



Postulación al Premio Nacional a la Calidad
Empresas de Servicios

2005

TABLA DE CONTENIDO

<u>TABLA DE CONTENIDO</u>	II
<u>INFORMACION GENERAL DE LA ORGANIZACION</u>	III
<u>ORGANIGRAMA</u>	V
<u>TERMINOS DE ACEPTACION</u>	VI
<u>RESUMEN DE POSTULACION</u>	VII
1. <u>DESCRIPCION BASICA DE LA ORGANIZACION</u>	VII
2. <u>REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE Y DEL MERCADO</u>	IX
3. <u>RELACIONES CON PROVEEDORES Y SOCIOS</u>	IX
4. <u>SITUACION COMPETITIVA</u>	IX
5. <u>ORIENTACIONES DE NEGOCIOS</u>	X
<u>GLOSARIO DE TERMINOS Y ABREVIACIONES</u>	XI
1. <u>LIDERAZGO</u>	1
1.1 <u>LIDERAZGO ORGANIZACIONAL</u>	1
1.2 <u>RESPONSABILIDAD SOCIAL</u>	4
2. <u>PLANEAMIENTO ESTRATEGICO</u>	6
2.1 <u>DESARROLLO DE ESTRATEGIAS</u>	6
2.2 <u>DESPLIEGUE DE ESTRATEGIAS</u>	8
3. <u>ORIENTACION HACIA EL CLIENTE Y EL MERCADO</u>	11
3.1 <u>CONOCIMIENTO DEL CLIENTE Y DEL MERCADO</u>	11
3.2 <u>SATISFACCION Y RELACIONES CON EL CLIENTE</u>	14
4. <u>INFORMACION Y ANALISIS</u>	19
4.1 <u>MEDICION DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL</u>	19
4.2 <u>ANALISIS DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL</u>	21
5. <u>ORIENTACION HACIA EL PERSONAL</u>	22
5.1 <u>SISTEMAS DE TRABAJO</u>	22
5.2 <u>EDUCACION , CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL</u>	26
5.3 <u>BIENESTAR Y SATISFACCIÓN DEL PERSONAL</u>	28
6. <u>GESTION DE PROCESOS</u>	31
6.1 <u>PROCESOS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS</u>	31
6.2 <u>PROCESOS DE SOPORTE</u>	35
6.3 <u>PROCESOS DE PROVEEDORES Y SOCIOS</u>	35
7. <u>RESULTADOS</u>	38
7.1 <u>RESULTADOS DE ORIENTACION HACIA EL CLIENTE</u>	38
7.2 <u>RESULTADOS FINANCIEROS Y DE MERCADO</u>	41
7.3 <u>RESULTADOS DE PERSONAL</u>	44
7.4 <u>RESULTADOS DE PROVEEDORES Y SOCIOS</u>	45
7.5 <u>RESULTADOS DE LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL</u>	46

INFORMACION GENERAL DE LA ORGANIZACION

A. INFORMACION DE LA EMPRESA

Razón Social	Cooperativa de Ahorro y Crédito AELU
Nombre Comercial	AELUCOOP
Dirección	Jr. Paracas 565 – Pueblo Libre – Lima 21
Teléfono	461-0000
Fax	463-6620
RUC	20100904072
e-mail	postmaster@aelucoop.com.pe

B. CATEGORIA A LA QUE POSTULA

Categoría	Pequeña Empresa – Servicios Financieros
------------------	-----------------------------------------

C. TAMAÑO DE LA EMPRESA

Total de Trabajadores	40
Personal de Contacto con el Cliente	50% del personal
Personal Administrativo	50% del personal

D. ASPECTOS IMPORTANTES DE LA ORGANIZACION

Lista de Competidores	Todas las Cooperativas de Ahorro y Crédito, Financieras, Cajas Municipales, Cajas Rurales y Bancos
Tipo de bienes o servicios que produce	Servicios Financieros
Relación de principales clientes	Todos los Socios de la cooperativa y trabajadores de empresas asociadas (20 empresariales y 20 institucionales)
Relación de principales proveedores	Notaría Sergio Armando Berrospi Polo, Banco de Crédito, Campo Fe, Aelucorp, Compañías de Seguros, Imprentas: Cima Graf, Danik, Gráfica el Olivar y NK Graf.
Mercados a los que destina su producción	Local, regional, nacional e internacional
Nombre de la empresa que le hace auditoria financiera	Nuñez y Asociados SCRL Auditores Externos, según convocatoria anual (2004).

E. REPRESENTANTE OFICIAL DE LA ORGANIZACION Y ALTERNO

Representante Oficial	José Luis Kochi Tsuja
Representante Alterno	Carolina Chinen Nakama

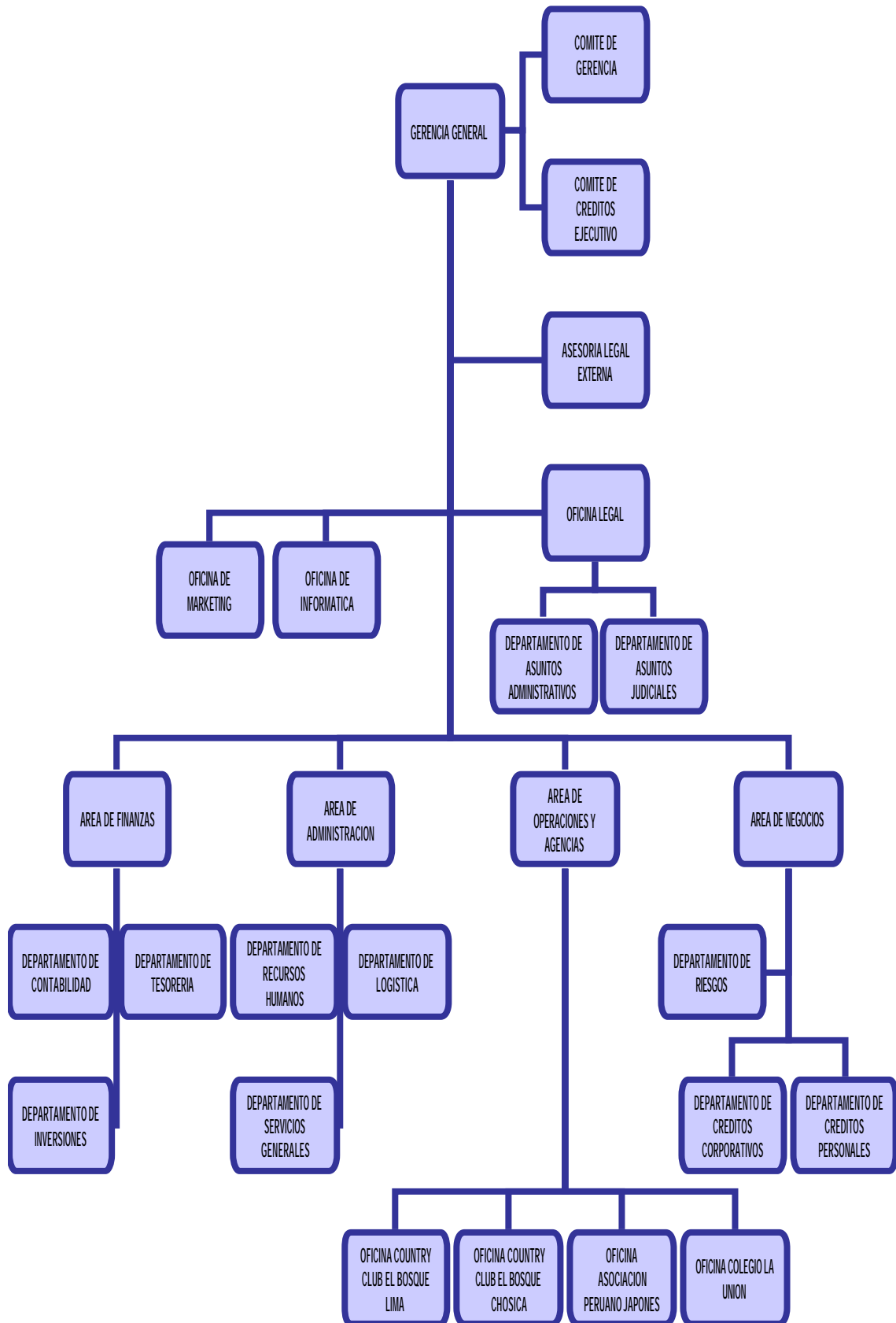
F. MIEMBROS DE LA ALTA DIRECCION

Gerente General	Miguel Zeballos Hatakeda
Gerente de Negocios	Ricardo Toyama Kawaza
Gerente de Recursos Humanos y Administración	Ricardo Toyama Kawaza
Gerente de Operaciones	José Gutiérrez Zegarra
Gerente de Finanzas	Ronier Vásquez Chumbe
Gerente de la Oficina Legal	Willy Isa Azama

G. FIRMA DEL REPRESENTANTE LEGAL

Miguel Zeballos Hatakeda
Gerente General

ORGANIGRAMA



TERMINOS DE ACEPTACION

Declaramos que conocemos las Bases del Premio Nacional a la Calidad, correspondiente al año 2005 y al presentar nuestra postulación nos sometemos a ellas de manera irrevocable. Asimismo aceptamos el carácter inapelable de las decisiones del Consejo Evaluador.

Entendemos que esta postulación será revisada por los miembros del Jurado Evaluador. Si nuestra organización fuera seleccionada para ser visitada, aceptamos recibir dicha visita y otorgar facilidades para que los evaluadores realicen una evaluación prolija e imparcial.

Aceptamos pagar las cuotas y los gastos que nos corresponden con arreglo a lo estipulado en las Bases.

Si nuestra organización resultara ganadora aceptamos compartir información con otras organizaciones en la forma establecida en las Bases.

RESUMEN DE POSTULACION

1. DESCRIPCION BASICA DE LA ORGANIZACION

La Cooperativa de Ahorro y Crédito AELU fue constituida por Escritura Pública el 06 de Marzo de 1981 e inscrita en los Registros Públicos de Lima, Asiento I de la ficha 6149 del Registro de Cooperativas; sus actividades las realiza a través de la Oficina Principal ubicada en el Jirón Paracas 565, Pueblo Libre.

Los fines de la Cooperativa son captar recursos económicos de sus socios, otorgar servicios de acuerdo a normas que se establezcan, promover el ahorro, brindar orientación y educación cooperativa a sus socios. Asimismo, podrá realizar prestaciones accesorias y/o complementarias.

Para el cumplimiento de su objetivo, la Cooperativa podrá realizar todos los actos que no estuvieran prohibidos y constituirse igualmente en empresa bajo cualquier modalidad societaria o adquirir participaciones, aportaciones o acciones de ellas, con el fin de lograr más eficientemente sus objetivos sociales principales, accesorios o complementarios.

La duración de la Cooperativa es indefinida, su capital es variable y su responsabilidad limitada; por lo tanto, los socios responderán con el monto de sus aportaciones suscritas y la Cooperativa con su Capital Social y Reserva Cooperativa.

PRODUCTOS Y SERVICIOS

Entre los productos y servicios que presta AELUCOOP tenemos a continuación:

PRODUCTOS

- **Créditos:** Préstamos a sola firma, préstamo ordinario, préstamo extraordinario, credifuturo, CREA.
- **Créditos hipotecarios:** Credinmueble, credinmueble plus, credinmueble Japón.
- **Ahorro:** Cuenta de ahorros, ahorro infantil, ahorro universitario.
- **Depósitos:** Depósito a plazo fijo.

SERVICIOS

- **Compra y venta de dólares:** ofrece un mejor tipo de cambio en operaciones de compra – venta en dólares a su asociados.
- **Pago de servicios:** pago de servicios hasta 48 horas antes de la fecha de vencimiento.
- **Transferencias bancarias:** transferencias a los principales bancos del sistema financiero nacional, depositando en soles o dólares el monto a transferir en su cuenta de ahorros.
- **Remesas:** promoción de envíos de dinero desde Japón en convenio con AELUCORP Japón.
- **Otros servicios:** como tesorería a instituciones,

depósitos de cheque del exterior, emisión de cheques de gerencia, emisión de cartas fianza.

- **Programa ventajas y beneficios:** descuentos a sola presentación del carné de socio AELUCOOP en más de 50 establecimientos comerciales afiliados al programa.

CULTURA ORGANIZACIONAL

MISION

Ofrecer productos y servicios de alta calidad para satisfacer las expectativas de nuestros socios.

Acompañar y apoyar el desarrollo integral de nuestros socios a través de una organización más sólida y rentable.

VISION

Alcanzar el liderazgo en el movimiento cooperativo del Perú.

Crear y fortalecer un grupo de empresas rentables, eficaces, financieramente sólidas y bien posicionadas.

VALORES



MERCADO

PROMOVIENDO LA INVERSION ECONOMICA DEL DEKASEGI EN EL PERU

Gracias a la invitación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) a través del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), nuestra cooperativa forma parte del proyecto de apoyo a los dekasegis peruanos que trabajan en Japón y que cuentan con la motivación de invertir su capital para la creación de nuevas empresas en el Perú.

El objetivo de este proyecto se dirige a promover una mentalidad empresarial entre las personas que retornen al país, fomentando la inversión privada y contribuyendo

así con la generación de empleo y desarrollo económico.

Este proyecto de inserción económica para los dekasegis, se divide en tres componentes fundamentales:

- Apoyo general y aumento del espíritu empresarial mediante programas de capacitación.
- Cursos de asistencia para brindar una dirección técnica y práctica a los planes de creación y expansión de la empresa.
- Fondo piloto de financiamiento empresarial.

El proyecto se encuentra en la fase del primer componente.

SOCIOS CORPORATIVOS EMPRESARIALES

La incorporación de empresas plenamente sólidas a nuestra institución, mediante el mecanismo de socio corporativo empresarial, ha creado un nuevo rumbo provisto de importantes procesos expansivos. El socio corporativo empresarial, previamente avalado por la empresa en la que está laborando, puede acceder a créditos con tasas de interés por debajo del sistema financiero y obtener una mayor celeridad en el proceso de desembolso del préstamo. Para la cooperativa estas operaciones representan el ingreso de un mayor flujo de capital con un porcentaje mínimo de morosidad, pues los descuentos se realizan directamente a la planilla de pago del socio.

AELUCOOP PRESENTE EN JAPON

El 17 de agosto del 2003 se inauguró en la prefectura de Kanagawa, la oficina de AELUCORP Japón, acto que contó con la presencia del Cónsul Peruano Carlos Irigoyen, así como los principales directivos de la cooperativa.

En AELUCORP Japón difunden los productos y servicios de AELUCORP Perú, entre ellos: Seguros de Vida InVita, Servicios Funerarios Shin, Servicio de Remesas y el Programa de Educación a Distancia la Unión.

AELUCORP Japón a su vez promueve los productos y servicios de la Cooperativa.

La ceremonia de inauguración también coincidió con el lanzamiento del Informativo Bimestral AELUCOOP, medio escrito creado con el fin de mantener comunicada a la numerosa comunidad de peruanos sobre los principales acontecimientos sucedidos en el Perú y en el mismo país del sol naciente. Este informativo, distribuido gratuitamente en los principales puntos de reunión, se elabora en base a los principales temas de interés de los dekasegis. Informes de actualidad sobre asuntos legales, psicología, turismo y entretenimiento, han logrado en poco tiempo un aceptable nivel de lectoría.

NUESTROS COLABORADORES

En AELUCOOP somos 40 colaboradores, los cuales el 50% trabaja en unidades administrativas y el 50% en servicio al cliente.

El nivel educativo de nuestra institución está conformado de la siguiente manera: 60% formación superior universitaria y 40% formación superior no universitaria.

PLATAFORMA TECNOLÓGICA

Con la intención de fortalecer institucionalmente a AELUCOOP y posicionarla adecuadamente dentro del sector financiero, el Consejo de Administración acordó adquirir un nuevo sistema informático integrado que permitirá ganar una mayor eficiencia y eficacia en el apoyo de la gestión cooperativa, manteniendo automatizados nuestros procesos de negocios y logrando de esta manera, una mayor productividad en las actividades financieras.

ANTECEDENTES LEGALES

AELUCOOP es una Cooperativa de Ahorro y Crédito "no autorizada a captar recursos del público", es decir, solamente podemos trabajar con socios que constituyen aportaciones dinerarias en la Cooperativa, lo cual forma parte del capital social de la misma y que es de naturaleza variable.

Las principales normas legales que rigen a este tipo de cooperativa son las siguientes:

- Ley No.26702 (Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros), más conocida como la "Ley de Banca" que fue promulgada el día 09/12/1996.
- Decreto Supremo No.074-90-TR publicado en "El Peruano" el 14/12/1990 que aprueba el Texto Unico Ordenado de la "Ley General de Cooperativas" (Decreto Legislativo No.85).
- La supervisión de las CACs, está a cargo de la "Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito" (FENACREP) o de otras federaciones de segundo nivel reconocidas por la "Superintendencia de Banca y Seguros" (en adelante SBS), y a las que se afilien directamente. Nuestra CAC es supervisada por FENACREP.
- LEY No.27693 publicada el 12/04/2002 que crea la "Unidad de Inteligencia Financiera – Perú" y sus modificatorias. De acuerdo a esta Ley, las CACs tienen la obligación de reportar a esta Unidad de la SBS cualquier movimiento o transacción sospechosa e inusual para evitar el lavado de dinero proveniente de actividades ilícitas.
- Resolución SBS No.540-99 publicado el 17/06/1999 que aprueba el "Reglamento de las CACs" no

autorizadas a operar con recursos del público, la cual fue modificada por la Resolución SBS No.621-2003 publicada en "El Peruano" el 22/05/2003.

- Resolución SBS No.741-2001 publicado en "El Peruano" el 11/10/2001 que aprueba el "Reglamento de Auditoría Externa para las CACs".
- Resolución SBS No.742-2001 publicado en "El Peruano" el 11/10/2001 que aprueba el "Reglamento de Auditoría Interna para las CACs".
- Resolución SBS No.743-2001 publicado en "El Peruano" el 11/10/2001 que aprueba el "Reglamento del Sistema de Control Interno para las CACs".

Las CACs tienen las siguientes características:

- Tienen capital variable en función del importe de las aportaciones de los cooperativistas;
- Sólo pueden captar recursos de sus socios cooperativistas;
- No están autorizadas a captar recursos del público;
- Los depósitos de los cooperativistas no se encuentran incluidos dentro del sistema del Fondo de Seguro de Depósitos a que se refiere la Ley 26702 ("Ley de Banca");
- Se rigen por la "Ley General de Cooperativas" y disposiciones complementarias y modificatorias.

NORMAS INTERNACIONALES DE CONTABILIDAD

Los Estados Financieros están preparados y presentados de acuerdo con Principios Generalmente Aceptados en el Perú los cuales comprenden a la Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) emitidas por el Comité de Normas Internacionales de Contabilidad (IASC - siglas en inglés), oficializadas por el Consejo Normativo de Contabilidad (CNC) para su vigencia y aplicación en el Perú.

2. REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE Y DEL MERCADO

Los productos y servicios que ofrece AELUCOOP están agrupados en: Ahorros, Créditos y Servicios.

Entre los requisitos más importantes para cada grupo tenemos:

PRODUCTOS	REQUISITOS
Ahorros	Mejores tasas de interés Rapidez Facilidad de acceso Flexibilidad de otorgamiento
Créditos	Mejor tasa de interés Fácil acceso Atención rápida y personalizada No se cobra portes, ni gastos por consultas
Servicios	Atención personalizada Atención rápida Facilidad para realizar operaciones Seguridad en las transacciones

3. RELACIONES CON PROVEEDORES Y SOCIOS

Entre los principales proveedores tenemos:

- Notaría: Sergio Armando Berrospi Polo
- Imprentas: Cima Graf, Danik, Gráfica el Olivar y NK Graf
- Compañías de Seguros
- Bancos y afines: Banco Continental, BCP, BWS, Interbank, BIF, Banco Financiero, INVESTA
- Sistemas: Infoquest, PC Performance
- Courier: Tegami Express

Los principales socios estratégicos son:

- Asociación Estadio La Unión
- Asociación Peruano Japonesa
- Colegio La Unión
- Country Club El Bosque
- Campo Fe

4. SITUACION COMPETITIVA

Actualmente el mercado está conformado por 166 cooperativas de ahorro y crédito; encontrándose AELUCOOP dentro de las 3 primeras cooperativas en diferentes aspectos del ranking definido por FENACREP.

Asimismo, como competidores se encuentran Bancos, Cajas de Ahorro Municipal y Financieras.

Entre los socios claves se encuentran: AELU, Colegio La Unión, AELUCORP, Country Club el Bosque y Asociación Peruano Japonesa.

FACTORES CLAVES DE EXITO

Los factores que determinan el éxito competitivo son:

Calidad Profesional: el nivel profesional de los colaboradores es mejorado permanentemente en el tiempo. Orientado a elevar los niveles de productividad.

Calidad Dirigencial: la fortaleza básica de AELUCOOP como asociación y empresa, reside en el compromiso motivación y honestidad de sus dirigentes. Ellos mantienen los esfuerzos en el tiempo y adoptan decisiones coherentes con la estrategia de la institución.

Colectividad: un factor importante para el éxito de la cooperativa y de la estrategia del negocio es la capacidad de despertar y mantener el interés de la colectividad.

Inversión: capacidad para realizar inversión importante en tecnología, desarrollo de capacidad de los colaboradores, desarrollo de productos y servicios, esto es esencial para asegurar el logro de los resultados esperados.

Sinergias de negocio: el éxito de la cooperativa depende mucho de la capacidad de servir como

complemento y apoyo a las actividades económicas de sus asociados y de sus familias.

5. ORIENTACIONES DE NEGOCIOS

Las orientaciones de negocios están en armonía con los principios y valores del AELUCOOP y constituyen los caminos a seguir para alcanzar la Misión y Visión definidas por la Alta Dirección.

Para facilitar la coherencia entre las orientaciones, las hemos agrupado en cuatro áreas: institucional, gestión interna, desarrollo de negocio y desarrollo estratégico.

AREA INSTITUCIONAL	GESTION INTERNA
Marco legal Calidad dirigenal Integración cooperativa	Calidad de gestión Gama ampliada Tecnología bancaria Gestión de riesgos Salud financiera Compromiso con el éxito
DESARROLLO DE NEGOCIO	DESARROLLO ESTRATEGICO
Ventaja cooperativa Apoyo integral a la familia Impulso al empresariado Accesibilidad	Compromiso con la colectividad Crecimiento

Estas áreas son complementarias y en su conjunto constituyen una unidad conceptual. Todas ellas orientadas hacia una misma dirección, ofrecen a la cooperativa, sus líderes, colaboradores y socios estratégicos, una visión clara hacia dónde se quiere ir.

Estas orientaciones constituyen definiciones centrales en el proceso de desarrollo y consolidación del AELUCOOP. La intención es crear las bases necesarias para fundamentar acciones concretas y bien orientadas que aseguren la gestión coherente en el tiempo. Con estas consideraciones, se definen los siguientes componentes:

Fortalecimiento de la base operativa: componente que comprende las acciones orientadas a mejorar la calidad operativa, la gestión de riesgos, el perfil de los colaboradores y la gestión financiera.

Desarrollo del servicio: en el que se agrupan las acciones orientadas a mejorar la calidad y amplitud de la oferta de productos y servicios financieros a los miembros de la cooperativa.

Desarrollo Empresarial Cooperativo: componente orientado a impulsar una estrategia de alianzas con entidades financieras, el crecimiento en asociados y en negocios y la creación de condiciones propias a una expansión agresiva en los próximos años.

Vida Cooperativa: que comprende acciones que permitan una mayor participación de los asociados en la gerencia de la empresa, mediante la transparencia, la acción directiva y la formación de líderes de base.

MODELO DE EXCELENCIA EN LA GESTION AELUCOOP – AELUCORP (MEGAA)

El plan MEGAA viene implementándose hace varios años como un instrumento eficaz de control y diseño de estrategias que nos permite un efectivo alineamiento en la organización. El MEGAA está basando en el Modelo de Excelencia Malcolm Baldrige y el Modelo del Premio Nacional a la Calidad del Perú.

ALIANZAS DE NEGOCIOS

Actualmente AELUCOOP busca asociarse con grupos empresariales con la finalidad de buscar atraer más clientes y a la vez ayudarlos a desarrollar su negocio; brindando servicios acorde a sus necesidades y puedan acceder a créditos tanto la empresa como su personal.

NUEVAS TECNOLOGIAS

Nuestra organización siempre trata de estar a la vanguardia de la tecnología y es por ello que busca invertir en la infraestructura tecnológica, no sólo para mantener actualizada sino que sirva de soporte para brindar un mejor servicio, rápido, eficiente y acorde a las necesidades de nuestros clientes.

De la misma forma, se busca mantener un sistema de información actualizado y moderno, que pueda soportar la información de nuestros clientes y los servicios que brindamos y también que pueda soportar el crecimiento del negocio.

GLOSARIO DE TERMINOS Y ABREVIACIONES

AELU	Asociación Estadio La Unión
APJ	Asociación Peruano Japonesa
CACs	Cooperativas de Ahorro y Créditos
CNC	Consejo Normativo de Contabilidad
DEKASEGI	personas que emigraron a Japón para trabajar
FENACREP	Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito
IASC	Comité de Normas Internacionales de Contabilidad
MEGAA	Modelo de Excelencia en la Gestión Aelucop – Aelucorp
NIC	Normas Internacionales de Contabilidad
NIKKEI	Descendiente japonés
QSO	Queja, Sugerencia y/u Observación
WOCCU	Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito

1. LIDERAZGO

Uno de los pilares de la gestión de AELUCOOP es el consenso en torno a que son los líderes de la organización, quienes, a través de sus conductas, modelan la cultura organizacional y el entorno necesario para alcanzar el desempeño de excelencia.

El cuadro que se muestra a continuación presenta el sistema de liderazgo de AELUCOOP.

CUADRO 1.1 – SISTEMA DE LIDERAZGO



De una parte se puede apreciar los componentes del sistema de liderazgo: procesos de liderazgo, estructura de liderazgo, sistema de reconocimiento, y personas (líderes).

Este sistema garantiza una práctica sistemática a través de mediciones y planes de mejora orientados a la excelencia.

1.1 LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

A. ALTA DIRECCION

(1) ¿De qué manera la alta dirección establece, comunica y difunde los valores, define expectativas de desempeño, y se orienta hacia la creación y balance de valor para los clientes y otras partes interesadas en la organización? Incluya la comunicación y el despliegue en la estructura de la dirección y en el personal.

El conocimiento y asimilación no sólo de los Valores sino de la Misión y Visión de la Organización son gestionados a través del proceso de gestión de valores. El cuadro 1.2 muestra dicho proceso.

Como se puede observar la gestión de valores se planifica a través de un conjunto de acciones programadas en el año (ver Cuadro 1.3) y que cuentan con un responsable específico para cada acción. El "Comité de Valores y Desarrollo Humano" es el encargado gestionar la implementación de dichas acciones.

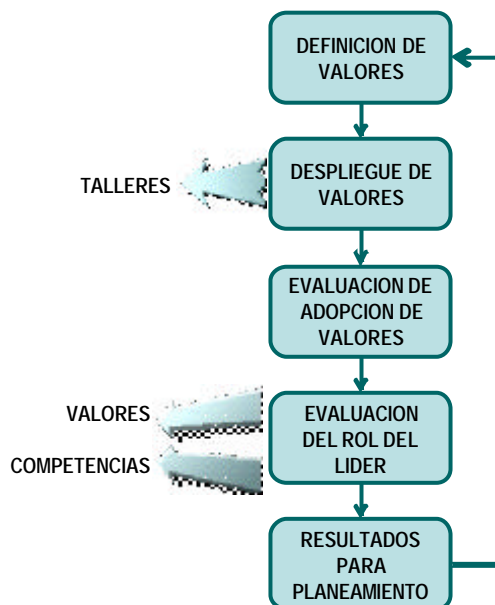
Como en todo proceso, la implementación del proceso de valores conlleva la medición de los objetivos del proceso, es decir "asegurar que el personal conoce y adopta los valores". Con esta medición se realizan planes de mejora, los que llevan a acciones correctivas y a mejoras en el proceso en sí.

Es importante señalar que la gestión de valores y cultura en AELUCOOP es definida y revisada anualmente con la participación del personal.

Respecto a las expectativas de desempeño (metas globales, de unidad e individuales), el despliegue se hace dentro de la lógica del proceso de planeamiento estratégico, donde el Gerente General es el principal actor, este detalle puede observarse en el criterio 2.

Otro de los principios fundamentales del liderazgo en la organización es que existe la definición clara ganar – ganar en todas las relaciones con los grupos de interés: los clientes y socios reciben cada vez mayor valor, el personal busca ser retenido y motivado, se busca que los proveedores sean leales y se sientan satisfechos, y con las comunidades clave se busca una relación sostenida de apoyo y respeto mutuo. Toda esta filosofía es refrendada en la práctica a través del uso de objetivos, metas, indicadores, planes de acción y presupuestos balanceados que no sólo reflejan el interés financiero sino también el de los grupos de interés.

CUADRO 1.2 – PROCESO DE GESTION DE VALORES



Una característica central de la comunicación de los valores, las expectativas de desempeño y el balance de valor, es la participación activa del equipo de líderes de la organización. En efecto, son ellos personalmente los encargados de llevar a cabo este despliegue a través de talleres participativos. En dichos talleres, cada subordinado llega a comprender como cada valor aplica a su trabajo en el día a día. El cuadro siguiente presenta el cuadro de reuniones para el despliegue de valores,

que incluye a participantes, asistentes y el cronograma.

