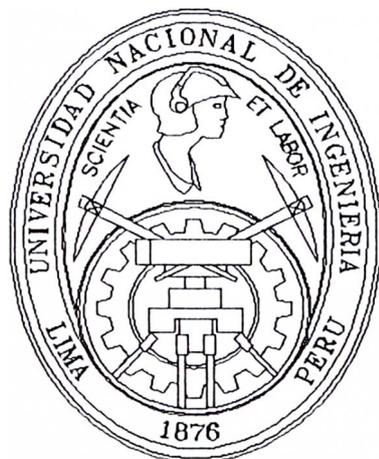


Universidad Nacional de Ingeniería
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS



**Diagnóstico y Aplicación de la Calidad Total
en la Cooperativa de Ahorro y Crédito
"Trabajadores Telefónicos Ltda."**

TESIS

Para Optar el Título Profesional de :

INGENIERO DE SISTEMAS

MARIO ERNESTO CHAVEZ AGUIRRE

HERNAN ARMANDO ROSADIO ALCANTARA

Lima - Perú
1997

SISCAT

TITULO DE TESIS :

**"DIAGNOSTICO Y APLICACION DE LA CALIDAD TOTAL EN LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "TRABAJADORES TELEFONICOS"
LTDA."**

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA

FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y SISTEMAS

**"DIAGNOSTICO Y APLICACION DE LA CALIDAD TOTAL EN LA COOPERATIVA
DE AHORRO Y CREDITO "TRABAJADORES TELEFONICOS" LTDA."**

TESIS

PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE

INGENIERO DE SISTEMAS

BACH.ING.SISTEMAS	MARIO ERNESTO	CHAVEZ	AGUIRRE
BACH.ING.SISTEMAS	HERNAN ARMANDO	ROSADIO	ALCANTARA

ASESORES

- 1. ING. VICTOR CAICEDO BUSTAMANTE**
- 2. ING. LUIS ZULOAGA ROTTA**
- 3. ING. FRANCO KRAJNIK STULIN**

LIMA - PERU - 1997

"DIAGNOSTICO Y APLICACION DE LA CALIDAD TOTAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "TRABAJADORES TELEFONICOS"LTDA."

CAPITULO I. RESUMEN GENERAL

CAPITULO II. INTRODUCCION

CAPITULO III. DIAGNOSTICO ACTUAL DE LA COOPERATIVA

CAPITULO IV. ESTRATEGIAS POTENCIALES DE LA COOPERATIVA

CAPITULO V. PLAN INTEGRAL EDUCATIVO 1995 - 2000

CAPITULO VI. REESTRUCTURACION DE LA COOPERATIVA

CAPITULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

ANEXOS

BIBLIOGRAFIA

INDICE GENERAL

CAPITULO I.	RESUMEN GENERAL.....	1
CAPITULO II.	INTRODUCCION.....	3
2.1	Marco Conceptual.....	3
2.2	Definición y planteamiento del problema.....	3
2.3	Objetivo del estudio.....	4
2.4	Importancia del tema.....	4
2.5	Alcances y limitaciones.....	5
CAPITULO III.	DIAGNOSTICO ACTUAL DE LA COOPERATIVA	
3.1	Diagnóstico administrativo - financiero de la C.A.C..	6
3.1.1	Introducción.....	6
3.1.2	Diagnóstico situacional.....	6
3.2	Diagnóstico educativo de la cooperativa.....	11
3.3	Diagnóstico del entorno de la Cooperativa.....	13
CAPITULO IV.	ESTRATEGIAS POTENCIALES DE LA COOPERATIVA..	14
4.1	Estrategia para el desarrollo y crecimiento de la cooperativa.....	14
4.2	Objetivos estratégicos propuesto.....	15
4.3	Identificación de metas estratégicas potenciales...15-A	
4.4	Estrategia corporativa propuesta.....	16
CAPITULO V.	PLAN INTEGRAL EDUCATIVO 1995 - 2000.....	18
5.1	Introducción.....	18
5.2	Primera parte: Fundamentos de plan integral.....	23
5.3	Segunda parte: Objetivos generales, particulares y singulares.....	32
5.4	Tercera parte: Medios y procesos de realización.....	42

CAPITULO VI. REESTRUCTURACION DE LA COOPERATIVA.....48

- 6.1 Reestructuración Administrativa.....48
 - 6.1.1 Introducción.....48
 - 6.1.2 Organigrama órganos de gobierno.....48-A
 - 6.1.3 Antiguo organigrama estructural de la Cooperativa.....48-B
 - 6.1.4 Nuevo organigrama estructural de la Cooperativa.....48-C
 - 6.1.5 Manual de Organización y funciones de los órganos ejecutivos.....49
 - 6.1.6 Cuadro estandar de puestos de la cooperativa.....60-A
 - 6.1.7 Requisitos mínimos para la cobertura de puestos de trabajo en la cooperativa.....61
 - 6.1.8 Informe del resultado de la evaluación del personal de la Cooperativa.....66
- 6.2 Reestructuración Financiera.....79
 - 6.2.1 Implementación de línea de crédito vinculada a la venta de bienes y servicios.....79
 - 6.2.2 Política normativa de créditos.....80
 - 6.2.3 Política normativa de cobranzas.....84
 - 6.2.4 Flujogramas de procedimientos de crédito y cobranzas.....88
- 6.3 Reestructuración en la gestión contable.....89
- 6.4 Encuesta después de la reestructuración administrativa financiera.....89-A
- 6.5 Recomendaciones generales.....90

CAPITULO VII.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	92
----------------------	--	-----------

ANEXOS

A1.	GLOSARIO.....	95
A2.	ENFOQUE SISTEMICO Y LA CALIDAD TOTAL.....	103
A3.	TECNICAS PARA LOGRAR LA CALIDAD TOTAL.....	123
	A31. CIRCULOS DE CALIDAD.....	123
	A32. REINGENIERIA.....	156
A4.	REVISTAS DE C.A.C.T.T.....	201

BIBLIOGRAFIA

DESCRIPTORES TEMATICOS

1. DIAGNOSTICO DE UNA COOPERATIVA.
2. ESTRATEGIAS POTENCIALES DE UNA COOPERATIVA.
3. PLAN INTEGRAL EDUCATIVO QUINQUENAL.
4. RE-ESTRUCTURACION ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y CONTABLE DE UNA COOPERATIVA.
5. ENFOQUE SISTEMICO Y LA CALIDAD TOTAL.
6. TECNICAS PARA LOGRAR LA CALIDAD TOTAL.

