permanencia en la notaría de personal clave	3.51%	53.89%
Efectividad de la ejecución	2.80%	56.69%
Quejas fundadas por información imprecisa	2.70%	59.39%
Queja por trato deficiente o maltrato	2.65%	62.04%
Nivel de apariencia de los abogados	2.65%	64.69%
Nivel de limpieza y comodidad del área	2.65%	67.34%
Capacitación del personal clave en actualización especializada	2.60%	69.94%
Nivel de compromiso del personal	2.34%	72.28%
Utilidad neta sobre las ventas totales	2.10%	74.38%

6.4. Análisis de los indicadores internos clave de la organización

A través de la *Tabla 13*, hemos identificado y ponderado el valor de cada uno de los indicadores, de manera que el primero corresponde al indicador con mayor incidencia en el éxito total de la organización.

A continuación realizaremos una breve descripción de cada uno de los indicadores

a. Quejas fundadas por atención deficiente

El presente indicador es tomado de la dimensión de atención primaria, se ha tomado el presente indicador como el más significativo pues en dicha área se concentra una gran cantidad del volumen de transacciones diarias. A través del presente indicador se pretende mejorar la atención del personal, haciendo medible el grado de descontento o insatisfacción por los servicios prestados.

b. Errores en escrituras públicas

El presente indicador se desprende del área de escrituras públicas, ha sido considerado como el indicador de mayor importancia, pues el área en mención representa el 63% de las ventas totales de la notaría.

Se da incidencia en el factor de los errores, pues son documentos de carácter público, que pasan a formar parte del archivo notarial y posteriormente del Archivo General de la Nación, requiriendo especial cuidado en su elaboración, extensión y guarda.

c. Promedio de demora por cliente en *front desk*

El presente indicador establece un promedio de tiempo de atención para cada cliente, la finalidad del presente indicador es establecer un tiempo máximo promedio de atención, de tal manera que se pueda establecer un período de tiempo razonable que permita orientar al cliente en todas sus interrogantes y

también poder establecer un promedio de tiempo límite de manera que pueda atender al mayor número de clientes con un servicio de calidad.

d. Clientes que regresarían nuevamente

Dado que de acuerdo a ley, los servicios notariales se encuentran imposibilitados de realizar cualquier tipo de publicidad. Es que la organización siempre creyó que la mejor forma de publicidad era el público atendido en el oficio notarial, convirtiendo a cada uno de los usuarios en vendedores de nuestros servicios. Además de ello, el presente indicador vislumbra el grado de eficiencia y complacencia con los servicios prestados.

e. Queja por demora en la atención

Al igual que el anterior indicador, la queja por demora en la atención pertenece también al área de escrituras públicas. Hemos tomado el presente indicador, debido a que a partir del año 2010 hemos visto incrementado el volumen de ventas totales de la organización, este incremento ha sido dado en gran parte por el buen desempeño del área de escrituras públicas, lo que como efecto negativo a ocasionado quejas en el público por demora en la atención.

f. Nivel de conocimiento de los competidores

Indicador relacionado al área de marketing, actualmente el sector notarial se encuentra en un proceso de maduración, donde el nivel competitivo entre los actores del mercado se incrementa. Siendo así, esta labor relacionada a la investigación de mercados, nos permitirá investigar, evaluar y desplegar las estrategias necesarias en el campo del marketing y en general sobre toda la organización.

g. Nivel de conocimiento de los abogados

Siendo una organización que presta principalmente un servicio, el nivel de especialización, conocimiento y capacitación del capital humano resulta ser una pieza neurálgica en el éxito de la notaría.

Se debe tener en cuenta, que el incremento del volumen de ventas en el área de escrituras públicas ha traído consigo mayor diversidad de temas y actos por realizar, requiriendo servicios diversos con mayor conocimiento de otros campos del derecho e incluso de ciencias como la contabilidad o las finanzas.

h. Nivel de confianza en la Notaría

Desde el inicio de las labores de la notaría, el grado de confianza por parte de los clientes se ha erigido como uno de las columnas sobre la que descansa el éxito de la presente organización.

Dado que la labor fedante del notario se constituye en la razón de ser del notario, requiere entonces de ciertos intangibles que respalden su labor, como lo es la confianza. Atributo dado el grado de respeto por el ordenamiento legal, las buenas costumbres y por el desempeño laboral en conjunto de la organización.

i. Tiempo de permanencia en la Notaría de personal clave

En un entorno cada vez más competitivo, creemos que las ventajas competitivas están dadas por las diferencias que aporten aquellos intangibles que son inigualables entre una y otra organización.

El tiempo de permanencia del personal clave se constituye en un indicador que puede mostrar el grado de rotación del personal y por lo tanto tener datos estadísticos que nos ayuden a identificar las causas de renuncias voluntarias, de manera que podamos desplegar las estrategias correspondientes.

El conocimiento, las experiencias acumuladas, la inversión en capacitación y los futuros costes de contratación, son algunos de los conceptos que tendremos que hacer frente en un escenario de alta rotación de trabajadores.

j. Efectividad de la ejecución

La elaboración de un plan estratégico conlleva el esfuerzo de análisis y sinceramiento de la organización en todos sus niveles y específicamente de la parte directiva, que es la encargada de definir los lineamientos generales de la empresa. Para ello, consideramos que el indicador idóneo que sirve como control de las actividades dirigenciales es la medición de la efectividad de la ejecución del plan estratégico.

De nada servirá realizar un plan estratégico, si éste permanece en el librero de la empresa como un objeto de admiración u orgullo. Resulta indispensable para la plana directiva, convertir el plan estratégico en un documento de trabajo.

k. Quejas fundadas por información imprecisa

El presente indicador no está únicamente ligado al nivel de conocimiento de cada uno de los colaboradores dentro de la organización, sino al grado de asertividad de la información brindada; para ello, se deberá desplegar en la etapa de elaboración de estrategias, instrumentos necesarios que permitan realizar seguimiento respecto a ciertos documentos que precisan del seguimiento personal del interesado.

En algunos casos se ha identificado quejas basadas en información imprecisa, dada por la falta de cohesión o sincronía entre las diversas unidades de la Notaría, lo cual nos permite identificar un cuello de botella dentro de la organización.

l. Queja por trato deficiente o maltrato

Dado que una de las características centrales del servicio notarial y en general de las empresas que prestan servicios es la intangibilidad del servicio. A través del presente indicador se busca un indicador de medida que permita eliminar la incertidumbre respecto a un intangible, que representa una conducta negativa que permite identificar errores o cuellos de botella dentro de la organización.

m. Nivel de apariencia de los abogados

Para el área de escrituras públicas, el producto final es el parte o testimonio notarial que contiene el acto jurídico. Sin embargo, el parte notarial es únicamente la materialización de una parte del servicio que se presta, donde el servicio de atención, como la consulta legal prima e incluso abarca una mayor dimensión de esfuerzo y tiempo.

Dicho lo anterior, el capital humano se constituye en el principal elemento en permitir una experiencia completa, que pueda conjugar un servicio idóneo, un producto impecable y una experiencia satisfactoria. Ello será posible conseguir teniendo en cuenta todos los detalles que puedan ser percibidos por el cliente.

n. Nivel de limpieza y comodidad en el área

Tal como lo señalamos en el apartado anterior, lo que ofrece la notaría Holgado no es simplemente la expedición de documentos que contengan sellos que permitan su validez ante diferentes instituciones. Muy por el contrario, brinda una experiencia conjunta que permita gozar de un producto enmarcado en el ordenamiento legal, sumado a una alta percepción de seguridad jurídica y confianza en la organización por parte de los clientes que solicitan sus servicios.

Siendo esto así, existen factores que contribuyen a esta experiencia positiva, como lo es el grado de limpieza y comodidad en el área.

o. Capacitación del personal clave en actualización especializada

Siendo el personal un intangible sumamente valioso, sumado a un mundo cambiante, la carencia de actualización en un determinado campo significa más que un estancamiento, un retroceso.

La capacitación se erige como un indicador sumamente valioso de inversión sobre el capital humano de la organización, especialmente en el grupo humano que resulta clave.

p. Nivel de compromiso del personal

A fin de construir una verdadera ventaja competitiva a través del material humano de la organización, deberá ser posible medir el grado de compromiso del personal. Para ello, se deberán establecer objetivos que permitan conectar a los colaboradores con la organización, con la visión empresarial de la organización.

El presente indicador que fue deducido de la dimensión directiva, depende en gran medida de los incentivos y el trabajo que realice la parte directiva de la organización. En todo caso, la parte directiva debe estar en la capacidad de generar los incentivos necesarios, para lograr un nivel de compromiso para con la organización que sea equiparable a la pasión.

Como ocurre en la mayoría de los casos de éxito empresarial, la pasión en muchos casos ha llevado a grupos de personas a realizar labores que ellos mismos no pensaban que podían ser posibles.

q. Utilidad neta sobre ventas totales

Consideramos que a través del presente indicador será factible la medición de la eficiencia de la notaría, se optó por la presente razón debido a que la presente organización se dedica principalmente a dar un servicio, donde la inversión en capital resulta no ser tan significativa; por otro lado, se debe tener en cuenta que la configuración legal de la organización es la de una persona natural con negocio, proviniendo entonces la inversión con recursos propios de una sola persona, descartando la utilidad del uso de la razón de rendimiento sobre el capital de los accionistas.

El presente indicador nos permitirá ver el valor residual de acuerdo a las ventas totales de la organización.

6.5. Evaluación de la eficacia de la visión y la misión

Consideramos que la visión presenta una mirada desafiante, sin embargo, carece de la trascendencia necesaria que debe poseer una visión estratégica,

dado que no parece incluir agentes externos, de manera que motive el apoyo de los mismos; a su vez, la visión actual no se enfoca de ninguna manera a lo que la Notaría Holgado sabe hacer, siendo bastante complejo traducir dicha visión al servicio que actualmente se presta.