CUADRO 1.3 – REUNIONES DE DESPLIEGUE DE VALORES

VALOR	PARTICIPANTE	ASISTENTES	CRONOGRAMA
Honestidad	Gerentes y Jefes	Todos mezclados en grupos de 20 personas	Nov – Dic
Solidaridad	Gerentes y Jefes	Todos mezclados en grupos de 20 personas	Ene – Feb
Lealtad	Gerentes y Jefes	Todos mezclados en grupos de 20 personas	Feb – Mar
Responsabilidad	Gerentes y Jefes	Todos mezclados en grupos de 20 personas	Abr

(2) ¿De qué manera la alta dirección establece y promueve un ambiente para la delegación de facultades, la innovación y promueve y respalda el aprendizaje personal y organizacional?

La idea general del enfoque de la organización en este punto es que se implemente el empowerment, la innovación y el aprendizaje para que se tome decisiones de manera más rápida y cerca del cliente, con ello se debería ganar competitividad.

Por esta razón, la organización ha definido dentro de su estrategia de forma explícita los siguientes objetivos estratégicos relacionados con lo anterior:

- Asegurar y mejorar las competencias del personal: en este objetivo estratégico se hace énfasis en que el personal cuente con las competencias para delegar, innovar y “ser abierto a las nuevas ideas”.
- Contar con políticas que apoyen la estrategia: en este punto la organización ha definido una estructura con pocos cargos de manera que facilite un enfoque de procesos.

Ejemplos de delegación pueden ser apreciados en el siguiente cuadro:

CUADRO 1.4 – EJEMPLOS DE DELEGACION

SISTEMA DE RECONOCIMIENTO AL PERSONAL	Los mecanismos de premiación y reconocimiento son definidos por el personal
OPERACIONES	El personal de “front office” puede ahora resolver más problemas con el cliente sin necesidad de autorizaciones adicionales.
CAPACITACION	La información de autopercepción de necesidades de capacitación es tomada en cuenta al momento de definir el presupuesto de capacitación
VALORES	Definidos por el personal, en lo que respecta a cuales son, como se definen y como se aplican en la práctica
ESTRUCTURA	En la última definición de cargos, gran parte de las responsabilidades operativas han pasado a niveles inferiores

Con relación al aspecto de innovación, en la organización queda clara la necesidad de identificar cuales son las oportunidades de mejora no incremental

(grandes cambios de desempeño en periodos cortos de tiempo), las que son definidas en el planeamiento estratégico. Luego de ello, todos los procesos relacionados de alguna manera con el tema de innovación son imbuidos de esta necesidad. Quizá el proceso más importante en este sentido es el proceso de diseño y desarrollo de nuevos productos, no obstante, otros procesos de recursos humanos como la selección (buscar gente innovadora) y la capacitación (generar competencias para la innovación) también son abordados con el enfoque de innovación.

Finalmente, en lo que se refiere al tema de aprendizaje organizacional, el compromiso más importante que la alta dirección ha definido es la asignación presupuestal. Esta asignación presupuestal está comprometida a apoyar los planes de acción estratégicos derivados de las necesidades de desarrollo de capacidades detectadas en el planeamiento. Esta inversión en aprendizaje es un rubro de inversión prioritario.

(3) ¿De qué manera la alta dirección establece las orientaciones y busca oportunidades futuras para la organización?

La alta dirección establece las orientaciones y busca oportunidades a través del proceso de planeamiento estratégico que es definido en detalle en el criterio 2.

Algunos detalles centrales del planeamiento estratégico en AELUCOOP son que éste es un proceso totalmente conducido por el Gerente General, aún cuando se cuenta con apoyo externo queda claro que ésta es quizá la función principal del líder estratégico.

La preocupación de la alta dirección por la mejora permanente de este proceso ha sido sistemática desde hace más de 10 años. Así la organización ha venido incorporando cada año lo mejor de las técnicas de planificación estratégica. Recientemente desde hace tres años con la incorporación de un proceso de estilo Baldrige y con el Balanced Scorecard, la toma de decisiones estratégicas se visto fortalecida en los siguientes aspectos:

- Toma de decisiones con base en datos
- Análisis efectivo a través de la identificación de relaciones causa efecto, correlaciones, proyecciones y comparaciones
- Uso de benchmark para el establecimiento de metas y acciones de mejora o innovación
- Despliegue efectivo a través de objetivos, indicadores, metas, planes de acción y presupuestos para todas las áreas.
- Alineamiento de las personas a través de un contrato de gestión para cada colaborador de la organización.
- Seguimiento efectivo a través de un cronograma anual de reuniones de evaluación.

B. EVALUACION DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

(1) ¿De qué manera la alta dirección evalúa el desempeño organizacional y las capacidades para evaluar el estado de la organización, el desempeño competitivo y el progreso con relación a los objetivos de desempeño y a las cambiantes necesidades organizacionales? Incluya las mediciones de desempeño evaluadas frecuentemente por la alta dirección.

El proceso que es utilizado para la evaluación es el planeamiento estratégico. En la organización esta evaluación se hace a tres niveles como puede apreciarse en el siguiente cuadro:

CUADRO 1.5 – EVALUACION DE DESEMPEÑO

NIVEL ORGANIZACIONAL
Para esta evaluación se utilizan los indicadores del tablero principal del Balanced Scorecard de la organización. Estos indicadores son revisados de manera integral una vez al año en la fase de análisis del planeamiento estratégico. Adicionalmente existe un calendario anual de seguimiento de estos indicadores en reuniones programadas todos los meses del año.
NIVEL DE UNIDADES
En el caso de la evaluación del desempeño de las unidades, como parte del proceso de planeamiento estratégico, en la etapa del despliegue. Cada gerente revisa los indicadores del tablero del Balanced Scorecard de su respectiva unidad. Esto es realizado en compañía del comité de planeamiento donde participa el gerente general y los demás gerentes. Además el gerente de la unidad hace seguimiento permanente en las reuniones programadas durante todo el año con el personal de su área.
NIVEL DE PERSONAS
Para el caso de la evaluación del desempeño a nivel de las personas, se utiliza el contrato de gestión, el que funciona como una especie de Balanced Scorecard individual. En el contrato de gestión se establecen los objetivos, indicadores, metas y acciones que cada persona debe realizar como contribución a los objetivos de nivel superior.

Las capacidades para evaluar el desempeño de la organización, el desempeño competitivo y el progreso con relación a los objetivos de desempeño y a las cambiantes necesidades organizacionales se realizan con la evaluación de los líderes en la encuesta de evaluación ascendente y en la encuesta de cliente interno. Estas encuestas no sólo evalúan estos aspectos sino que además buscan identificar el desempeño del ejecutivo en cada una de las competencias clave definidas para los líderes. Adicionalmente se evalúa su rol como modeladores de los valores de la organización.

Las mediciones evaluadas frecuentemente por la alta dirección de la organización se encuentran en el Cuadro 2.5 "Balanced Scorecard de AELUCOOP" presentado en el criterio 2.

(2) ¿Cuáles son los hallazgos, prioridades de mejora y oportunidades de innovación recientes más importantes obtenidos de la evaluación del desempeño? ¿De qué manera, éstos son difundidos en la organización y, según corresponda, a los proveedores, socios y clientes clave para garantizar el alineamiento organizacional?

La siguiente lista muestra los hallazgos más importantes derivados de las evaluaciones de desempeño realizadas en el planeamiento estratégico. La metodología para identificar estos hallazgos es el análisis de datos en el planeamiento estratégico combinado con la evaluación Baldrige:

- Necesidad de mejorar la disponibilidad de datos para la fase de análisis del planeamiento estratégico
- Los sistemas de hardware y software deben ser mejorados radicalmente para acompañar el crecimiento de los productos y servicios
- Necesidad de ampliar el conocimiento del cliente y el enfoque de rápida respuesta con participación del personal
- Importancia de mejorar los enfoques de reconocimiento a través de la participación del personal

El mecanismo que se utiliza para desplegar estos hallazgos es a través de la definición de planes de acción y objetivos de desempeño a nivel de los Balanced Scorecard de las unidades y los contratos de gestión del personal relevante.

Cada uno de los hallazgos lleva a uno o más planes de acción estratégicos u operativos. Por ejemplo, en el caso de mejorar la disponibilidad de datos para el planeamiento se estimó que este era un tema clave, por ello, se decidió la implementación de un proyecto de innovación. El proyecto de innovación significa el diseño e implementación de un software de Balanced Scorecard para monitorear todos y cada uno de los indicadores del BSC. Además este objetivo es incluido en el BSC de la unidad de sistemas y también en los contratos de gestión de las personas de esa área.

(3) ¿De qué manera se traducen las conclusiones de la evaluación de desempeño de la organización en oportunidades de mejora e innovación?

Cada uno de los hallazgos importantes es evaluado en torno a si se necesita un mejora continua (incremental) o una mejora discontinua (no incremental, de reingeniería o innovación).

El cuadro 1.6 muestra, como, a entender del Comité de Planeamiento, se considera algunos de los más importantes hallazgos de la evaluación de desempeño, ya sea como mejora continua o innovación.

(4) ¿Cómo utiliza la alta dirección las conclusiones de la evaluación del desempeño organizacional y la retroalimentación del personal para mejorar su liderazgo y su gestión?

Este punto está vinculado nuevamente a la evaluación de desempeño ascendente y a las encuestas de cliente interno. En estas evaluaciones, se revisa el desempeño de cada uno de los líderes en las competencias clave definidas por la organización, así como el nivel de

servicio que estas personas proporcionan a sus clientes internos.

CUADRO 1.6 – PRINCIPALES HALLAZGOS RECIENTES DE LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO

HALLAZGO	MEJORA CONTINUA	INNOVACION
Necesidad de mejorar la disponibilidad de datos para la fase de análisis del planeamiento estratégico		X
Los sistemas de hardware y software deben ser mejorados radicalmente para acompañar el crecimiento de los productos y servicios		X
Necesidad de ampliar el conocimiento del cliente y el enfoque de rápida respuesta con participación del personal	X	
Importancia de mejorar los enfoques de reconocimiento a través de la participación del personal	X	

De otro lado el contrato de gestión de cada líder incluye los temas clave a alcanzar cada uno. Dado que el contrato de gestión está asociado a los BSC principal y de su unidad la evaluación del desempeño en el contrato de gestión está asociada al desempeño de toda la organización.

En ambos casos cuando los resultados no son los esperados, el líder debe trabajar con sus subordinados y/o clientes internos en profundizar el análisis de sus debilidades y preparar un plan de mejora.

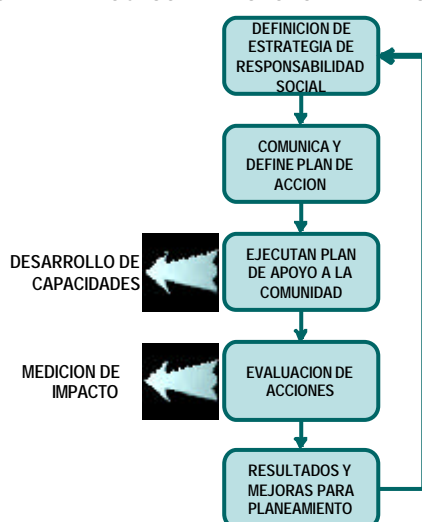
1.2 RESPONSABILIDAD SOCIAL

A. RESPONSABILIDADES SOCIALES

(1) ¿De qué manera aborda los impactos en la sociedad, los productos, servicios y operaciones de la organización? Incluya las prácticas, mediciones y metas más importantes para cumplir con los requisitos normativos y legales, así como los mecanismos para resolver los riesgos asociados con los servicios, productos y operaciones.

AELUCOOP cuenta con un proceso específico para gestionar las responsabilidades sociales, el proceso es presentado de manera resumida en el siguiente cuadro:

CUADRO 1.7 – PROCESO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL



Con relación a las prácticas, mediciones y metas, en el cuadro a continuación se puede apreciar el enfoque de AELUCOOP:

CUADRO 1.8 – IMPACTOS, PRACTICAS, MEDICIONES Y METAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

IMPACTOS	PRACTICAS	MEDICIONES	METAS
Impacto en los clientes tema "Confianza"	Transparencia en las operaciones	Percepción	Más de 30%
Impacto en los clientes tema "Endeudamiento"	Anticipación al endeudamiento y comunicación	% Morosidad	Menos de 10%
Impacto en los clientes tema "Seguridad"	Controles internos y respaldo sobre los ahorros de los socios	Percepción	Más de 30%
Impacto en los clientes tema "Accesibilidad"	Trámites menos engorrosos para acceder a préstamos	Percepción	Más de 30%

(2) ¿De qué manera anticipa las preocupaciones del público por los productos, servicios y operaciones actuales y futuros? ¿De qué forma se prepara para hacer frente a estas preocupaciones de forma proactiva?

El proceso de responsabilidad prevé la evaluación anual de los impactos generados por los productos, servicios y operaciones actuales y futuros. En la tabla siguiente se muestra los resultados de dichas evaluaciones.

CUADRO 1.9 - ANTICIPACION A LAS PREOCUPACIONES ACTUALES Y FUTURAS POR LOS PRODUCTOS, SERVICIOS Y OPERACIONES

PRODUCTO, SERVICIO, OPERACION	PREOCUPACION ACTUAL	PREOCUPACION FUTURA
Créditos	Accesibilidad mejores tasas	y Asesoría en inversión
Créditos Hipotecarios	Accesibilidad mejores tasas	y Asesoría en inversión
Préstamos	Accesibilidad mejores tasas	y Asesoría en inversión
Ahorro	Mejor tasa de interés	Asesoría en inversión
Depósitos	Agilidad de operación	Accesibilidad vía web
Compra y venta de dólares	Mejor tipo de cambio	Seguridad
Pago de servicios	Agilidad de operación	Accesibilidad vía web
Transferencia bancaria	Agilidad de operación	Accesibilidad vía web
Remesas	Agilidad de operación	Accesibilidad vía web
Otros	Eficiencia en el servicio	Efectividad y agilidad en los procesos
Prog. Ventajas & Beneficios	Mejores beneficios	Más establecimiento afiliados

(3) ¿Cómo garantiza prácticas éticas en todas las transacciones e interacciones con las partes interesadas?

En el proceso de responsabilidades públicas se define cuales son los puntos de mayor riesgo en lo que se refiere a prácticas éticas. AELUCOOP cuenta con una serie de reglamentos y manuales para evitar situaciones de riesgo en la Cooperativa. Estos riesgos son identificados y presentados a continuación junto a las medidas tomadas para asegurar las prácticas éticas.

CUADRO 1. 10 - RIESGOS ETICOS PRINCIPALES EN LAS TRANSACCIONES Y ACCIONES PREVENTIVAS

RIESGOS ETICOS IDENTIFICADOS	ACCIONES PREVENTIVAS
Financieros	Manuales de Riesgo: (i) de riesgo de gobernabilidad; (ii) de Riesgo de Liquidez; (iii) de Riesgos del Mercado; (iv) de Riesgos de Operaciones
Lavado de dinero y otros	Manual de Prevención de Lavado de Dinero o de lavado de activos y el financiamiento del terrorismo
Continuidad	Manual de continuidad del negocio
Previsión Social	Reglamento de Servicios de Previsión Social
Administrativos	Manual de Procedimientos Administrativos y Operativos
Sistemas informáticos	Plan de contingencias (informático)
Seguridad, robos, etc.	Manual de Seguridad

Por otro lado las CACs tienen los siguientes entes que las supervisan:

- **Externos:** La FENACREP en forma directa, quien a su vez reporta a la SBS. Adicionalmente las CACs tienen auditorías externas una vez al año.
- **Internos:** Las CACs cuentan con un órgano de control que reporta al Consejo de Vigilancia; una unidad de auditoría interna (quien depende de la primera) y de la Asamblea General de Asociados.

Los controles realizados tanto por la unidad de Auditoría interna así como por la FENACREP, son gestionados mediante su gerencia de control o a través de visitas de inspección que se realizan una vez al año. Hasta la fecha ninguna entidad ha impuesto alguna sanción o multa a la Cooperativa.

Si bien AELUCOOP no ha recibido ninguna no conformidad acreedora a una sanción o multa, si se han recibido observaciones orientadas a la mejora de los procesos y que nos han ayudado a mejorar la gestión de nuestras operaciones. La forma de subsanar las observaciones formuladas es la siguiente:

- Si las observaciones provienen de una Auditoría interna o externa, éstas son presentadas en informes al Consejo de Vigilancia de la Cooperativa y ésta a su vez lo comunica al Consejo de Administración, para que cumpla con subsanar las observaciones, implementando las acciones correctivas necesarias. En general el Consejo de Administración encarga la implementación de estas medidas correctivas a la Gerencia, con cargo a dar cuenta al Consejo de Administración una vez implementadas.
- En cuanto a las observaciones de la FENACREP el proceso para subsanar las observaciones recibidas es el mismo que el anterior, la diferencia es que se elabora un informe de las acciones tomadas que es presentado posteriormente a dicha institución.

Podemos añadir que hasta la fecha AELUCOOP no tiene ningún proceso administrativo o judicial por incumplimiento de alguna norma o malos manejos administrativos. Es preocupación de los Directivos vigilar por el cumplimiento de las normas y reglamentos que regulan nuestra institución.

B. RESPALDO A LA COMUNIDAD

(1) ¿De qué manera la organización, la alta dirección y el personal respaldan y fortalecen activamente a las comunidades clave? Incluya la manera en que identifica estas comunidades clave y determina las áreas de influencia para la participación y respaldo de la organización.

La identificación de las comunidades clave se realiza sistemáticamente a través del proceso de responsabilidad social. Los criterios utilizados son de trabajar con aquellas comunidades en las que se puede alcanzar una relación ganar – ganar de largo plazo.

El cuadro a continuación presenta las comunidades clave de AELUCOOP y las acciones y resultados que se han alcanzado en cada una de estas comunidades.

CUADRO 1. 11 – ACCIONES PARA LAS COMUNIDADES CLAVE

COMUNIDAD CLAVE	ACCIONES	RESULTADOS
Hijos de socios de AELUCOOP	Programa Ahorro Infantil	Más de 2000 niños practican el hábito del ahorro
Colegios de la colectividad peruano – japonesa	Concurso de dibujo y pensamiento	Más de 500 niños participan todos los años, representando a sus colegios, los mejores trabajos son impresos en las tarjetas del día de Madre Premiación tanto al niño como a la madre
AELU – AELUCOOP	Día de la mamá y papa	Más de 1500 padres y madres festejan su día todos los años
Comunidad peruano – japonesa	Ciclo de charlas y talleres	Más de 1000 personas participaron en 5 charlas, exposiciones o talleres todos los años
Socios y amistades de socios	Paseo de playa para los socios	Alrededor de 1500 personas entre asociados y amistades todos los años
Alumnos de colectividad Peruano – Japonesa	Premio AELUCOOP a la Excelencia	Desde el año 1996, 215 alumnos de secundaria, recibieron este apoyo para iniciar sus estudios universitarios
AELU	Apoyo a Infraestructura Deportiva	Obras de apoyo a la infraestructura del AELU, entre las más importantes podemos resaltar: Piscina Temperada Edificio de uso múltiple, con gimnasio, Dojo de artes marciales, tenis de mesa, aeróbicos, camerinos y duchas Tribunas del estadio principal y oficinas administrativas del AELU Sala de estar adultos mayores Canchas sintéticas de voley y fútbol Techado multiusos para los deportes de basket y voley, entre otros.
Dekasegi	PEAD – Programa de Educación a Distancia	Alrededor de 5000 niños que residen en Japón realizaron sus estudios de primaria y secundaria a distancia

2. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

AELUCOOP cuenta con una larga experiencia sistemática de planeamiento estratégico. El siguiente cuadro presenta la evolución de las metodologías utilizadas y avances realizados en los últimos 8 años:

CUADRO 2. 1 – MEJORA DEL PROCESO DE PLANEAMIENTO

AÑO	MEJORA DEL PROCESO DE PLANEAMIENTO
2005	Segundo año del despliegue del Balanced Scorecard a través de los tableros de las unidades, planes de acción operativos y los contratos de gestión para todo el personal revisados y alineados con nuevos inductores y reforzadores de desempeño. Implantación del Software de Balanced Scorecard.
2004	Primer año de revisión del Balanced Scorecard, se mejora los indicadores y se revisa las estrategias con base en datos. Se realiza el primer esquema de despliegue estratégico y reconocimiento basado en la estrategia.
2003	Se reformula el proceso de planeamiento estratégico para cumplir con los requerimientos del Modelo de Excelencia en la Gestión. Se define el primer Balanced Scorecard incorporando mapas estratégicos, objetivos, indicadores, metas, planes de acción, presupuestos y contratos de gestión individuales para toda la organización. Se diseñan los primeros esquemas de reconocimiento basados en el éxito de la estrategia.
2002	Mejora de la calidad de información relativa a: estudios de mercado, satisfacción de clientes, datos comparativos: competencia relevante y sustitutos.
2001	Desarrollo de tablero de control financiero como soporte para un mejor control y seguimiento.
2000	Mejora del análisis de información y establecimiento de reuniones de control y seguimiento del planeamiento.
1999	Incorpora información comparativa no sólo de cooperativas sino también de otros negocios del sistema financiero como bancos,
1998	Implementación de proceso de planeamiento tradicional

En las siguientes líneas se explica en detalle las características del actual proceso de planeamiento estratégico que cuenta con una de sus principales herramientas al Balanced Scorecard.

2.1 DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

A. PROCESO DE DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

(1) ¿Cuál es el proceso de desarrollo de estrategias?

El proceso de planeamiento estratégico de AELUCOOP se encuentra documentado en detalle en los respectivos formatos "Descripción Estándar del Proceso", "Flujograma", "Descripción de Actividades del Proceso" y "Control de Indicadores", al igual que todos los procesos claves y de soporte.

En el cuadro 2.2 muestra, de manera simplificada el flujo de las principales actividades del proceso de planeamiento estratégico.

En principio la etapa de levantamiento de información, donde, desde un enfoque basado en datos, se recoge la información necesaria bajo la forma de indicadores clave para los diversos temas a analizar, tanto internos como externos.

Luego la etapa de análisis en la que se busca obtener algunas conclusiones basadas en las relaciones que se puede hallar entre los diversos indicadores y sus datos.

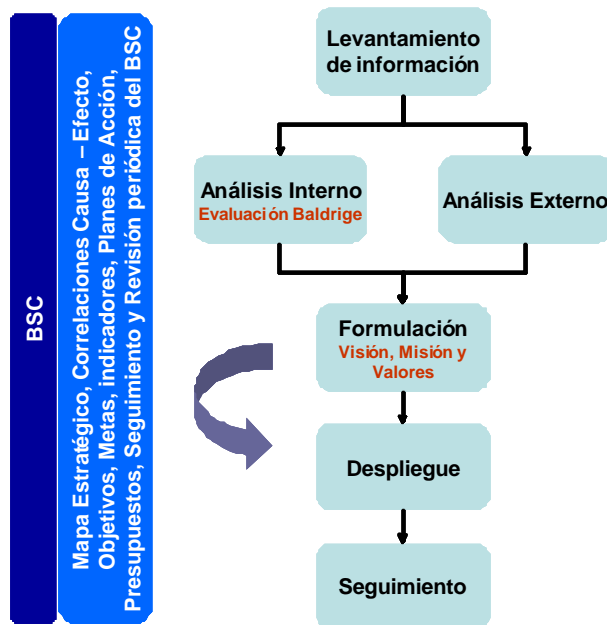
Posteriormente la etapa de formulación donde básicamente se define los elementos de la filosofía del negocio (misión, visión y valores), así como se revisa todo el Balanced Scorecard, que incluye los objetivos, indicadores, metas, planes de acción y presupuestos, tanto a nivel estratégico como de las unidades.

La siguiente etapa es el despliegue de la estrategia, donde lo que se hace es trabajar fuertemente la comunicación y revisión de los tableros de las unidades, junto a la definición de los contratos de gestión para todo el personal.

Finalmente se realiza el seguimiento que consiste en un cronograma anual de reuniones de seguimiento para corregir posibles desviaciones y tomar decisiones en forma oportuna.

En el cuadro se puede observar que también se interrelacionan con el proceso dos herramientas fundamentales: el Modelo de Excelencia y el Balanced Scorecard.

CUADRO 2. 2 – PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO



(2) ¿De qué manera considera los siguientes aspectos relevantes en el proceso de planeamiento estratégico? Incluya la manera en que se recolectan y analizan los datos e información más importantes.

Al iniciarse el proceso de planeamiento estratégico, alrededor del mes de septiembre de cada año, el Gerente General solicita la preparación de la información que debe ser recolectada para las reuniones de análisis. El cuadro 2.3 presenta los informes que son requeridos. Un dato importante en la mejora de esta etapa es que desde hace dos años, se busca que esta información sea presentada de manera prioritaria en forma de indicadores, de esta manera resulta más fácil trabajar la etapa de análisis.

Durante la etapa de análisis propiamente, lo que se

trabaja es la discusión de tendencias, proyecciones, relaciones causa efecto y correlaciones entre variables.

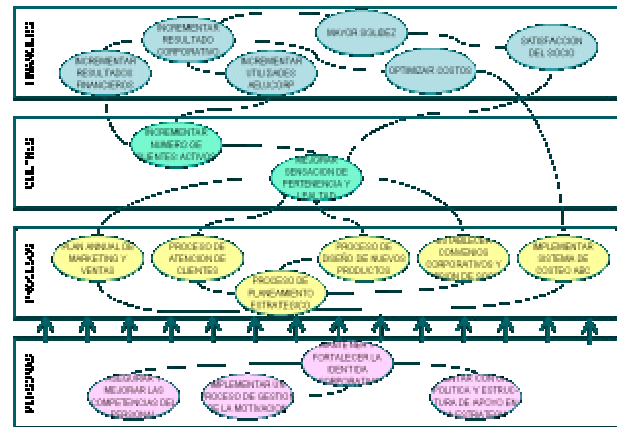
CUADRO 2. 3 - RELACION DE INDICADORES Y MEDICIONES PARA ANALISIS EN EL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

INFORMACION PARA EL ANALISIS INTERNO
INFORMACION FINANCIERA CONTABLE AELUCOOP, AELUCORP, SEGUROS Y JAPON
Balance general 2003
Balances generales comparativos 1998 - 2003
Estado de ingresos y egresos 2003
Estados de ingresos y egresos comparativos 1998 - 2003
Presupuesto operativo 2004
Presupuesto estratégico 2004
Captaciones de depósitos y colocaciones 2003
Morosidad 2003
Ingresos por otros servicios AELUCOOP 2003
Ventas AELUCORP por unidad de negocio 2003
Remesas Japón 2003 (número de remesas y montos)
INFORMACION DEL PROCESO DE VALORES (COMITE DE VALORES)
Valores con mejor desempeño y bajo desempeño
Áreas con buen desempeño
Áreas con bajo desempeño
Resultados de las encuestas de valores y evaluación ascendente
Recomendaciones
INFORMACION DEL PROCESO DE CLIMA Y MOTIVACIÓN (COMITE DE VALORES)
Resultados encuesta inicial (factores de mantenimiento que afectan el clima y la motivación)
Resultados del programa de habilidades gerenciales
Resultados de la evaluación ascendente
INFORMACION DE LOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS (COMITE DE DESARROLLO HUMANO)
Resultados de los procesos de recursos humanos
Necesidades de capacitación detectadas
Selección, Inducción y Recomendaciones
INFORMACION DE TECNOLOGIA Y SISTEMAS (JEFATURA DEL AREA DE SISTEMAS)
Plan de modernización de la plataforma tecnológica (proyección de inversiones y obsolescencia de equipos)
Necesidades de software (licencias)
Plan de renovación de equipos
Alternativas de capacitación
EVALUACION BALDRIGE
Fortalezas y Áreas de Mejora
Puntuación y Planes de Acción Claves
INFORMACION PARA EL ANALISIS EXTERNO
INFORMACION DE LOS SOCIOS (MARKETING / AREAS DE AELUCORP, COMITE DE CLIENTES)
Captación de socios
Segmentación de socios
Encuesta de satisfacción
Informe del proceso de quejas
Oportunidades de mercado
Desarrollo de nuevos productos
EVOLUCIÓN MACROECONOMICA
Contexto país (indicadores macro país)
Resumen informe FENACREP
Evaluación del sistema financiero
Marco tributario y legal
ENTORNO COMPETITIVO (MARKETING, OFICINA JAPON/ COMITE DE CLIENTES)
Servicios y satisfacción de los clientes de los competencia (Perú y Japón)
Tasas, colocaciones, crecimiento, remanentes, (Perú y Japón)
Crecimiento en socios (de la competencia)

Para lo referido a las tendencias y comparaciones, lo que se hace es recoger data de los indicadores tanto internos como externos y se trabaja buscando series de datos de al menos 3 años, posteriormente se compara el desempeño propio con los "benchmark" pertinentes y se establece las conclusiones relacionadas con la identificación de brechas a cubrir. Cuando se trata de brechas pequeñas se propone proyectos de mejora y cuando se trata de grandes brechas se establece la innovación.

El cuadro siguiente muestra la forma en que los objetivos del mapa son revisados y validados por las correlaciones en el mapa estratégico. Cada flecha se refiere a una correlación causa – efecto.

CUADRO 2. 4 – MAPA ESTRATEGICO DE AELUCORP



El análisis de causa efecto y correlaciones entre variables se trabaja junto con el mapa estratégico, de tal manera que se establecen las principales hipótesis estratégicas bajo la forma de correlaciones entre objetivos (e indicadores) financieros, de clientes, procesos y aprendizaje organizacional.

B. OBJETIVOS ESTRATEGICOS

(1) ¿Cuáles son los objetivos estratégicos más importantes y el plan general para alcanzarlos?, ¿cómo se procesan las conclusiones y se evalúan las alternativas conducentes a la determinación de los objetivos estratégicos?

Los objetivos estratégicos y el plan para alcanzarlos son mostrados en el Balanced Scorecard de la organización. De otro lado, los objetivos estratégicos provienen directamente del mapa estratégico, es decir de la identificación de objetivos relacionados con el desarrollo de capacidades estratégicas. Lo que se observa en el mapa son las acciones que hay que concretar a nivel de procesos clave y capacidades del personal.