AGRADECIMIENTOS

AGRADECEMOS DIVINA Y
MATERIALMENTE A QUIENES
NOS DIERON LA VIDA :
NUESTROS PADRES

A NUESTROS HNOS , HNAS
QUIENES NOS APOYARON
SIEMPRE

A NUESTRA ESPOSA E
HIJAS POR SU PACIENCIA
E INVALORABLE COMPRESION
PARA LLEGAR A FELIZ TERMINO

CAPITULO I. RESUMEN GENERAL

En el CAPITULO I se pretende dar un resumen general de la tesis para hacer mas fácil su comprensión en los siete capítulos que consta.

En el CAPITULO II se desarrolla el marco conceptual de la tesis, donde se da énfasis a la globalización de mercados en la actualidad y además se define y se hace un planteamiento al problema existente en la organización, para luego mostrar el objetivo del estudio que es analizar, estudiar todos los elementos del sistema de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Trabajadores Telefónicos" Ltda., tanto interna como externa, para luego diagnosticar.

Para después resaltar la importancia del tema como consecuencia de la apertura del mercado peruano hacia los mercados internacionales llamado globalización de mercados, donde la Cooperativa de Ahorro y Crédito se vería inmersa dentro de los cambios actuales, para luego finalizar este capítulo dando algunos alcances y limitaciones.

En el CAPITULO III, se realizó un diagnóstico situacional de la Cooperativa, abarcando los aspectos administrativo, organizacional, financiero y contable a fin de conocer la problemática existente en la Cooperativa y de ahí elaborar las políticas normativas, procedimientos, manual de organización y funciones, además de proponer una estructura orgánica que sea funcional.

En el CAPITULO IV denominada Estrategia Potencial de la Cooperativa, donde se establece las estrategias que van a permitir a la Cooperativa identificar su futuro y elegir dentro de las distintas alternativas aquellas que mejor se orientan al logro del objetivo que se busca. Esto es producto de la fase anterior del Diagnóstico en donde se ha tratado de confrontar el conjunto de oportunidades y amenazas del entorno con el conjunto de las fortalezas y debilidades de la organización.

En el Capítulo V se define el PLAN INTEGRAL EDUCATIVO 1995 -2000 con Calidad y Excelencia, el cual es un PROCESO a corto, mediano y largo plazo y que busca la reconversión mental, con pensamiento meditativo que gobierne al calculativo y se revalore con los conceptos primigenios de la cooperativa que son solidaridad, ayuda mutua, cooperación, igualdad democrática, logro del bien común que son algunos de los conceptos base para lograr el verdadero desarrollo del recurso humano con calidad y excelencia y que es el gran objetivo trazado para llegar al tercer milenio y ser muy competitivos y porque creemos que la educación del recurso humano (socios, clientes, trabajadores, delegados, dirigentes) sea el soporte del desarrollo.

En el CAPITULO VI mostramos la reestructuración Administrativo - financiero y Contable para lograr que la empresa cooperativa se ponga a tono con la llamada Globalización de Mercados y que a su vez cuente con una estructura orgánica flexible, a fin de que se adapte a las nuevas exigencias, ante un entorno turbulento.

De allí la importancia que la Cooperativa reformule sus antiguos esquemas de gestión administrativa - educativa - financiera, donde se privilegie ahora al recurso humano con conocimiento y que participe activamente en el proceso productivo apoyado con tecnologías de información y que redundará en la elevación de la productividad para que nuestra empresa cooperativa que según Peter Drucker que es crear a un socio - cliente satisfecho que es quien determina el negocio.

En el CAPITULO VII realizamos las conclusiones y recomendaciones a los tópicos estudiados, adosando anexos como: enfoque sistémico , componentes para lograr la calidad total, técnicas para lograr la calidad total (Círculos de Calidad, Reingeniería) que complementan el marco teórico en el cual se sustenta la presente tesis y se concluye con la bibliografía empleada.

CAPITULO II. INTRODUCCIÓN

2.1 Marco Conceptual

Dado los profundos cambios como la apertura de mercados, globalización de la economía, se hace necesario precisar conceptos como enfoque sistémico, círculos de calidad, calidad total como herramientas para la consecución de la calidad en una organización dada.

2.2 Definición y planteamiento del problema

Dado los grandes acontecimientos que están ocurriendo a nivel mundial (vacíos existenciales en sociedades como la EE.UU., rompimiento de países del bloque socialista) y que esto estaría afectando a todas las organizaciones empresariales y en forma particular a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Trabajadores Telefónicos" Ltda. cuyos modelos de interpretaciones de realidades empresariales producto de la edad industrial van perdiendo vigencia actualmente y se plantea un problema "Todas las premisas básicas que justificaban el modelo industrial hasta hace unas décadas exitoso, en la actualidad ya no se cumplen". Dichos modelos industriales actualmente tienen las siguientes características

- 1.- Demanda predecible y estable
- 2.- Tecnología con cambios lentos
- 3.- Recursos disponibles y controlables
- 4.- Productos estandarizados

La Producción se hace pensando en una serie de procesos especificado por el modelo industrial esto se fragmenta en tareas muy específicas y entregadas a distintos especialistas es así que un proceso cualquiera, por ejemplo se suele dividir en una serie de tareas encargadas a distintas áreas u departamentos (Ventas, ctas por cobrar, almacenes, tráfico, contabilidad, transportes, tesorería, etc).