Por ello, en un esfuerzo por unificar el esfuerzo por congregarse diferentes elementos, proponemos la siguiente visión:

“Ser una notaría eficiente, segura y con sensibilidad humana”

A continuación elaboramos el significado de cada uno de los términos enunciados en la visión, de tal manera que eliminemos el grado de subjetividad, caso contrario podría conducir a un entendimiento impreciso hasta incluso contrario de la visión de futuro:

- Eficiente: elaboración y tramitación de documentos en forma ágil mediante el perfeccionamiento de los procesos; disminución considerable del número de errores en los documentos elaborados en la notaría.
- Segura: aumentar el nivel de percepción de seguridad jurídica, a través del uso de la tecnología, de elementos formales de seguridad, y sobre todo hacer de éstos, elementos reconocibles por los clientes.
- Sensibilidad humana: referido a los clientes externos e internos, de manera que las acciones de gestión administrativa tengan como fin la persona; a nivel interno un equilibrio idóneo entre disciplina y libertad, que permita al cliente interno crear, desenvolverse e identificarse con la empresa, respecto al cliente externo permitirnos entablar una relación cercana y empática.

El principal atributo de la visión propuesta es el enfoque, es decir, que con la visión se busca concentrar recursos en aspectos y espacios delimitados, de manera tal que se sepa hacia donde camina la empresa, delimitando el camino.

Consideramos que a través de la visión propuesta resulta factible establecer metas, objetivos, lineamientos, cambios en la estructura de la notaría, estableciéndose campos específicos de acción para los años venideros de manera que dicha meta central pueda trascender a favor de la sociedad en su conjunto.

Por otro lado, la brevedad de la misma sintetiza el grado de compromiso en atributos necesarios del servicio notarial, pero que los hemos constituido en elementos neurálgicos dentro de la Notaría Holgado.

Por otro lado, a fin de afinar la misión actual de la empresa, diremos que debe tener un mayor nivel de enfoque, pues el término servicio ético podría generar disímiles formas de entendimiento del mismo en toda la organización, dejando de lado el objetivo de trazar un rumbo a seguir, de establecer parámetros para alcanzar la visión.

Por ello, proponemos la siguiente misión:

“Sustituir plenamente al Estado en su rol fedante, brindando un servicio extraordinarios a nuestros usuarios”

Buscamos un enfoque donde combinamos por un lado un enfoque relacionado con la función esencial, que es dar seguridad jurídica, conjuntamente con un enfoque orientado a brindar un servicio extraordinario.

6.6. Conclusiones del diagnóstico interno

Según la *Tabla 9*, matriz de evaluación de los indicadores internos, la Notaría Holgado presenta un puntaje equivalente a 3.37, lo que significa que la empresa presenta un estado de salud promedio en relación a los competidores y a los patrones de comparación utilizados.

Las principales razones para haber llegado a dicha conclusión, las explicamos a continuación:

- a. Existe poca homogeneidad en el desempeño alcanzado entre todas las dimensiones y áreas. Habiendo algunas con un desempeño muy bueno y

otras con un desempeño bastante, incluso con resultados por debajo de los competidores.

- b. Tenemos a escrituras públicas, archivo general, informes y capacidad directiva con puntajes superiores al promedio, presentando un desempeño bastante bueno. El caso de informes basado en una correcta elección del personal clave. Con escrituras públicas se trabaja utilizando incentivos económicos, tratando de disminuirse los errores por falta de atención o desconocimiento de la normatividad. Para el caso de archivo general, se puso énfasis en el orden, incluso utilizando mayor cantidad de recursos necesarios para dicha área. Y finalmente, la capacidad directiva presenta un promedio positivo gracias a los buenos resultados financieros.
- c. Por otro lado, tenemos a marketing, recursos humanos y la cultura organizacional que disminuyen atenúan en gran medida el buen desempeño de las dimensiones explicadas en el punto anterior.

El marketing al tener un peso bastante significativo, repercute directamente en el desempeño total de la organización; habiéndose identificado serias falencias en el análisis de la competencia, así como en la parte comunicativa referida al cliente.

A su vez, se ha identificado que deberá realizarse una gran cantidad de acciones para mejorar la cultura organizacional, pues existen elementos sensibles por trabajar, como el buen trato natural. La presente dimensión tiene estrecha relación con recursos humanos, que presenta un bajo promedio de desempeño, siendo necesaria la capacitación tanto del área de especialización, como de atención al cliente, y continuar trabajando en buscar mayor compromiso de los colaboradores mediante la motivación continua.

7. Meta Estratégica Central

7.1. Análisis estratégico corporativo

Tabla 14 Cuadro de análisis estratégico corporativo de la Notaría Holgado

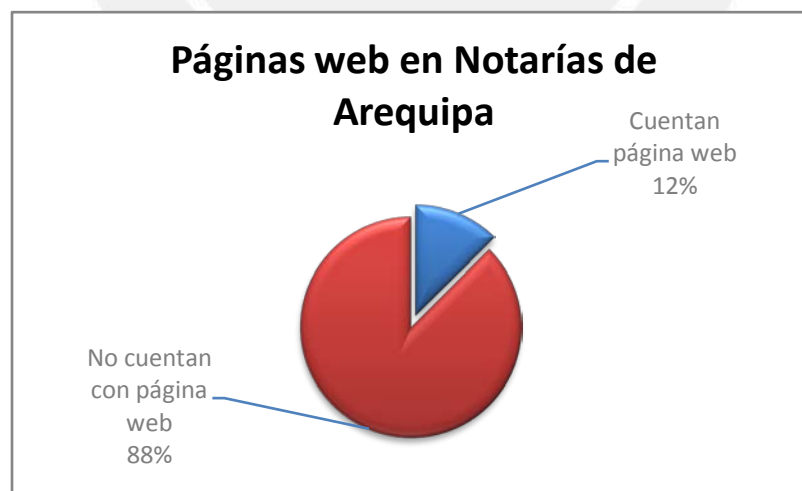
Factor	Situación actual
Reglas de juego futuras comunes	Estrecha relación con entidades financieras, empresas inmobiliarias y del sector automotriz
	Baja intensidad de publicidad vía pagina web
	Precios bajos
	Uso masivo de las tecnologías de la información y comunicación
Fortalezas directivas corporativas	Capacidad para incrementar las ventas basado en la eficiencia
Debilidades directivas corporativas	Dificultad para generar un clima laboral armónico
Sistema de información	Actualmente la información contable y financiera es elaborada tardíamente
	La información que actualmente se cuenta no cubre con los requerimientos, es decir resulta ser información insuficiente
	Al ser insuficiente la información, se aprovecha muy poco, tomándose decisiones sobre escasa información
Sistema de comunicación	La ejecución de los planes en algunos casos requiere de mucho tiempo, lo cual compromete la ejecución de ciertos objetivos
	Falta establecer un medio de comunicación oficial, que permita homogenizar a las diferentes áreas o dimensiones de la Notaría
Cartera de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades comunes	Oportunidades: Implementación de la Ley de firmas digitales
	Incremento de facultades notariales: Matrimonio civil, arbitraje notarial
	Atención notarial en línea
	Amenazas: Entrada de nuevos competidores en el sector notarial
	Ingreso de empresas de certificación digital
	Fortalezas: Cultura de mejora continua
	Estrictos controles del producto final
	Debilidades: Bajo nivel de armonía en el clima laboral
	Sistema pasivo de captación de clientes
Falta de planeamiento del área de marketing	
Cartera de competencias clave corporativas	Es necesario crear una cultura por el buen trato natural y por la perseverancia
	La Notaría actualmente posee una alta credibilidad y confianza en sus servicios

El análisis estratégico nos sirve para identificar nuestros productos, nuestro recurso humano y centrar nuestros esfuerzos en lo importante. Tal como lo señala Steve Jobs en el libro de Isaacson, “decidir qué es lo que no se debe hacer es tan importante como decidir qué se debe hacer. Esto es válido para las empresas y es válido para los productos”²²

En la *Tabla 14*, se realizó una descripción de las principales reglas de juego actuales y futuras comunes del sector notarial. El desarrollo de actividades como la intermediación financiera, la construcción y el crecimiento del parque automotor ha presionado la demanda de servicios notariales relacionados con dichos rubros, resulta hoy y en el futuro importante la relación estrecha con dichos actores del mercado.

Por otro lado, se considero como regla de juego actual, la baja intensidad de publicidad vía medios digitales. De acuerdo a lo que se puede apreciar en la *Figura 8*, únicamente el 12% del total de notarías de la provincia de Arequipa cuenta con página web, aún cuando se erige como la única forma de publicidad permitida por la normativa notarial.

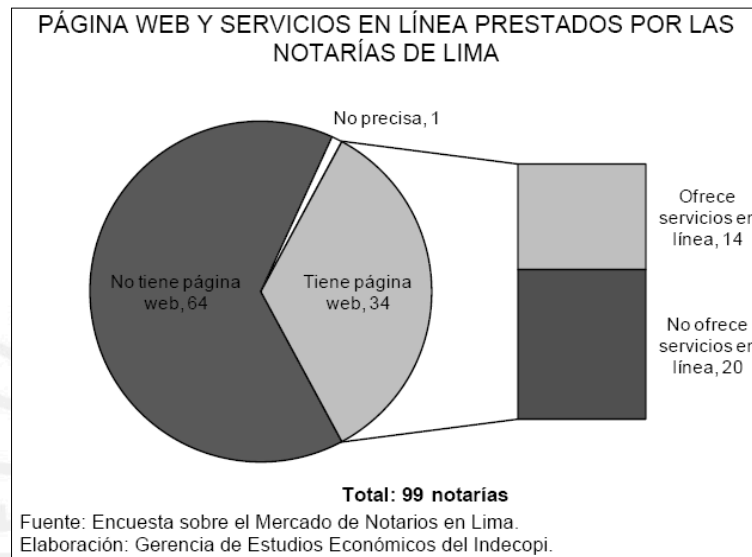
Figura 8 Páginas web en Notarías de Arequipa



²² ISAACSON, Walter, *Steve Jobs: la biografía*, Debate, Buenos Aires, 2011, pag. 424.

Dicha tendencia la encontramos también en la ciudad de Lima, donde el porcentaje de notarías que cuenta con página web asciende a 34%, porcentaje que aún siendo superior al de la ciudad de Arequipa, resulta insuficiente en una era digital.