En el cuadro 2.5 presentamos el Balanced Scorecard de AELUCOOP, donde se pueden apreciar los objetivos estratégicos, indicadores, metas y planes de acción.

CUADRO 2. 5 – BALANCED SCORECARD DE AELUCOOP

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS 2005	PLANES
1. Mayor solidez	% Patrimonio y Pasivo, % Colocaciones/Depósitos (saldos)	20% (3,2MM) (31MM), 80% (37MM)	(1) Seguimiento de colocaciones (2) Seguimiento de captaciones
2. Incrementar resultado de la Organización	Resultado neto de la organización al cierre año anterior	US \$ 77,000 anuales	(Ver planes del 3 al 7)
3. Incrementar resultados netos AELUCOOP	Resultado neto	US \$ 30,000 anuales	(3) Campañas (4) Colocación de Créditos por Convenios Corporativos Nuevos (5) Colocación de créditos por convenios corporativos activos Seguimiento de operaciones por compra – venta de moneda extranjera
4. Incrementar utilidades AELUCORP (no incluye Japón)	Utilidad de las áreas (utilidad antes de impuestos - gastos generales de la administración)	SHIN: US\$7,000, CT: US\$7,000 ; SSII: US\$19,000; Seguros: US\$14,000	(6) Plan anual de ventas AELUCORP (7) Seguimiento de AELUCORP
5. Incrementar número de clientes activos	Número de clientes nuevos AELUCOOP, número de clientes nuevos AELUCORP*, número de clientes nuevos AELUCOOP Japón, número de clientes que se mantienen	2,000 socios nuevos AELUCOOP (CCB: 300; corporativos: 600 socios); AELUCORP: 170 socios (SSII 40 socios (80 clientes), SHIN : 25 socios (180 clientes), SEGUROS : socios 80 socios 400 clientes, TURISMO: 25 socios); AELUCOOP Japón 500 socios	(8) Incrementar número de socios captados por AELUCOOP (9) Incrementar número de clientes de socios captados por AELUCORP
6. Medir la satisfacción del socio	Realizar medición de satisfacción del socio	Realizado al 100%	(10) Implementar proceso para evaluación de la satisfacción
7. Diseñar nuevos productos	# de nuevos productos	2 nuevos productos	(11) Diseñar nuevos productos
8. Plan anual de marketing y ventas	Número de campañas anuales de la organización, Evaluación de cada campaña	1 actividad al mes por aniversario + regulares, 100%	(12) Implementar proceso para el plan anual de marketing y ventas
9. Procesos de atención de clientes (Quejas)	Proceso implementado	100%	(13) Implementar sistema de control de procesos clave (4) Implementar proceso para la gestión de quejas
10. Proceso de planeamiento estratégico	% de áreas que cumplen el objetivo	90%	(14) Desplegar el proceso de planeamiento estratégico
11. Mantener y fortalecer la identidad corporativa	% de personas que adoptan los valores y cultura de AELUCOOP, Indicador de Liderazgo (Promedio Top I de las preguntas de liderazgo de la encuesta ascendente)	90%	(15) Despliegue del proceso de valores
12. Proceso de desarrollo de software	Tiempo de desarrollo en software estratégicos	SISGO (Julio 2005), programa de BSC (feb 2005)	(16) Plan de Migración, (3) Plan del BSC
13. Crear cultura de valores y mejorar el clima laboral	Indicador de Clima Laboral (TOP I)		(17) Mejorar y desplegar el proceso de motivación y clima
14. Asegurar y mejorar las competencias del personal	% de personal nuevo que ha pasado por el proceso de selección e inducción (planilla, promotores*, practicantes); % de cumplimiento del cronograma de capacitación	100%; 100%	(18) Mejorar y desplegar el proceso de capacitación
15. Contar con política y estructura que apoyen la estrategia	Sistemas salarial, de reconocimiento y comunicación implementados; Alinear manual de organización y funciones al BSC	100%; 100%	(19) Contar con documentos

2.2 DESPLIEGUE DE ESTRATEGIAS

A. DESARROLLO Y DESPLIEGUE DE PLANES DE ACCION

(1) ¿De qué manera se despliegan los planes de acción orientados a los objetivos estratégicos?, ¿cuáles son los planes de acción claves a corto y largo plazo? Incluya los cambios importantes, de haber alguno, en los productos/servicios y/o en los clientes/mercados.

Una vez identificados los planes de acción a través del Balanced Scorecard, se procede a realizar el diseño de detalle de cada plan de acción. Ello se realiza con la ayuda de algunos formatos tal como se muestra en el cuadro 2.6.

(2) ¿Cuáles son los requisitos y planes principales de personal, teniendo como base los objetivos

estratégicos y los planes de acción?

Tal como se puede observar en el cuadro 2.5 que muestra el Balanced Scorecard principal de AELUCOOP, existen cuatro objetivos y planes de acción relacionados con recursos humanos. Estos planes de acción son diseñados por el Comité de Desarrollo Humano y Valores y cruzan los principales procesos de recursos humanos.

En el cuadro 2.6, se muestra el formato de los planes de acción estratégicos.

(3) ¿De qué manera se asignan los recursos para garantizar el cumplimiento de los planes de acción?

La actividad final del diseño estratégico consiste en la asignación de un presupuesto para cada uno de los planes de acción identificados.

En AELUCOOP se estima que el presupuesto

estratégico, es decir aquel destinado al desarrollo de capacidades debería situarse en alrededor del 1% del presupuesto total anual. De esta forma se garantiza una orientación hacia el futuro y la implantación efectiva de la estrategia.

CUADRO 2. 6 – FORMATO DE PLANES DE ACCION ESTRATEGICOS

Plan de acción: Medidas correctivas de acuerdo a los resultados de la Encuesta C – P I						
Propósito: Mejorar las relaciones laborales con nuestros Clientes Internos.						
Indicadores:		Meta		Fecha		
Resultado General de la Encuesta C – P I (TOP 1)		100%		Diciembre 2005		
Act	Descripción	Output	Resp	Inicio	Fin	Ppto.
31.	Analizar los resultados de la Encuesta C – P I.	Análisis de la Encuesta	MKT	Nov. 05	Nov. 05	0.00
32.	Coordinar reuniones con nuestros Clientes Internos.	Coordinar reuniones	MKT	Nov. 05	Dic. 05	0.00
33.	Diseñar cronograma de reuniones.	Cronograma	MKT, Comité de clientes	Dic. 05	Ene. 06	0.00
34.	Llevar a cabo las reuniones.	Reuniones	MKT, Comité de clientes	Ene. 06	Ene. 06	0.00
35.	Tabular y analizar problemática.	Análisis de la problemática	MKT, Comité de clientes	Ene. 06	Ene. 06	0.00
36.	Elaborar programa de medidas correctivas.	Programa de medidas correctivas	MKT	Ene. 06	Feb. 06	0.00
37.	Desplegar programa de medidas correctivas.	Despliegue	MKT	Feb. 06	En adelante (Nov. 06)	0.00
Compromisos:						
Eduardo Azama	Firma:				Firma:	
	Firma:				Firma:	
	Firma:				Firma:	
Validación:						
Nombre: Comité de Planeamiento			Firma:	Fecha: Diciembre 2005		

(4) ¿Cuáles son las mediciones y/o indicadores de desempeño claves para el seguimiento del progreso en la ejecución de los planes de acción?

Cada uno de los planes de acción cuenta con indicadores para hacer el seguimiento en forma oportuna y con base en datos. El seguimiento de los planes de acción se realiza a través de un cronograma anual de reuniones de seguimiento. El cuadro siguiente muestra los planes de acción vigentes así como sus respectivos indicadores.

CUADRO 2. 7 – PLANES DE ACCION E INDICADORES CLAVES

PLAN DE ACCION	INDICADOR CLAVE
Implementar proceso para evaluación de la satisfacción	% de satisfacción del socio
Implementar proceso para el plan anual de marketing y ventas	Nro. De campañas anuales Evaluación de cada campaña
Implementar sistema de control de procesos clave	% de implementación de sistema
Implementar proceso para la gestión de quejas	% de quejas solucionadas en plazo
Implementar proceso para el diseño de nuevos productos	Diseño de nuevos productos
Desplegar el proceso de planeamiento estratégico	% de áreas que cumplen el objetivo
Despliegue del proceso de valores	% de personas que adoptan los valores y cultura de AELUCOOP
Mejorar y desplegar el proceso de capacitación	% de cumplimiento del cronograma de capacitación
Mejorar y desplegar el proceso de motivación y clima	Clima laboral

(5) ¿De qué manera se difunden y despliegan los objetivos estratégicos, planes de acción y mediciones/indicadores de desempeño para lograr el alineamiento de la organización?

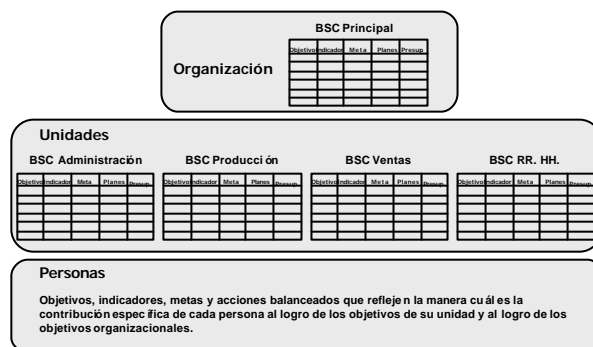
El despliegue del plan estratégico se realiza utilizando los tableros de cada una de las unidades y los contratos de gestión individuales. Ello se realiza en un conjunto de reuniones de despliegue donde se comenta la estrategia y se revisa los tableros de cada una para corregir los cambios registrados en la estrategia.

Una vez que esto es realizado cada funcionario de la organización debe preparar su propuesta de contrato de gestión individual. El contrato debe ser "negociado" con el supervisor y validado en lo que respecta a su alineamiento con la estrategia. En esta etapa se proporciona capacitación al personal.

Los cuadros siguientes muestran como funciona el despliegue de los tableros y de los contratos de gestión.

CUADRO 2. 8 – DESPLIEGUE DE ESTRATEGIA

Evaluación del Desempeño y Despliegue de la Estrategia a Todo Nivel



CUADRO 2. 9 – CONTRATO DE GESTION

FORMATO PARA LA DEFINICIÓN DE OBJETIVOS INDIVIDUALES

Nombre:			
Área:			
Periodo:			
Objetivo	Indicador	Meta	Fecha

B. PROYECCION DEL DESEMPEÑO

(1) ¿Cuáles son las proyección de dos a cinco años en las para las mediciones y/o indicadores de desempeño claves? Incluya las metas y objetivos de desempeño claves según corresponda.

Las proyecciones de desempeño, metas y objetivos de desempeño claves son presentadas en el Balanced

Scorecard de la organización. A continuación presentamos un extracto de las proyecciones del Balanced Scorecard del 2004 en el cuadro 2.10.

CUADRO 2. 10 – PROYECCIONES DE DESEMPEÑO

INDICADORES	METAS		
	2004	2005	2006
% Patrimonio y Pasivo	20%	20%	20%
% Colocaciones / Depósitos	80%	80%	80%
Resultado neto de la Organización al cierre del año anterior	US\$ 100,000	US\$ 77,000	US\$ 100,000
Resultado neto	US\$ 70,000	US\$ 30,000	US\$ 50,000
Utilidad de las áreas (utilidad antes de impuestos – gastos generales de la administración)	US\$ 30,000	US\$ 47,000	US\$ 50,000
# clients nuevos AELUCOOP - AELUCORP	2,000	2,670	3,000
% Patrimonio y Pasivo	20%	20%	20%

Estas proyecciones son revisadas anualmente para verificar el cumplimiento de las mismas y reevaluar las proyecciones para los próximos años.

(2) ¿Cómo se compara la proyección del desempeño con los competidores y con el desempeño pasado, respectivamente?, ¿cuál es la base para estas comparaciones?

Esta comparación es realizada en la fase de análisis de datos, aquí básicamente lo que se hace es incluir el desempeño de los competidores (o utilizar comparaciones relevantes) para definir brechas de desempeño y prioridades de mejora, tanto aquellas referidas a la mejora continua como a la innovación.

3. ORIENTACION HACIA EL CLIENTE Y EL MERCADO

3.1 CONOCIMIENTO DEL CLIENTE Y DEL MERCADO

A. CONOCIMIENTO DEL CLIENTE Y DEL MERCADO

(1) ¿De qué manera se determinan/definen clientes, grupos de clientes, y/o segmentos de mercado?

En AELUCOOP, la segmentación de clientes ha variado notablemente en el tiempo. En el año 1980, se contaba con 249 socios, los cuales pertenecían únicamente a la comunidad nikkei, siendo nuestro principal mercado objetivo y motivo de creación de nuestra organización.

Este segmento inicialmente es establecido sobre la base de la concepción de la ubicación de nuestra primera oficina de atención dentro del Club AELU (Asociación Estadio La Unión) y debido a ello una fuerte presencia de características similares de comportamiento, usos/costumbres y nivel socio-económico dentro de los rangos A+ / A / B+ / B / C+.

En base a estos criterios es que en una primera instancia, solamente se segmentó nuestra cartera de asociados en base a su procedencia (100% Socio AELU).

Posteriormente, en 1994 se presentaron algunos cambios significativos en la coyuntura del país, motivando una elevada migración de personas al Japón, hecho que obligó a cambiar nuestro mercado objetivo, iniciándose la búsqueda de nuevos segmentos y oportunidades de negocio. En ese sentido, se realizaron estudios de mercado para diseñar productos y servicios que ayudaran a mejorar la calidad de vida de nuestros asociados.

Así, en 1997, se crea AELUCORP, con el objetivo de ofrecer servicios complementarios no-financieros a través de áreas como el Club de Turismo, SHIN Servicios Funerarios, Plan de Seguros y Servicios Inmobiliarios. No sólo logramos acercarnos más a los socios y clientes, sino que de ésta manera, cerramos también el círculo de atención con nuestra Cooperativa, incrementándose el número de operaciones.

Otro año importante para nuestra Organización fue 1999, periodo en el que nuestra visión de crecimiento, nos llevó a crear el concepto de "Socios Corporativo", es decir, lograr alianzas de mutuo beneficio con empresas e instituciones de prestigio, para apoyarlos en su desarrollo empresarial / Institucional, a nivel de todos sus empleados

En AELUCOOP, desde el año 2003 se mejoró notablemente la metodología de segmentación incluyéndose nuevas variables. Ello, a fin de tener un efectivo control de nuestro universo de asociados.

CUADRO 3. 1 – VARIABLES Y ATRIBUTOS DE SEGMENTACION DE CLIENTES

VARIABLE DE SEGMENTACION	ATRIBUTO
CONDICION DE SOCIO (PROCEDENCIA)	Regular Corporativo Corporativo Institucional Corporativo Empresarial No Socio (Potenciales)
UBICACION GEOGRAFICA	Perú Japón
NIVEL DE INGRESOS	Alto (Más de S/. 5001) Medio (Entre S/. 1501 – 5000) Bajo (Entre S/. 1 – 1500)
EDAD	01 a 17 años 18 a 30 años 31 a 60 años 61 años a más
GENERO	Masculino Femenino
NIVEL DE OPERACIONES	Socio Activo Socio Pasivo

¿Cómo considera a los clientes de sus competidores y a otros clientes y/o mercados potenciales en este análisis?

Como se mencionó anteriormente, AELUCOOP tenía gran presencia y cobertura a nivel de la colectividad nikkei, principal motor de nuestra creación, viendo que la competencia se abría paso en nuevos mercados, se evalúa y crea el Socio Corporativo Empresarial/ Institucional, con el fin de poder llegar a nuevos mercados potenciales por medio de alianzas estratégicas con empresas y/o instituciones de prestigio.

Cuando evaluamos una empresa, con el fin de presentarla como Socio Corporativo AELUCOOP, se analiza el perfil predefinido que se tiene a fin de segmentarlo. De esta manera se determina qué productos y/o servicios les son adecuados y qué otros deben ser creados o modificados a su realidad. Por ejemplo, la gama de posibilidades que en cuanto a productos, se les podría ofrecer para abarcar sus expectativas y necesidades inmediatas (créditos con descuentos por planilla, trámites de desembolsos más rápidos teniendo como principal aval a la empresa patrocinadora, asesoramiento en cuestiones financieras en el mismo centro de trabajo, capacitación para el personal de RRHH, entre otros).

El cuadro 3.2, en la siguiente página, muestra el perfil de los socios corporativos.

Para los Socios Corporativos Empresariales se ofrecen créditos a tasas preferenciales, las que son cancelados por descuento por planilla, siendo éste un producto eficaz por la rápida aprobación y desembolso del dinero en efectivo.

Otro producto es el Programa Ventajas & Beneficios, que consiste en un programa de descuentos para nuestros asociados en diferentes rubros de empresas

con la sola presentación de su carné de asociado AELUCOOP. Este programa está dirigido a todos nuestros segmentos, adicionalmente sirve para captar socios potenciales (inclusive los de la competencia) debido a que ven un beneficio adicional/diferencial al formar parte de la familia AELUCOOP.

CUADRO 3. 2 – PERFIL DE SOCIOS CORPORATIVOS

CRITERIOS	PEQUEÑA EMPRESA	MEDIANA EMPRESA	GRAN EMPRESA
UIT	Entre 300 y 1000	Entre 1001 y 1500	Entre 1501 a 6000
VENTAS ANUALES	Entre 960000 y 3200000	Entre 3202200 y 4000000	Entre 2803200 y 19200000
VENTAS MENSUALES	Entre 80000 y 266667	Entre 266933 y 400000	De 400267 a más
NÚMERO DE TRABAJADORES	Entre 10 y 20	Entre 21 y 30	De 31 a más
REMUNERACIÓN PROMEDIO DE SUS EMPLEADOS	S/. 600	Entre S/. 1000 – 1200	De S/. 1201 a más
ANTIGÜEDAD	5 años	5 años	10 años
UTILIDAD	3 años	3 años	3 años

Adicionalmente, y tal como se mencionara en el criterio 3.1.A(1), contamos con la empresa de servicios AELUCORP logrando acercarnos a otros clientes potenciales, clientes de la competencias, o incluso No socios/No clientes, abriéndonos, de esta manera la posibilidad de conocer las necesidades y expectativas de nuevos mercados y círculos de negocios para nuestra organización.

(2) ¿De qué manera escucha y aprende a determinar los requisitos e impulsores claves para las decisiones de compra de clientes actuales, antiguos y potenciales? Si los métodos de determinación difieren para los diferentes clientes y/o grupos de clientes, incluya las diferencias más importantes.

Los métodos utilizados en AELUCOOP para identificar aquellos criterios claves los presentamos en el cuadro 3.3.

CUADRO 3. 3 – SEGMENTOS CLAVES

SEGMENTO	CARACTERÍSTICAS
SOCIO REGULAR	Persona natural que no pertenece a la categoría de socios corporativos
SOCIO CORPORATIVO	Socio que proviene de una empresas que mantiene una alianza estratégica
NO SOCIO	Cientes potenciales

Actualmente, y con la inserción del Modelo de Excelencia en la Gestión de AELUCOOP – AELUCORP (MEGAA), se han reestructurado las estrategias de análisis de información relevante para nuestros intereses, desarrollando de manera prioritaria los siguientes estudios cada dos años, teniendo así:

- Focus Group.
- Análisis del Proceso de Quejas
- Análisis de Pérdida de Clientes (Won/Lost)
- Sesiones de discusión con nuestro personal de atención o contacto con socios y/o clientes en base a

data e información de comportamiento real.

A continuación presentamos un cuadro con los estudios realizados para los principales servicios, tanto de AELUCOOP y AELUCORP:

CUADRO 3. 4 – METODOS DE ESCUCHA PARA DETERMINAR REQUISITOS DE CLIENTES

ENCUESTA	CLIENTES	NO CLIENTES	COMPE-TENCIA
Encuesta de Evaluación de la Calidad de Servicios	X	X	X
Estudio de Percepciones, Expectativas y Necesidades	X	X	X
Estudio Sicográfico de Consumo	X	X	X
Estudio de Medios en Perú Shimpo y Prensa Nikkei	X		
Investigación ISA	X		X

Para el desarrollo de estos estudios y análisis se establece un cronograma de actividades que, enlazado a los procesos claves del Comité de Conocimiento de Clientes y Mercado, permiten un mejor control y organización de los mismos. Actualmente, se realizan tres metodologías para el análisis de la información obtenida, tal y como se muestra a continuación:

CUADRO 3. 5 – CUADRO DE ANALISIS

SERVICIO	FOCUS GROUP		ENCUESTA DE SATISFACCION		ANALISIS CON PERSONAL DE VENTAS
	SOCIOS	NO SOCIOS	SOCIOS	NO SOCIOS	GENERAL
Operaciones	X	X	X	X	X
Créditos	X	X	X	X	X
Club de Turismo		X	X	X	X
Seguros		X		X	X
SHIN Servicios Funerarios	X		X	X	X
Servicios Inmobiliarios		X		X	X

Si bien se utiliza la misma metodología, manejamos enfoques diferentes para cada unidad de negocio, basados en reuniones junto al personal de atención o contacto directo con los socios/clientes de nuestra organización, con el fin que ellos, en base a sus experiencias diarias, puedan alimentar los procesos analizando las diferentes reacciones o comentarios de nuestros usuarios frente a percepciones en la atención, eficacia en la solución de problemas, información, cordialidad, infraestructura, gestión de colas, y otros.

(3) ¿De qué manera determina y/o proyecta las características claves de productos/servicios y su importancia/valor relativo para el cliente para fines de marketing actual o futuro, planificación del producto y otros desarrollos comerciales, según corresponda?, ¿De qué manera utiliza en este análisis la información relevante de clientes actuales y pasados, incluyendo información de

marketing/ ventas, retención del cliente, análisis ganancial/ pérdida de clientes y mercado y de quejas?

Siendo AELUCOOP una cooperativa que se debe a todos sus asociados, es muy importante para nosotros atenderlos y escucharlos, porque finalmente serán ellos los usuarios de los productos y/o servicios que pongamos en el mercado. Por ende, entendemos que las características claves contempladas para el diseño de nuevos productos y/o servicios se identifican básicamente con la información recogida de las encuestas, considerada en una primera instancia como la fuente de alimentación más importante.

Actualmente, con la proyección y crecimiento alcanzado por la apertura a nuevos mercados fuera de la colectividad nikkei, se ha establecido la realización de focus groups, dirigidos a cada uno de estos grupos relevantes en nuestra cartera de socios/clientes.

De esta manera, hemos podido determinar e innovar productos y servicios enfocados a grupos específicos de mercado, tal como podemos apreciar en el cuadro 3.6.

CUADRO 3. 6 – PRODUCTOS/SERVICIOS PARA CADA SEGMENTO

PRODUCTO / SEGMENTO	SOCIO REG.	SOCIO CORP.	NO SOCIO
AHORRO INFANTIL Producto dirigido a inculcar el hábito del ahorro en los niños y adolescentes.	X		
PRESTO! Créditos a sola firma hasta S/.5,000	X	X	
CREDInmueble Créditos con tarifas especiales para ayudar a los socios en la adquisición de inmuebles.	X	X	
AELUCORP Empresa de servicios complementarios en materia de turismo, seguros, inmobiliaria y servicios funerarios.	X	X	X
AHORRO UNIVERSITARIO Permite financiar desde hoy el costo de la futura carrera profesional de los hijos, con intereses congelados que ayudan a un considerable ahorro al final del plazo.	X	X	
PROGRAMA V&B A la sola presentación del carnet de Socio AELUCOOP obtendrá descuentos en más de 60 establecimientos comerciales afiliados.	X	X	
CREDIFUTURO Sistema idela para financiar campañas comerciales, proyectos a corto plazo, o aprovechar oportunidades de negocio.	X		

Para ello, se toma como punto de partida los informes obtenidos a partir de los Focus Group (FG) por segmento realizado. Seguidamente, se contemplan aquellos factores claves en la decisión de compra o utilización de un servicio, siendo ordenados en importancia y derivados al área responsable de dichos criterios, quienes deberán a su vez evaluar en base a su experiencia aquellos puntos que podrían dar inicio a algún proyecto en la elaboración del diseño de nuevos

productos.

Es a nivel de la alta dirección, que estos productos son presentados a fin de poder recibir la retroalimentación necesaria para afinar los objetivos, metas y procesos de cada campaña nueva a realizar.

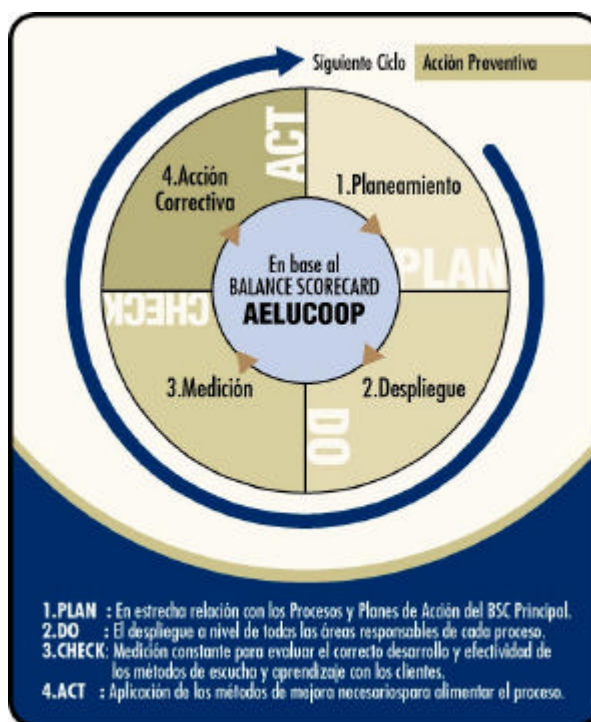
Finalizados los cambios o sugerencias, se procede a la elaboración del informe final que detallará la mecánica y características del producto en coordinación con el área de Marketing, encargado finalmente de la concepción y estrategias de comunicación adecuadas para su lanzamiento al mercado de asociados.

(4) ¿De qué manera mantiene vigentes sus métodos de escucha y aprendizaje ante las necesidades y orientaciones de la organización?

Si bien en AELUCOOP, el sistema organizacional se basa en un Balanced Scorecard general de la organización, la manera de mantener un eficiente control de los métodos de escucha hacia los socios se basa principalmente en la definición anual de procesos, indicadores y planes de acción.

En el cuadro 3.7, se puede apreciar el ciclo que se ha establecido para mantener vigente nuestros métodos de aprendizaje y que parten del planeamiento o enfoque del proceso, es decir, poder establecer, en base al análisis de resultados del periodo anterior y en consenso con todas las áreas involucradas aquellas proyecciones y planes de mejora a implementar, teniendo que estar estrechamente relacionado a los objetivos contemplados en el BSC principal de la organización que es actualizado anualmente.

CUADRO 3. 7 – PROCESO DE MEJORA DE METODOS DE ESCUCHA



- 1. PLAN : En estrecha relación con los Procesos y Planes de Acción del BSC Principal.
- 2. DO : El despliegue a nivel de todas las áreas responsables de cada proceso.
- 3. CHECK: Medición constante para evaluar el correcto desarrollo y efectividad de los métodos de escucha y aprendizaje con los clientes.
- 4. ACT : Aplicación de los métodos de mejora necesarios para alimentar el proceso.

Toda vez que el análisis y objetivos hayan sido aprobados, se despliega la información importante a las áreas para realizar, posteriormente, el despliegue de esta data a todas las instancias pertinentes.

Seguidamente, al momento de implantarse el proceso, es necesario mantener una medición o seguimiento constante a fin de evaluar el correcto desarrollo y efectividad de los métodos de escucha y aprendizaje con los clientes. Caso contrario, este es el momento idóneo para retroalimentar dichos procesos y aplicar acciones correctivas que nos permitan dar un enfoque más nutrido en cuanto al aprovechamiento de información se refiere.

3.2 SATISFACCION Y RELACIONES CON EL CLIENTE

A. RELACIONES CON LOS CLIENTES

(1) ¿Cómo determina mecanismos de acceso claves para facilitar que los clientes puedan hacer negocios con la organización, busquen ayuda e información, y presenten sus quejas? Incluya un resumen de los mecanismos principales.

Llegar al cliente de manera oportuna y facilitar el acercamiento para hacer negocios con nosotros es clave para el éxito de nuestra organización. Es por ello que se determinó medios de acceso directo para facilitar y brindar mayor atención al socio por intermedio de las 5 oficinas con la s que contamos actualmente,

La primera oficina de Atención al Socio y Sede Principal se ubicó en las instalaciones del AELU, debido a que nuestro primer universo de asociados pertenecía a esta institución.

Conforme íbamos creciendo, se fueron formando tres oficinas: la oficina del Colegio La Unión donde se realizan operaciones de ahorro infantil, cobro de pensiones de los socios. Goza de fácil acceso por su proximidad al estacionamiento del Estadio La Unión y especialmente acondicionada para recibir a los ahorristas pequeños.

En la Asociación Peruano Japonesa se crea otra oficina para tener más cercanía a la colectividad nikkei y además facilitar el ingreso a aquellos asociados de AELUCOOP que no necesariamente sean socios de la AELU ya que encontraban dificultad para ingresar.

Gracias a la alianza estratégica con C.C. El Bosque, a través de los socios corporativos, se destinó dos oficinas en Chosica y Lima (San Borja) para el trato de los socios Bosquenses y socios regulares y así abarcar todos los puntos de desplazamiento del socio y poder llegar a él con facilidad y brindándole la mayor comodidad posible.