2.3 Objetivo de estudio

La presente tesis tiene por finalidad estudiar y analizar la estructura organizacional interna y del entorno en que se desarrolla la Cooperativa de Ahorro y Crédito, para luego diagnosticar tanto interna, como externamente y en base a ello alcanzar y proponer un modelo sistémico, sinérgico e inteligente para la Cooperativa que le permita estar y sobrevivir a entornos cambiantes producto de la globalización de mercados, y que pueda satisfacer las necesidades de servicios que colmen las expectativas de sus clientes y satisfacer los requerimientos de la sociedad en su conjunto con oportunidad, calidad, eficiencia y contribuyendo al desarrollo del País.

2.4 Importancia del tema

Frente a la inminente apertura del Perú hacia los mercados internacionales y la globalización económica, se avizora la urgente necesidad de que nuestras empresas y específicamente la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Trabajadores Telefónicos" Ltda., cuente con una estructura orgánica, flexible, creando y diseñando un Sistema de Calidad Total, para la Cooperativa, para que sea capaz de crear los mecanismos, de adaptación a las nuevas circunstancias coyunturales. Pocas organizaciones empresariales lo vienen haciendo. La mayoría, en el fondo, no ha cambiado de mentalidad y hoy existen organizaciones que se debaten en profunda crisis, financiera y económica a pesar de haber cambiado de gerentes y/o propietarios. De allí la importancia para las empresas reformular sus antiguos y rígidos esquemas de gestión.

Los nuevos, que se traducen en conceptos como reingeniería y "organizaciones inteligentes", calidad total, donde se privilegian la flexibilidad y la participación activa del factor humano en el proceso productivo, pero lo más importante es que la empresa reconozca la necesidad de cambiar, para adaptarse a las nuevas características del mercado, via la Calidad Total o reingeniería del negocio este trabajo, que equivale a repensar la organización, también debe apoyarse en el uso eficaz de las tecnologías de información y la nueva valoración de los recursos humanos.

2.5 Alcances y limitaciones

ALCANCES

Los alcances que persigue esta tesis guarda relación de la forma como:

- 1. Se formula la estrategia.**
- 2. Que estilo de liderazgo se adopte en la organización.**
- 3. Desterrar el sentido común para resolver los problemas de la organización.**
- 4. Tener un plan educativo de corto, mediano y largo alcance en donde la educación y la cultura sea tomada como inversión y no como un gasto, logrando obtener el recurso humano bien capacitado con Calidad y así obtener la organización inteligente y pensante, que sean los que finalmente encuentren las propias soluciones a los problemas de las distintas áreas de la organización usando para ello las técnicas de Círculos de Calidad, Reingeniería, etc.**

LIMITACIONES

En cuanto a las limitaciones existe una relación que se fundamenta en:

- 1. Que todos los líderes de la organización estén convencidos de la aplicación de la Calidad Total, basada en un análisis costo/beneficio.**
- 2. Que se tenga un presupuesto general para aplicar la calidad total en toda la organización.**
- 3. Que el nivel de rechazo sea mínimo por parte del personal a la aplicación de la calidad.**
- 4. Satisfacción plena de los cinco niveles del modelo de Maslow.**

CAPITULO III. DIAGNOSTICO ACTUAL DE LA COOPERATIVA

3.1 Diagnóstico administrativo - financiero de la C.A.C.

3.1.1 Introducción

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Trabajadores Telefónicos" Ltda por acuerdo de su Consejo de Administración, consideró pertinente realizar una reestructuración Administrativo - Financiera de la empresa, con la finalidad de racionalizar y mejorar los métodos y procedimientos que se vienen aplicando y que tengan como resultado que la Cooperativa como estructura, manifieste en todos sus niveles : EFICIENCIA Y EFICACIA.

En primera instancia, se procedió a efectuar un Diagnóstico Situacional de la Cooperativa, que abarcó el análisis de los aspectos Administrativo, Organizacional, Financiero y Contable, a fin de conocer con certeza la problemática existente y de ahí elaborar las Políticas Normativas, Procedimientos, Manual de Organización y Funciones, además de proponer una Estructura Orgánica que sea funcional.

3.1.2 Diagnóstico Situacional

La primera acción que se realizó en la Cooperativa, fue la de efectuar un análisis del estado de situación en que se encontraba ésta.

El trabajo que presentamos en forma sucinta, abarcó los siguientes campos:

1. El Organizacional
2. El Administrativo
3. El Financiero-Contable.

1. EL ORGANIZACIONAL

Es para todos conocido, que una empresa para que responda a las necesidades para las cuales fue creada, debe contar con una estructura orgánica definida, esto es: simple y eficiente. Sin embargo, la Cooperativa adolece casi en forma crónica de estos elementos, por las siguientes razones:

- a. No tiene un Organigrama definido.
- b. El Gerente General de la Cooperativa es miembro del Consejo de Administración y además cumple la función de tal a tiempo parcial y prácticamente fuera de horas de oficina, lo que además de contravenir disposiciones legales sobre el particular, no permite en términos reales realizar una labor eficiente de manejo gerencial.
- c. Los canales de comunicación que deberían darse entre los diferentes departamentos, prácticamente no existen, esto debido a que no hay la fluidez de una línea de mando gerencial, que pueda transmitir a las diferentes jefaturas y, éstos al personal bajo su responsabilidad, sobre las políticas de la cooperativa.
- d. No existe un manual de organización y funciones que permita al personal asumir sus responsabilidades a plenitud.