Figura 9 Páginas web en Notarías de Lima



A su vez, como regla de juego actual y futura se estableció, que el precio de los servicios notariales iba a tener variaciones poco significativas. Dicha tendencia podemos predecir en base a dos factores, el primero de ello está relacionado con la evolución de los precios en la ciudad de Arequipa, el mismo que se mantiene constante y sin variaciones significativas en los últimos años.

Además de ello, si realizamos la comparación con los datos que nos muestra la *Tabla 15*, que son datos estadísticos de los precios en nuevos soles de los principales servicios notariales prestados en la ciudad de Lima, los precios que presenta el mercado de la ciudad de Arequipa en la mayoría de los casos es inferior al precio mínimo promedio en nuevos soles de la ciudad de Lima, salvo el correspondiente al rubro de cartas notariales.

Como segundo factor que nos lleva a pensar que el precio se mantendrá en niveles bajos, es la implementación de un grupo de trabajo para la implementación del arancel notarial. Con fecha 13 de abril del año 2012, se promulgó la resolución 098-2012-JUS, mediante dicha resolución se buscaría establecer montos máximo al precio de los servicios notariales a nivel nacional, realizándose para ello un estudio técnico y económico, de acuerdo a las condiciones específicas de cada uno de los distritos notariales.

La norma si bien no establecería montos específicos para cada servicio notarial, si podría tener un efecto disuasivo respecto al incremento de montos en la prestación de los servicios.

Tabla 15 Cuadro de precios de servicios frecuentes de notarías de Lima

Servicio notarial	Cantidad promedio mensual (2009)	Precio máximo promedio (nuevos soles)	Precio mínimo promedio (nuevos soles)
Legalización de documentos	3 647,96	137,09	71,66
Cartas notariales	1 802,32	40,90	14,27
Autorización de viajes de menor	121,75	42,32	22,50
Acta protocolar de transferencia de bienes muebles	98,04	585,30	404,48
Escritura Pública de transferencia de bienes muebles	93,25	169,80	138,83
Copia certificada notarialmente del acta del órgano competente de la sociedad, en la que conste el acuerdo de nombramiento del directorio, gerente, administrador, liquidador y otros representantes de la sociedad	69,25	44,23	10,42
Escritura Pública de compra-venta de bienes inmuebles	48,31	1 271,81	409,09
Escrituras Públicas de otorgamiento de poderes	35,50	257,25	153,80
Escritura Pública de constitución social de una empresa	26,62	655,95	248,28
Escrituras Públicas de constitución de garantía hipotecaria	20,44	581,47	292,83
Asuntos no contenciosos	10,67	966,05	367,23
Escrituras Públicas de constitución y modificación de personas jurídicas	10,08	510,00	253,00
Constitución de garantías mobiliarias	6,82	385,84	233,52
Escrituras Públicas de constitución y modificación de personas jurídicas no societarias	6,82	637,33	302,79
Escrituras Públicas de Testamento	2,77	695,05	458,96

Notas: - Se han resaltado los servicios notariales en los que se centra el estudio.

- Solo se presentan los servicios notariales cuya cantidad promedio mensual es mayor a 10.

Fuente: Encuesta sobre el Mercado de Notarios en Lima.

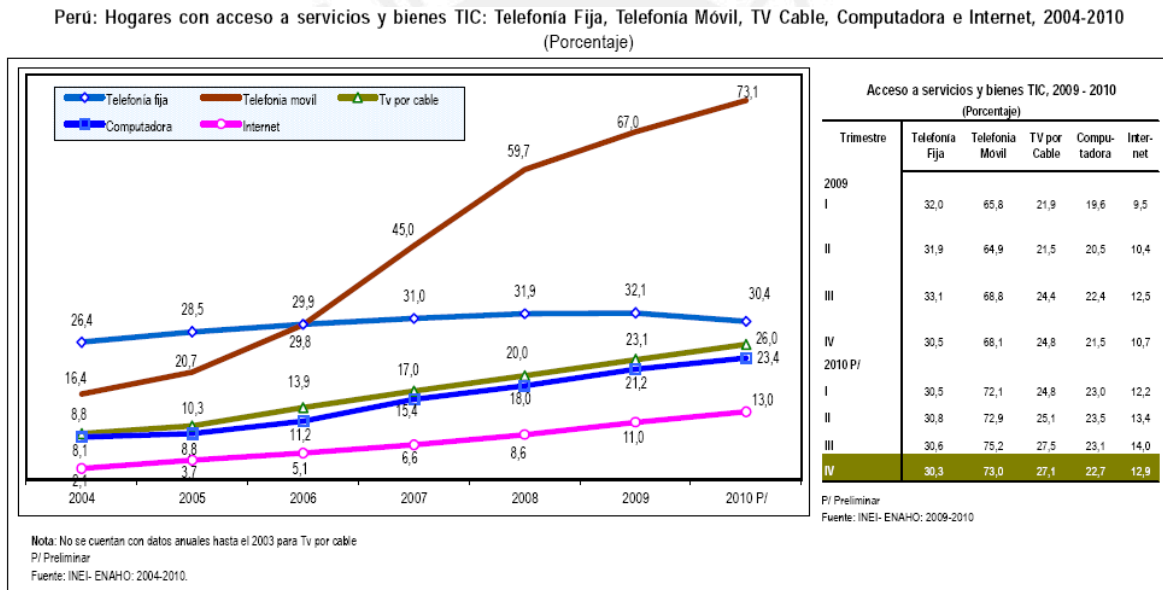
Elaboración: Gerencia de Estudios Económicos del Indecopi.

Respecto al uso masivo de las tecnologías de la información, desde la aparición de la computadora, la masificación del uso de internet y la burbuja de las páginas web a finales de la década de los años noventa, se creyó que uso de

las tecnologías de la información como un apoyo a las labores diarias. Sin embargo, y luego de algunos años que han permitido la masificación en el uso de estas tecnologías podemos afirmar que las tecnologías de la información son parte de nuestras vidas, incluso integrando gran parte de nuestras actividades.

En el siguiente gráfico podemos observar la evolución de las llamadas TIC, donde se puede observar un crecimiento vertiginoso de la telefonía móvil, y de las demás tecnologías con menores porcentajes de crecimiento, pero que igualmente son significativos.

Figura 10 Acceso a servicios y bienes TIC de hogares en el Perú



Fuente INEI – ENAHO 2004 2010

Elaboración INEI

Como podemos identificar a través de la *Figura 11*, el grueso de internautas se encuentra concentrado en el rango de edad de 11 a 20 años, la primera generación de peruanos que ha crecido con el uso del internet como un elemento más, dentro de sus vidas y que en el futuro se incorporará al mercado laboral.

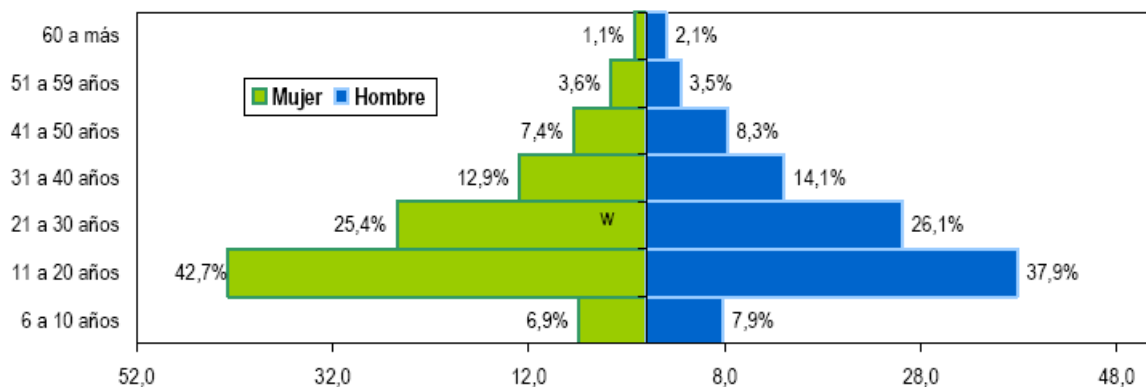
Siendo esto así, podemos prever que para el año 2016 habrá un mayor número de internautas buscando servicios que se acomoden a su forma de vida. Se avecina aquella generación que ha crecido con el Facebook, Twitter, Google, que se integra al mundo a través de teléfonos inteligentes, tablets, y que precisa empresas que hablen el mismo lenguaje.

Un ejemplo de ello, lo podemos encontrar a través de Safer Taxi, dicha empresa llegó al mercado chileno el año 2011, con la finalidad de brindar un servicio seguro y rápido integrando las necesidades de los clientes con las tecnologías de la información. Dicho servicio permite que a través de una aplicación descargable en un teléfono inteligente, que el usuario pueda reservar el taxi, obtener información del chofer y pagar a través del celular. Dicha aplicación permite otras funciones y una forma de calificación inmediata del servicio.

Creemos que los demandantes de los servicios notariales seguirán la misma tendencia dada con mayor intensidad en otros sectores. Siendo primordial el desarrollo de elementos de comunicación con las generaciones futuras que se integrarán a la población económicamente activa.