CUADRO 3. 8 – CRONOLOGIA DE OFICINAS AELUCOOP

Cooperativa AELUCOOP 25 años de Vida Institucional	2005
Proyecto Reestructuración de Oficina Principal AELU	2005
Proyecto Apertura Oficinas AELUCORP (San Borja - Lima)	2005
Proyecto Inauguración Oficina Huaral	2005
Captación de Socios mediante Alianzas y Convenios Corporativos	2003
Inauguración Oficina Promotora en Japón (Kawasaki)	2003
Inauguración Oficina C.C. El Bosque (San Borja - Lima)	1999
Inauguración Oficina C.C. El Bosque (Chosica)	1999
Inauguración Nueva Oficina Principal de Atención al Socio y AELUCORP Empresa de Servicios	1999
Inauguración Oficina Asociación Peruano - Japonesa	1998
Ampliación de Oficina Principal	1996
Inauguración Oficina Colegio La Unión	1994
Convenio Tripartito con la Asociación Estadio La Unión y el Colegio La Unión	1986
Traslado a Primera Oficina Institucional	1984
Inauguración de Primera Oficina	1980

Los mecanismos claves de acceso para facilitar que los clientes realicen negocios con nuestra organización son:

- Cajeros terminalistas, quienes desde su punto de atención colaboran en la labor de comunicación, despliegue de campañas, registro de nuevos socios, etc.
- Recepción de quejas y sugerencias
- Visitas personalizadas a los Socios Corporativos en su mismo centro de trabajo
- Boletín Perú
- Página Web
- Telemarketing
- Merchandising
- Publicidad Gráfica
- Correo Directo

PAGINA WEB: Se inicio en el año 1999 por ser un medio más accesible para obtener información deseada en tiempo real y el medio más eficaz para mantener informado al socio. El tratamiento de programación y mantenimiento lo realizaban terceras personas. Luego en el 2002 adquirimos un Servidor para tener un mayor control del mismo y poder darle mantenimiento, lo mismo que a la intranet. Siendo un medio de vanguardia con el cual brindamos información de los beneficios de nuestros productos como las tasas actuales, campañas de ahorro y crédito, depósitos, campañas promocionales.

BOLETÍN PERU: Fue el primer medio de difusión que se empleo desde 1990, con información sobre: servicios, beneficios y actividades de AELUCOOP

CORREO DIRECTO: Empleado sólo en casos específicos como el Boletín Perú, medio informativo entregado en forma bimestral destinado a todos los Socios Regulares y Socios Bosque, con la finalidad de mantenerlos informados de las campañas, eventos.

PUBLICIDAD GRÁFICA: Trípticos, dípticos, volantes, afiches.

VISITA AL CENTRO DE TRABAJO (Socio Corporativo): el ejecutivo visita constantemente al empleado en su mismo centro laboral.

A continuación presentamos la evolución de los mecanismos de acceso:

CUADRO 3.9 – EVOLUCION DE MECANISMOS DE ACCESO

MECANISMO DE ACCESO	HACER NEGOCIO	AYUDA E INFORMACION	QUEJA	AÑO DE INICIO
Material publicitario	X	X		1980
Telemarketing	X	X	X	1980
Boletín Perú	X	X		1990
Banderolas	X	X		1990
Personal de Atención al Cliente	X	X	X	1990
Página WEB	X	X		1999
Correo electrónico	X	X	X	2000
Visitas a empresas	X	X	X	2003
Boletín Japón	X	X	X	2003
Comité de Quejas			X	2004

(2) ¿Cómo determina los requisitos más importantes de contacto del cliente?, ¿Cómo se despliega estos requisitos a todos los empleados que participan en la cadena de atención al cliente?

Para determinar los requisitos de contacto con el cliente, AELUCOOP ha desarrollado el enfoque de Ciclo de Servicio. Este enfoque ha sido utilizado para diseñar el Ciclo de Visita a las Agencias. Para la aplicación de dicho enfoque, se ha identificado todos los puntos de contacto que el cliente tiene con nuestra Organización y con el área de atención, conjuntamente con el cliente se han determinado los requisitos y atributos que debería tener cada etapa del servicio, y al mismo tiempo se han diseñado controles para medirlos y evaluar la mejora del servicio continuamente.

Este ciclo de servicio de las agencias se ha desplegado de tal manera que todas apliquen dicho enfoque, mediante capacitación y talleres con la finalidad de mantener un nivel de atención estándar en todas las agencias.

Adicionalmente, como complemento al ciclo de servicio, se realizan Talleres Experiencias de Atención al Cliente. Conjuntamente con el personal de atención de servicios, se obtiene información acerca de las necesidades de los clientes para poder incluirlas dentro del proceso de atención de servicio, y al mismo tiempo poder orientarnos hacia la mejora en la atención.

A continuación presentamos el esquema del ciclo de

servicio definido para los servicios presentados en las Agencias:

CUADRO 3.10 – CICLO DE SERVICIO



(3) ¿Cuál es su proceso de manejo de quejas? Incluya la manera en que garantiza que se resuelvan los reclamos, de manera eficiente y oportuna, y que todos los reclamos recibidos sean contabilizados y analizados para su utilización en la mejora de la organización.

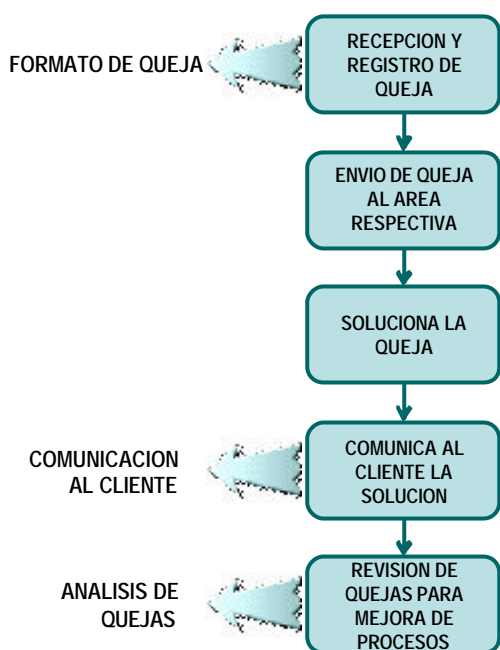
AELUCOOP, cuenta con un proceso de gestión de reclamos (ver cuadro 3.11), el cual es gestionado por el Comité de OSO (quejas, sugerencias y observaciones), quienes tienen la función de revisar periódicamente los reclamos recibidos para identificar y tipificar desviaciones presentadas y tomar acciones correctivas para evitar repeticiones en el futuro, así como tomar acciones preventivas mediante las sugerencias que pudieran presentar los clientes durante el proceso.

Las quejas son recibidas por el personal que interactúa con el cliente, registrando en un archivo informático la queja y asignando un código para su identificación. Las quejas son derivadas al área responsable de solucionar la queja, la cual debe ser atendida en un máximo de 3 días, enviando una respuesta escrita al cliente.

Mensualmente, el Comité de Clientes – Quejas, revisa las quejas pendientes que hayan excedido el plazo de 3 días para determinar una solución inmediata dependiendo cada caso, asegurando de esta manera el control del proceso y revisando las estadísticas con la finalidad de mejorar el proceso involucrado.

Finalmente elabora un informe mensual, el cual es enviado al Comité de Clientes para que sirva de información de entrada para la mejora de los procesos tanto de atención a clientes como procesos operacionales.

CUADRO 3. 11 – PROCESO DE QUEJAS



(4) ¿Cómo entabla relaciones con los clientes a fin de que repitan el negocio y/o emitan referencias positivas?

CUADRO 3. 12 – ESTRATEGIAS PARA REALIZACION DE FIDELIZACION DE CLIENTES Y DEN REFERENCIAS POSITIVAS

ESTRATEGIA	DESCRIPCION
V&B	Programa de Descuentos para socios en establecimientos afiliados.
Ciclo de Charlas	Conferencias con temas de actualidad e interés
Mega Opciones	Programa de acumulación de opciones mediante el uso de productos y servicios, para participar en el sorteo estelar por los 25 años.
Actividades varias	Día de Mamá y Papá, Paseo a la Playa, Campañas de Salud,
Socio VIP	Obsequios y campañas especiales.
Empresa de Servicios (AELUCORP)	Empresa creada con el fin satisfacer necesidades no financieras, mediante servicios complementarios en materia de turismo, seguros, inmobiliaria y servicios funerarios.
Sorteos y promociones	Cuota de Mantenimiento C.C. El Bosque, Tarjetino (Ahorro Infantil), Cambia y Gana (sorteo de cambio de moneda)
Merchandising	Para tener posicionamiento y presencia de marca

(5) ¿De qué manera mantiene sus métodos de acceso y de relaciones con el cliente se mantienen actualizados a las necesidades y orientaciones de la organización?

Se evalúa por medio del Comité de Conocimiento de Clientes y Mercado, quienes se encargan de analizar los resultados alcanzados al final de periodo e implementar con dicha información los procesos de mejora a través de planes de acción a desarrollarse en el periodo siguiente.

Dichos criterios de mejoras deberá ser consensuada a nivel de todas las jefaturas involucradas en el proceso, permitiendo de esta manera que todos retroalimenten los objetivos e indicadores, logrando así un total

despliegue de las acciones a implementar.

B. DETERMINACION DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE

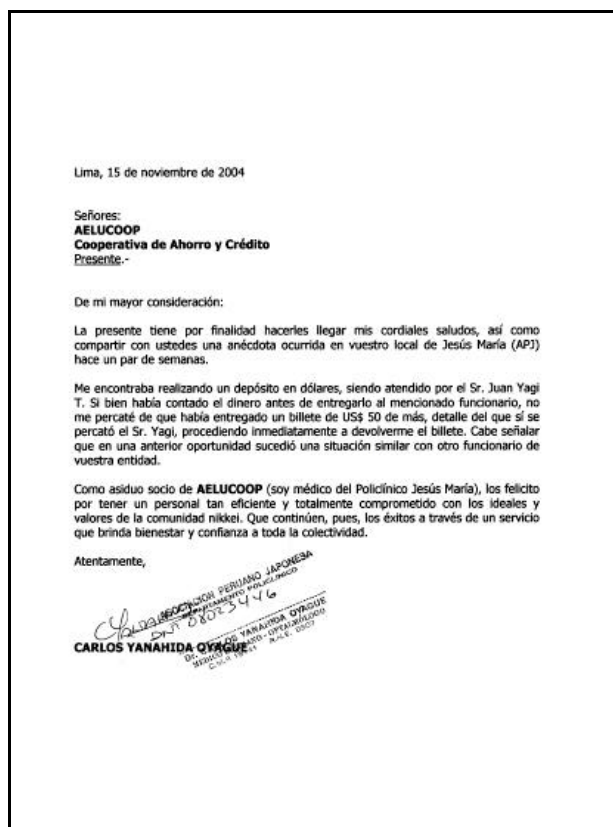
(1) ¿Qué procesos, métodos de medición y datos utiliza para determinar la satisfacción y la insatisfacción del cliente? Incluya la manera en que sus mediciones capturan información procesable que refleja los futuros comportamientos del cliente y/o la posibilidad de una referencia positiva. Incluya también cualquier diferencia significativa en los procesos o métodos para diferentes grupos de clientes y o segmentos del mercado.

Entre los métodos utilizados para realizar la medición de satisfacción e insatisfacción tenemos:

- Investigación Cualitativa: realizada mediante focus group, donde determinamos la imagen que tiene el socio de la cooperativa. Entre los principales requisitos valorados por el cliente según el estudio, la mayoría de entrevistados respondió que la infraestructura de nuestras oficinas es buena pero que a veces no resulta suficiente porque hay socios esperando. La atención recibida también les pareció buena, sintiéndose como en familia. En ese punto destacaron atributos como la personalización, a la cortesía y el respeto, además de un servicio rápido. Asimismo, una mayoría opinó que siempre se les atiende bien, refiriéndose a temas específicos como la información general y la rapidez. En el promedio, los socios consideran que la atención es buena.
 - Estudios sobre nivel de satisfacción del cliente, donde evaluamos la calidad de los servicios que brinda AELUCOOP. Aquí se determinó que la percepción de los socios encuestados en cuanto a la atención de los servicios va entre regular y buena.
 - Encuestas cuali-cuantitativas, que se desarrollan principalmente en las actividades organizadas por aniversario de la empresa o por la celebración de alguna actividad en fechas especiales: (día papá y mamá por ejemplo). Estas encuestas están dirigidas a conocer el grado de satisfacción que existe por parte de los socios a lo que estamos organizando, también se le pregunta que es lo que quisiera que hagamos en el futuro (conferencias, charlas, actividades). Otros datos que podemos recabar en las encuestas son los referentes a medios de comunicación por donde se enteraron de la actividad a la cual están asistiendo. Debemos tomar en cuenta que el público que asiste a las actividades, es el mismo en los últimos tiempos.
- (2) ¿De qué manera hace seguimiento a los clientes en relación a los productos/servicios y a las transacciones recientes para recibir una retroalimentación oportuna y procesable?**
- En estos casos la principal retroalimentación deviene de los Cajeros Terminalistas, quienes perciben la actitud de

los socios en cualquiera de los servicios que brindamos. Asimismo, reciben sus quejas o felicitaciones.

CUADRO 3. 13 – CARTA DE FELICITACION



Actualmente se hace por medio de Talleres de Experiencia con los Clientes, dirigidos primordialmente hacia el personal de atención o contacto directo con el socio/cliente (cajeros, promotores, fuerza de ventas, jefes de las áreas involucradas). Esto bajo el concepto que son éstos empleados quienes manejan información sumamente valiosa y real de comportamiento, reflejado básicamente en usos y costumbres de los usuarios, problemáticas en la aplicación práctica de procesos establecidos, sugerencias, quejas o felicitaciones, etc. Toda esta información, es debatida a nivel de grupos seleccionados por afinidad de funciones y se registran electrónicamente a manera de "actas", que permiten al comité determinar qué factores claves podrán ser resueltos de manera inmediata, y asimismo, cuales necesitarán establecerse mediante el despliegue de procesos, indicadores y planes de acción.

Del mismo modo, anualmente se realizan encuestas para establecer el nivel de satisfacción de los clientes internos, para lograr de esta manera, absolver internamente aquellas deficiencias percibidas entre las mismas áreas, aplicando para ello proyectos de mejora que serán evaluadas en el periodo siguiente.

Bajo la premisa que el cliente es el supervisor fundamental en cualquiera de las acciones que hagamos o dejemos de hacer durante nuestro trabajo diario, que se canalizarán a través de las referencias positivas o negativas que emita en los diferentes

ámbitos sociales en los que se desenvuelven, es que el Comité de Recursos Humanos ha desarrollado una encuesta interna que abarca diferentes criterios como: análisis de compromiso del personal con la organización, liderazgo, clima laboral, políticas de reconocimiento, infraestructura y material mobiliario, y valores que el personal considerase como fundamental en la percepción de nuestros socios/clientes, dando inicio de esta manera al ciclo de charlas de despliegue de valores (Honestidad, Lealtad, Responsabilidad y Solidaridad) que fueron establecidas como resultado de dichos estudios.

Para el despliegue de Valores, se han organizado a las jefaturas en diferentes grupos para que expongan cada uno de los valores considerados, demostrando a su vez, total compromiso de cambio y pertenencia que se quiere incentivar en cada uno de los empleados de AELUCOOP a fin de transmitir ese mismo mensaje a todos nuestros socios. Se muestran, además ejemplos prácticos de aplicación de dichos valores y trabajos en equipo donde cada área debe exponer ante los demás compañeros de trabajo, cuáles considera son las acciones claves en el quehacer diario y de qué manera se aplica cada valor en particular a dichas actividades, dando lugar al debate y retroalimentación de los puntos expuestos, involucrando así a que todos en la organización tengan conocimiento y participación en las acciones de cada una de las áreas de la organización.

(3) ¿De qué manera obtiene y usa la información sobre la satisfacción del cliente con relación a los competidores y/o benchmarks, respectivamente?

Para obtener información sobre los competidores y benchmarks respectivamente tenemos:

- Encuestas, dentro de los diferentes estudios realizados se investiga información tanto de la competencia como de los benchmarks.
- Focus group, el cual se orienta a identificar los atributos valorados por los clientes de nuestra competencia relevante y/o benchmarks, así como los atributos valorados de los productos, servicios y satisfacción.

Toda la información recopilada es utilizada para comparar con el desempeño de nuestros productos y servicios, mejorarlos y/o desarrollar nuevos. Al momento de desarrollar el focus group de investigación cualitativa (usuarios del sistema financiero), la mayor parte de los entrevistados mencionó que la atención era buena pero muy lenta. Las tasas de interés las consideraban normales y que estaban dentro del promedio. También se refirieron a las promociones que le parecían interesantes como los sorteos para depósitos a plazo fijo, la tarjeta Bonus y los descuentos que ofrece la tarjeta SAGA. Es así que con esta información desarrollamos programas como el de Ventajas y Beneficios, creados otros productos como

CredInmueble, Presto, entre otros.

Del mismo modo los temas identificados que necesitan ser mejorados en cuestión de procesos, desempeño de los mismos y otros temas, es enviada esta información como datos de entrada para el planeamiento estratégico, tomando decisiones para la mejora, es así que se tomó la decisión de ampliar agencias, mejorar infraestructura, mejorar nuestros sistemas informáticos, etc.

(4) ¿De qué manera mantiene vigentes sus métodos para medir la satisfacción frente a las necesidades y orientaciones de la organización?

Es a través del Comité de Conocimiento de Clientes y Mercado, junto a los demás Comités participantes según sea el caso, que se evalúa anualmente los resultados de las metodologías aplicadas, la manera en que fueron desplegadas en base a un cronograma establecido, y que acciones de mejora, cambios o actualizaciones se implantaron en base a esos estudios, para poder determinar los nuevos factores relevantes de análisis que darán comienzo al siguiente ciclo de investigación de la satisfacción de los clientes internos/externos.

4. INFORMACION Y ANALISIS

4.1 MEDICION DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

AELUCOOP considera sus sistemas de mediciones para la toma de decisiones como un elemento estrechamente vinculado al planeamiento estratégico y operativo. Es decir las mediciones reflejan aquellos temas importantes en los que la organización debe incidir fuertemente para alcanzar los resultados esperados. Así, como parte del plan de mejora de la infraestructura tecnológica, ha implementado en sus procesos, nuevas herramientas tecnológicas para mejorar la medición del desempeño de los procesos, productos y en todas las áreas de la organización.

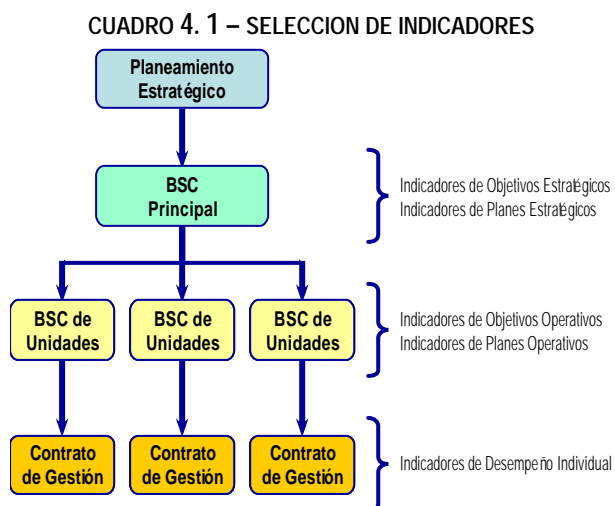
A. MEDICION DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

(1) De qué manera aborda los principales elementos de un sistema eficaz de medición del desempeño? Incluya los siguientes aspectos:

Selección de mediciones/indicadores, alcance y eficacia de su utilización en las operaciones cotidianas.

AELUCOOP, para la selección de mediciones e indicadores toma como base, la información del Planeamiento Estratégico y el BSC. Para ello forma tableros de indicadores de los objetivos y planes estratégicos del BSC principal, formando el primer grupo de indicadores, posteriormente con los tableros de las unidades forma el segundo nivel de indicadores tomando como base los objetivos y planes operativos, para finalmente forma con toda esta información los contratos de gestión que serán los indicadores con los cuales se mide el desempeño individual de nuestros colaboradores.

A continuación, en el siguiente cuadro se muestra la manera como los indicadores y mediciones son seleccionados tanto en el tablero principal, tableros de unidades y contratos de gestión:



Selección e integración de mediciones/indicadores y suficiencia de los datos para seguir de cerca el desempeño de la organización.

AELUCOOP ha definido claramente sus indicadores en el BSC para el 2005 correspondiente a cada objetivo del tablero principal y a cada una de las áreas de la organización. Dichos indicadores cuentan con responsables para el control y seguimiento continuo, con la finalidad de identificar oportunamente desviaciones para la toma de acciones correctivas. Ello es expresado a través del formato de Control de Indicadores (o ficha del indicador). En el siguiente cuadro se muestra la lista de indicadores del Tablero Principal del BSC:

CUADRO 4. 2 - TABLERO PRINCIPAL AELUCOOP

	INDICADOR	RESPONSABLE
FINANCIERO	% Patrimonio	Contabilidad
	% Pasivo	Contabilidad
	% Colocaciones/ Depósitos	Operaciones / Créditos
	Resultado neto	Contabilidad
	Utilidad de las áreas	Contabilidad
CLIENTE Y MERCADO	Número de Clientes nuevos	Marketing
	Número de clientes que se mantienen	Marketing
	Realizar medición de satisfacción del socio	Marketing
	Número de nuevos productos	Marketing
PROCESO	Número de campañas anuales de la Organización	Marketing
	Evaluación de cada campaña	Marketing
	Proceso implementado de quejas	Comité de Clientes
	% de áreas que cumplen el objetivo del Planeamiento Estratégico	Comité de Planeamiento
PERSONAS	Tiempo de desarrollo en software estratégicos	Sistemas
	% de personas que adoptan los valores y culturas de AELUCOOP.	Comité de Valores
	Indicador de Liderazgo de la Encuesta Ascendente	Recursos Humanos
	% de cumplimiento del cronograma de capacitación	Recursos Humanos
	Indicador de Clima laboral	Recursos Humanos
	Política salarial, Reconocimiento y Comunicación implementados	Recursos Humanos
	% de personal nuevo que ha pasado por el proceso de selección e inducción	Recursos Humanos
Alinear manual de organización y funciones al BSC	Recursos Humanos	

Tomando como base el tablero principal, se forman los tableros de las unidades tanto de las unidades claves del negocio como de las unidades de soporte. Para ello se relaciona las mediciones del tablero principal con las mediciones de los tableros de unidades formando cada uno de ellos.

En la siguiente página, presentamos los tableros de indicadores de las unidades claves del negocio:

CUADRO 4.3 – CREDITOS

INDICADOR
Colocaciones/captaciones
Colocaciones mensuales
Número de convenios nuevos
Número de socios nuevos por convenios
Monto de colocaciones
Número de socios nuevos por Convenios Corporativos activos
Número de socios activos fidelizados por Convenios corporativos
Monto de colocaciones por Convenios corporativos
Tiempo de aprobación de créditos con garantías reales
Tiempo de aprobación de créditos con garantías personales
Despliegue del proceso de recuperación y reenganche de créditos
Indicador de Valores
Indicador de Clima Laboral

CUADRO 4.4 – OPERACIONES

INDICADOR
Captaciones/Colocaciones
% de fondos de depósitos
Número de días al año por debajo del % establecido para fondo de retiros
Monto de captaciones mensuales
% de incremento sobre resultado del año anterior
Encuesta de satisfacción
Encuesta del Cliente - Proveedor Interno
Número de semanas sin reporte
Mejora del proceso de atención al público después de la encuesta de satisfacción
Proceso de Administración de Tesorería implementado
Indicador de Valores
Indicador de Clima Laboral

CUADRO 4.5 – MARKETING

INDICADOR
Satisfacción de cliente interno
Percepción de imagen de apoyo de la cooperativa a los socios (de la encuesta de satisfacción)
Encuesta de Satisfacción
Encuesta de Requerimiento de Clientes
Número de nuevos productos
Número de campañas anuales de la organización
Evaluación de cada una de las campañas
Informe para la mejora de la Base de Datos
Informe de mejora a partir de los resultados de la Encuesta de Satisfacción al Cliente
Mejora del Proceso de Diseño de Nuevos Productos
Indicador de Valores
Indicador de Clima Laboral

Y los tableros de las unidades de soporte tenemos a continuación:

CUADRO 4.6 – ADMINISTRACION

INDICADOR
Número de solicitudes de compra no atendidas en el plazo
de solicitudes de admisión no atendidas en el plazo (7 días útiles)
Encuesta de Cliente Interno
Encuesta de Clima Laboral
% de personas que hayan pasado por el Proceso de Recursos Humanos
Cumplimiento del Proceso de Admisión y Registro de Socios
Cumplimiento del Proceso de Compras
Cumplimiento del Proceso de Mantenimiento de Local, mobiliario y equipos
Cumplimiento del Plan de Capacitación del Área
Indicador de Valores
Indicador de Clima Laboral

CUADRO 4.7 – SISTEMAS

INDICADOR
Encuesta Satisfacción de usuarios AELUCOOP – AELUCORP
Número de incidentes de seguridad (virus, caídas de sistemas, fuga de información)
Definir e implementar reportes
% de equipos obsoletos (hardware)
Número de solicitudes críticas o técnicas realizadas por los usuarios que se vuelven a repetir después de la atención inicial
Número de solicitudes "de rutina" realizadas por los usuarios
Tiempo de desarrollo en software estratégicos
Cumplimiento del plan de auditoría
Tiempo de respuesta para entrega de Reporte Gerencial
Indicador de Valores
Indicador de Clima Laboral

CUADRO 4.8 - CONTABILIDAD

INDICADOR
Número de PDTs rectificatorios según calendario
Cumplimiento de reportes de FENACREP según calendario
Presupuestos estratégico y operativo consolidados al 2005
Encuesta del Cliente - Proveedor Interno
Reportes incompletos dentro de los 5 primeros días hábiles por mes (AFP)
Número de inconsistencias mensuales por reportes no computarizados
Entrega de formatos AELUCORP SEGUROS
Entrega de reporte trimestral
Indicador de Valores
Indicador de Clima Laboral

CUADRO 4.9 – LEGAL

INDICADOR
Evaluación cliente interno AELUCOOP – AELUCORP
Número de observaciones en auditoría interna
Monto recuperado
Tiempo de respuesta del proceso de consultas y elaboración de informes
Tiempo de respuesta del proceso de elaboración de documentación legal
Indicador de Valores
Indicador de Clima Laboral

Selección, alcance y eficacia de la utilización de datos e información comparativa.

En el Criterio 2 se muestra la manera como es elaborado, analizado y revisado el Mapa Estratégico y del BSC como herramienta necesaria para el seguimiento y alineación de la organización, desde la selección, alcance y eficacia de la utilización de datos e información comparativa como parte del proceso de planeamiento estratégico hasta la elaboración final tanto del Mapa Estratégico como el BSC.

Confiablez de los datos y la información

Hay dos clases de datos que se almacenan en el sistema de cómputo: los referentes al negocio de la empresa (cuentas corrientes, contabilidad, planillas, etc.) y los documentos propios de los funcionarios. Toda esta información es respaldada dos veces al día: antes del inicio de las operaciones y al finalizar el primer turno (5pm). El proceso utilizado para el respaldo de la información (en el caso específico de los datos del negocio) es el siguiente: se mantiene una copia independiente por cada día de la semana de tal manera que en caso de ser necesaria una recuperación de

datos se puede retroceder hasta la copia de la semana anterior. Mensualmente se obtiene una copia adicional la cual será reemplazada el año siguiente y finalmente la copia de fin de año que queda como información permanente. El detalle de este proceso se encuentra en el Plan de Contingencias del Área de Sistemas.

CUADRO 4. 10 – PROCESO DE RESPALDO DE INFORMACION

TIPO	FRECUENCIA	ACCION
Diario	2 veces al día	Reemplazo respaldo anterior
Mensual	1 vez al mes	Reemplaza respaldo anterior
Anual	1 vez al año	Registro histórico

En cuanto a la integridad de la información se ejecutan procesos diarios que verifican la consistencia de los datos. Los procesos de auditoría del sistema registran las inserciones y modificaciones realizadas en la base de datos especificando la fecha, hora, transacción y funcionario que realizó la operación.

Análisis costos /financiero de las opciones de mejora.

AELUCOOP ha implementado recientemente una nueva plataforma informática denominado SISGO, Sistema Integrado de Gestión de Operaciones. Este sistema utiliza como base de datos al ORACLE 9i y como plataforma de desarrollo a Oracle Developer 6 orientado hacia un entorno Web. Cubre tanto los servicios principales de AELUCOOP ofrecidos a sus socios (manejo de cuentas y operaciones con los socios), como aplicaciones de control interno (contabilidad, planillas, activos y almacén).

Asimismo, se ha implantado el ISOSYSTEM: Módulo Strategy (Balanced Scorecard), este programa utiliza también ORACLE como base de datos y PHP como plataforma de desarrollo. Permite llevar el control del cumplimiento de metas, objetivos, medición y comparación de indicadores de todos los tableros de control considerados dentro del Plan Estratégico de la empresa.

Toda esta información es revisada continuamente para evaluar las opciones de mejora y poder ejecutar de manera eficiente tanto los proyectos estratégicos como los operativos.

Correlaciones/proyecciones de los datos de soporte para espaldar el planeamiento.

La Gerencia de AELUCOOP cuenta con un tablero de control alimentado por el Área de Sistemas en el que se encuentran todos los datos e indicadores más relevantes de la organización interrelacionados, de modo que se pueden visualizar las correlaciones e indicadores tanto de las áreas de negocio, así como las de soporte y de la misma manera información de la competencia.

En el Criterio de Planeamiento en el área de análisis 2.2.B(1), se complementa la manera como se realizan las correlaciones y proyecciones de indicadores y metas

tanto para el presente año como para los próximos años, como información de soporte para el Planeamiento Estratégico.

(2) De qué manera mantienen actualizado el sistema de medición del desempeño frente a las necesidades y orientaciones de la organización?

El Comité de Planeamiento de AELUCOOP realiza una revisión periódica del Mapa estratégico y del BSC para poder controlar y medir la efectividad de cada uno de los objetivos y metas planteadas para la organización. De la misma forma, como parte del proceso de Planeamiento Estratégico, se actualiza anualmente el sistema de medición de desempeño, con la finalidad de mantener alineado tanto el Mapa Estratégico y el BSC con la estrategia y orientaciones de AELUCOOP, esto se explica con mayor detalle en el Criterio 2.