2. EL ADMINISTRATIVO

Al no existir una organización adecuada en la empresa, automáticamente se desprende que el manejo administrativo tendrá serias deficiencias, tales como:

- a. El Consejo de Administración está asumiendo funciones ejecutivas, contraviniendo sus estatutos y disposiciones legales vigentes.
- b. El Consejo de Administración no ha establecido políticas claras y definidas; en el supuesto que las tuviera, no existe el personal con el suficiente nivel académico - profesional y de mando para ejecutarlas.
- c. Las contrataciones del personal rentando se han realizado sin haber establecido previamente los requisitos mínimos exigibles para cada puesto.

Asimismo, no se ha evaluado técnicamente las necesidades de su contratación, generándose ineficiencias en el manejo administrativo.

- d. El manejo de los créditos es completamente ineficiente y por lo tanto el otorgamiento de éstos, no obedece a políticas definidas, haciendo peligrar su recupero.
- e. El recupero de los créditos otorgados no es secuencial, debido a que no existe una programación adecuada y real de las cobranzas, motivada por el manejo anormal en la programación, cálculos y control de las mismas.
- f. El control de cuentas corrientes de los socios se lleva manualmente y por lo tanto sujeta a errores en su manejo y que a la vez no permite conciliar éstos con los saldos contables.
- g. No hay control sobre la Cartera Morosa, por lo que no se conoce con exactitud el monto exacto de ésta. Este problema se puede agudizar en la medida que una cantidad más o menos importante de socios, están procediendo a retirarse de la Empresa Telefónica del Perú y por lo tanto el recupero de los créditos otorgados puede complicarse más de lo normal.

3. EL FINANCIERO - CONTABLE

La función principal de la Cooperativa es la de realizar operaciones de abono y crédito, el manejo financiero de los fondos captados, se convierte en el pilar fundamental de soporte de la empresa y que a la postre, justificará o no su existencia.

Sin embargo, al no existir un esquema organizacional y administrativo definido, por ~~añadida~~ se desprende que el manejo contable y financiero serán deficientes y sujetos a observaciones, tanto internas (Asamblea), como externas (FENACREP). Las deficiencias citadas se traducen básicamente a lo siguiente:

- a. No existe un Presupuesto de Caja, éste documento es quizá el más importante que puede tener una empresa, cualquiera sea su giro, más aún si se trata de una empresa financiera como ésta, donde el presupuesto de caja debe de incluir en forma detallada, las predicciones de ingresos y egresos en efectivo para su período razonable de tiempo, que normalmente es mensual, con proyección a doce meses.
- b. No existe el Presupuesto de Origen y Aplicación de Fondos, este estado refleja la calidad de las decisiones financieras de la empresa.
- c. El Presupuesto de la Cooperativa, tiene errores de concepción y por lo tanto, no tiene ninguna utilidad como herramienta de trabajo, ya que de la impresión que las cifras indicadas en este documento, se han consignado sin criterio técnico razonable.
- d. Contabilidad no se ha adecuado a las disposiciones dictadas por la FENACREP en lo referente al manejo y presentación de la información contable y financiera.
- e. Al no contar con un sistema mecanizado que se ajuste a las necesidades de la Cooperativa, la información recepcionada y los resultados que arroje Contabilidad son recibidos con reservas.

- f. El departamento de Auditoria Interna no realiza sus funciones de control constante en áreas que son críticas, como son contabilidad, créditos y cobranzas, cuentas corrientes y caja.**

Este es aproximadamente el marco en el que se ha venido desarrollando la cooperativa. Asimismo, es importante señalar que la FENACREP en días pasados, realizó una Inspección a la Cooperativa y en el Informe que emite coincide con nuestra opinión en lo referente al inadecuado manejo administrativo, financiero y contable de la Empresa.

3.2 Diagnóstico Educativo de la Cooperativa

3.2.1 Introducción

Al asumir nuestra función como miembros del Comité de Educación, en abril de 1995, nos propusimos realizar nuestro trabajo con una visión de corto, mediano y largo plazo a fin que el esfuerzo que desplegaríamos no se agotara en el ámbito de nuestra corta gestión sino que fuera parte de un camino a recorrer con proyección al futuro.

Comprendíamos que para cumplir con éste objetivo era indispensable realizar un trabajo serio, sistemático y objetivo de la situación actual de nuestra institución, tanto a nivel general como en el área educativa. El resultado de ésta actividad fue el PLAN EDUCATIVO: 1995 -2000.

Presentaremos a continuación una síntesis de éste proceso.

El primer paso dado fue realizar el diagnóstico, mediante encuestas y entrevistas, metodología aplicada a lo largo de todo el año, tomamos el pulso y receptionamos el pensar y sentir de nuestros socios, delegados, dirigentes y trabajadores, algunos de los resultados fueron:

Cómo percibían la situación de nuestra Cooperativa?

Respuesta 95% consideraba que teníamos problemas pero que había posibilidades de avanzar.

Era necesario cambios profundos?

78% respondió que sí.

Si esos cambios debían dirigirse a ampliar servicios y funciones?

Un 88% dijo sí; si estaban dispuestos a apoyar la descentralización, el 75% respondió sí; un 90% exigía mayor participación de los socios y delegados.

Estas y otras preguntas realizadas fueron parte del levantamiento de información, lo que nos permitió alcanzar un conocimiento exacto de la comprensión de nuestros asociados sobre su Cooperativa.

Realizado el diagnóstico trazamos los objetivos de corto, mediano y largo alcance. Estos objetivos como respuesta a las necesidades que imponen la realidad mundial y nacional; así como los requerimientos de las empresas cooperativas y de la nuestra en particular.

El objetivo ~~fundamental~~, estratégico, y por ende esencia del plan integral no podía ser otro que **EL DESARROLLO DE LA COOPERATIVA**, como institución empresarial y social, siguiendo el camino de la **CALIDAD TOTAL Y LA EXCELENCIA**. Por eso, que éste objetivo, se ha convertido en el lema que encabeza nuestras actividades.