Figura 11 Pirámide de internautas, según edad

Perú: Pirámide de Internautas, según grupos de edad
Trimestre: Oct-Nov- Dic 2010



Nota: 2010, datos preliminares

Fuente: INEI - Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG), 2010

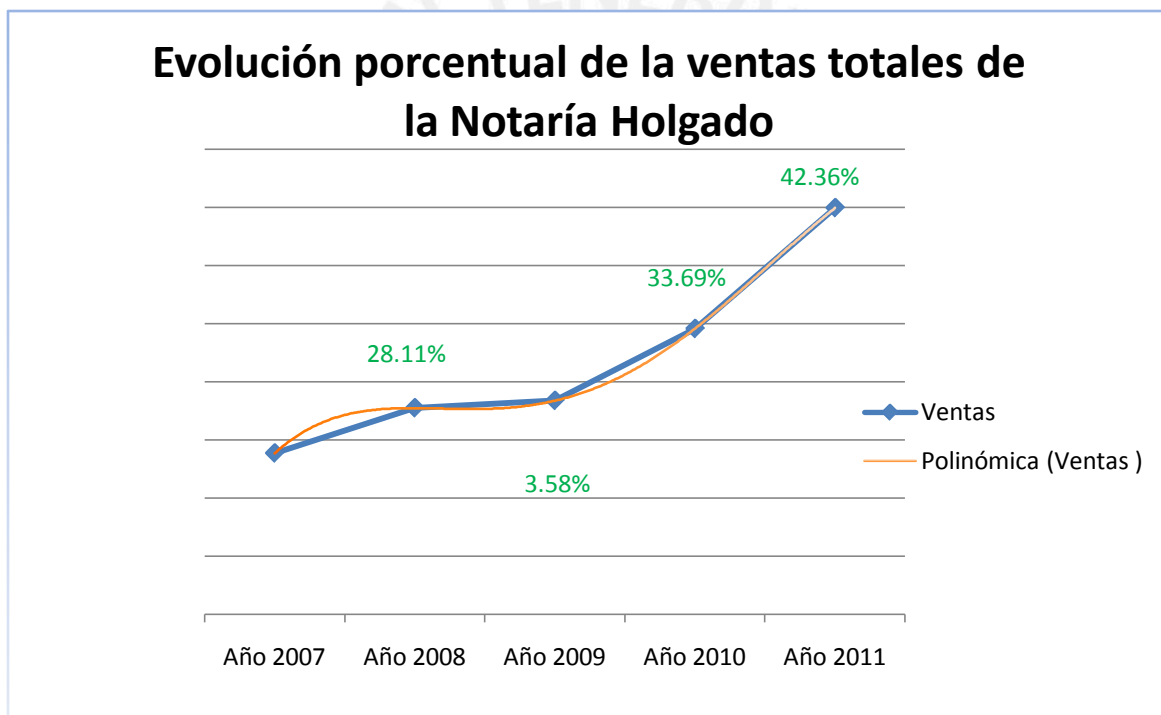
Fuente INEI – ENAHO 2004 2010

Elaboración INEI

Como fortaleza, se identificó a la capacidad para generar mayores ventas basado en la eficiencia, como podemos ver en el siguiente gráfico. Durante los últimos años salvo el año 2009, la evolución de las ventas totales tuvo un incremento sustancial, pudiendo incrementarse para el año 2010 en un 33.69% respecto al año 2009.

La debilidad latente en la organización recae sobre el área de recursos humanos, que no ha podido generar un clima laboral idóneo, donde la armonía y el respeto mutuo sean los principales pilares dentro de las labores cotidianas.

Figura 12 Evolución porcentual de ventas totales de Notaría Holgado



Respecto al sistema de información, se identificó que la información contable y financiera es elaborada en forma tardía; de igual manera, la información con la que se cuenta no cubre los requerimientos, pudiendo correr el riesgo de tomar decisiones sin sustento financiero contable.

En el presente punto, la información contable y financiera corre a cargo de un estudio contable externo, podemos señalar que la comunicación con dicho estudio es bastante escasa y en algunos casos deficiente.

Por el lado de la información del mercado, este problema se debe a la escasa atención del área de marketing dentro de la organización, lo que no permite tener datos y análisis idóneos.

Para la dimensión de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, la mayoría de los temas han sido analizados ampliamente en el punto 4, del análisis externo de la organización. Sin embargo, resulta importante resaltar la oportunidad que representa para la Notaría Holgado la implementación de un sistema que permita ofrecer servicios notariales en línea, reduciendo en primer lugar la brecha de información y por otro minimizando los costes de transacción. Podemos apreciar en el gráfico de páginas web, en Lima únicamente el 14% de las notarías ofrece servicios notariales en línea, mientras que en la ciudad de Arequipa, actualmente ninguna notaría ofrece este tipo de servicio.

7.2. Establecimiento de las metas corporativas

El análisis estratégico corporativo nos ha permitido establecer las metas corporativas para la organización, las mismas que se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 16 Cuadro de deducción de metas corporativas de la Notaría Holgado

Dimensión	Meta
1. Con relación al para qué fue creada la Notaría	1) Incrementar en un 20% el nivel de seguridad jurídica percibida
2. Con relación al valor de mercado de la Notaría	2) Incrementar en el lapso de 3 años la cartera de clientes leales en un 50%
3. Con relación al flujo monetario de la Notaría	3) Incrementar en un 75% la ventas totales para el año 2016
4. En respuesta a las conclusiones del análisis estratégico corporativo	

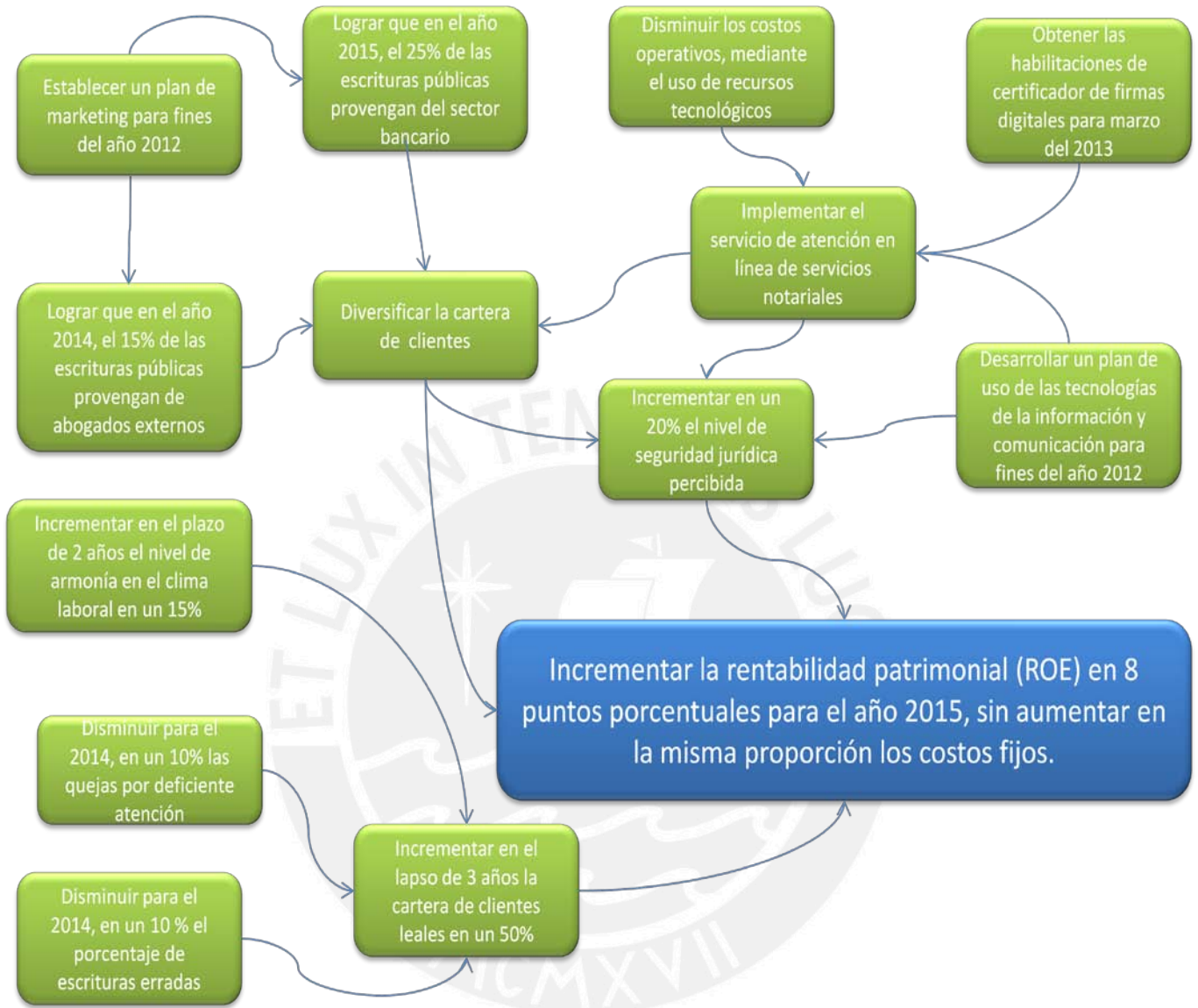
Reglas de juego futuras comunes: estrecha relación con entidades financieras, empresas inmobiliarias y del sector automotriz; baja intensidad de publicidad vía página web; Precios bajos; uso masivo de las tecnologías de la información y comunicación.	4) Lograr que en el año 2016, el 25% de las escrituras públicas provengan del sector bancario
	5) Desarrollar un plan de uso de las tecnologías de la información y comunicación para fines del año 2012
	6) Disminuir los costos operativos, mediante el uso de recursos tecnológicos
Oportunidades: Implementación de la Ley de firmas digitales; incremento de facultades notariales: Matrimonio civil, arbitraje notarial; atención notarial en línea	7) Obtener las habilitaciones de certificador de firmas digitales para marzo del 2013
	8) Implementar el servicio de atención en línea de servicios notariales
Amenazas: Entrada de nuevos competidores en el sector notarial; ingreso de empresas de certificación digital	Comprendida en la meta 2, 7
Fortalezas: Cultura de mejora continua ; estrictos controles del producto final	9) Disminuir para el 2014, en un 10% las quejas por deficiente atención
	10) Disminuir para el 2014, en un 10 % el porcentaje de escrituras erradas
Debilidades: Bajo nivel de armonía en el clima laboral; sistema pasivo de captación de clientes; falta de planeamiento del área de marketing	11) Establecer un plan de marketing para fines del año 2012
	12) Incrementar en el plazo de 2 años el nivel de armonía en el clima laboral en un 15%
5. Con relación al competidor clave	13) Lograr que en el año 2014, el 15% de las escrituras públicas provengan de abogados externos
6. Con relación a un modelo de función	14) Igualar el nivel de pasión de Apple por la perfección en los productos, en el lapso de 4 años

7.3. Definición de la meta estratégica central

Método del tejido de metas

De acuerdo a las metas fijadas en el análisis corporativo, hemos desarrollado un tejido, ordenando las metas de acuerdo a su causa efecto para luego encontrar la meta estratégica central de la Notaría Holgado.

Figura 13 Definición de meta estratégica Notaría Holgado, método de tejido de metas



En el presente análisis se llegó a deducir como meta estratégica central de la Notaría Holgado es: Incrementar la rentabilidad patrimonial (ROE) en 8 puntos porcentuales para el año 2015, sin aumentar en la misma proporción los costos fijos.