4.2. ANALISIS DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

En AELUCOOP se garantiza el análisis y resultado del planeamiento estratégico a través de los vínculos entre objetivos, indicadores, metas, planes de acción y contratos de gestión tanto del área como los individuales. El detalle se complementa en los Criterios 1 y 2 del presente documento.

5. ORIENTACION HACIA EL PERSONAL

5.1 SISTEMAS DE TRABAJO

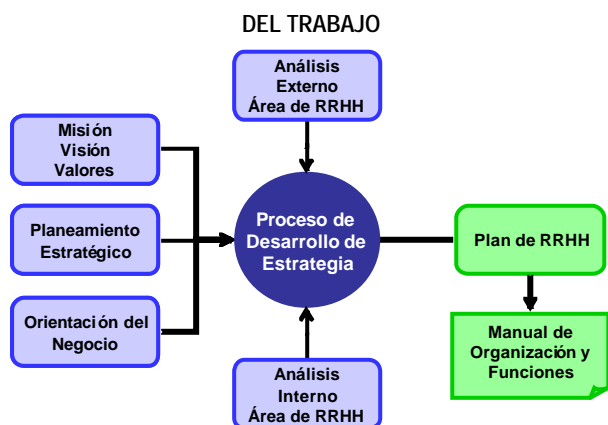
A. SISTEMAS DE TRABAJO

(1) ¿De qué manera diseña, organiza, y gestiona el trabajo y los puestos para promover la cooperación, iniciativa individual, la innovación, y la flexibilidad, para mantenerse al día con las necesidades del negocio?

AELUCOOP se diferencia del resto de entidades financieras a través de competencias clave, como la agilidad y flexibilidad en atención y solución de problemas de sus Socios. La Alta Dirección, que comprende la importancia de esta diferenciación, se preocupa por mantener estructuras cada vez más planas.

Para ello, alineado al proceso de planeamiento estratégico, toma en consideración los lineamientos y orientaciones de negocio; la Misión, Visión y Valores y desarrolla el Plan de Recursos Humanos. En ese sentido se revisa anualmente los puestos de trabajo e identifica los requerimientos o necesidades de mejora, actualizando el Manual de Organización y Funciones (MOF), tanto en su estructura como contenido. Estos cambios van muy de la mano con la estructura de procesos, pues se considera que los procesos organizados para satisfacer las necesidades de los clientes, son los que definen la estructura necesaria.

CUADRO 5.1 – DISEÑO DE LA ORGANIZACION Y GESTION



Como muestra de esta estrategia, se puede mencionar la creación de los Comités, Equipos de Proyectos Estratégicos y Proyectos Operativos; que tienen como principal objetivo tomar las mejores decisiones de manera rápida y oportuna a los cambios que se puedan presentar, innovar constantemente, no solamente en el desarrollo de nuevos productos y servicios, sino también en los procesos, métodos de trabajo y sistemas informáticos. A continuación presentamos la estructura de los equipos:

CUADRO 5.2 – ESTRUCTURA Y FUNCIONES PARA PROMOVER COOPERACION, INICIATIVA INDIVIDUAL Y FLEXIBILIDAD

ESTRUCTURAS Y FUNCIONES	
COMITES GENERALES	Planeamiento Estratégico: Asegurar que todo el personal y las áreas conozcan e implementen efectivamente el Planeamiento Estratégico, para lograr el crecimiento de la Cooperativa y mantenerla como institución líder dentro del sector financiero.
	Desarrollo Humano y Valores: Evaluar y mejorar el desempeño de los principales procesos de desarrollo humano y valores: ingreso de personal con el perfil adecuado al área solicitante, nuevos colaboradores con conocimiento de la empresa, su visión, la misión y sus valores, así como también las estrategias y el conocimiento de los procesos del área en la que se va a desempeñar y asegurar que su ingreso a la empresa sea satisfactorio. Desarrollar competencias del personal para apoyar la estrategia de la organización y de las áreas. Mantener y fortalecer la identidad corporativa en base a los valores definidos en el Plan Estratégico.
	Clientes y Procesos: Segmentar la cartera de asociados, clientes y proveedores (por unidad de negocio). Implementar planes de acción que nos permitan conocer cuándo, cómo y a quiénes dirigirlos. Conocer las acciones y ofertas de los competidores. Evaluar y mejorar el desempeño de los procesos a todo nivel.
EQUIPOS DE PROYECTOS ESTRATEGICOS	Captación de Nuevos Socios y Clientes: Aumentar la captación de nuevos socios y clientes.
	Plan de Mejora para la Reducción del Tiempo de Aprobación de Créditos: Reducir el tiempo de demora en la aprobación de créditos.
	Colocación de Créditos por Convenio Corporativo: Aumentar colocaciones por Convenios Corporativos.
	Campaña PRESTO!: Colocar excedentes en moneda nacional y sin avales.
	Campaña Credi-Inmueble: Incrementar colocaciones para el cumplimiento de las metas del área. Lanzar campaña de impacto por el 25 Aniversario AELUCOOP. Apoyar al Área de Servicios Inmobiliarios AELUCORP.
	Campaña Credi-Inmueble Japón: Incrementar colocaciones para el cumplimiento de las metas del área. Lanzar campaña de impacto por el 25 Aniversario AELUCOOP. Apoyar a las Área de Inmobiliaria AELUCORP y promover remesas.
	Plan de Mejora de Calidad de la Atención al Público: Mejorar la calidad de la atención al público.
	Campaña de Captación de Depósitos en Japón y Perú: Aumentar las captaciones en Japón.
	Plan de Implementación de la Nueva Plataforma de Sistemas y del Balanced Scorecard
	Plan de Conocimiento del Cliente: focus group por segmentos y encuesta de satisfacción
EQUIPOS DE PROYECTOS OPERATIVOS	Plan de Ventas de SS.FF. (Perú): Aumentar las ventas en SS.FF.
	Plan de Corretaje: Mantener una cartera inmobiliaria de alta demanda.
	Plan de Desarrollo de Proyectos: Identificar oportunidades de inversión en proyectos inmobiliarios. Determinar la factibilidad de los proyectos inmobiliarios a ejecutar. Optimizar el desarrollo, ejecución y rentabilidad de proyectos inmobiliarios.
	Plan de Seguimiento y Control de Créditos: Evitar que los créditos otorgados caigan en morosidad.
	Despliegue del Proceso de Establecimiento de Convenios Corporativos: Desplegar eficientemente el proceso para el establecimiento de convenios corporativos.
	Plan de Visitas para Renovación de Pólizas: Brindar atención personalizada para la entrega de renovación de pólizas.
	Plan de Difusión del Procedimiento de Sinistros: Difundir y concientizar al Cliente de la importancia de conocer el procedimiento a seguir ante un siniestro.
	Plan de Implementación de Mejoras: Mejorar la calidad del servicio que brinda el Club de Turismo a sus clientes y/o asociados.
	Plan de Implementación del Proceso de Compras: Realizar compras de manera ordenada y sistemática.
	Plan de Implementación del Proceso de Mantenimiento de Local, Mobiliario y Equipos: Estar al día con las fechas de mantenimiento de local, mobiliario y equipos.
Planeamiento Estratégico: Asegurar que todo el personal y las áreas conozcan e implementen efectivamente el Planeamiento Estratégico, para lograr el crecimiento de la Cooperativa y mantenerla como institución líder dentro del sector financiero.	

¿De qué manera los Gerentes y Supervisores refuerzan y motivan a los trabajadores para que desarrollen y utilicen su máximo potencial? Describa los mecanismos formales y/o informales que son utilizados para alentar y apoyar al personal en los objetivos de desarrollo/aprendizaje relacionados con el puesto de trabajo y la carrera.

AELUCOOP emplea un Enfoque de Refuerzo y Motivación a través del desarrollo del máximo potencial.

En el siguiente cuadro mostramos los enfoques utilizados para reforzar y motivar a los colaboradores:

CUADRO 5. 3 – ENFOQUE DE REFUERZO Y MOTIVACION

ENFOQUE		DESCRIPCION
ENTRENAMIENTO	Capacitación Coaching	Esta herramienta se emplea para desarrollar líderes que se desean retener, a través de un proceso individual de aprendizaje y crecimiento personal, orientado a lograr cambios en su comportamiento profesional, de manera que el impacto de su gestión sea más efectivo. Su proceso de aprendizaje conduce a un cambio en el comportamiento de la persona que ayuda a desaprender ideas y formas de trabajar obsoletas o menos productivas, a fin de poder reemplazar esos comportamientos por otros más efectivos.
	Capacitación Habilidades Gerenciales	Esta herramienta nos apoya en la resolución de problemas cotidianos que viven los Jefes en sus puestos, tanto en la supervisión de personal como en el manejo de los recursos, en un entorno de retos y constantes cambios.
MECANISMOS DE FEEDBACK	Encuesta Ascendente	Esta encuesta nos da información valiosa acerca de la percepción del personal hacia sus Jefes. Permite realizar acciones para mejorar las relaciones entre el personal y el jefe.
	Encuesta Cliente - Proveedor Interno	La Encuesta Cliente - Proveedor Interno mide la efectividad de los procesos entre las unidades de trabajo y permite mejorar los procesos existentes y/o da pie a formular nuevos.
	Encuesta Clima Organizacional	La encuesta de Clima Organizacional nos brinda información acerca de la percepción del personal respecto a diversos temas. Como resultado de esta información se obtienen datos de áreas satisfechas o insatisfechas, a partir de las cuales se plantean acciones de mejora.
INDUCCION	Inicio de carrera en contacto con el cliente.	AELUCOOP tiene como política incorporar personal nuevo para posiciones iniciales, con la finalidad de formarlos de acuerdo a la cultura organizacional y llevar a cabo la línea de carrera que le corresponda de acuerdo a las competencias que logre adquirir. La importancia de esta política radica en que ayuda a sensibilizar al personal con el cliente, debido a que el Colaborador, a medida que escala dentro de su línea de carrera, irá aprendiendo de las faenas de cada área de negocio y sus vicisitudes propias.

Así mismo, dichos mecanismos utilizados para apoyar al personal en los objetivos de desarrollo/aprendizaje relacionados con el puesto de trabajo y carrera son:

- Entrenamiento a los Gerentes y Supervisores en temas de liderazgo, que los provean de herramientas necesarias para el despliegue de los objetivos de la Organización a su personal. Por ejemplo el año pasado todo el personal de la primera línea pasó por una capacitación tipo modelaje conductual en temas de liderazgo, además se realizó un despliegue de esta capacitación para todo el personal. Este año está previsto continuar con esta capacitación, luego de realizada la encuesta ascendente (liderazgo y

valores).

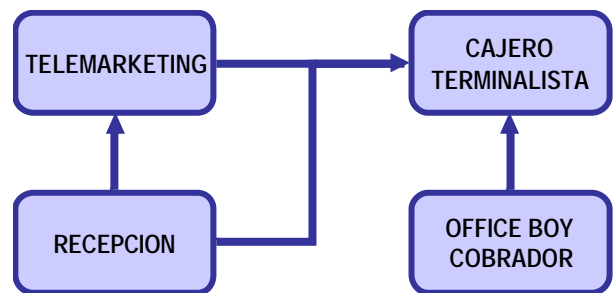
- Feedback sobre la Organización, Gerentes y Supervisores a través de encuestas al personal que ayudan a identificar factores clave de motivación y desmotivación. A partir de estos resultados se desarrollan Planes de Mejora.
- Proceso de Inducción de Personas para personal nuevo, donde el nuevo colaborador obtiene conocimientos de la empresa, visión, misión, valores; así como también estrategias y conocimiento de los procesos del área en la que se va a desempeñar, de tal manera que su ingreso a la empresa sea satisfactorio.

Adicionalmente, AELUCOOP tiene como política incorporar personal nuevo para posiciones iniciales; pocas veces lo hace para puestos de mando medio o alto. La razón de esta política es motivar e incentivar al personal que cumple con las competencias dentro de su línea de carrera. Para ello cuenta con un programa de promoción interna que tiene dos líneas, la línea de carrera de soporte y la línea de carrera de negocio.

Los colaboradores pueden acceder a ambas líneas de carrera dependiendo del perfil de puesto del colaborador; a continuación mostramos ambas líneas de carrera y el perfil de cada una de ellas.

Línea de carrera de soporte, esta línea de carrera está orientada más a los colaboradores que trabajan en atención al cliente, siendo la principal competencia la disposición para atender al público. A continuación presentamos como un colaborador desde que entra puede ser promovido en dicha línea de carrera:

CUADRO 5. 4 – LINEA DE CARRERA DE SOPORTE



Perfil para Línea de Carrera de Soporte:

- Estudios superiores (no concluidos)
- Experiencia en atención al público

Línea de carrera de negocio, esta línea de carrera está ligada más a la promoción de nivel operativo a nivel estratégico, que va desde el puesto Cajero Terminalista hasta el puesto de Gerente General. La posibilidad de ser promovido en esta línea de carrera está ligado a los perfiles requeridos y capacidad de aprendizaje y desarrollo del colaborador. A continuación presentamos la línea de carrera de negocio:

CUADRO 5. 5 – LINEA DE CARRERA DE NEGOCIO



Perfil para Línea de Carrera de Negocio:

- Estudios superiores
- Experiencia en el desempeño de funciones en puesto de trabajo
- Experiencia en atención al público
- “Capacidad de aprendizaje” (para ascender)

La línea de carrera de negocio y de soporte se cruzan en el puesto de cajero terminalista, para poder ascender de una línea de carrera a otra, es necesario contar con los requisitos y perfil del puesto, así como el colaborador debe de contar con la capacidad de aprendizaje y desarrollo para poder acceder a puesto superiores, asumir mayores responsabilidades y poder cumplir con los objetivos requeridos por el puesto.

Como ejemplo de la implementación del programa de promoción, presentamos a continuación las personas que han sido promovidas desde su función inicial, las distintas funciones que han ocupado y el puesto actual que ocupa cada una de ellas:

CUADRO 5. 6 - LINEA DE CARRERA

PERSONAL	FUNCION INICIAL	OTRAS FUNCIONES	FUNCION ACTUAL
Pablo Kawakami	Practicante Legal		Asistente Legal
Augusto Lores	Cajero Terminalista	Ejecutivo de Créditos	Sectorista de Créditos
Carolina Chinen	Secretaria de Gerencia		Asistente de Gerencia Coordinadora de AELUCORP Japón
Christian Valencia	Cajero Terminalista		Sectorista de Créditos
Eduardo Azama	Asistente de Marketing		Jefe de Marketing
Fujie Maruyama	Practicante de Administración	Asistente de Administración	Coordinadora de Comités
Javier Oshiro	Asistente de Sistemas		Cajero Terminalista
José Gutiérrez	Asistente de Gerencia	Cajero Terminalista	Jefe de Operaciones
José Luis Kochi	Cajero Terminalista		Jefe de Oficina Colegio La Unión
José Luis Miyahira	Supervisor de Seguros		Ejecutivo de cuentas corporativas (Créditos)
Juan Yagi	Asistente de Operaciones		Jefe de Oficina APJ
Marina Higa	Recepcionista		Telemarketing
Natalia Nakaza	Telemarketing Japón		Auxiliar de Gerencia
Norma Yagui	Secretaria de Seguros	Secretaria de Créditos	Asistente de Créditos
Olga Justiniano	Asistente de Contabilidad		Asistente de Operaciones
Patricia Yonamine	Recepcionista		Cajero Terminalista
Ricardo Toyama	Cuenta - Corrientista	Asistente Contable Cajero Terminalista Ejecutivo de Créditos y Cobranzas	Jefe de Administración Administrador Oficina CC El Bosque
Rocío Málaga	Asistente de Marketing		Cajero Terminalista
Romy Bocanegra	Recepcionista	Cajera Terminalista Telemarketing	Ejecutiva de Créditos
Romy Zeballos	Recepcionista	Cajera Terminalista Jefa de Tanomoshi	Sectorista de Créditos
Rubén Elías	Practicante de Contabilidad	Cajero Terminalista	Asistente de Operaciones
Sylvia Fuchikami	Telemarketing	Promotora de Ahorro Infantil	Cajera Terminalista
Willy Isa	Jefe de Asuntos Administrativos		Jefe Legal
Miguel Teruya	Practicante de Normalización	Asistente de Normalización	Asistente de Asuntos Judiciales
Richard Baca	Practicante de Procesos Judiciales	Asistente de Normalización Jefe de Normalización	Jefe de Asuntos Judiciales

La promoción dentro de AELUCOOP se da dependiendo de las competencias del colaborador, los resultados de sus evaluaciones, las promociones que se presenten y el tiempo en la organización.

A continuación presentamos una tabla donde se puede apreciar la cantidad de colaboradores, el tiempo que vienen laborando y la cantidad de colaboradores promovidos:

CUADRO 5.7 – COLABORADORES PROMOVIDOS

COLABORADOR AELUCOOP (Tiempo laborando en AELUCOOP)	COLABO- RADORES	PROMO- VIDOS	% PROMOVIDOS
Personas con hasta 24 meses	10	2	20%
Personas con hasta 36 meses	3	0	0%
Personas con hasta 48 meses	1	1	100%
Personas con hasta 60 meses	3	3	100%
Personas con hasta 72 meses	2	2	100%
Personas con hasta +72 meses	21	16	76%
TOTAL	40	24	63%

Como se puede apreciar, más en la cantidad de colaboradores promovidos, las promociones de los colaboradores ocurre cuando tienen más tiempo laborando, a parte del aprendizaje y desempeño demostrado a lo largo de su trayectoria dentro de nuestra organización.

¿De qué manera el sistema de gestión de desempeño de las personas, incluyendo la retroalimentación a los trabajadores, respalda el alto desempeño?

AELUCOOP mide el desempeño del personal a través de Contratos de Gestión, que es el sistema de Gestión de Desempeño del Personal que se utiliza.

El Comité de Planeamiento Estratégico formula los objetivos, metas y plazos a cumplir en la Organización para el año siguiente y cada Jefatura es responsable de trasladar esta información a los Contratos de Gestión conjuntamente con su personal.

El Comité de Planeamiento Estratégico se encarga de revisar quincenalmente el cumplimiento de las metas establecidas en el Tablero de Control. Las Jefaturas, consecuentemente, se encargan de revisar el cumplimiento de los Contratos de Gestión de su personal, debido que en muchos casos las metas del Tablero de Control son divididas entre los integrantes de cada área.

Estas revisiones quincenales dan feedback y permiten, en el caso de que no se estén llegando a cumplir las metas, llevar a cabo "micro" Planes de Acción; de tal manera que se puedan corregir las estrategias de negocio.

Este año, dentro del cronograma de capacitación, se ha contemplado llevar a cabo el curso de Gestión por Competencias. Como proyecto de innovación se

empleará el nuevo conocimiento adquirido para enriquecer el sistema de Evaluación del Desempeño.

(3) ¿De qué manera las políticas de compensaciones, reconocimiento y de recompensa/incentivo relacionadas, refuerzan el alto desempeño?

CUADRO 5.8 – POLITICAS DE COMPENSACIONES, RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSA/INCENTIVO

MECANISMO Y DESCRIPCION
POLITICA SALARIAL
La Política Salarial aplicada en AELUCOOP contiene bandas salariales, las cuales muestran cuál es el salario mínimo y máximo de cada nivel de puestos. Si un colaborador desea llegar al tope de su banda salarial, deberá cumplir sistemáticamente con los resultados planteados en el Contrato de Gestión.
COLABORADOR DEL AÑO
El personal AELUCOOP (sin incluir jefaturas) elige, a través de una encuesta, a los integrantes de la comisión responsable de elaborar el mecanismo de evaluación del "Colaborador del Año". Dicha comisión define la metodología de evaluación para elegir al Mejor Trabajador del Año: asimismo, especifica si el premio se dividirá o no entre uno o más ganadores (AELUCOOP y/c AELUCORP). El premio a otorgar es US\$ 2,000 a ser canjeado por productos del Club de Turismo AELUCORP (pasajes o paquetes nacionales o internacionales), según lo crea conveniente. El premio es entregado por el Gerente General y el Presidente del Directorio durante la Reunión de Fin de Año que realiza AELUCOOP.
BONO POR CONTRATO DE GESTION
Adicionalmente al Premio por Mejor Trabajador del Año, AELUCOOP incentiva a sus colaboradores a cumplir sus metas a través de Bonos por Contrato de Gestión. Dichos bonos son otorgados por el cumplimiento de las metas del área y las individuales.
RECONOCIMIENTO AL LOGRO INDIVIDUAL
La Gerencia General reconoce el logro individual de los Colaboradores de la Organización a través de una felicitación pública colocada en la Intranet, donde se les incentiva a seguir mejorando cada día más. Algunos ejemplos son: Reconocimiento a los nuevos papás (nacimientos), graduaciones, titulaciones, publicación de cartas de reconocimiento enviadas por los socios, etc.
INCENTIVOS
AELUCOOP también motiva a los colaboradores con mayor tiempo de servicio otorgándoles paquetes turísticos nacionales e internacionales que lleva a cabo el Club de Turismo.

(5) ¿Cómo se garantiza la comunicación efectiva, la cooperación y la difusión de conocimientos/habilidades entre las diversas unidades, funciones y áreas de trabajo?

Como parte del enfoque de comunicación que AELUCOOP ha desarrollado, cuenta con mecanismos que garantizan la comunicación efectiva a todo nivel de la organización, para ello cuenta con distintas instancias donde se despliegan no sólo información, sino también conocimientos, orientados a la mejora de procesos y obtener mejores resultados organizacionales. Entre las herramientas utilizadas como soporte de este enfoque se cuenta con una intranet, utilizada para presentar no sólo información del negocio, sino también información referente a conocimientos y habilidades aprendidas en cursos o seminarios, ya sean internos o externos. Este enfoque es revisado anualmente como parte de los resultados obtenidos en las diversas mediciones de desempeño organizacional.

CUADRO 5. 9 – INTRANET



A continuación presentamos los mecanismos de comunicación efectiva, cooperación y difusión de conocimientos/habilidades, y una descripción de los mismos:

CUADRO 5. 10 – COMUNICACION EFECTIVA, COOPERACION Y DIFUSION DE CONOCIMIENTOS/HABILIDADES EN LA ORGANIZACIÓN

COMUNICACION	MECANISMOS
ASCENDENTE	Desayunos con el Gerente, donde el Gerente General se reúne con colaboradores de diversas áreas para obtener información del desempeño y relación entre las unidades. Focus con personal de atención (temas de queja, problemas), donde se recopila información para la mejora de los procesos de atención al cliente y diversas problemáticas que se presentan. Recolección de opiniones y sugerencias que se dan en los diversos talleres que se desarrollan en la Organización (Taller de Valores, etc.).
DESCENDENTE	Todos los mecanismos relacionados con el Contrato de Gestión y con las reuniones de comunicación como por ejemplo el Despliegue de Valores. La Intranet.
HORIZONTAL	Reuniones de los diversos Comités, donde participan todos los Gerentes y Jefes de Agencia. Reuniones de feedback luego de los resultados de la Encuesta Cliente – Proveedor Interno.

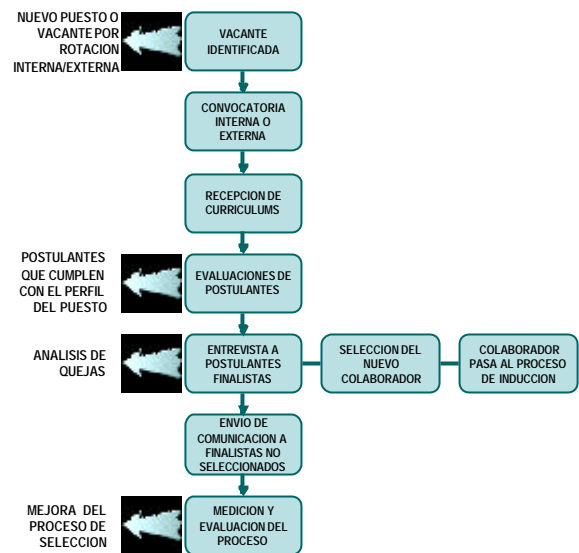
(6) ¿Cómo identifica las características y habilidades requeridas para los trabajadores potenciales? ¿Cómo recluta y contrata nuevo personal? ¿De qué manera toma en cuenta los requisitos clave de desempeño, la diversidad de la comunidad y las prácticas laborales justas?

Para asimilar a la Organización colaboradores con potencial, de acuerdo al perfil requerido, AELUCOOP ha desarrollado el Proceso de Selección de Personas, el cual tiene por objetivo garantizar el ingreso de personal con el perfil adecuado al área solicitante.

Los indicadores que miden la eficiencia de este proceso son la evaluación de la satisfacción del área solicitante y el cumplimiento del tiempo del ciclo del proceso.

A continuación presentamos un diagrama resumido del proceso de selección de los colaboradores de AELUCOOP:

CUADRO 5. 11 – PROCESO DE SELECCION



5.2 EDUCACION, CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL

A. EDUCACION, CAPACITACION Y DESARROLLO DEL PERSONAL

(1) ¿De qué manera sus métodos de educación y capacitación equilibran las necesidades de corto y largo plazo, tanto de la organización como de los trabajadores? ¿Cómo estos métodos incluyen el desarrollo, el aprendizaje y las líneas de carrera?

El Comité de Desarrollo Humano y Valores desarrolla la estrategia de capacitación de largo plazo a través de los objetivos trazados en el Tablero de Control de AELUCOOP, el crecimiento proyectado y la Línea de Carrera de los colaboradores.

La estrategia de capacitación de corto plazo se obtiene a través de los inputs de las Unidades de Negocio para mejorar la parte operativa, los resultados en los Contratos de Gestión y las encuestas realizadas a los colaboradores. La capacitación para los colaboradores que tienen contacto con el cliente, es constante; se consideran refuerzos periódicos para la mejora continua a través de Talleres de Atención al Cliente, los cuales son llevados con instituciones especialistas.

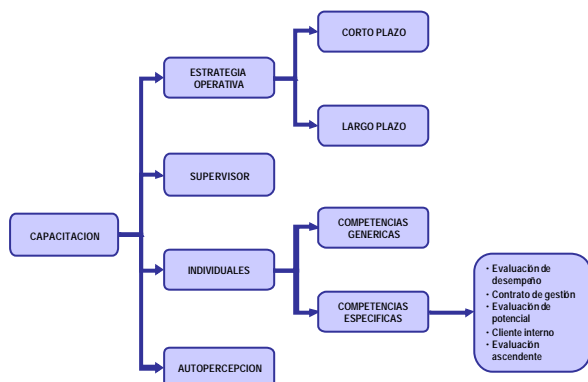
(2) ¿De qué manera diseña la educación y capacitación para mantenerse actualizado con las necesidades individuales y organizacionales? Detalle cómo se considera el desempeño de los puestos y la organización en el diseño y evaluación de la educación y la capacitación.

AELUCOOP, consciente de la gran importancia de mantener a sus colaboradores actualizados y que además cuenten con herramientas poderosas para ofrecer el mejor servicio a sus socios y clientes, invierte anualmente el 1 % de su presupuesto anual.

Dicho Plan de Capacitación se obtiene a través de varias fuentes, éstas son:

- **Estrategia Operativa:** se obtiene de acuerdo a las estrategias de corto y largo plazo que desarrolle la Organización y cada Unidad de Negocio, se puede observar a través del Tablero de Control de AELUCOOP.
- **Supervisor:** se consideran en el Plan de Capacitación cursos o talleres de refuerzo para mantener y/o mejorar las herramientas de liderazgo para los Jefes y Supervisores, que apoyen la mejora del desempeño de los colaboradores.
- **Individuales:** a través de los resultados obtenidos en los Contratos de Gestión, la Evaluación del Desempeño y la Evaluación del Potencial se incluyen en el Plan de Capacitación cursos para obtener y/o mejorar competencias genéricas y específicas, según se requieran.
- **Autopercepción:** Asimismo, se toman en consideración las autopercepciones del Jefe de Área y/o Supervisor con respecto al desempeño de los colaboradores a su cargo.

CUADRO 5. 12 – INFORMACION PARA ELABORACION DEL PLAN DE CAPACITACION



(3) ¿De qué manera busca y utiliza los aportes del personal, incluido los supervisores/gerentes, respecto a las necesidades, expectativas y diseño de la educación y la capacitación?

Luego de cada capacitación se realiza una encuesta de satisfacción del curso llevado, de donde se obtienen opiniones acerca del contenido del curso, los materiales didácticos, los expositores, cursos adicionales en los que estarían interesados en participar.

Adicionalmente, antes de elaborar el Plan de Capacitación se solicita a todos los colaboradores, vía mail, sus opiniones y/o sugerencias acerca de los cursos de capacitación que consideran necesarios llevar y se les solicita que éstas sean sustentadas.

(4) ¿De qué manera se provee y evalúa la educación y la capacitación? Incluya la educación, capacitación y aprendizaje formal e informal.