En efecto, el Plan Integral Educativo pasa a ordenar y dirigir nuestro trabajo hacia objetivos de un año, de dos y cinco años: De 1995 al 2000. Y en estos objetivos se ~~unen~~ los requerimientos, necesidades y tareas - no sólo educativas sino las del conjunto de la actividad de la Cooperativa; es decir, de las económicas, las financieras, las administrativas. Así, el Plan Integral Educativo, representa la **unidad profunda** de una concepción y de un orden de fines y objetivos, de medios y procesos, que conciernen al conjunto de la institución cooperativa. Por eso ~~nuestro~~ trabajo planificado ha estado presente en todas las actividades realizadas por los Concejos y Comités.

En el contexto del Plan Integral propulsamos los Cambios Organizativos, Administrativos y en la Gestión Empresarial que se vienen realizando en estos últimos meses, preparando así el camino para dar pasos sustantivos de **gran envergadura** como : la descentralización regional y nacional; el paso de la organización y actividad cerrada a la dimensión abierta; del avance de los servicios financieros limitadas al ahorro y crédito hacia el trabajo con todo el ~~sistema financiero~~; avanzar hacia la actividad económica productiva promoviendo y apoyando la micro y pequeña empresa, PYMES, en correspondencia con los nuevos estatutos.

A continuación presentamos como parte del diagnóstico los resultados mediante ~~cuadros~~ y grafos de la encuesta realizada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

**ENCUESTA REALIZADA A LOS SOCIOS DE LA
COOPERATIVA**

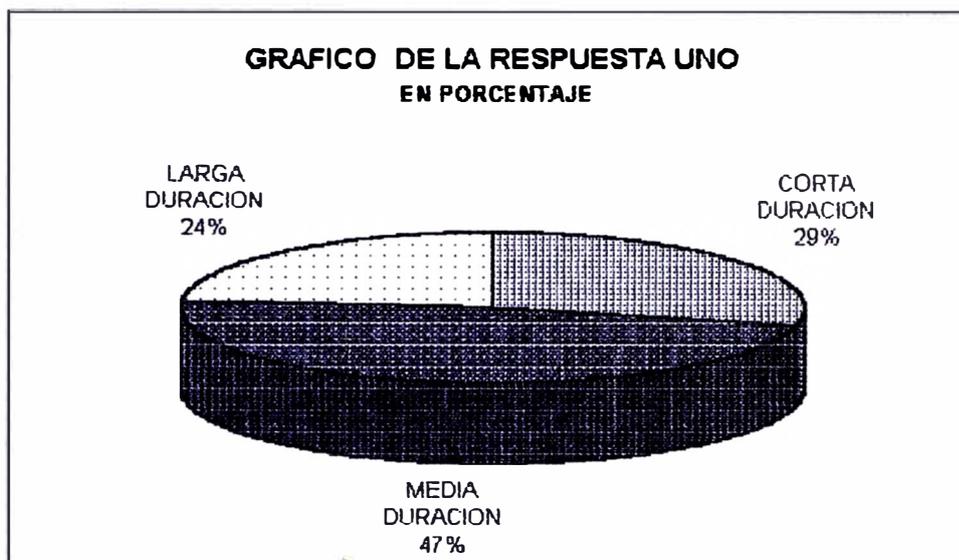
SISCAT

RESULTADOS DE LA ENCUESTA PARA LOS SOCIOS

PRIMERA PREGUNTA

¿DESEA PARTICIPAR EN CAPACITACION?

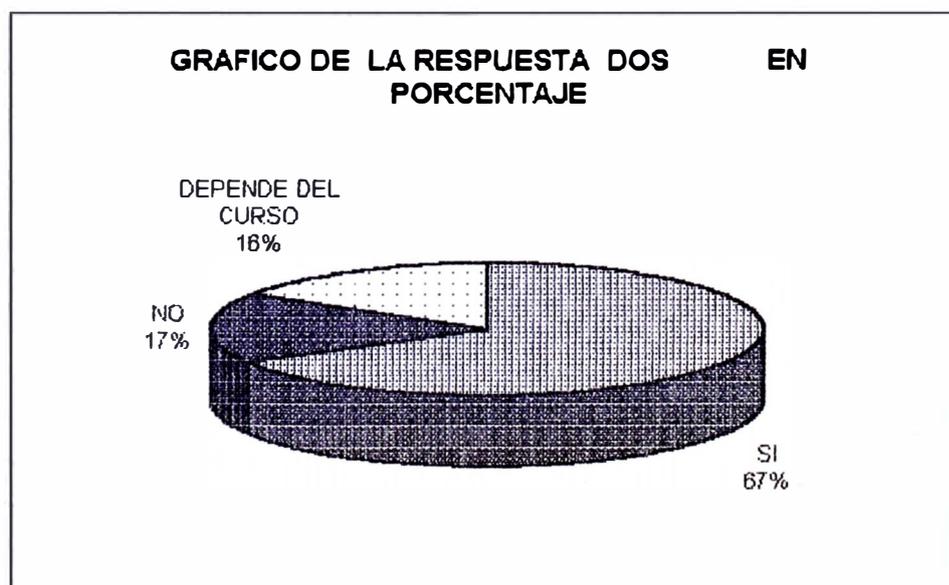
		%
CORTA DURACION	67	28.8
MEDIA DURACION	111	47.8
LARGA DURACION	55	23.6
TOTAL DE RESPUESTAS	233	100