La meta central trata de englobar todas las demás metas deducidas en el proceso de establecimiento de metas corporativas.

8. Formulación de estrategias

A fin de lograr las metas estratégicas planteadas en el punto anterior, deberemos desplegar acciones conducentes a alcanzar los objetivos planteados en el presente análisis.

Como habíamos identificado en el análisis estratégico corporativo, el mercado notarial en la ciudad de Arequipa, tiene algunas características esenciales que la diferencian de otras ciudades. En primer lugar, tenemos que dicho mercado se caracteriza por tener precios bajos y dentro de un rango parecido entre los diferentes actores del mercado, esto dado básicamente por la poca percepción de diferenciación del servicio que tiene el público, lo que no permite incrementar el precio de los servicios pues el cliente tiene la misma percepción de calidad del servicio en la mayoría de los casos.

Esta asimetría de la información se debe en parte a barreras de índole legal, que no permiten a las notarías publicitar sus servicios, precios y demás ventajas diferenciadoras. Sin embargo, la norma permite un atisbo de publicidad a través de la página web, pero que como se ha demostrado en el análisis estratégico corporativo este medio es usado mínimamente por los operadores del mercado y en el caso de los que actualmente tienen una página web, la intensidad de uso de dicho medio es paupérrima.

8.1. Estrategias para frenar las amenazas

A través de la *Tabla 17*, se dedujeron las estrategias y actividades a realizar de acuerdo a la evaluación de los indicadores externos, que representan una amenaza para la Notaría Holgado.

Tabla 17 Cuadro de deducción de Estrategias y actividades

Indicador externo con efecto negativo	Acciones o estrategias a realizar
Grado de relevancia del precio para el cliente	Monitorizar semestralmente el nivel de precios de los competidores
	Incrementar el grado de lealtad de los usuarios
Probabilidad de aparición de nuevas	Conocer el estado de regulación en otros países

obligaciones tributarias o de información	Monitorear el estado de los proyectos de ley relacionados al tema
Regulación externa (LAFI)	Establecer un plan de detección de lavado de activos y financiamiento del terrorismo
Costo laboral nacional	Reducción de costos no laborales
Nivel de percepción de corrupción	Proponer al Colegio de Notarios de Arequipa un reglamento de visitas notariales
Grado de práctica de valores en la sociedad	Sancionar cualquier acto contrario a la ley o a los valores de la organización Difundir los valores de la organización
Nivel de estandarización del servicio notarial	Acciones de diferenciación: servicios complementarios o uso de la tecnología
Eficacia publicitaria de competidores directos	Elaboración de un plan operativo de marketing Enfocar esfuerzos publicitarios en pocos sectores (concentración de recursos)
Perspectivas de expansión de los competidores	Incrementar el grado de lealtad de los usuarios Identificar clientes atendidos deficientemente por la competencia
Nivel de posicionamiento de los competidores directos	Identificar factores claves de éxito de competidores posicionados
Incentivos de los competidores para captar personal de la notaría	Estudio de la política salarial del mercado notarial Mejora del clima laboral
Probabilidad de convocatoria a concurso público de méritos	Establecimiento de barreras a la entrada mediante la consolidación de clientes leales, diferenciación de los servicios notariales
Probabilidad de aparición de empresas de certificación digital	Implementación de tecnología de firmas digitales

8.2. Estrategias para aprovechar las oportunidades

Teniendo en cuenta los indicadores externos con efecto positivo, dedujimos a través de la *Tabla 18*, oportunidades dentro del sector notarial.

Tabla 18 Cuadro de deducción de oportunidades según análisis externo

Indicador externo con efecto positivo	¿Qué oportunidades de producto o servicio, de mercado, de beneficio o de función se podrían aprovechar o atender?
Probabilidad de sanción administrativa competidor directo	a. Mercado que se podría capturar como consecuencia de la probabilidad de sanción administrativa al competidor directo.

Probabilidad de obligatoriedad de un sistema de gestión notarial	b. Integración de los sistemas notariales como efecto de la probabilidad de obligatoriedad de un sistema de gestión notarial
Nivel de inversión privada	c. Mercados o sectores donde se concentraría la inversión privada.
Nivel de gasto público	d. Mercados o sectores donde se concentraría el gasto público.
Tasa de desempleo	e. Servicio más eficiente como efecto de la disminución de la tasa de desempleo.
Nivel de calidad del servicio en la sociedad	f. Trato más amable y empático como consecuencia del nivel de calidad del servicio en la sociedad.
Grado de exigencia por la conservación del medio ambiente	g. Posibilidad de adicionar el atributo “ecológico” a los servicios prestados por efecto del grado de exigencia por la conservación del medio ambiente.
Demanda del sector	h. Mercados o grupos de clientes cuya demanda crecerá.
Disponibilidad de software de servicio notarial	i. Entrega de los atributos de rapidez y precisión como efecto de la mayor.
Coste del servicio de consultas a la RENIEC	j. Ofrecimiento de mayores beneficios para los usuarios aprovechando el menor coste del servicio de consultas a la RENIEC.
Cartera de clientes leales	k. Entrega de anzuelos o atractivos para aumentar la cartera de clientes leales.
Nivel de diferenciación del servicio notarial	l. Nivel de diferenciación del servicio notarial

8.3. Estrategias para explotar las fortalezas

En el cuadro de la *Tabla 19*, realizamos la deducción de las fortalezas, a fin de establecer las estrategias que fortalezcan las ventajas competitivas.

Tabla 19 Cuadro de deducción de estrategias para explotar las fortalezas de la Notaría Holgado

Actividad y dimensión e indicador interno	Deducción de fortalezas	Estrategias
Informes		
Quejas fundadas por información imprecisa	Asertividad en la atención	1. Replicar la rapidez en la atención en el área de Inscripción Registral.
Demora promedio por cliente en informes	Rapidez en la atención	
Front desk		2. Reforzar la marca y valores de la marca a través de publicidad <i>in door</i> , siendo la rapidez en la atención, valor clave a explotar.
Demora promedio por cliente en <i>front desk</i>	Rapidez en la atención	
Marketing		

Nivel de confianza en la Notaría	Sólido prestigio	
Clientes que regresarían nuevamente	Cartera de clientes leales	3. Incrementar el prestigio de la Notaría, interviniendo en concursos públicos de entidades prestigiosas.
Cartas Notariales		
Entrega oportuna	Rapidez en la atención	
Escrituras Públicas		4. Analizar el ingreso en el sector de almacenamientos de datos físicos y/o virtuales, siendo el prestigio y la experiencia del área de Archivo General, elementos claves del proceso de análisis.
Queja por demora en la atención	Rapidez en la atención	
Nivel de limpieza y comodidad del área	Buena imagen institucional	
Porcentaje de errores en escrituras públicas	Rígido sistema de control	
Nivel de conocimientos de los abogados	Buen nivel académico	
Inscripción Registral		5. Trabajar sobre la cartera de clientes, mediante el <i>work of mouth</i> (boca a boca): a) Identificando el grupo de clientes clave; b) Entregándoles razones para hablar de la empresa, acerca de la rapidez en la atención, prestigio, esencialmente señales de valor; c) Procurando darle velocidad, mediante la comunicación constante con el grupo de clientes clave.
Porcentaje de títulos observados	Rígido sistema de control	
Archivo General		
Nivel de orden del archivo	Manifestación del personal por el orden	
Tiempo promedio de entrega de partes y testimonios	Rapidez en la atención	
Cantidad de errores en el fotocopiado e impresión de sellos	Experiencia	
Cantidad de errores en el PDT	Buena capacitación	
Recursos Humanos		6. Implementar el sistema de control, en el área de <i>Front desk</i> , implementando los cambios necesarios para su puesta en marcha.
Ceses y despidos justos	Sistema de reclutamiento	
Tiempo de permanencia en la notaría de personal clave	Buena estructura salarial	
Capacidad directiva		
Retorno sobre la inversión (ROE)	Alta credibilidad, demanda del sector	7. Realizar capacitaciones al personal, por personal clave con experiencia, disminuyendo costos de capacitación.
Efectividad de la planificación	Buena previsibilidad	
Cultura organizacional		
Ahorros en la utilización de recursos (agua, materiales, energía, teléfono, etcétera)	Control estricto de gastos	

8.4. Estrategias para superar las debilidades

A fin de superar las debilidades, en la *Tabla 20* se establecen las estrategias y actividades a seguir para fortalecer la organización.

Tabla 20 Cuadro de estrategias y actividades deducidas de los indicadores internos

Actividad y dimensión e indicador interno	Deducción de debilidades	Estrategias y actividades
Marketing		
Nivel de conocimiento del servicio notarial por parte de los clientes	Bajo nivel de conocimiento del servicio notarial por parte de los clientes, baja participación de mercado de la Notaría Holgado, conocimiento escaso de los competidores	1. Implementar un plan de marketing notarial, que nos permita a) Mejorar la comunicación con el cliente; b) Posicionar a la Notaría Holgado como la más segura; c) Disminuir la brecha de participación del mercado con el principal competidor, mediante el conocimiento de los competidores; d) Desarrollar conocimiento de los clientes, a fin de trabajar en el boca a boca.
Participación de mercado del negocio		
Nivel de conocimiento de los competidores		
Cartas Notariales		
Alta cantidad de cartas notariales	Baja motivación del personal, volumen bajo de cartas notariales	2. Diseño de un programa de incentivos, que mida la productividad y el buen trato al cliente. Sistema P x D
Escrituras Públicas		
Queja por trato deficiente o maltrato	Alta demanda del servicio	3. Fue tratado en el punto 2
Nivel de apariencia de los abogados	Falta de reglas, apariencia no acorde con el puesto de trabajo	
Nivel de conocimiento de las tasas cobradas por los competidores	Carencia de un plan de marketing, conocimiento escaso de los competidores	4. Implementar la capacitación de los trabajadores en temas relacionados con su área.
Inscripción Registral		
Tiempo promedio de presentación de los títulos	Demora en la presentación de títulos, falta de control interno	5. Implementar software de gestión notarial, con la finalidad de realizar un correcto seguimiento de los procesos.
Porcentaje de escrituras presentas del total de escrituras elaboradas	Carencia de metas	
Nivel de conocimiento de las tasas registrales	Poca atención al área, error en el cálculo de tasas registrales	6. Fue tratado en el punto 4.
Cantidad de observaciones por trámite incorrecto	Falta de conocimiento	