AELUCOOP cuenta con cuatro enfoques para proveer capacitación y educación. En el siguiente cuadro presentamos dichos enfoques, su característica y método de evaluación:

CUADRO 5. 13 – FORMAS DE PROVISION DE LA CAPACITACION Y EDUCACION

OBJETIVO	CARACTERISTICAS	METODO DE EVALUACION	EJEMPLO
EXTERNA			
Llevar a cabo capacitaciones en temas altamente especializados	Capacitación dirigida a personal que demuestra capacidad de superación. A través de esta capacitación se realizará un Plan de Mejora interna. Duración de + de 400 horas.	Presentación del Plan de Mejora, resultados en los Contratos de Gestión.	Capacitación llevada a cabo con instituciones especializadas (ASBANC, ORACLE, Universidades, etc.).
INSTRUCTORES INTERNOS			
Formar Instructores Internos capaces de difundir eficientemente sus conocimientos a los colaboradores.	Dirigida a colaboradores que cuentan con las competencias requeridas para apoyar la capacitación interna. Duración de 28 horas.	Encuestas de satisfacción de los participantes del curso o taller.	Expositores para los Talleres de Valores Internos (todas las Jefaturas, incluido el Gerente General).
EN EL PUESTO DE TRABAJO			
Diseñar procesos o mejorar el desempeño de los colaboradores	En el Proceso de Inducción, el nuevo colaborador realiza una pasantía por las áreas correspondientes. Los colaboradores de cada área e interárea revisan y mejoran sus procesos internos e interáreas. Duración de 50 horas.	Evaluación del desempeño del nuevo colaborador. Resultado de procesos en el Tablero de Control.	Reuniones de Gestión de Quejas llevadas a cabo con colaboradores que tienen contacto directo con el socio/cliente. Reuniones internas o interáreas para mejorar procesos.
A DISTANCIA			
Lograr que todos los colaboradores puedan dar solución inmediata a sus problemas.	Existen inconvenientes que deben ser atendidos al momento, para lograr eficiencia ante el socio/cliente. Duración de + de 200 horas.	Encuesta de Satisfacción al Cliente	Respuestas e información instantánea vía Novell y correo electrónico Solución de problemas y/c dudas para colaboradores de la Oficina AELUCORP Japón

(5) ¿De qué manera hace frente a las necesidades clave de desarrollo y capacitación, incluyendo la diversidad de la capacitación, el desarrollo de gestión/liderazgo, la orientación/inducción para los nuevos trabajadores, y la orientación/inducción en aspectos de seguridad?

CUADRO 5. 14 – TEMAS ALINEADOS A NECESIDADES CLAVE DE DESARROLLO Y CAPACITACION

PROGRAMAS	DESCRIPCION
LIDERAZGO	
"Habilidades Gerenciales" Taller de Valores	El Plan Anual de Capacitación contempla el mantenimiento y/o refuerzo constante de una competencia importante como lo es el liderazgo. Para ello los mismos líderes son quienes se responsabilizan de llevar a cabo los Talleres Internos, participan en programas de Habilidades Gerenciales, coaching, etc.
ORIENTACION A NUEVOS COLABORADORES	
Inducción al nuevo colaborador	Todo nuevo colaborador pasa por un completo proceso de inducción. El proceso se inicia con la presentación detallada acerca de la Organización por parte del Gerente Administrativo de AELUCOOP, seguidamente se realiza la presentación oficial del nuevo colaborador por la oficina Principal (en el caso de las otras oficinas se coloca la comunicación en la Intranet), se le entrega el Kit de Trabajo AELUCOOP y se le muestra su lugar de trabajo En su área de trabajo, el Gerente del área se encarga de asignarle un compañero guía, que se encargará de dar la capacitación en el puesto de trabajo. Dependiendo del puesto, si se requiere, se le programa pasantía en otras áreas. Finalmente se le entrega el cronograma de pasantías.
SEGURIDAD	
Uso de extintores, salidas, etc.	Anualmente se programan talleres de capacitación en seguridad, donde se abordan temas como el uso de extintores, lugares de seguridad y vías de evacuación, etc.

(6) ¿De qué manera se orienta a la excelencia en el desempeño en la educación y capacitación? Describa la manera en que los trabajadores aprenden a utilizar las mediciones, estándares de desempeño, estándares de habilidades, mejora del desempeño, métodos de control de calidad y benchmarking, respectivamente.

En AELUCOOP contamos con un programa de educación y capacitación orientada a la mejora de los procesos, mediciones y otros enfoques de mejora, como parte del despliegue de los esfuerzos de mejoramiento de la organización. Este programa tiene como principal objetivo desplegar los cambios, mejoras tanto de los procesos como de los productos y servicios. A continuación presentamos un cuadro donde se explica los temas del programa y las instancias de despliegue:

CUADRO 5. 15 – METODO DE DESPLIEGUE

TEMA / ENFOQUE	METODO DE DESPLIEGUE	
	CHARLA, TALLER	INTRANET
Diseño de procesos	X	X
Mejora de procesos	X	X
Diseño de indicadores	X	X
Uso de mediciones		X
Control de procesos		X
Contrato de gestión	X	
Mediciones internas	X	

Adicionalmente al programa y con la finalidad de mantener alineado los esfuerzos, anualmente cada Jefe de Área conjuntamente con su personal, se encarga de elaborar el Tablero de Control del Área, donde se definen objetivos, metas e indicadores los cuales se plasman en sus respectivos Contratos de Gestión. Esta

metodología permite que todos los colaboradores del área se comuniquen en el mismo idioma y vayan siempre hacia la misma dirección.

Durante el año, el Jefe de Área evalúa periódicamente los resultados obtenidos y los contrasta con las metas de los Contratos de Gestión. De esta manera, los colaboradores son constantemente evaluados y se preocupan por alcanzar sus metas individuales y consecuentemente, las del área.

(7) ¿De qué manera refuerza el conocimiento y las habilidades en el puesto?

Para AELUCOOP, la mejor forma de reforzar el conocimiento y las habilidades en el puesto es a través del cumplimiento del Flujo de Conocimientos. Los cuales se hacen a través de los siguientes programas:

- **Capacitación Externa:** el colaborador lleva a cabo la capacitación en una institución de prestigio, que le permita obtener herramientas para mejorar su desempeño y poder ofrecer un mejor servicio al socio/cliente.
- **Instructor Interno:** el colaborador capacitado prepara material didáctico y lleva a cabo su propio curso de capacitación o taller para desplegar lo aprendido a sus compañeros de trabajo.
- **En el Puesto de Trabajo:** elabora informe de mejora basado en el nuevo conocimiento obtenido para mejorar los procesos de su área. Asimismo, apoya a sus compañeros a desempeñarse mejor.

5.3 BIENESTAR Y SATISFACCIÓN DEL PERSONAL

A. AMBIENTE DE TRABAJO

(1) ¿De qué manera considera y mejora los aspectos de salud, seguridad y ergonomía en el lugar de trabajo? ¿De qué manera participa el empleado en la identificación de estos aspectos y en la mejora de la seguridad en el lugar de trabajo? Incluya las mediciones de desempeño y/o los objetivos para cada aspecto importante del ambiente de trabajo. Además, incluya las diferencias más relevantes, si las hubiera, entre los diferentes ambientes de trabajo por grupos de trabajadores y/o por unidades de trabajo.

AELUCOOP despliega anualmente su Proceso de Clima a través de la Encuesta de Clima Organizacional, la cual se divide en 8 etapas: Identificación con la Empresa, Relaciones Interpersonales y Comunicaciones, Reconocimiento, Ambiente y Condiciones de Trabajo, Liderazgo, Capacitación y Desarrollo, Beneficios y Exigencias en el Trabajo.

Una vez tabuladas las encuestas, se procede a analizar los resultados y se obtienen los factores desmotivadores para diseñar la estrategia a seguir. Por ejemplo el año pasado los resultados llevaron a la implementación de tres planes de acción relacionados con la comunicación,

el sistema de reconocimiento y la mejora del sistema salarial.

Entre los aspectos identificados para temas de salud, seguridad y ergonomía tenemos:

CUADRO 5. 16 - ASPECTOS IDENTIFICADOS EN SALUD – SEGURIDAD – ERGONOMIA POR LOS COLABORADORES

SEGURIDAD	SALUD Y ERGONOMÍA	PLANES DE ACCION
OFICINA PRINCIPAL		
Sistema de seguridad de videograbadora	Responsabilidad Ricardo Toyama	Plan de Acción de Clima Organizacional
Charla de uso de extintores	Protector de pantalla	Plan de Acción de Mantenimiento de Mobiliario y Equipos
Simulacro de evacuación	Mantenimiento de los SS.HH. (3 veces al día)	Plan de Acción de Salud
Simulacro en caso de asalto	Limpieza diaria de las oficinas.	
Aniego	Campañas de Salud	
Revisión eléctrica (línea a tierra)	Comodidad del ambiente de trabajo y mobiliario adecuado	
AGENCIA BAYLETTI		
Charla de uso de extintores	Responsabilidad Augusto Lores	Plan de Acción de Clima Organizacional
Simulacro de evacuación	Protector de pantalla	Plan de Acción de Mantenimiento de Mobiliario y Equipos
Simulacro en caso de asalto	Mantenimiento de las oficinas (1 vez por semana).	Plan de Acción de Salud
Revisión eléctrica (línea a tierra)	Campañas de Salud	
	Comodidad del ambiente de trabajo y mobiliario adecuado	
AGENCIA CHOSICA		
Charla de uso de extintores	Responsabilidad Ricardo Toyama	Plan de Acción de Clima Organizacional
Simulacro de evacuación	Protector de pantalla	Plan de Acción de Mantenimiento de Mobiliario y Equipos
Simulacro en caso de asalto	Mantenimiento de las oficinas (2 veces al mes).	Plan de Acción de Salud
Revisión eléctrica (línea a tierra)	Campañas de Salud	
	Comodidad del ambiente de trabajo y mobiliario adecuado	
AGENCIA COLEGIO		
Sistema de seguridad de videograbadora	Sistema de seguridad de videograbadora	Sistema de seguridad de videograbadora
Charla de uso de extintores	Charla de uso de extintores	Charla de uso de extintores
Simulacro de evacuación	Simulacro de evacuación	Simulacro de evacuación
Simulacro en caso de asalto	Simulacro en caso de asalto	Simulacro en caso de asalto
Revisión eléctrica (línea a tierra)	Revisión eléctrica (línea a tierra)	Revisión eléctrica (línea a tierra)
AGENCIA APJ		
Sistema de seguridad de videograbadora	Responsabilidad Juan Yagi	Plan de Acción de Clima Organizacional
Charla de uso de extintores	Protector de pantalla	Plan de Acción de Mantenimiento de Mobiliario y Equipos
Simulacro de evacuación	Mantenimiento de las oficinas	Plan de Acción de Salud
Simulacro en caso de asalto	Campañas de Salud	
Revisión eléctrica (línea a tierra)	Comodidad del ambiente de trabajo y mobiliario adecuado	

B. CLIMA DE RESPALDO ORGANIZACIONAL

(1) ¿De qué manera se mejora el clima de trabajo para el personal, a través de servicios, beneficios y políticas? ¿Cómo se seleccionan estas mejoras y de qué manera se adaptan a las necesidades de las diferentes categorías, tipos de personal y a los individuos?

El clima de trabajo se mejora mediante servicios, beneficios obligatorios, beneficios no obligatorios y políticas, los cuales se vienen identificando mediante la encuesta de clima y se implementan mediante programas o acciones. A continuación presentamos la manera como se mejora el clima mediante servicios, beneficios y políticas:

CUADRO 5. 17 – SERVICIOS, BENEFICIOS Y POLITICAS

SERVICIOS	BENEFICIOS		POLITICAS
	OBLIGATORIO	NO OBLIGATORIO	
Dispensador de agua Kitchen (té, café, etc.) Lugar para almorzar	CTS AFP Pago de ESSALUD Seguro de Vida (c/4 años) Vacaciones Gratificaciones Legales de Julio y Diciembre	Uniforme (Verano, Invierno y Sábados) Viajes Préstamos Administrativos Créditos a una tasa menor Seguro Médico Familiar Campaña de Salud	Cursos de Capacitación (Actualización, Maestrías, etc.) Reconocimiento al Mejor Trabajador del Año Bonos de Productividad Celebración de Cumpleaños COOPVivencia Reunión de Navidad Reunión de Fin de Año

La información acerca de las mejoras por realizar en AELUCOOP se obtiene de la Encuesta de Clima Organizacional, Comunicación Ascendente, Descendente, Horizontal y Focus Group Interno. De aquí se obtienen puntos críticos sobre los cuales se tendrán que trabajar.

CUADRO 5. 18 – SERVICIOS, BENEFICIOS Y POLITICAS IDENTIFICADOS EN ENCUESTA DE CLIMA

HALLAZGO DE LA ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	SERVICIO – BENEFICIO – POLITICAS
Factor "Reconocimiento" 76% de insatisfacción	Premio al Mejor Trabajador del Año Bonos de Productividad
Factor "Capacitación" 63.37% de insatisfacción	Programa Anual de Capacitación
Factor "Beneficios" 69.54% de insatisfacción	Nueva Política de Sueldos

(2) ¿De qué forma el clima de trabajo de la organización considera las necesidades de contar con una fuerza de trabajo diversa?

Al acceder a nuevos mercados, se consideró contar con colaboradores no nikkei, para ello inicialmente fueron pocos los colaboradores y se tuvo cuidado que no afecte no solamente el clima de trabajo sino también el desempeño de los colaboradores antiguos como de los nuevos, es así que se contrató de diversas

universidades e institutos.

CUADRO 5. 19 – DIVERSIDAD DE FUERZA DE TRABAJO

DIVERSIDAD	ESTUDIOS		
	Concluido	Inconcluso	Estudiando
Universidad	19	3	0
Instituto	17	1	1

Los colaboradores pertenecen a 9 universidades distintas, entre nacionales y privadas, así como a 11 institutos de diversas carreras técnicas.

La política de selección de personal impide cualquier mecanismo restrictivo referido a universidad de procedencia o sexo, por ejemplo.

C. SATISFACCIÓN DE PERSONAL

(1) ¿De qué manera determina los factores clave que influyen en el bienestar, la satisfacción y la motivación del personal?

A través de la Encuesta de Clima Organizacional se obtiene información acerca de los factores clave de bienestar, satisfacción y motivación del personal. La herramienta utilizada para medir el clima, aborda los factores claves que influyen en el bienestar, satisfacción y motivación del personal, ello se explica con mayor detalle en el punto 5.1.5 del presente documento.

(2) ¿Qué métodos y mediciones formales y/o informales de evaluación utiliza para determinar el bienestar, satisfacción y motivación del personal? ¿Cómo adaptan estos métodos y mediciones a una fuerza de trabajo diversa y a las diferentes categorías y tipos de personal? ¿Cómo utiliza otros indicadores tales como rotación, ausentismo, agravios y productividad del personal para evaluar y mejorar su bienestar, satisfacción y motivación?

Los aspectos para determinar el bienestar, satisfacción y motivación del personal se evidencia en la primera parte del presente capítulo, para ello se realiza la encuesta de Clima Organizacional (Ver Subcriterio 5.1).

Los indicadores de rotación, ausentismo, agravios y productividad del personal para evaluar y mejorar su bienestar, satisfacción y motivación se contemplan dentro del Plan de Acción de Clima Organizacional.

(3) ¿De qué manera relaciona los hallazgos de la evaluación con los resultados de negocios clave a fin de identificar las prioridades de mejora del ambiente de trabajo y del clima de respaldo al personal?

La información recopilada de la Encuesta de Clima Organizacional, la Encuesta del Cliente – Proveedor Interno, los financieros, etc. se definieron las prioridades de mejora, las cuales se reflejan en el BSC. Este punto fue previamente descrito en el Criterio 2 - Planeamiento Estratégico del presente documento.

6. GESTION DE PROCESOS

6.1 PROCESOS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

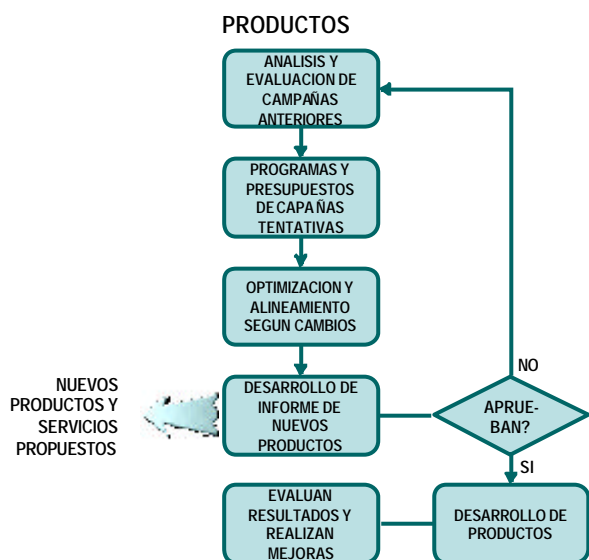
A. PROCESOS DE DISEÑO

(1) ¿Cuales son los procesos de diseño para productos/servicios y los procesos de producción/distribución relacionados?

Los procesos de diseño para los productos/servicios y los procesos de producción/distribución son:

Diseño de nuevos productos: el desarrollo de nuevos productos/servicios o el mejoramiento de los existentes, se basa en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes, el desempeño de los actuales productos/servicios, la estrategia y orientación de la empresa y las propuestas del personal interno, principalmente de las áreas de servicio y operaciones.

CUADRO 6. 1 – PROCESO DE DISEÑO DE NUEVOS PRODUCTOS



(2) ¿De qué manera incorpora los cambiantes requisitos del cliente/mercado en el diseño de productos/servicios y en los sistemas y procesos de producción/distribución?

En el proceso de investigación de mercado, la información recopilada es tomada en cuenta para identificar cambios en el mercado que sirvan de insumo para los procesos de diseño, producción y distribución, igualmente para el proceso de planeamiento estratégico; generando así los objetivos y planes futuros, no sólo a nivel de procesos sino también en tecnología de información y requerimientos de capacidades del personal.

Entre las fuentes de información de los requisitos del cliente/mercado que se utilizan tenemos las siguientes:

- **Encuestas de Satisfacción:** Los resultados de las encuestas son evaluados en reuniones del Comité de Clientes.
- **Proceso de Quejas:** Las quejas frecuentemente reflejan posibles carencias de los productos o

servicios o la necesidad de desarrollar nuevos.

- **Focus Group con el Personal de Contacto:** En estas reuniones se recoge información de comentarios de los clientes en su contacto con nuestro personal.
- **Investigaciones Cualitativas para Determinar Factores Clave en las Decisiones de Compra y Permanencia:** En estos estudios realizados, siempre por un ente externo, se identifica las necesidades cambiantes por cada segmento de mercado lo que permite generar ideas de proyectos para nuevos productos/servicios.

(3) ¿De qué manera incorpora nueva tecnología en los productos/servicios y en los sistemas y procesos de producción/distribución?

AELUCOOP considera a la Tecnología de Información como la herramienta de soporte de las operaciones y el elemento principal para el desarrollo de nuevos productos/servicios para nuestros clientes. Por esta razón, en todos los proyectos de desarrollo de productos/servicios se involucra siempre al área de sistemas.

Para la incorporación de nueva tecnología, como parte del proceso de Planeamiento Estratégico, se toma la decisión de cambios o mejoras de la plataforma tecnológica tomando como base las orientaciones del negocio, los cambios en el mercado y las nuevas tecnologías que se vienen presentando en el mercado y que se ajusten a nuestras necesidades.

Es importante señalar que la aplicación de la tecnología es especialmente importante para el negocio cuando en el planeamiento estratégico se detectan necesidades de mejora profunda (discontinua o innovación), es decir cuando se necesita dar grandes cambios de desempeño en periodos cortos de tiempo.

Otra labor importante es la puesta en producción de sistemas informáticos e infraestructura tecnológica de soporte para los procesos operativos/distribución, orientados no solamente como soporte sino que sirvan para mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos, así como para el desarrollo de aplicaciones para el soporte de las estrategias del negocio.

CUADRO 6. 2 – MEJORAS EN SISTEMAS DE INFORMACION

AÑO	MEJORAS INFORMATICAS
2001	Sistema Intranet de comunicación interna.
2002	Renovación del Servidor de datos principal.
2003	Implementación de nuevas funcionalidades al programa actual de gestión.
2004	Desarrollo de aplicaciones web para el control de servicios en Japón.
2005	SISGO, sistema integral de soporte de gestión operativa, Software de Balanced Scorecard (a partir de Agosto)

El mantenimiento de los sistemas que soportan los procesos claves del negocio y los procesos administrativos son importantes para el desarrollo de las operaciones, atención al cliente y el crecimiento de la

compañía; la confiabilidad, disponibilidad y calidad de los sistemas nos aseguran una operación fluida y un desempeño eficiente en los procesos.

Actualmente, AELUCOOP cuenta con una Intranet que permite mantener una comunicación dinámica dentro de la organización, y a su vez proporciona herramientas que facilitan un mejor desempeño administrativo. Entre los sistemas de soporte administrativo podemos mencionar: solicitud de mantenimiento de sistemas, mantenimiento de infraestructura, consulta de documentos sobre los procesos, manuales de seguridad, etc.

(4) ¿De qué manera abordan sus procesos de diseño los asuntos relacionados con la calidad y el tiempo de duración del ciclo, la transferencia de conocimientos de proyectos pasados y de otras áreas de la organización, el control de costos, la nueva tecnología de diseño, la productividad y otros factores de eficiencia/eficacia?

El proceso de desarrollo de productos/servicios tiene definidas etapas que garantizan la efectividad del diseño, evaluación del costo – beneficio y retroalimentación constante para los nuevos diseños. Dichas etapas aseguran a su vez el logro de objetivos definidos tanto para clientes como para la organización. Estas etapas son:

- Diagnóstico inicial
- Plan de desarrollo del producto/servicio
- Diseño de la propuesta
- Evaluación y Aprobación del proyecto
- Desarrollo
- Implantación
- Control y Seguimiento

Esta metodología tiene la finalidad de:

- Facilitar y agilizar la realización de proyectos de diseño (definición de responsables, seguimiento a programas de trabajo, el control de tareas, etc.)
- Asegurar que se lleven a cabo controles efectivos que aseguren la calidad y los resultados del diseño (costo del proyecto, evaluación de resultados, satisfacción de clientes, etc.)
- Facilitar el aprendizaje y fomentar el auto-conocimiento en la empresa (capacitación a los involucrados).

Asimismo, en el diseño de productos/servicios se implementan indicadores de gestión que miden los siguientes aspectos del proceso:

- Calidad
- Tiempo de ciclo
- Costos
- Productividad

(5) ¿Cómo se asegura que el diseño de procesos de producción/distribución cumpla con todos los requisitos claves de desempeño operacional?

Para el proceso de desarrollo de productos/servicios, así como los procesos de producción/distribución se consideran los siguientes factores que garantizan la efectividad tanto en el diseño y cumplimiento de los requisitos claves de desempeño operacional:

- Asegurar que el diseño del producto/servicio a través de su alineamiento con la información obtenida en el proceso de investigación de mercado.
- Asegurar y garantizar que se cumplan todas las etapas del proceso y estén correctamente documentados, manteniendo alineamiento con el enfoque de normalización de la compañía. Para ello se trabaja en equipos multidisciplinarios.
- Garantizar que todos los usuarios puedan compartir la documentación del proyecto desde el inicio, con la finalidad de facilitar el entrenamiento y capacitación posterior.
- Evaluar el costo/beneficio del desarrollo del producto/servicio, orientados al cumplimiento de los objetivos del proyecto, así como hacer seguimiento a los desembolsos realizados.

(6) ¿De qué manera coordina y pone a prueba los procesos de diseño y producción/distribución para garantizar la capacidad de introducir productos/servicios a tiempo y sin problemas?

El proceso de diseño de productos/servicios toma como base las etapas y los factores descritos para asegurar el éxito en la introducción de nuevos productos/servicios, sin embargo en la etapa de control y seguimiento es donde se asegura que la puesta en marcha sea de manera oportuna.

Se utiliza para el control de los procesos de desarrollo de productos/servicios los diagramas de gantt, los cuales se revisan periódicamente, con la finalidad de asegurar el cumplimiento de cada etapa del proceso de diseño, y se revisan dichas etapas y los tiempos establecidos para realizar las pruebas antes de la puesta en marcha de los nuevos productos/servicios, así como coordinar todos los elementos necesarios para su distribución y entrega a tiempo y sin problemas.

Adicionalmente, y como parte del proceso de desarrollo de productos/servicios, se mantiene la documentación de cada proyecto, información que es utilizada posteriormente en nuevos desarrollos, con la finalidad de revisar el proceso anterior y corregir errores cometidos anteriormente para mejorar en cada proyecto el proceso de diseño.

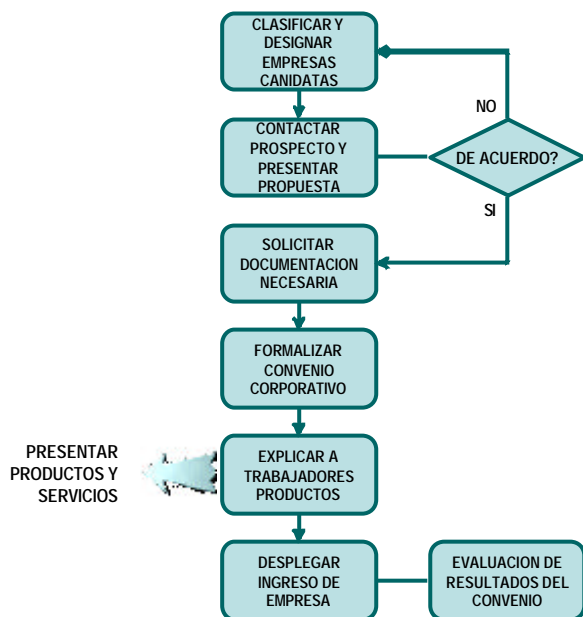
B. PROCESOS DE PRODUCCION/ENTREGA

(1) ¿Cuáles son los procesos de producción/distribución claves y sus requisitos de desempeño principales?

Los procesos de producción y entrega son:

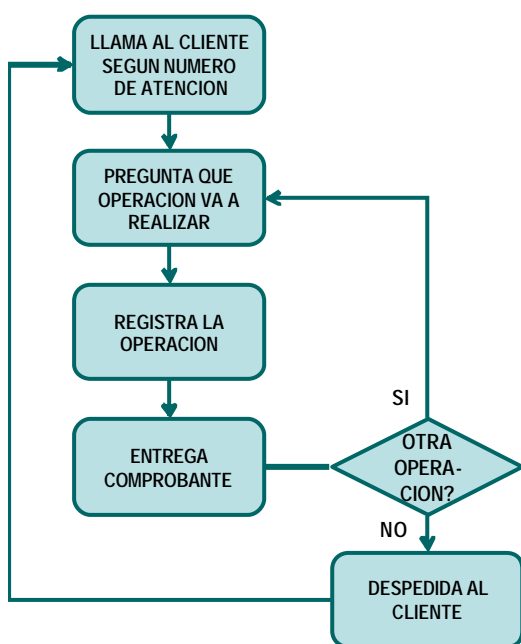
Establecimiento de convenios corporativos: realizar convenios con empresas o instituciones sólidas que nos permitan otorgarles créditos con descuentos por planilla, asegurándonos el retorno del dinero.

CUADRO 6. 3 – PROCESO DE ESTABLECIMIENTO DE CONVENIOS CORPORATIVOS



Atención al cliente: brindar un excelente servicio a nuestros asociados y clientes, rápido, eficiente y de calidad profesional en el trato personal.

CUADRO 6. 4 – PROCESO DE ATENCION AL CLIENTE



Los requisitos relacionados a cada proceso de producción/entrega están asociados a los indicadores

de gestión de los tableros de las unidades de negocio y mediante estas mediciones se controlan los requisitos más relevantes de cada proceso, más información de este tema se explica con detalle en el Criterio 4.

(2) ¿De qué manera las operaciones cotidianas de los procesos de producción/distribución garantizan que cumplirá con los requisitos de desempeño?

AELUCOOP al igual que el punto anterior 6.1.A(5), para garantizar que los procesos de producción/distribución cumplan con los requisitos de desempeño operacional, utiliza los factores antes mencionados. Adicionalmente como parte del aseguramiento de calidad de procesos cuenta con el siguiente enfoque:

Normalización: El desarrollo del Modelo de Excelencia en la Gestión de Aelucop-Aelucorp (MEGAA) permite contar con una gestión de procesos que esté alineada a la estrategia del negocio y que sea flexible, adecuándose a los cambios y necesidades del mercado. En toda la organización se han documentado los procesos, con el fin de garantizar altos niveles de eficiencia y eficacia. Con este enfoque nos orientamos a alinear, integrar, normalizar y mejorar los procesos continuamente.

Como parte de la mejora de este enfoque se han venido implementando lo siguiente:

CUADRO 6. 5 – MEJORA EN ENFOQUE DE DOCUMENTACION

AÑO	ACCION REALIZADA
1999	Documentación inicial de procesos
2000	Documentación y revisión de procesos claves
2001	Documentación y revisión de procesos de soporte
2002	Revisión y mejora del Sistema documentario y actualización de los procesos claves al nuevo sistema documental
2003	Actualización de procesos de soporte al nuevo sistema documental, el cual incluye Descripciones Estándar del Proceso, Flujogramas con más detalle, Descripciones de Actividades, Control de Indicadores (Ficha del Indicador) y Formatos y Documentos Asociados al Proceso.
2004	Mejoramiento de procesos de gestión y de negocio

(3) ¿Cuáles son las mediciones y/o indicadores de desempeño más importantes que son utilizados para controlar y mejorar los procesos de producción/distribución? Incluya la manera en que se visualiza la información del cliente en tiempo real, según convenga.

AELUCOOP identifica y analiza los procesos claves del negocio, con la finalidad de mejorar la calidad del servicio y en la eficiencia operacional. Para cada proceso se designa un líder responsable, definen indicadores, objetivos y metas claras; que permiten trabajar de manera continua con un enfoque orientado hacia la mejora de los procesos. El objetivo de ello es brindar excelencia a los clientes y lograr los resultados operacionales planificados. Los indicadores para los procesos claves se presentan en el cuadro 6.6.

Toda la información y datos del cliente utilizados por las unidades de negocios y atención al cliente, se gestionan

principalmente por sistemas informáticos. Dichos sistemas extraen la información de los clientes de las bases de datos, para atender todas las consultas, requerimientos y brindar los productos/servicios en tiempo real.

CUADRO 6. 6 – INDICADORES PRINCIPALES

PROCESOS	INDICADORES PRINCIPALES
Establecimiento de convenios corporativos	# de convenios corporativos (empresariales e institucionales) realizados al año (adicionales) # de socios nuevos por convenios corporativos Rentabilidad anual por convenios corporativos
Atención al cliente	Tiempo de espera para ser atendido Eficiencia en el servicio Calidad en la atención personalizada

(4) ¿De qué manera mejora los procesos de producción/distribución para elevar el desempeño del proceso y la calidad los productos/servicios?, ¿De qué manera se comparten las mejoras con otras unidades y procesos de la organización?