PREGUNTA DOS

PARTICIPARA UD Y FAMILIA EN CURSOS A DISTANCIA

		%
SI	136	66.8
NO	35	17.2
DEPENDE DEL CURSO	33	16.2
TOTAL DE ENCUESTADOS	204	100



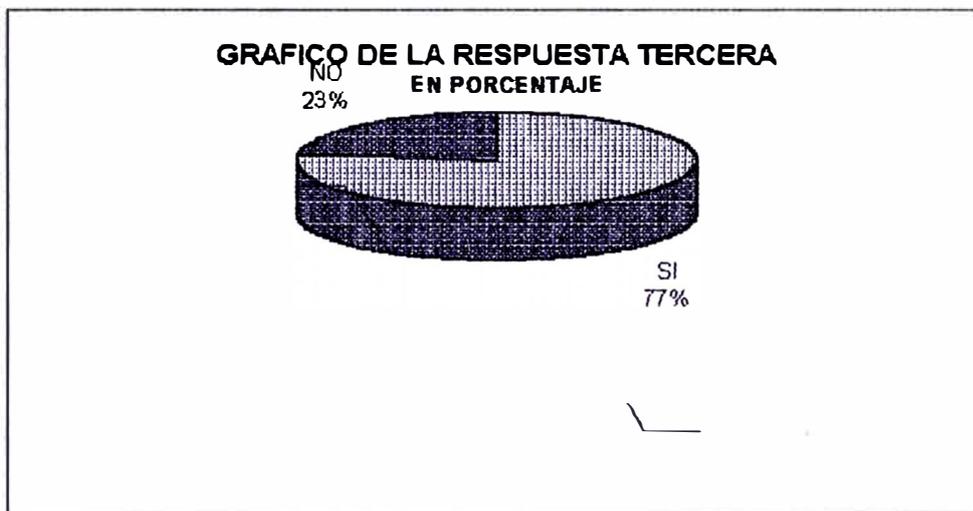
SISCAT

RESULTADOS DE LA ENCUESTA PARA LOS SOCIOS

TERCERA PREGUNTA

ESTA DE ACUERDO CON LA DESCENTRALIZACION EDUCATIVA

		%
SI	152	77.2
NO	45	22.8
TOTAL DE ENCUESTADOS	197	100



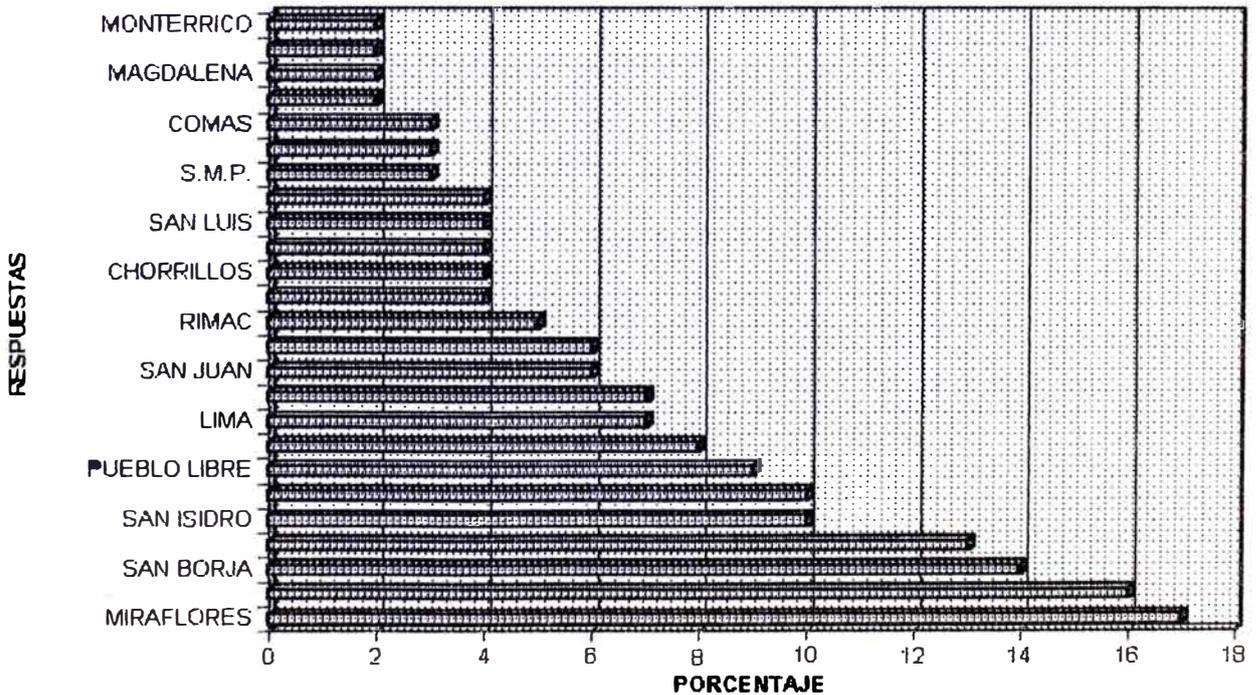
SISCAT

PREGUNTA CUARTA PARA SOCIOS

¿EN QUE ZONA O DISTRITO DESEA RECIBIR LA CAPACITACION

MIRAFLORES	17
SURCO	16
SAN BORJA	14
SURQUILLO	13
SAN ISIDRO	10
LINCE	10
PUEBLO LIBRE	9
LOS OLIVOS	8
LIMA	7
SAN MIGUEL	7
SAN JUAN	6
LURIGANCHO	6
RIMAC	5
LA MOLINA	4
CHORRILLOS	4
OTROS	4
SAN LUIS	4
BARRANCO	4
S.M.P.	3
LA VICTORIA	3
COMAS	3
LA MOLINA	2
MAGDALENA	2
JESUS MARIA	2
MONTEERRICO	2
TOTAL DE ENCUESTADOS	165