Archivo General		
Nivel de avance del PDT un mes antes de la fecha límite de presentación	Personal abogado a otras labores, falta de control interno	7. Elaborar, actualizar y formalizar el manual de funciones del área.
Nivel de avance de la información a la SBS un mes antes de la fecha límite de presentación	Carencia de plan anti lavado de activos	8. Implementación de un Plan contra el Lavado de Activos y Financiamiento al Terrorismo.
Recursos Humanos		
Consecución de objetivos de evaluación	Falta de presupuesto	9. Establecer un plan anual de capacitación, con un presupuesto asignado con antelación.
Capacitación del personal clave en actualización especializada		
Nivel de compromiso del personal	Falta de identificación con los valores	10. a) Fue tratado en el punto 2; b) Identificar elementos negativos y procurar su cambio.
Finanzas y Contabilidad		
Correcta planeación tributaria	Falta de coordinación	11. Financiar la capacitación en Finanzas y Contabilidad.
Nivel de conocimiento de tema tributario y contable	Falta de capacidad de estudio contable, bajo nivel de previsibilidad	12. Tercerizar a otra empresa el tema tributario, que cumpla con los objetivos de la Notaría Holgado
Capacidad inter-procesal		
Quejas fundadas de los clientes derivados de la descoordinación de tareas y desintegración de personas	Carencia de comunicación y lineamientos	13. a) Integrar equipos multisectoriales, a fin de mejorar la coordinación entre las diferentes áreas; b) Tratado también el punto 7.
Capacidad directiva		
Grado de armonía del clima laboral	Falta de comunicación	14. a) Definir y difundir los valores de la organización; b) Establecer espacios de diálogo; c) Establecer claridad de reglas y políticas; d) Respeto y conocimiento por los esfuerzos; e) Incrementar la autonomía y participación del empleado, de manera que los empleados se sientan valorados.
Cultura organizacional		
Manifestaciones del personal clave a favor de la perseverancia y por el buen trato natural	Falta de identificación con los valores	15. Fue tratado en el punto 14.

8.5. Estrategia de innovación

La Notaría Holgado durante los últimos años pudo identificar de manera eficiente las reglas de juego imperantes dentro del mercado notarial de Arequipa, lo que la ha llevado a tener una posición dentro del mercado expectante. En dicha identificación supo copiar y luego modificar algunos productos de las demás notarías.

Teniendo actualmente la Notaría Holgado una posición expectante dentro del mercado, carece de sentido seguir realizando actividades de un participante que no es líder.

La aplicación de la innovación tiene como finalidad cambiar las reglas de juego existentes en el sector. Para ello, hemos tomado en cuenta las tendencias actuales del sector servicios en general, puesto que el mercado notarial en el Perú en cuanto a innovación resulta ser bastante estático, y únicamente reactivo frente a las necesidades de los clientes, lo que origina un avance lento en el presente sector.

Como hemos observado en el gráfico de la *Figura 9*, el porcentaje de notarías en la ciudad de Lima que presta servicios en línea asciende únicamente al 14%, porcentaje bastante bajo frente a otros sectores de la economía. En el caso de Arequipa, ninguna notaría presta servicios en línea.

Actualmente el 15% de peruanos ya compra en línea²³, tendencia que crece año tras año, tendencia creciente por un lado gracias a la mayor capacidad de compra de los peruanos y por otro, gracias a las crecientes ventas de celulares inteligentes que permiten una conexión inmediata con el internet.

Por ello, creemos firmemente en la necesidad de redefinir el qué de la Notaría, es decir, otorgar nuevos productos a los usuarios de los servicios notariales.

El nuevo producto que ofertará la notaría, estará basado en una plataforma de servicio en línea, según los siguientes servicios:

²³ GESTIÓN. "El 15% de peruanos compra online y el 85%, en el canal tradicional". Lima, 12 de abril del 2012. Consulta: 01 de mayo del 2012. <<http://gestion.pe/2012/04/12/empresas/15-peruanos-compra-online-y-85-canal-tradicional-2000166>>

- a. Transferencias vehiculares en línea.
- b. Otorgamiento de poderes.
- c. Autorizaciones de viaje.
- d. Constituciones de empresa.
- e. Transferencia de bienes inmuebles.
- f. Búsqueda y expedición de partes y testimonios en línea.
- g. Y demás servicios que sean posible integrarse dentro del sistema.

Dicho servicio en línea tiene como finalidad ofrecer un servicio rápido, seguro y eficaz. Se persigue también, encontrar un medio alternativo de atención en el que deberá primar la facilidad en el uso de las tecnologías, buscando que las plataformas de atención sean fácilmente entendibles y simples para su comprensión y uso. El reto dentro del uso de esta tecnología será buscar la implementación de medios de pago con la finalidad que la plataforma pueda completar en un 80% o 90% el servicio notarial, teniendo a el pago un elemento de obligación en el uso de los servicios notariales.

8.6. Estrategia de desarrollo de productos: Aumento de atributos en los productos

En un mercado como el notarial donde la oferta es bastante similar entre las diferentes notarías, habiéndose identificado también que los participantes del mercado realizan pocas actividades para diferenciar sus servicios.

Sumado a ello, la demanda de servicios notariales ha ido migrando a zonas periféricas de la ciudad, como el distrito de Cayma, Cerro Colorado, Paucarpata y Alto Selva Alegre. Dicho movimiento de la demanda obedece al factor económico, es decir al mayor dinamismo de la economía. El tránsito caótico del centro de la ciudad ha contribuido en la migración de la demanda, constituyendo a este factor como una tendencia en los próximos años, esto principalmente por la falta de un plan integral de reordenamiento del tránsito.

Como respuesta a los problemas que actualmente aquejan y en el futuro podrían agravar la demanda de servicios notariales en el centro de la ciudad,

proponemos la entrega de los testimonios notariales, al centro de labores de los usuarios de los servicios notariales.

Dicho atributo en el servicio, permitiría disminuir el tiempo invertido en trámites, así como el monto invertido en transporte por parte de los usuarios. También aumentaría un atributo que permitiría la diferenciación de las demás notarias.

8.7. Estrategias para incrementar la cuota del mercado

Con la finalidad de incrementar las ventas totales en un 75% para el año 2016, resulta necesario incrementar la cuota del mercado actual. Como podemos apreciar en el siguiente Gráfico, la participación de la Notaría Holgado en el segmento de procesos no contenciosos asciende al 8%, teniendo la Notaría Taboada la mayor participación del mercado con un 37% del mercado total.

Figura 14 Procedimientos no contenciosos - Arequipa 2011



Será el ataque de flanco, la estrategia a seguir, siendo la unidad de procesos no contenciosos el flanco de ataque, identificándose a la Notaría Taboada como el líder de dicho segmento. La estrategia tiene como finalidad captar una cuota superior del mercado, haciéndose de la cuota superior del líder.

La notaría Taboada, tiene como atributos en su servicio un precio inferior, tiempo de atención bastante corto, y una estructura salarial que permite a los trabajadores disfrutar de un 40% del monto total cobrado por el servicio notarial. Además, el nivel de exigencia respecto a los documentos y trámites es bastante laxo, lo que da una apariencia de agilidad y prontitud del servicio para el usuario. También debe agregársele como elemento preponderante la buena relación con los abogados de la zona, que son los principales usuarios de este tipo de servicio, donde el precio resulta un elemento central y decisivo.

Por el otro lado, encontramos como debilidades de dicha notaría la credibilidad bastante mellada por diferentes procesos administrativos iniciados y que actualmente se encuentran en revisión ante el Consejo de Notariado; también podemos agregar que la infraestructura con la cuenta dicha notaría es bastante vetusta, con espacios bastante reducidos sacrificando la calidad en la atención.

Desde el punto de vista administrativo, la Notaría Taboada ha presentado serias observaciones por el Colegio de Notarios respecto a la administración de su archivo, relacionado principalmente al orden y respecto de normas de carácter instrumental.

Por último, luego de realizarse el análisis de los procesos no contenciosos, hemos observado como punto débil la falta de unidad de criterios en sus publicaciones, posiblemente se deba a que la fortaleza de dicha unidad recaiga sobre un grupo de personas, dejándose de lado la calidad en los procesos.

La acción a seguir por la Notaría Holgado es establecer un canal de atención preferencial para los abogados, tanto en el área de atención al público, como en el área de escrituras públicas. En esta última, con la finalidad de mejorar la percepción de prontitud y agilidad en el servicio.

De igual manera, habiéndose identificado que el punto débil de la notaría líder es el desorden y poca pulcritud en su labor. Corresponde a la Notaría Holgado seguir laborando bajo altos estándares de orden y pulcritud. Continuar mejorando los procesos tanto de atención al público, elaboración de documentos, expedición de partes y fidelización de los clientes.

Otra acción a desarrollar es implementar un sistema que permita medir el desempeño de los trabajadores de manera eficaz, otorgándoles premios, dicha acción tiene como finalidad incrementar el nivel de compromiso de los colaboradores con los objetivos de la notaría, específicamente de incrementar la participación del mercado.

8.8. Desarrollo de la cartera de clientes leales

Siendo el cliente actual el principal vendedor gratuito de la notaría, corresponde continuar trabajando en el desarrollo integral de una cartera de clientes leales.

Antes de establecer directrices deberá especificarse el grado de lealtad de los trabajadores y reforzar las ventajas competitivas intangibles de la organización, mediante la estructuración de un sistema de puntos por desempeño, que permita medir la lealtad del personal.

Como segundo paso resulta importante determinar la cartera de clientes leales; lo que están buscando dichos clientes leales, las necesidades clave que se requieren respecto a los servicios notariales. Para luego, utilizar toda la información recolectada y permitir aterrizar todas las necesidades en el lenguaje de la organización, en la medida que dicha información pueda ser medible en el tiempo.

Deberá sumarse en esta estrategia la elaboración de una base de datos sobre los clientes leales.