Como parte del enfoque de gestión de procesos, aplica el concepto de mejora continua, considerado uno de los elementos fundamentales para lograr la eficiencia y eficacia que se requiere para brindar un buen servicio al cliente externo e interno. Este enfoque se logra mediante el uso del ciclo PDCA, es decir, a través del análisis, control y seguimiento de los indicadores operativos de los procesos. Adicionalmente se implementan proyectos de mejora de procesos. Dichos proyectos, asociados al planeamiento estratégico y operativo se llevan a cabo con equipos inter-funcionales o departamentales.

La difusión de las mejoras y la retroalimentación se realiza mediante:

- Despliegue y seguimiento del planeamiento estratégico
- Comités de Unidades
- Comité de Gerencia
- Intranet
- Contratos de Gestión

Para el aseguramiento de la efectividad de los procesos de producción y distribución, se realiza lo siguiente:

- **Seguimiento del Planeamiento Estratégico y del Balanced Scorecard**, en este punto se hace seguimiento a todos los planes de acción relacionados con la mejora de los procesos clave.
- **Auditorías Internas**, que nos permiten evaluar el cumplimiento de los procedimientos, políticas y resultados de indicadores operacionales financieros.
- **Auditorías Externas**, son realizadas por la Fenacrep por encargo de la SBS, para evaluar el cumplimiento normativo y legal.

Cabe resaltar que hasta el momento AELUCOOP no ha recibido ninguna No Conformidad o Multa por dichas instituciones. Los resultados de dichas auditorías sirven

de información de entrada para la mejora de los procesos.

(2) ¿Cómo determina los requisitos más importantes de los procesos de soporte, incorporando información de clientes internos y/o externos?, ¿Cuáles son los requisitos operacionales claves para el proceso (tales como productividad y tiempo de duración del ciclo)?

En AELUCOOP se determina y asegura el cumplimiento de los requisitos más importantes de los procesos de soporte, que incluyen información de los clientes internos y externos y son controlados mediante indicadores de desempeño. Los requisitos relacionados a cada proceso de soporte están establecidos en los tableros de las unidades de negocio y asociados a los indicadores de gestión, mediante estas mediciones se controlan los requisitos más relevantes de cada proceso, más información de este tema se explica con detalle en el Criterio 4.

(3) ¿De qué manera se diseñan estos procesos de manera que se cumplan todos los requerimientos claves?

Los procesos de soporte se diseñan tomando en consideración los factores para asegurar la efectividad del diseño de los mismos, descritos anteriormente en el SubCriterio 6.1.A(5).

(4) ¿De qué manera las operaciones cotidianas de procesos de soporte aseguran el cumplimiento de los requisitos de desempeño claves?, ¿De qué manera determina y utiliza mediciones al interior del proceso y/o la retroalimentación del cliente en los procesos de soporte?

AELUCOOP al igual que el punto anterior 6.1.A(5), y el punto 6.1.B(2) para garantizar que los procesos de producción/distribución cumplan con los requisitos de desempeño operacional, utiliza los factores mencionados en los puntos anteriores. Es decir el ciclo de mejora PDCA.

El esquema de control y mejora de procesos de soporte es el mismo que se utiliza para los procesos clave.

La manera como se determinan y utilizan mediciones al interior del proceso y la retroalimentación del cliente se realiza como parte del desarrollo del BSC y los indicadores de gestión de los tableros de las unidades de soporte, tal como se explica en el Criterio 4; se incluyen en dichos tableros indicadores de los procesos de soporte, con la finalidad de asegurar los requisitos de desempeño clave.

(5) ¿De qué manera mejora los procesos de soporte para lograr un mejor desempeño y para mantenerlos vigentes ante las necesidades y orientaciones de la organización?, ¿De qué manera comparte las mejoras con otras unidades y procesos de la

organización, según corresponda?

Al igual que los procesos de producción/entrega, los procesos de soporte son mejorados para lograr un mejor desempeño mediante el enfoque presentado en el punto 6.1.B(4). De la misma manera que el punto en mención, se comparten las mejoras al interior de la organización.

6.2 PROCESOS DE SOPORTE

A. PROCESOS DE SOPORTE

(1) ¿Cuáles son sus procesos de soporte claves?

Los procesos de soporte se describen a continuación:

Contabilidad: procesos que abarcan control de gestión de operaciones contables, elaboración de estados financieros y apoyo de análisis de información para la unidad de créditos.

Logística: gestión de compra de materiales y suministros tanto para la operación del negocio como economato.

Gestión Legal: apoyo en gestiones de índole legal, tanto en apoyo de asuntos administrativos legales, así como asuntos judiciales.

Sistema de Control e Información: apoyo en el desarrollo de herramientas de soporte informático, mantenimiento de los sistemas en marcha y mantenimiento de la infraestructura tecnológica.

RRHH: procesos del Sistema de Desarrollo Humano y Organizacional, como selección de personal, inducción, capacitación, motivación y bienestar.

Los diagramas de flujos de los procesos de soporte se encuentran disponibles en el manual de procesos de AELUCOOP.

(2) ¿Cómo determina los requisitos más importantes de los procesos de soporte, incorporando información de clientes internos y/o externos?, ¿Cuáles son los requisitos operacionales claves para el proceso (tales como productividad y tiempo de duración del ciclo)?

En AELUCOOP se determina y asegura el cumplimiento de los requisitos más importantes de los procesos de soporte, que incluyen información de los clientes internos y externos y son controlados mediante indicadores de desempeño. Los requisitos relacionados a cada proceso de soporte están establecidos en los tableros de las unidades de negocio y asociados a los indicadores de gestión, mediante estas mediciones se controlan los requisitos más relevantes de cada proceso, más información de este tema se explica con detalle en el Criterio 4.

(3) ¿De qué manera se diseñan estos procesos de manera que se cumplan todos los requerimientos

claves?

Los procesos de soporte se diseñan tomando en consideración los factores para asegurar la efectividad del diseño de los mismos, descritos anteriormente en el SubCriterio 6.1.A(5).

(4) ¿De qué manera las operaciones cotidianas de procesos de soporte aseguran el cumplimiento de los requisitos de desempeño claves?, ¿De qué manera determina y utiliza mediciones al interior del proceso y/o la retroalimentación del cliente en los procesos de soporte?

AELUCOOP al igual que el punto anterior 6.1.A(5), y el punto 6.1.B(2) para garantizar que los procesos de producción/distribución cumplan con los requisitos de desempeño operacional, utiliza los factores mencionados en los puntos anteriores. Es decir el ciclo de mejora PDCA.

EL esquema de control y mejora de procesos de soporte es el mismo que se utiliza para los procesos clave.

La manera como se determinan y utilizan mediciones al interior del proceso y la retroalimentación del cliente se realiza como parte del desarrollo del BSC y los indicadores de gestión de los tableros de las unidades de soporte, tal como se explica en el Criterio 4; se incluyen en dichos tableros indicadores de los procesos de soporte, con la finalidad de asegurar los requisitos de desempeño clave.

(5) ¿De qué manera mejora los procesos de soporte para lograr un mejor desempeño y para mantenerlos vigentes ante las necesidades y orientaciones de la organización?, ¿De qué manera comparte las mejoras con otras unidades y procesos de la organización, según corresponda?

Al igual que los procesos de producción/entrega, los procesos de soporte son mejorados para lograr un mejor desempeño mediante el enfoque presentado en el punto 6.1.B(4). De la misma manera que el punto en mención, se comparten las mejoras al interior de la organización.

6.3 PROCESOS DE PROVEEDORES Y SOCIOS

A. PROCESOS DE PROVEEDORES Y SOCIOS

(1) ¿Qué productos/servicios claves compra/obtiene de sus proveedores y/o socios?

Los productos / servicios claves que compra/obtiene de los principales proveedores son principalmente productos para impresiones, merchandising, suministros, servicios de computo, servicios legales, sistemas de información y servicio de courier; los cuales se muestran a continuación:

CUADRO 6. 7 – PROVEEDORES/SOCIOS Y PRODUCTOS/SERVICIOS

TIPO DE PROVEEDOR/SOCIO	PRODUCTO/SERVICIO
Imprentas	Impresiones Material grafico Material publicitario
Merchandising	Artículos promocionales
Suministros	Papeles, tintas
Servicios de cómputo	Apoyo y soporte técnico de infraestructura informática
Legal	Notaría, legalización y asesoría judicial
Sistemas de información	Diseño y mantenimiento de software
Courier	Envío de documentos y material publicitario

(2) ¿De qué manera incorpora requisitos de desempeño en la gestión de procesos de sus proveedores y/o socios?, ¿Cuáles son los requisitos de desempeño claves que sus proveedores y/o socios deben cumplir para satisfacer sus requerimientos?

AELUCOOP como parte de la estrategia de relación con sus socios y proveedores, define los requisitos de desempeño para los productos/servicios así como los requisitos para cada proceso en el que van a participar, seleccionando los que mejor se ajusten a dichos requerimientos. Los principales requisitos son calidad y precio para seleccionar un proveedor.

Posteriormente, cada vez que se interactúa con un proveedor, se revisan y controlan los requisitos de tal manera que se cada vez que atienden una solicitud, con ello aseguramos el cumplimiento de los requisitos asociados al proceso y al mismo tiempo se evalúa su desempeño de manera constante.

La finalidad de realizar este tipo de seguimientos constante se orienta principalmente a la mejora de los procesos, de las relaciones con los proveedores y de la misma manera asegurar que los procesos asociados a los clientes sean atendidos de manera eficiente y oportuna.

A continuación presentamos gráficamente el enfoque descrito que mantenemos con los proveedores y socios:

CUADRO 6. 8 – ENFOQUE DE GESTION DE PROVEEDORES



En el siguiente cuadro tenemos los proveedores más importantes y el tiempo de relación que mantenemos

con ellos:

CUADRO 6. 9 – PROVEEDORES MAS IMPORTANTES

PROVEEDOR	TIEMPO DE RELACION COMERCIAL EN AÑOS (APROX.)
DANIK - Imprenta	12 años
Proyección Textil - Confecciones	12 años
INFOQUEST - Hardware	10 años
NKGRAF - Imprenta	9 años
BERROSPÍ POLO - Notaría	7 años
GRAFICA EL OLIVAR	7 años
MESAJIL - Insumos	4 años
CIMAGRAF - Imprenta	3 años
PC PERFORMANCE - Hardware	3 años
Tegami Express - Courier	3 años
HIGH TACKLE - Confecciones	2 años

(3) ¿De qué manera garantiza que se cumplan sus requisitos de desempeño?, ¿De qué manera proporciona retroalimentación oportuna y procesable a los proveedores y/o socios? Incluya las mediciones y/o indicadores de desempeño claves y cualquier objetivo/meta que utilice para evaluar a los proveedores y/o socios.

La relación que mantiene AELUCOOP actualmente con los proveedores y socios es de confianza lograda en el tiempo, de manera que se tiene una retroalimentación oportuna y procesable con los proveedores y socios. Por esta razón, los controles y seguimientos se realizan conjuntamente con ellos cada vez que se interactúa, retroalimentándose de manera inmediata.

(4) ¿De qué manera minimiza los costos generales asociados con las inspecciones, pruebas y auditorías de procesos y/o desempeño?

En general, los productos comprados a los proveedores no son de gran escala o volumen, siendo los controles realizados en el momento de la recepción de los productos, y es en esta instancia donde se verifican los requisitos y se brinda una retroalimentación al proveedor. Siendo la agilidad de los procesos una característica importante en nuestro negocio, el desempeño de los proveedores se mide inmediatamente con el cumplimiento de los plazos de entrega y calidad del producto. Este tema se explica adicionalmente en el punto 6.3.A(2).

(5) ¿De qué manera brinda asistencia y/o incentivos comerciales a sus proveedores y/o socios para ayudarlos a mejorar su desempeño y a mejorar sus capacidades para contribuir con el desempeño actual y de largo plazo de la organización?

Como parte de las relaciones que se mantienen con los proveedores/socios, y alineado a la relación de ganar – ganar y para el desarrollo de los proveedores se brinda retroalimentación para la mejora de los procesos y el desempeño del servicio que entrega el proveedor.

Entre las acciones que se realizan para mantener una

buena relación y propiciar la mejor del desempeño tenemos:

- Pronto pago
- Buen trato
- Comunicación constante
- Retroalimentación sobre el servicio

Se da mayor preferencia a aquellos asociados que poseen empresas o negocios que pueden brindar soporte a nuestras operaciones y al mismo tiempo retribuirle un apoyo constante para su propio desarrollo empresarial/comercial.

CUADRO 6. 10 – DESARROLLO DE PROVEEDORES

PROVEEDOR	NEGOCIO	SOCIO EN AÑOS
GRAFICA EL OLIVAR	Imprenta	22 años
DANIK	Imprenta	16 años
PROYECCION TEXTIL	Confecciones	11 años
TEGAMI EXPRESS	Courier	11 años
NKGRAF	Imprenta	8 años
INFOQUEST	Hardware	7 años
BERROSPI POLO	Notario	6 años

(6) ¿De qué manera mejora los procesos de sus proveedores y/o socios, incluyendo la función como cliente/socio colaborador, para mantenerse al día con las necesidades y orientaciones de la organización?, ¿Cómo se comparten estas mejoras en la organización?

Al igual que los procesos de producción/entrega y los procesos de soporte, los procesos relacionados con los proveedores y socios son mejorados para lograr un mejor desempeño mediante el enfoque presentado en el punto 6.1.B(4). De la misma manera que el punto en mención, se comparten las mejoras al interior de la organización.

7. RESULTADOS

7.1 RESULTADOS DE ORIENTACION HACIA EL CLIENTE

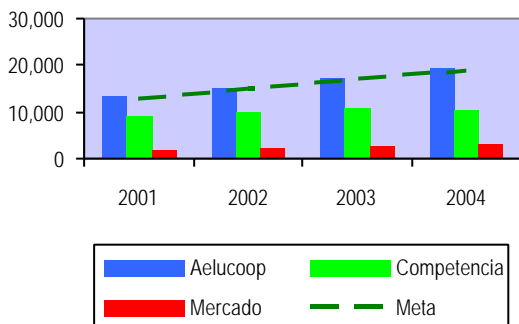
A. RESULTADOS DE ORIENTACION HACIA EL CLIENTE

(1) ¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales en las mediciones y/o indicadores clave de la satisfacción e insatisfacción del cliente y de la satisfacción con relación a sus competidores?

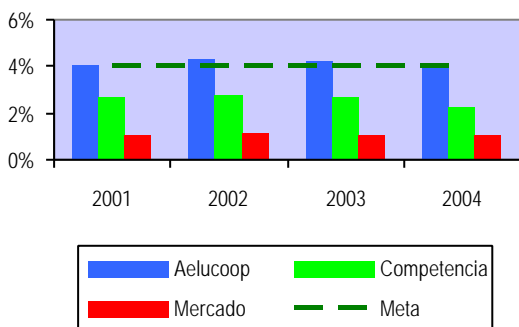
(2) ¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales en las mediciones y/o indicadores clave de lealtad, referencias positivas, valor percibido y establecimiento de relaciones con el cliente?

(3) ¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales en las mediciones y/o indicadores clave de desempeño de los productos y servicios?

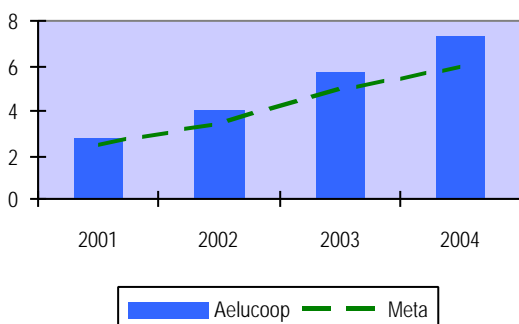
CUADRO 7.1 – TOTAL DE SOCIOS



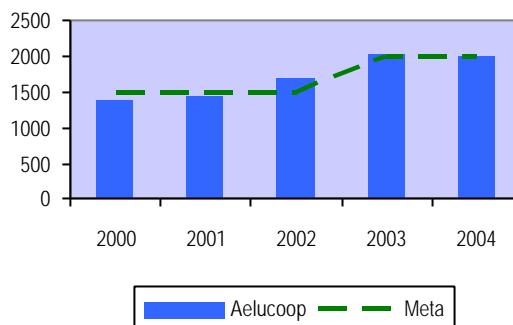
CUADRO 7.2 – PARTICIPACION DEL MERCADO



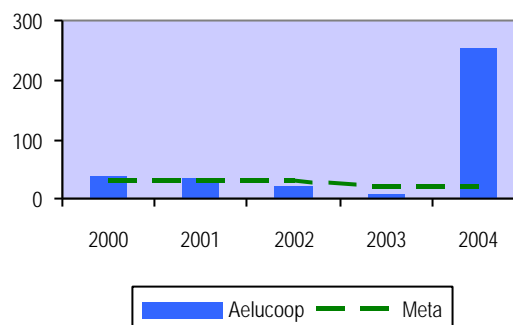
CUADRO 7.3 – NUMERO DE SOCIOS CORPORATIVOS (MIL)



CUADRO 7.4 – SOCIOS NUEVOS

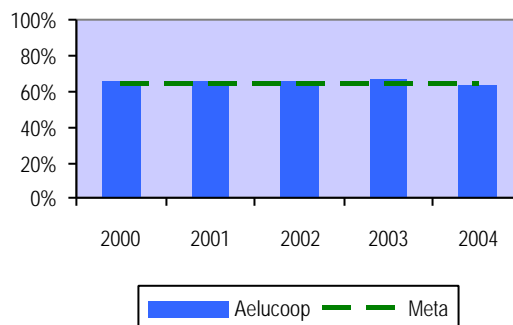


CUADRO 7.5 – ABANDONO DE SOCIOS

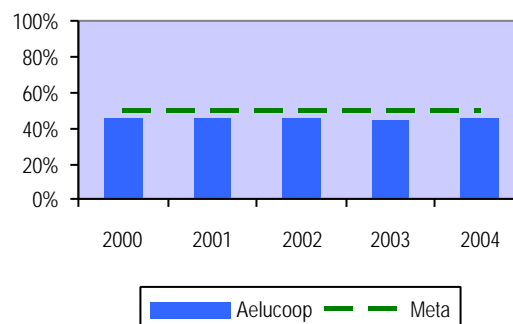


En el año 2004 se realizó una campaña para eliminar las cuentas mancomunadas, repetidas y grupales de socios activos e inactivos, razón por la cual se contabilizaron un mayor número de cierre de cuentas en los últimos dos años.

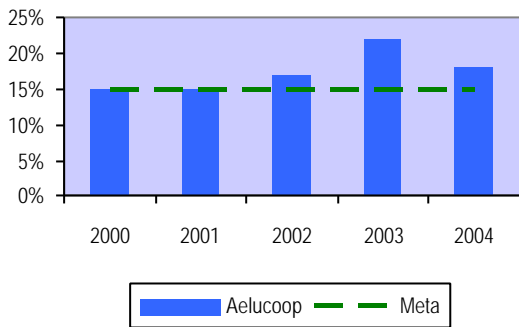
CUADRO 7.6 – % DE SOCIOS ACTIVOS



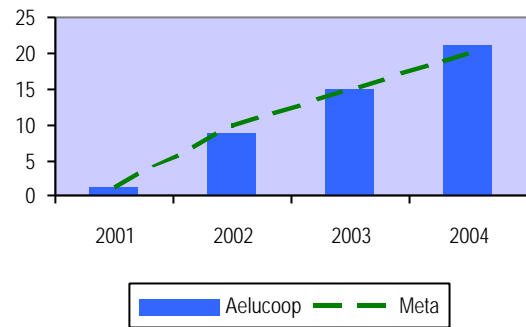
CUADRO 7.7 – % DE SOCIOS INACTIVOS



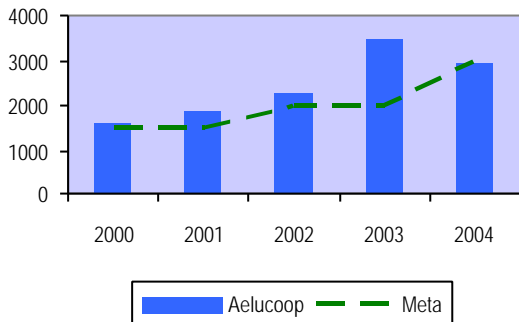
CUADRO 7.8 – % DE SOCIOS QUE SOLICITA CREDITOS



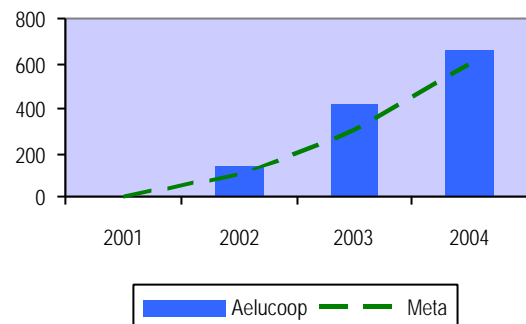
CUADRO 7.12 – NUMERO DE CONVENIOS CORPORATIVOS



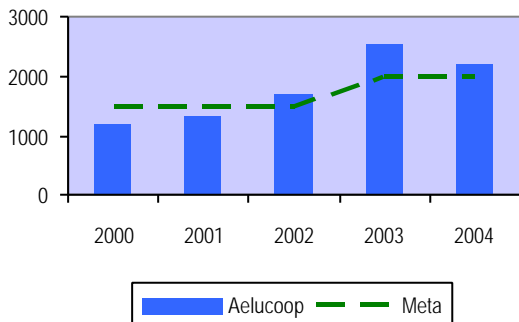
CUADRO 7.9 – NUMERO DE SOLICITUDES DE CREDITOS



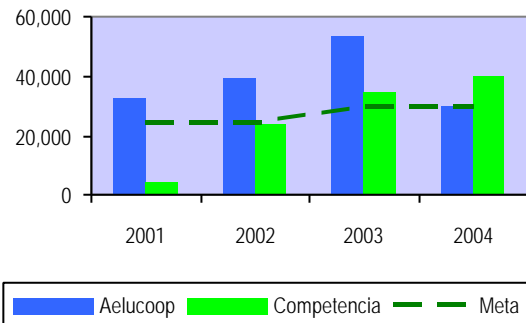
CUADRO 7.13 – NUMERO DE CREDITOS OTORGADOS POR CONVENIOS CORPORATIVOS



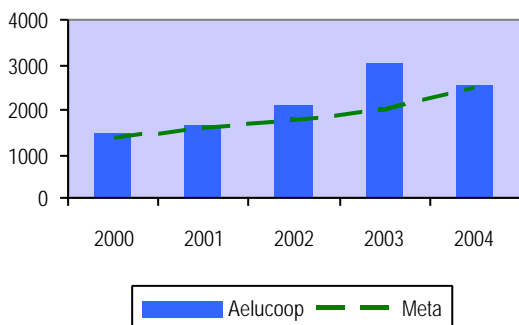
CUADRO 7.10 – NUMERO DE SOCIOS QUE SOLICITAN CREDITOS



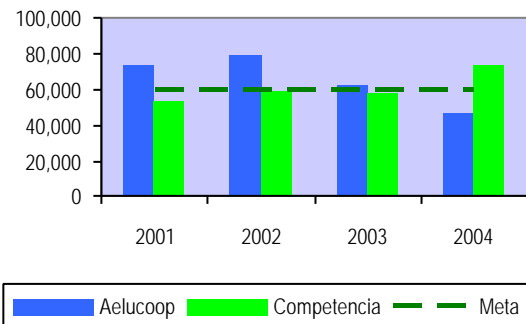
CUADRO 7.14 – MONTO TOTAL DE CREDITOS COMERCIALES OTORGADOS (EN MILES)



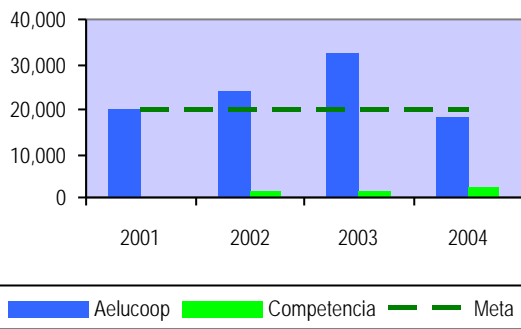
CUADRO 7.11 – NUMERO DE CREDITOS OTORGADOS



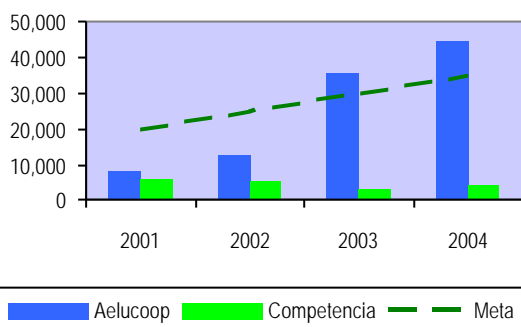
CUADRO 7.15 – MONTO DE CREDITOS COMERCIALES VIGENTES (EN MILES)



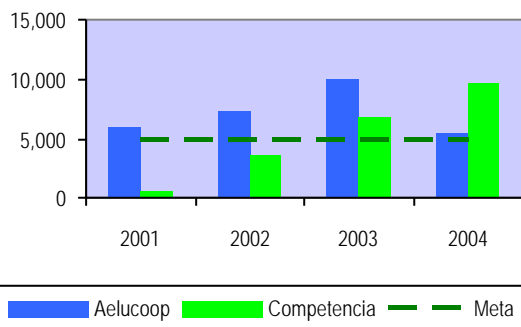
CUADRO 7. 16 – MONTO TOTAL DE CREDITOS HIPOTECARIOS OTORGADOS (EN MILES)



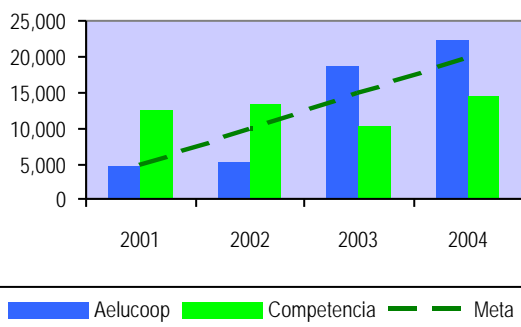
CUADRO 7. 17 – MONTO DE CREDITOS HIPOTECARIOS VIGENTES (EN MILES)



CUADRO 7. 18 – MONTO DE CREDITOS DE CONSUMO OTORGADOS (EN MILES)



CUADRO 7. 19 – MONTO DE CREDITOS DE CONSUMO VIGENTES (EN MILES)



En las evaluaciones cualitativas de satisfacción tenemos:

CUADRO 7. 20 – SATISFACCION

SATISFACCION GENERAL	76.3
----------------------	------

CUADRO 7. 21 – INFRAESTRUCTURA

INFRAESTRUCTURA	% SATISFACCION GENERAL
1. Estacionamiento/ facilidad de llegada	67.2
2. Ubicación de la agencia	78.3
3. Comodidad de las instalaciones del Local	79.3
4. Apariencia del Local	77.9
5. Señalización en general	73.2
6. Limpieza	85.6
7. Comodidad del lugar de espera	74.1
8. Accesibilidad a distintas personas de atención	73.2
9. Ubicación del buzón de sugerencias	56.8
TOTAL	74.0

CUADRO 7. 22 – OPERATIVIDAD DEL LOCAL

OPERATIVIDAD DEL LOCAL	% SATISFACCION GENERAL
1. Sistema de atención	79.7
2. Horarios de atención	77.7
3. Tiempo de espera para ser atendido	75.0
4. Control ingreso	72.3
5. Sistema de seguridad	75.5
6. Atención de reclamos	76.6
TOTAL	76.1

CUADRO 7. 23 – EVALUACION DEL PERSONAL DE CONTACTO

EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE CONTACTO	% SATISFACCION GENERAL
1. Presentación del personal	80.3
2. Interacción con el cliente / Trato al cliente	83.5
3. Orientación al cliente por parte del personal de primer contacto (vigilante, recepcionista)	78.7
4. Conocimiento del producto y solución del problema	85.3
5. Cordialidad / amabilidad / carisma en el trato a los clientes	83.9
6. Capacitación del personal	80.8
7. Atención del funcionario	79.4
8. Efectividad en la atención dada	81.9
TOTAL	81.7

CUADRO 7. 24 – CALIFICACION GLOBAL DEL SERVICIO

CALIFICACION GLOBAL DEL SERVICIO	% SATISFACCION GENERAL
1. Respaldo económico	77.1
2. Seguridad y confianza	80.8
3. Facilidades otorgadas al cliente	76.6
4. Variedad de productos y servicios	69.1
5. Intereses ofrecidos	70.5
6. Servicios complementarios	67.6
7. Sistemas de comunicación con el cliente	70.4
8. Trato al cliente	82.3
TOTAL	74.3

CUADRO 7. 25 – CAMPAÑAS NUEVAS

AÑO	TIPO PRODUCTO (P) - CAMPAÑA (C)	PRODUCTO	REFERENCIA
1997	P-C	Cambia y Gana	Promover el uso de cambio de moneda
1997	P	Ahorro Infantil	Promover el hábito del ahorro en los niños
1998	P	CREA	Crédito Educativo AELUCOOP
2001	P	Ahorro Universitario	Ahorro sistemático para financiar a futuro la carrera profesional de los hijos/socios
2002	P	Credi Futuro	Financia campañas comerciales, proyectos a corto plazo, oportunidades de negocio
2003	P	PRESTO!	Préstamos hasta S/5,000 sin avales, con una tasa de interes más conveniente y a pagar en 24 meses
2003	P	Programa Ventajas & Beneficios	Sistema de descuentos en más de 60 establecimientos a la presentación del Carnet de Socio AELUCOOP
2004	P	Credi-Inmueble	Crédito inmobiliario
2005	P-C	Crédito Automotriz	Préstamos para la adquisición de automóviles
2005	P	Credi-Inversión	Créditos destinados a promover el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas
2005	C	MEGAOpciones	Acumulación de opciones por el uso de cualquier producto o servicio

CUADRO 7. 26 – RELACION DE CAMPAÑAS

RELACION DE CAMPAÑAS (PERMANENTES)	OTRAS CAMPAÑAS
<ul style="list-style-type: none"> • Campaña Pago de Cuota de Mantenimiento C.C. EL Bosque • PRESTO! : Crédito Inmediato sin avales para gastos como matrículas escolares, pago de tarjetas de crédito • Tarjetino : Incentivar el ahorro en los niños bajo la mecánica de sorteos a mitad y fin de año • Campañas navideñas: financiamiento de electrodomésticos, bicicletas, otros • Sorteos por Aniversario por el uso de los productos y servicios AELUCOOP (Octubre) 	<ul style="list-style-type: none"> • Campaña Cambia y Gana: Cupones para sorteos por cambio de moneda extranjera • Campaña financiamiento de electrodomésticos para mamá y/o papá • Tours a diferentes puntos del Perú y el mundo financiados por AELUCOOP • Campañas especiales (PC-PERÚ, Crédito Automotriz, Inmuebles con tasas especiales, Credi-inversión, etc)

Regularmente, se tiene como mínimo tres (03) campañas fijas que se realizan en el año. Sin embargo, existen muchas otras que debido a la coyuntura que se vive, son programadas para satisfacer las necesidades de los asociados.