GRAFICO DE LA RESPUESTA CUARTA
EN PORCENTAJE



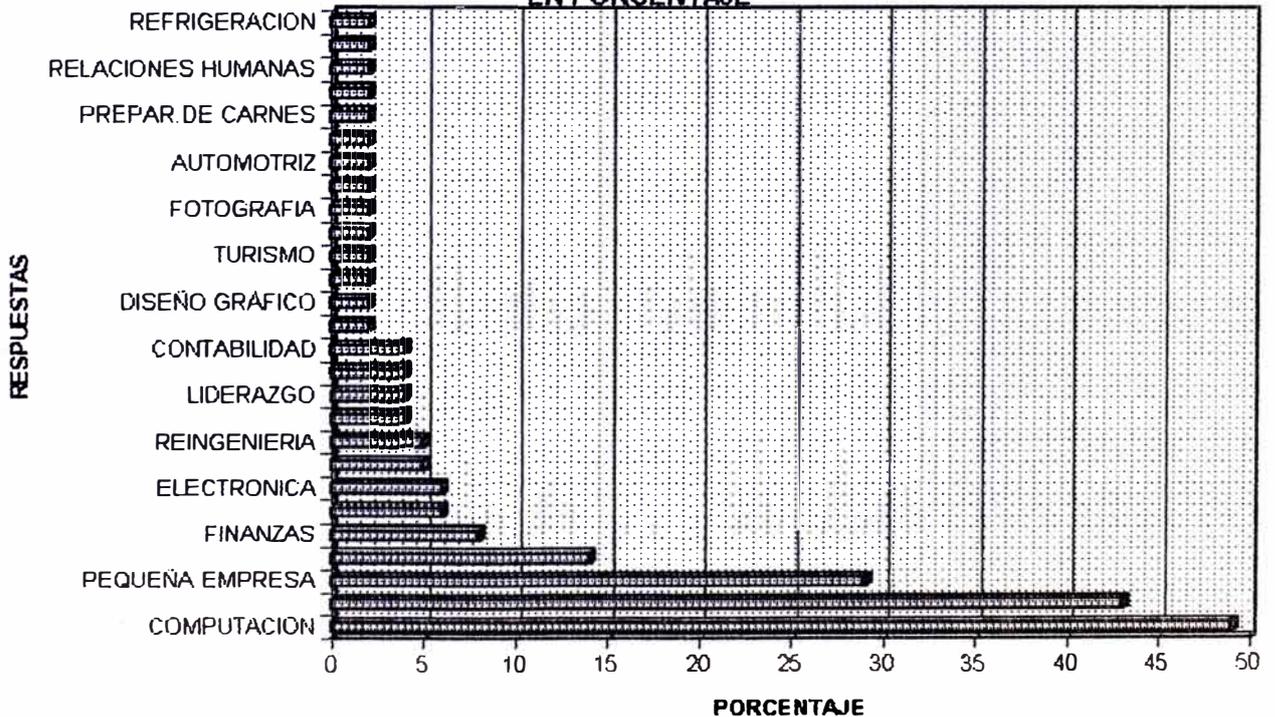
SISCAT

PREGUNTA QUINTA PARA LOS SOCIOS

¿EN QUE ESPECIALIDAD DESEA SER PREPARADO?

COMPUTACION	49
ADMINISTRACION	43
PEQUENA EMPRESA	29
MARKETING	14
FINANZAS	8
IDIOMAS	6
ELECTRONICA	6
BOLSA DE VALORES	5
REINGENIERIA	5
CONFECCIONES	4
LIDERAZGO	4
TELEFONIA	4
CONTABILIDAD	4
TELECOMUNICACIONES	2
DISEÑO GRAFICO	2
PROYECTOS DE INVER.	2
TURISMO	2
COMERCIALIZACION	2
FOTOGRAFIA	2
CAPACITACION DIRIGENC.	2
AUTOMOTRIZ	2
PUBLICIDAD	2
PREPAR.DE CARNES	2
LEYES	2
RELACIONES HUMANAS	2
CRIANZA GUSANO	2
REFRIGERACION	2
TOTAL DE ENCUESTADOS	209