8.9. Estrategias para incrementar el margen de ventas por convenios

Actualmente la Notaría Holgado atiende a las Cajas Municipales, y empresas inmobiliarias, con la finalidad de incrementar su participación en el mercado y además diversificar los clientes de manera que los ingresos de la notaría no dependan únicamente de un grupo de clientes que poseen las mismas características. Por ello, es necesario conseguir la prestación de servicios notariales a las entidades financieras, dicha estrategia deberá estar sustentada sobre la base de la reputación de la Notaría Holgado y el uso eficiente de las tecnologías de la información.

8.10. Priorización estratégica

A través del siguiente cuadro, se ha priorizado y establecido el grado de impacto sobre la meta corporativa.

Meta	Estrategias	Impacto en el objetivo	Prioridad
Incrementar la rentabilidad patrimonial (ROE) en 8 puntos porcentuales para el año 2015, sin aumentar en la misma proporción los costos fijos.	1. Implementar un plan de marketing notarial, que nos permita a) Mejorar la comunicación con el cliente; b) Posicionar a la Notaría Holgado como la más segura; c) Disminuir la brecha de participación del mercado con el principal competidor, mediante el conocimiento de los competidores; d) Trabajar en el boca a boca sobre con los clientes clave.	4	6°
	2. Implementación de un Plan contra el Lavado de Activos y Financiamiento al Terrorismo.	1	1°
	3. Diseño de un programa de incentivos, que mida la productividad y el buen trato al cliente. Sistema P x D.	4	2°
	4. Mejorar el clima laboral, en base a las siguientes acciones: a) Definir y difundir los valores de la organización; b) Establecer espacios de diálogo; c) Establecer claridad de reglas y políticas; d) Respeto y conocimiento por los esfuerzos; e) Incrementar la autonomía y participación del empleado, de manera que los empleados se sientan valorados.	2	3°
	5. Oportunidad de mercado y de grupo de clientes: a) Implementar el servicio de atención preferencial de abogados externos; b) Incrementar el número de clientes leales en el área de Procedimientos no Contenciosos.	5	4°

	6. Implementación de un sistema de atención notarial en línea, que abarca: a) Implementación del hardware necesario; b) Implementación de un software de gestión notarial; c) Coordinar la implementación del servicio de constitución de empresas en línea.	4	5°
--	--	---	----

Impacto: 1: Escasa; 2: Baja; 3: Media; 4: Alta; 5: Bastante alta



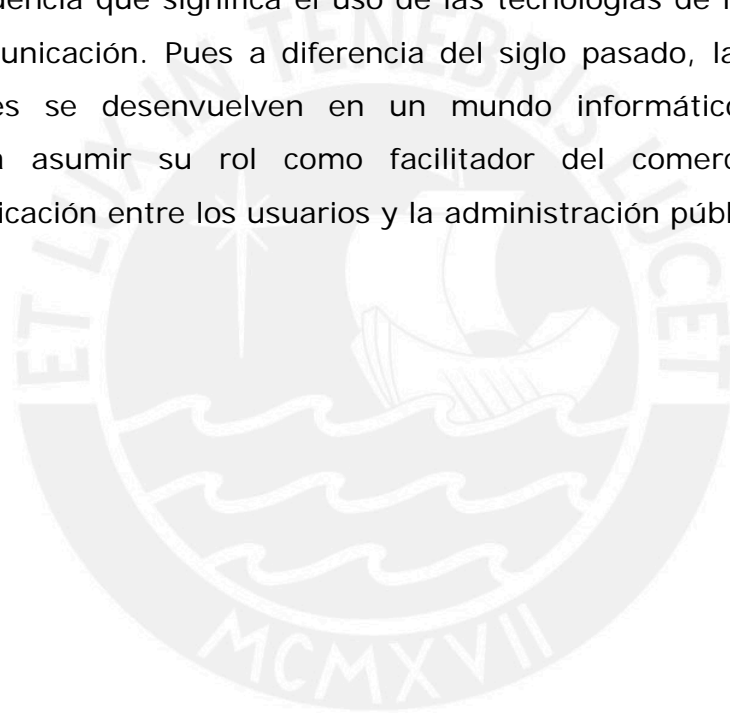
CONCLUSIONES

1. Los resultados de la presente investigación, que los podemos identificar en el apartado octavo, permite afirmar que es posible deducir el conjunto de estrategias que tienen como finalidad fortalecer el nivel competitivo de la Notaría Holgado; utilizando las ciencias ligadas al quehacer empresarial.
2. A través de la sección cuarta, se ha logrado identificar la función esencial de la Notaría Holgado, la misma que ha permitido delinear correctamente la misión y visión estratégica de la organización.
3. Mediante el análisis externo de la organización ha sido posible identificar las oportunidades y amenazas que aquejan el sector notarial en el ámbito geográfico de la ciudad de Arequipa; siendo la principal amenaza identificada el ingreso de nuevos participantes, por la alta probabilidad de ampliación de plazas notariales, debido principalmente a cambios en la normatividad notarial; por otro lado, la posibilidad de capturar una mayor porción de participación del mercado, como consecuencia de sanción administrativa a un competidor directo, se erige como una de las principales oportunidades, conjuntamente con la entrega de atributos de rapidez y precisión debido a la mayor disponibilidad de software de servicio notarial. En este último caso se considera la influencia e importancia actual y futura de la tecnología, específicamente sobre el sector notarial.
4. En el análisis interno de la organización, fue factible identificar cada uno de los indicadores clave, habiéndose ponderado cada uno de ellos, de tal manera que fue factible identificar diecisiete indicadores clave, que representan el 70% de injerencia sobre la organización. Producto del análisis interno, se identificó a la rapidez en la atención y el prestigio, como las principales fortalezas de la Notaría Holgado. Por otro lado, se determinaron como debilidades, la falta de planeamiento de marketing, y un clima laboral inadecuado, éste último, relacionado al área de recursos humanos.

5. En la sección referida al análisis corporativo, se logró establecer la meta estratégica central, basada tanto en el análisis externo, como interno; meta que permite concentrar los esfuerzos de la organización en menos acciones, y evitar la dispersión de recursos.
6. En el parte final del trabajo de investigación, se realizó un ordenamiento de la información, producto de todo el trabajo, habiéndose deducido las estrategias conducentes a explotar las fortalezas, y oportunidades dentro del sector. De igual manera, se dedujeron las estrategias necesarias para enfrentar las amenazas del sector y aquellas conducentes a realizar acciones sobre las debilidades detectadas.
7. Se identificó como principal problema que motivó el desarrollo de la presente investigación, el bajo nivel de fortaleza de la Notaría Holgado; durante el desarrollo del trabajo se evaluaron diversos indicadores relacionados con la salud de la organización, donde concluimos que la Notaría efectivamente presenta un nivel promedio de fortaleza, habiéndose identificado al área de marketing como una debilidad menor, conjuntamente con el área de recursos humanos, siendo necesario desplegar las estrategias deducidas en el presente trabajo. Por tanto, se espera que a través de la aplicación de estrategias operativas basadas en el presente trabajo, se logre superar las debilidades identificadas y se mejore el nivel competitivo de la Notaría.
8. El sector notarial de la ciudad de Arequipa presenta ciertas carencias relacionadas con el tema de información, lo que puede generar un perjuicio para los usuarios, repercutiendo en la sociedad en su conjunto, lo que mella de alguna manera la imagen del notariado.
9. El sector notarial se identifica como una alternativa sólida de generar inclusión social a través de una labor expeditiva, eficaz y segura, gracias al grado de especialización y de credibilidad que tiene el notario frente a los diferentes estamentos del Estado.
10. El nombramiento de nuevos notarios dentro de la provincia de Arequipa, nos obliga a desplegar diferentes estrategias de innovación,

desarrollo de atributos en los productos que actualmente se tienen, incrementando nuestra cuota dentro del mercado realizando un ataque a los flancos del competidor líder del mercado, mejorando nuestro área de marketing de tal manera que se pueda trabajar con la cartera de clientes leales.

11. Se deberá interpretar de la mejor manera el presente trabajo, a fin de que todos los órganos de la notaría entiendan y puedan confluir todos sus esfuerzos en pro de la conquista de la meta estratégica.
12. Deberá interiorizarse en la Notaría Holgado la importancia y dependencia que significa el uso de las tecnologías de la información y la comunicación. Pues a diferencia del siglo pasado, las generaciones actuales se desenvuelven en un mundo informático, debiendo la Notaría asumir su rol como facilitador del comercio y ente de comunicación entre los usuarios y la administración pública.



BIBLIOGRAFÍA

ABASCAL, Francisco

2000 *Como se hace un Plan Estratégico – Modelo de desarrollo de una empresa*, Esic Editorial, Madrid, Segunda Edición.

ABELLA, Adriana

2005 *Derecho Notarial, derecho documental – responsabilidad notarial*, Zavalia, Buenos Aires.

CHIAVENATO, Idalberto

2011 *Administración de Recursos Humanos - El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill/Interamericana Editores, México, Novena Edición.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA

2011 *Proyectos de Ley N° 616/2011-CP*, Proyecto de Ley que modifica diversos artículos del Código Civil para ampliar la facultad de celebrar el matrimonio civil a cargo de los Notarios. Disponible en: <http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/TraDocEstProc/CLProLey2011.nsf> (referencia: el 17.12.11)

2011 *Archivo digital de la Legislación en el Perú: Leyes de las Indias*, Lima, s/a. Disponible en: <http://www.congreso.gob.pe/ntley/LeyIndiaP.htm> (referencia: el 11.11.11).

FERNANDEZ, Andrés

2004 *Dirección y Planificación Estrategias en las empresas y organizaciones*, Ediciones Díaz de Santos, Madrid.

GARCÍA CALDERÓN, Francisco

1862 *Diccionario de la Legislación Peruana*, Imprenta del Estado, Lima.

GESTIÓN

2012 "El 15% de peruanos compra online y el 85%, en el canal tradicional". Lima, 12 de abril del 2012.
<http://gestion.pe/2012/04/12/empresas/15-peruanos-compra-online-y-85-canal-tradicional-2000166> (referencia: el 01.05.12)

HAMEL, Gary

2008 *El Futuro de la administración*, Grupo Editorial Norma, Bogotá.