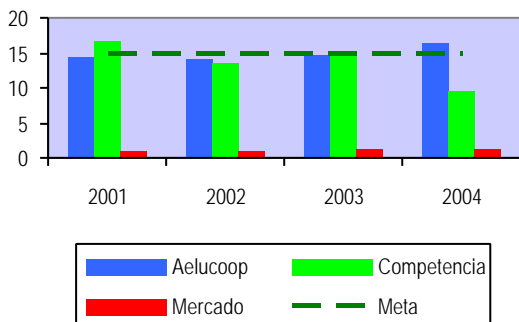
7.2 RESULTADOS FINANCIEROS Y DE MERCADO

A. RESULTADOS FINANCIEROS Y DE MERCADO

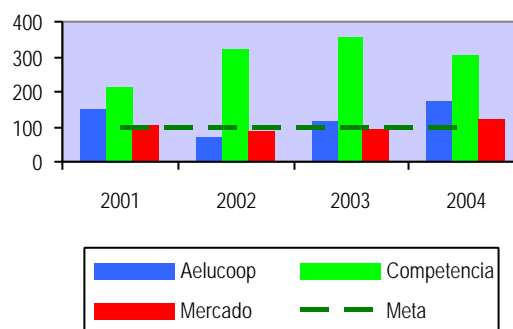
(1) ¿Cuales son los niveles y tendencias actuales en las mediciones y/o indicadores clave de desempeño financiero, incluyendo mediciones globales de rentabilidad financiera y/ o valor económico, según corresponda?

(2) ¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales en las mediciones y/o indicadores clave de desempeño del mercado, incluyendo participación/posición en el mercado, crecimiento empresarial e ingreso a nuevos mercados?

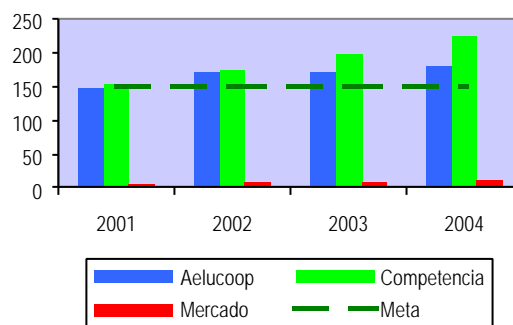
CUADRO 7. 27 – INGRESOS FINANCIEROS (EN MILLONES)



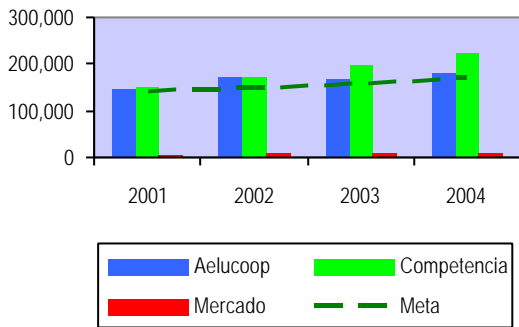
CUADRO 7. 28 – UTILIDAD (EN MILES)



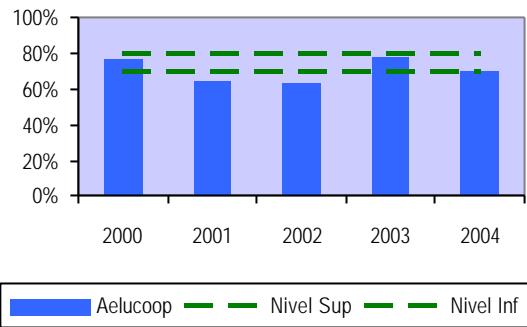
CUADRO 7. 29 – TOTAL ACTIVOS (EN MILLONES)



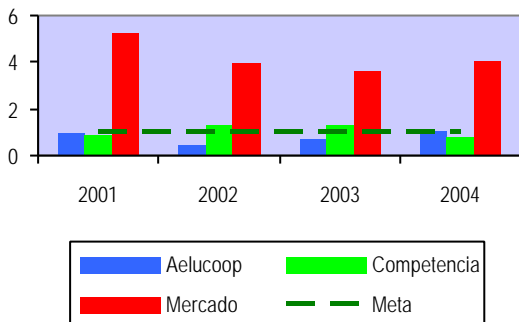
CUADRO 7. 30 – TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO (EN MILES)



CUADRO 7. 33 – % COLOCACIONES/DEPOSITOS

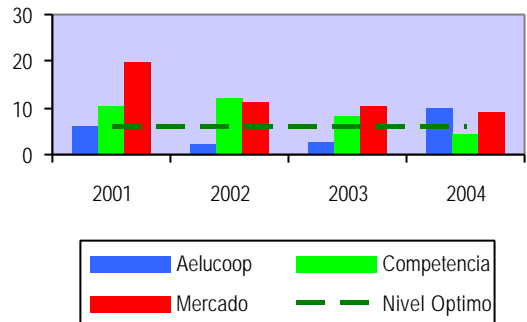


CUADRO 7. 31 – % RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO – ROE



En esta medición se aconseja mantener en un rango de 70 a 80%.

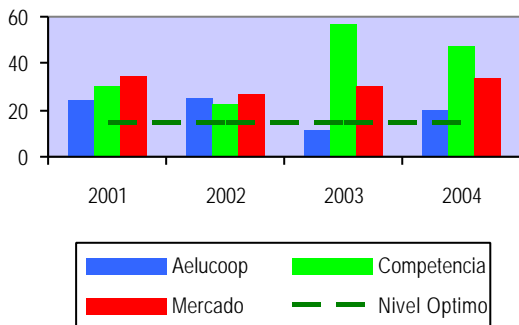
CUADRO 7. 34 – % MOROSIDAD (CREDITOS VENCIDOS Y EN COBRANZA JUDICIAL/COLOCACION BRUTA)



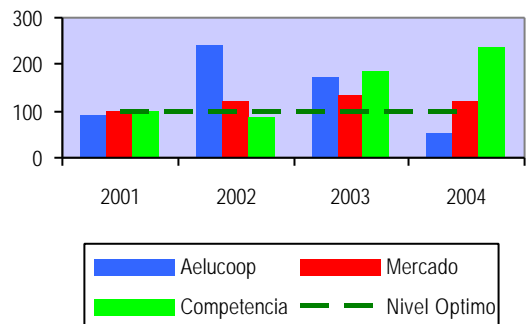
Debido a nuestra orientación cooperativa, Aelucop desarrolla un apoyo social importante a nuestras comunidades claves; esto conlleva a una disminución del ROE.

En mediciones de riesgo de liquidez tenemos:

CUADRO 7. 32 – % RELACION DISPONIBLE/DEPOSITOS

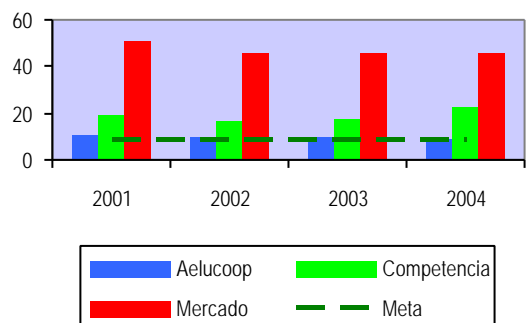


CUADRO 7. 35 – % PROTECCIÓN (PROVISION / CREDITOS VENCIDOS Y EN COBRANZA JUDICIAL)

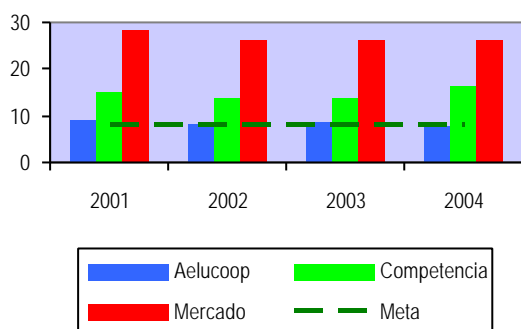


Este ratio debe estar a un nivel de 15%, de acuerdo a la recomendación de la Fenacrep. En el cuadro se puede apreciar que estamos por debajo de la competencia y mercado, siendo este un resultado favorable para el desempeño de nuestras operaciones.

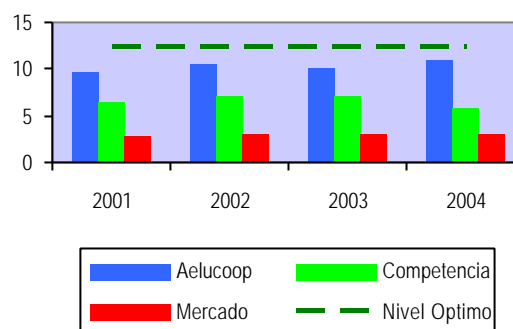
CUADRO 7. 36 – % (CAPITAL SOCIAL+ CAPITAL ADICIONAL) / DEPOSITOS



CUADRO 7. 37 – % (CAPITAL SOCIAL+CAPITAL ADICIONAL) / ACTIVO TOTAL



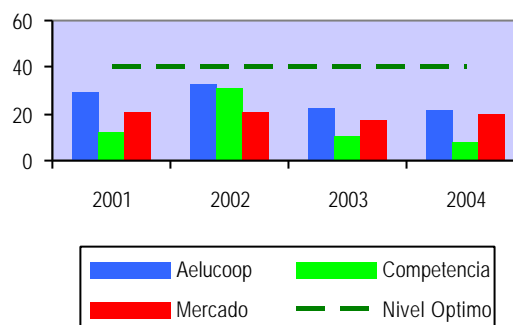
CUADRO 7. 41 – ACTIVO TOTAL / PATRIMONIO NETO (VECES)



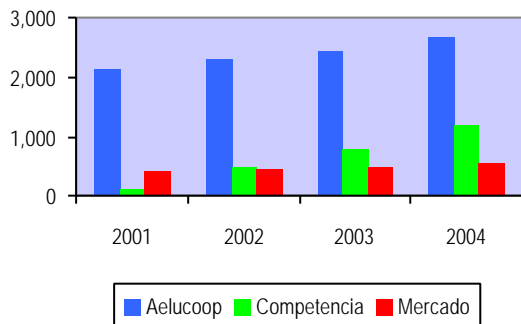
Estos dos indicadores muestran el nivel de competitividad de la cooperativa. El capital social más el capital adicional son relativamente menos importantes que los ahorros, debido que estos últimos generan intereses y es beneficioso para los socios.

En mediciones de actividad:

CUADRO 7. 42 – % INMOVILIZACION: ACTIVO FIJO / PATRIMONIO EFECTIVO

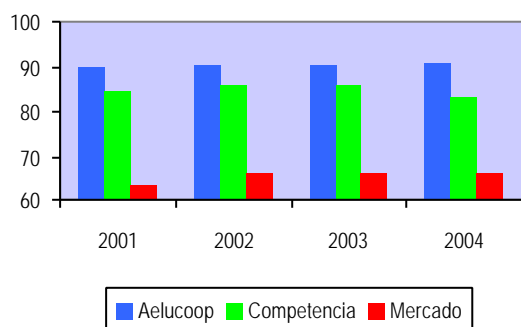


CUADRO 7. 38 – RESERVAS (MILES)



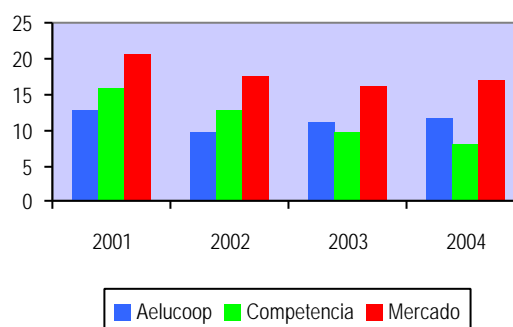
En este indicador el nivel óptimo aconseja no pasar del 40%, debido a que no genera margen financiero.

CUADRO 7. 39 – % PASIVO TOTAL/ACTIVO TOTAL

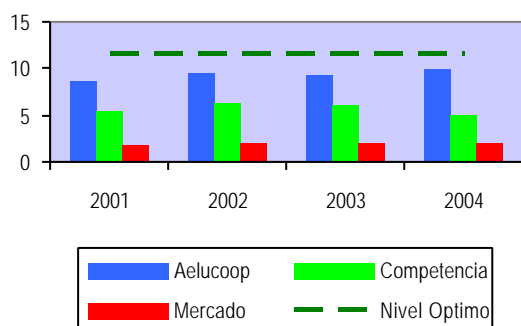


En mediciones de rentabilidad:

CUADRO 7. 43 – % INGRESOS FINANCIEROS/ ACTIVOS RENTABLES (A)



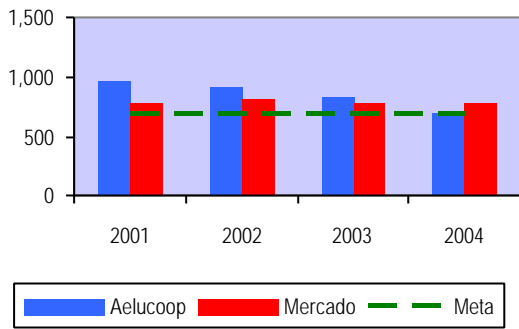
CUADRO 7. 40 – PASIVO TOTAL/PATRIMONIO NETO (VECES)



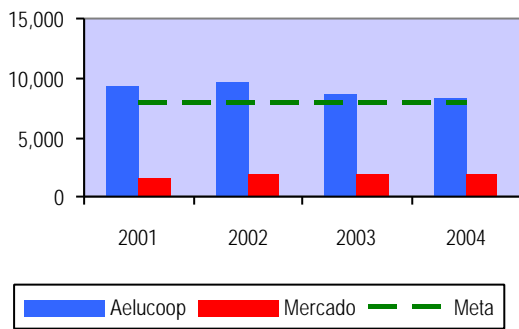
El mayor ingreso financiero que tiene el resto de cooperativas se debe que mantienen una menor tasa en ahorros y por otra parte cobran mayores intereses en préstamos. Sin embargo, los intereses de la primera son menores comparando con AELUCOOP en ahorros.

En Participación en Nuevos Soles:

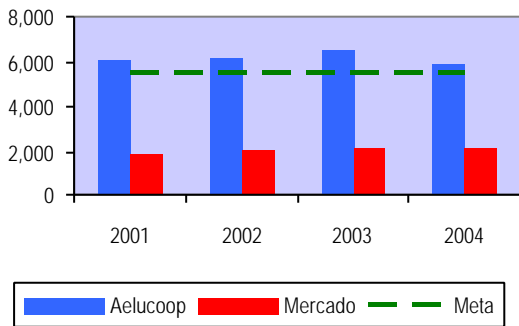
CUADRO 7. 44 – S/. X SOCIO EN APORTACIONES



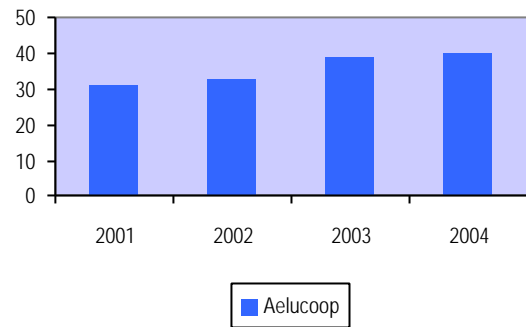
CUADRO 7. 45 – S/. X SOCIO EN DEPOSITOS



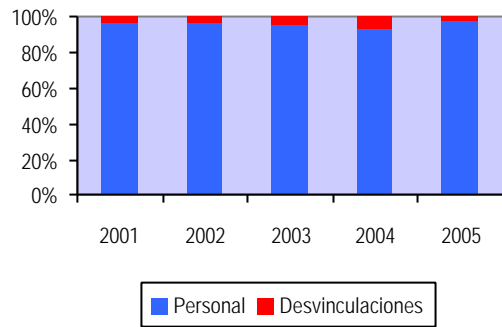
CUADRO 7. 46 – S/. X SOCIO EN COLOCACIONES



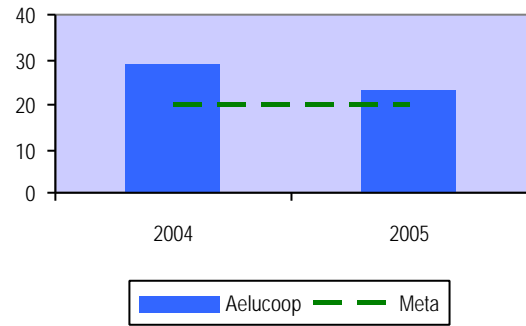
CUADRO 7. 47 – NUMERO DE EMPLEADOS



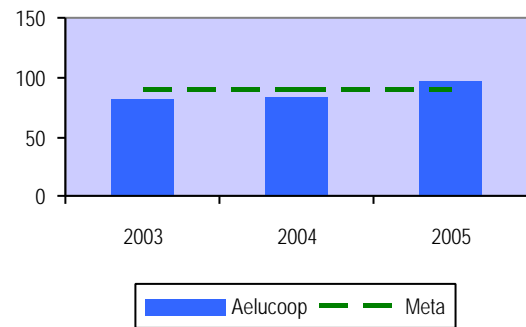
CUADRO 7. 48 – DESVINCULACIONES DE PERSONAL NO PLANIFICADA



CUADRO 7. 49 – SELECCION DE PERSONAL (PROMEDIO EN DIAS)



CUADRO 7. 50 – LIDERAZGO



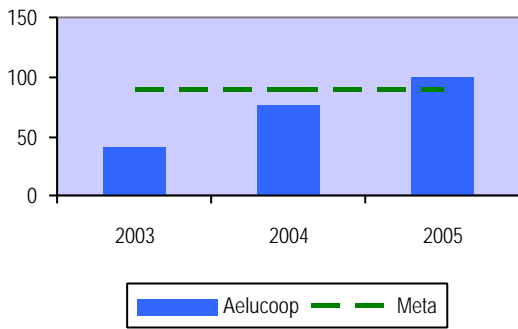
7.3 RESULTADOS DE PERSONAL

A. RESULTADOS DE PERSONAL

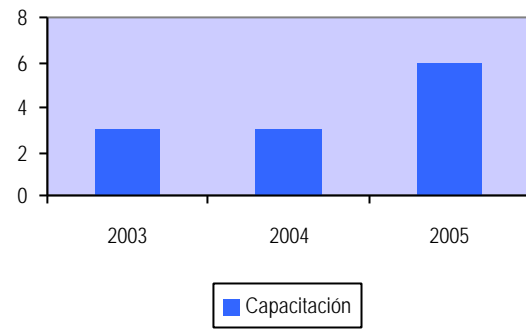
(1) ¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales en las mediciones y/o indicadores clave del bienestar, la satisfacción, la insatisfacción y el desarrollo del personal?

(2) ¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales en las mediciones y/o indicadores clave distribución del desempeño y la eficiencia del sistema de trabajo?

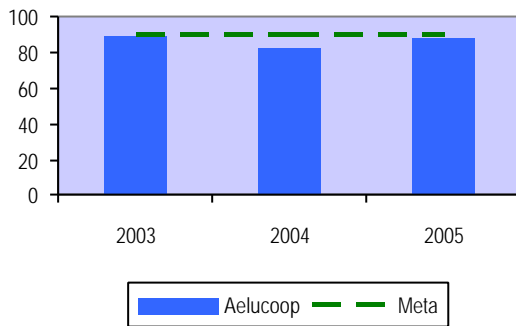
CUADRO 7. 51 – COMUNICACION



CUADRO 7. 55 – CAPACITACION EN SEGURIDAD



CUADRO 7. 52 – PARTICIPACION

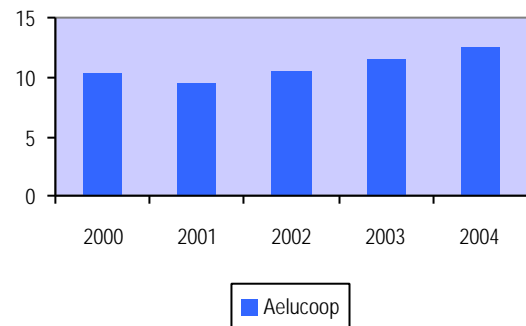


7.4 RESULTADOS DE PROVEEDORES Y SOCIOS

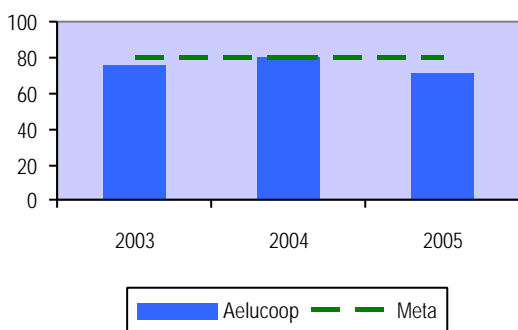
A. RESULTADOS DE PROVEEDORES Y SOCIOS

(1) ¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales en las mediciones y/o indicadores clave de desempeño de proveedores y socios? Incluya las mejoras en el desempeño y/o en los costos de la organización como resultado del desempeño de los proveedores y socios y de la gestión de su desempeño por la organización.

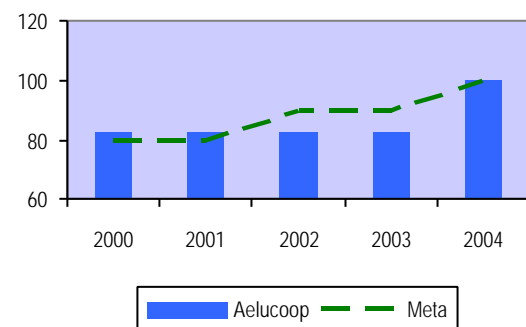
CUADRO 7. 56 – PROMEDIO DE AÑOS CON EL PROVEEDOR



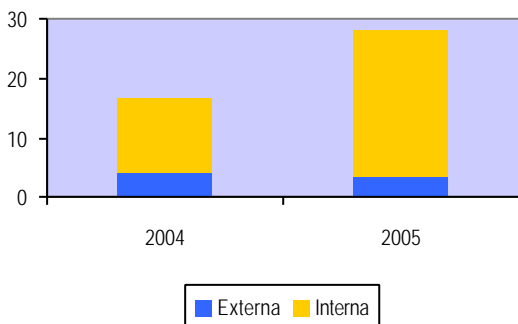
CUADRO 7. 53 – AMBIENTE



CUADRO 7. 57 – PROVEEDORES CLAVES QUE TRABAJAN MAS DE TRES AÑOS CON AELUCOOP



CUADRO 7. 54 – HORAS DE CAPACITACION POR PERSONA



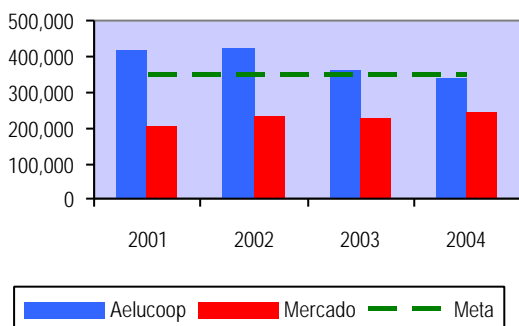
7.5 RESULTADOS DE LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL

A. RESULTADOS DE LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL

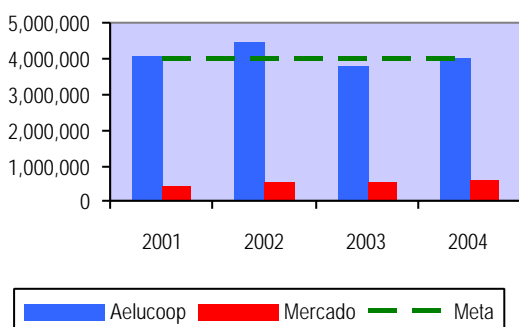
(1) ¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales en las mediciones y/o indicadores clave de desempeño de los procesos de diseño, producción, distribución y soporte más importantes? Incluya productividad, tiempo de ciclo y otras medidas apropiadas de eficiencia y eficacia.

(2) ¿Cuáles son los resultados para las mediciones y/o indicadores clave de cumplimiento normativo/legal y ciudadano? ¿Cuáles son los resultados para mediciones y/o indicadores clave de cumplimiento de la estrategia de la organización?

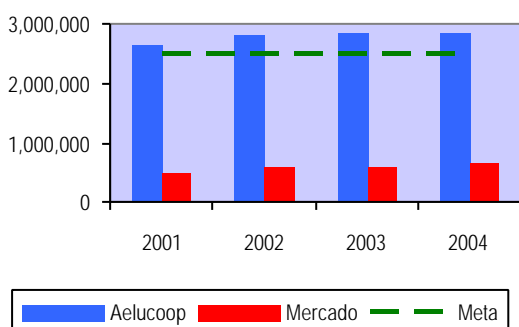
CUADRO 7. 58 – S/. X EMPLEADO EN CAPTACION DE APORTACIONES



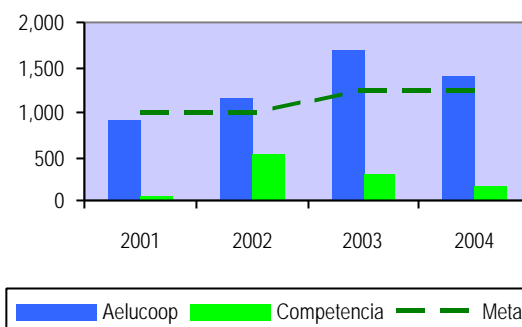
CUADRO 7. 59 – S/. X EMPLEADO EN CAPTACION DE DEPOSITOS



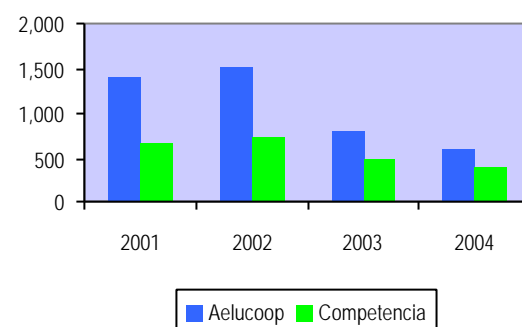
CUADRO 7. 60 – S/. POR EMPLEADO EN CREDITOS



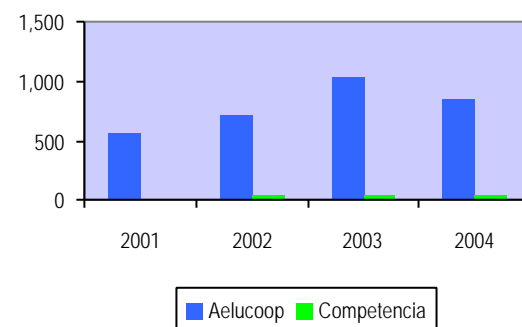
CUADRO 7. 61 – NUMERO DE CREDITOS COMERCIALES OTORGADOS



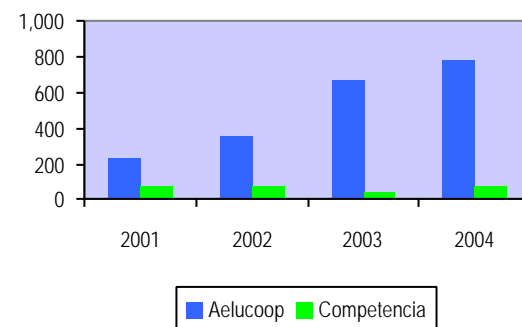
CUADRO 7. 62 – NUMERO DE CREDITOS COMERCIALES VIGENTES



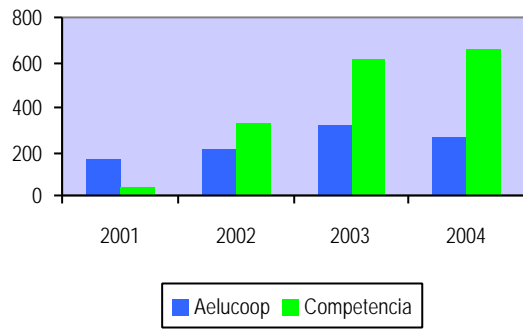
CUADRO 7. 63 – NUMERO DE CREDITOS HIPOTECARIOS OTORGADOS



CUADRO 7. 64 – NUMERO DE CREDITOS HIPOTECARIOS VIGENTES



CUADRO 7. 65 – NUMERO DE CREDITOS DE CONSUMO OTORGADOS



CUADRO 7. 66 – NUMERO DE CREDITOS DE CONSUMO VIGENTES