HILL, Charles W.L y GARETH R. Jones

2011 *Administración estratégica - Un enfoque integral*, Editorial Progreso, México, Novena Edición.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA

2007 *Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda INEI*, Lima, 2007. Disponible en:
<http://desa.inei.gob.pe/censos2007/tabulados/?id=ResultadosCensos> (referencia: el 14.12.11)

ISAACSON, Walter

2011 *Steve Jobs: la biografía*, Debate, Buenos Aires.

LAMBIN, Jean Jacques

2003 *Marketing Estratégico*, Esic Editorial, Madrid.

OBSERVATORIO SOCIO ECONÓMICO LABORAL.

2011 *Análisis del Desarrollo de la Región Arequipa*. Boletín Socio Económico Laboral. [en línea]. Arequipa, Perú: Año II, N°4, Noviembre 2011. Disponible en internet:

http://www.regionarequipa.gob.pe/osel/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=110&Itemid=292

(referencia: el 10.06.12)

OFICINA NACIONAL DE GOBIERNO ELECTRÓNICO E INFORMÁTICA.

2012 *ONGEI inaugura el servicio "Constitución de empresas en 72 horas" en Arequipa* [en línea]. Lima, Perú: s.d., 23 Mayo 2012.

Disponible en internet:

http://www.ongei.gob.pe/noticias/ongei_noticias_detalle.asp?pk_id_entidad=1878&pk_id_noticia=373 (referencia: el 10.06.12)

PORTER, Michael

2003 *Ventaja Competitiva – Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*, Compañía Editorial Continental, México, Segunda Reimpresión.

PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS.

2008 *Decreto Legislativo N° 1049*, Decreto Legislativo del Notariado, publicado en el Diario Oficial El Peruano, 26 de junio del 2008.

2011 *Decreto Supremo 057-2011-PCM*, Decreto Supremo que aprueba el Plan Nacional contra el Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo y la Creación de la Comisión Ejecutiva Multisectorial contra el Lavado de Activos y el Financiamiento del Terrorismo, publicado en el Diario Oficial El Peruano, 01 de julio del 2011.

2012 *Decreto Legislativo N° 1106*, Decreto Legislativo de lucha eficaz contra el Lavado de Activos y otros delitos relacionados a la Minería Ilegal y crimen organizado, publicado en el Diario Oficial El Peruano, 19 de abril del 2012.

VILLAJUANA, Carlos,

2009 *Los 7 Tejidos Estratégicos – Un Plan sin Indicadores es como un cuerpo Sin Alma*, Fondo Editorial de la Universidad de Ciencias y Humanidades, Lima, Primera Edición.



ANEXO

SISTEMA DE PREMIOS POR DESEMPEÑO (SISTEMA P X D)

El sistema P x D, tiene como finalidad premiar el desempeño basado en la calidad total, el sistema P x D nos servirá para realizar el seguimiento del área de Escrituras Públicas, área de atención primaria y archivo.

El sistema P x D, tiene como finalidad:

- a. Premiar el desempeño basado en la calidad total.
- b. Medir el desempeño individual y grupal de los colaboradores que integran cada una de las áreas.
- c. Mejorar la calidad de atención al público.
- d. Incrementar el volumen de ingresos de la notaría.

Metodología:

- a. Seguimiento mensual por parte del administrador.
- b. Publicidad del seguimiento cada dos meses.
- c. Período de análisis: semestral.
- d. Entrega de premios: quincena del mes siguiente de culminado el período de análisis.

Áreas de análisis:

- a. Área de escrituras públicas.
- b. Área de atención primaria.
- c. Área de archivo.

I. Área de Escrituras Públicas

Para el análisis de la presente área, se presenta los siguientes datos:



Se tomarán en cuenta los siguientes indicadores:

- a. Número de escrituras públicas.
- b. Número de poderes.
- c. Número de autorizaciones de viaje y poderes fuera de registro.
- d. Número de procedimientos no contenciosos.
- e. Número de divorcios notariales.
- f. Número de transferencias vehiculares.
- g. Nota de cuestionario IAP.
- h. Nota prueba escrita.
- i. Número de testados.
- j. Número de actas aclaratorias.
- k. Número de observaciones por error.
- l. Número de errores garrafales.

El peso asignado a cada uno de los indicadores de calidad será el siguiente:

- a. Escrituras públicas. Peso= 1.5

b. Poderes.	Peso= 1.9
c. Auto. de viaje/p. fuera de registro.	Peso= 1.8
d. Procedimientos no contenciosos.	Peso= 1.5
e. Divorcios notariales.	Peso= 1.9
f. Transferencias vehiculares.	Peso= 1.9
g. Nota de cuestionario IAP.	Valor único
h. Nota prueba escrita.	Valor único
i. Testados.	Peso= (6)
j. Actas aclaratorias.	Peso= (9)
k. Observaciones por error.	Peso= (12)
l. Errores garrafales.	Peso= (20)

La metodología del área es:

- La evaluación en esta primera etapa se dará en forma individual.
- El método permite medir el desempeño a través de los objetivos de la organización, según el peso de cada indicador.

Se restará en calidad de sanción (error garrafal), en caso de darse alguno de los siguientes supuestos:

- Trato o convenio con algún compañero dentro del área de E.P., que tenga como finalidad favorecer a uno de ellos en desmedro de otro compañero. Dado que, la finalidad del sistema P x D, es premiar la calidad total, el reconocimiento por el compañero que realiza una labor eficiente.
- Trato o convenio con algún compañero de la organización, que tenga por finalidad favorecerlo indebidamente en desmedro de los demás compañeros. Pues el sistema P x D tiene como finalidad propiciar una competencia sana y leal entre los colaboradores de la organización.
- Entorpecer intencionalmente la labor de algún compañero de trabajo, a fin de perjudicarlo.

d. En caso que las conductas sean repetitivas (3 veces consecutivas o no), serán excluidos del sistema.

* En el caso improbable de empate se procederá a un sorteo a fin de entregar el premio.

El seguimiento se realizará a través de Excel:

01/02/2012													
Colaborador	E. Pública	Poder	Auto/P.F.R	No Contencioso	Divorcio	T. Vehicular	A. Público	Prueba Escrita	Testado	Acta Aclaratori	Observación	Error Garrafa	Puntaje total
Verónica													0
Walton													0
Tina													0
Bianca													0
Luz													0

02/02/2012													
Colaborador	E. Pública	Poder	Auto/P.F.R	No Contencioso	Divorcio	T. Vehicular	A. Público	Prueba Escrita	Testado	Acta Aclaratori	Observación	Error Garrafa	Puntaje total
Verónica													0
Walton													0
Tina													0
Bianca													0
Luz													0

03/02/2012													
Colaborador	E. Pública	Poder	Auto/P.F.R	No Contencioso	Divorcio	T. Vehicular	A. Público	Prueba Escrita	Testado	Acta Aclaratori	Observación	Error Garrafa	Puntaje total
Verónica													0
Walton													0
Tina													0
Bianca													0
Luz													0

04/02/2012													
Colaborador	E. Pública	Poder	Auto/P.F.R	No Contencioso	Divorcio	T. Vehicular	A. Público	Prueba Escrita	Testado	Acta Aclaratori	Observación	Error Garrafa	Puntaje total
Verónica													0
Walton													0
Tina													0
Bianca													0
Luz													0

II. Área de atención primaria

Datos a tener en cuenta:

- a. Legalización de libros:
 - Semestre I - 2010 = 1,684 libros
 - Semestre II - 2010 = 2,044 libros
 - Semestre I - 2011 = 1,764 libros
 - Semestre II - 2011 = 1,656 libros
- b. Cartas notariales:
 - Semestre I - 2010 = 319 cartas
 - Semestre II - 2010 = 686 cartas
 - Semestre I - 2011 = 605 cartas
 - Semestre II - 2011 = 405 cartas

Se tomarán en cuenta los siguientes indicadores:

- a. Número de libros.
- b. Número de protestos.
- c. Número de cartas notariales.
- d. Nota del IAP.

La metodología del área es:

- La evaluación en esta primera etapa se dará en forma individual.
- El método permite medir el desempeño a través de los objetivos de la organización, los indicadores en la presente área tendrán el mismo valor.

III. Área de Archivo

Las metas dentro de la presente unidad son las siguientes:

- a. En el caso de los índices, dentro de la última semana de análisis deberán estar completados en un 85%.
- b. En el caso de las anotaciones marginales, dentro de la última semana de análisis deberán estar completadas en un 85%.
- c. En el caso de los poderes y autorizaciones de viaje, dentro de la primera quincena de junio deberán estar finalizados en un 100% respecto del período enero - mayo.

Metodología del área:

- Dado que la labor a realizar en esta unidad es homogénea y requiere un trabajo basado en el apoyo mutuo de los integrantes, el análisis se realizará en forma grupal.
- Se establecerán metas cuantificables para cada uno de los indicadores de calidad.

Indicar de Atención al Público (IAP)

De acuerdo a lo establecido en el sistema P x D, el IAP tiene por finalidad desaparecer el grado de subjetividad respecto al indicador de atención al público, por ello se plantea el siguiente cuestionario, usando el método de encuesta binaria:

Notaria Holgado de Carpio

Nombre:
Edad:

Con la finalidad de otorgarle un mejor servicio, le solicitamos responder las siguientes preguntas:

Por favor marque una "x" en su respuesta		
¿Lo saludaron antes de atenderlo?	SI	NO
¿El local de la Notaría estuvo limpio?	SI	NO
¿Se aburrió de esperar que lo atendieran?	SI	NO
¿Lo trataron de usted?	SI	NO
¿Lo miraron a los ojos?	SI	NO
¿Lo atendieron atentamente todo el tiempo?	SI	NO
¿El módulo donde lo atendieron estuvo ordenado?	SI	NO
¿Regresaría nuevamente?	SI	NO
¿Considera seguro el servicio que ofrece la Notaría?	SI	NO
¿Sus dudas fueron absueltas?	SI	NO

Sugerencias:

Nota: Las respuestas positivas se considera un punto cada una, la negativas cero, salvo la pregunta número 3, donde la respuesta negativa, se considera con un punto positivo en forma inversa la respuesta afirmativa.