GRAFICO DE LA RESPUESTA QUINTA
EN PORCENTAJE



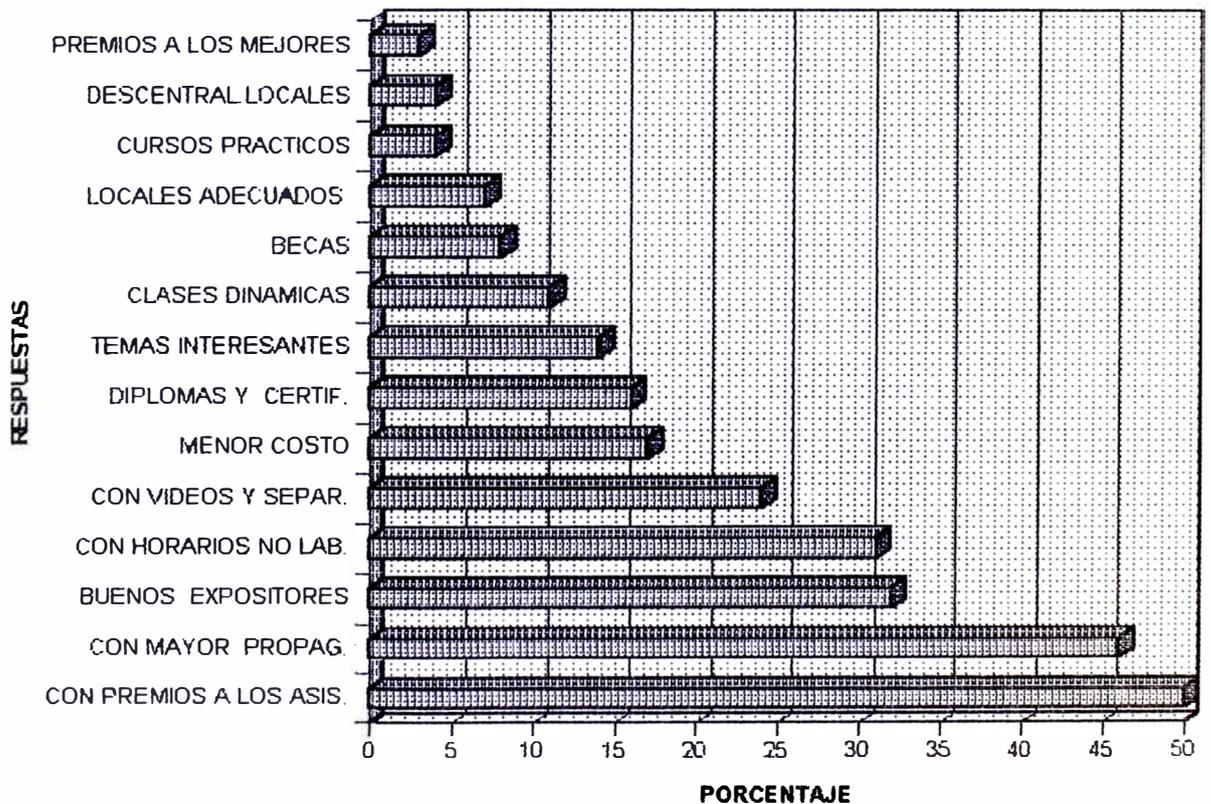
SISCAT

PREGUNTA SEXTA DE SOCIOS

¿COMO INCENTIVAR LA CONCURRENCIA A LAS ACTIVIDADES EDUCATIVAS

CON PREMIOS A LOS ASIS.	50
CON MAYOR PROPAG.	46
BUENOS EXPOSITORES	32
CON HORARIOS NO LAB.	31
CON VIDEOS Y SEPAR.	24
MENOR COSTO	17
DIPLOMAS Y CERTIF.	16
TEMAS INTERESANTES	14
CLASES DINAMICAS	11
BECAS	8
LOCALES ADECUADOS	7
CURSOS PRACTICOS	4
DESCENTRAL LOCALES	4
PREMIOS A LOS MEJORES	3
TOTAL DE ENCUESTADOS	267

GRAFICO DE LA RESPUESTA SEXTA
EN PORCENTAJE



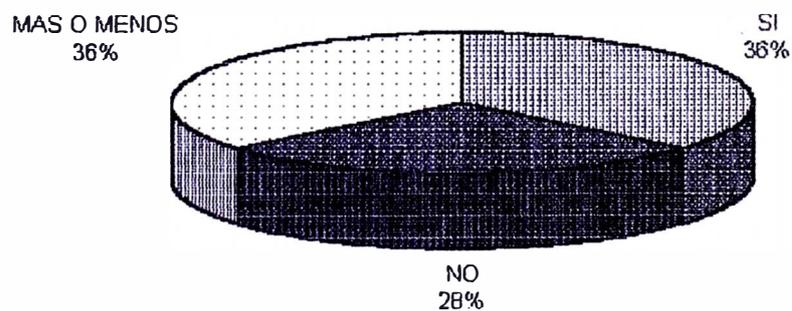
SISCAT

PREGUNTA SETIMA DE SOCIOS

¿ASISTE UD. REGULARMENTE A LAS ACTIVIDADES EDUCATIVAS

PREGUNTA	CANTIDAD	%
SI	69	36.5
NO	52	27.5
MAS O MENOS	68	36
TOTAL DE RESPUESTAS	189	100

GRAFICO DE LA RESPUESTA SETIMA
EN PORCENTAJE



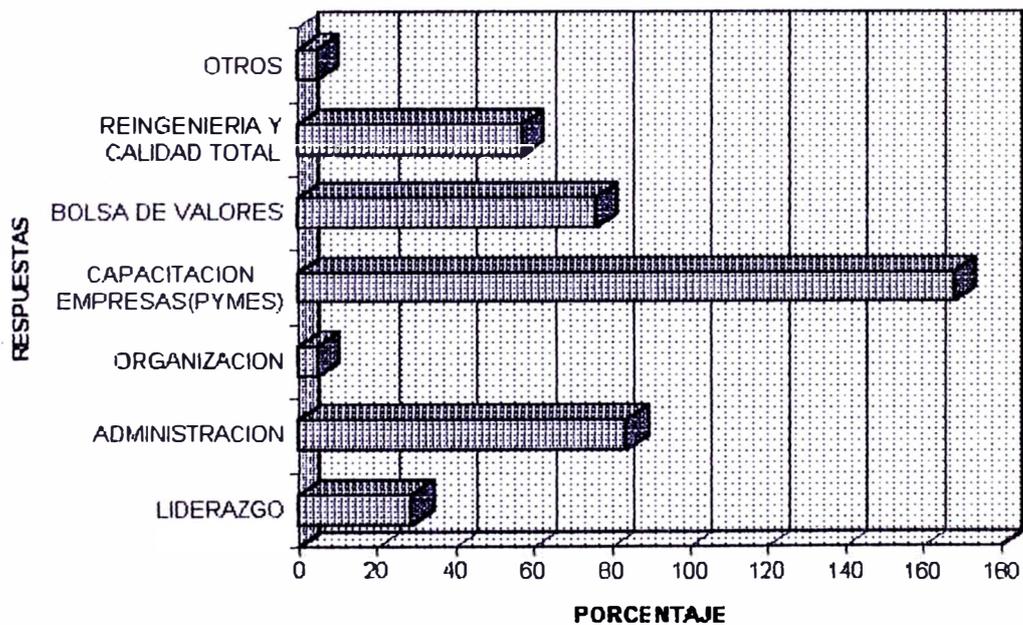
SISCAT

OCTAVA PREGUNTA SOCIOS

¿QUE CURSOS SUGIERE QUE SE DICTEN

CURSOS	CANTIDAD	%
LIDERAZGO	29	6.8
ADMINISTRACION	84	19.8
ORGANIZACION	5	1.2
CAPACITACION EMPRESAS(PYMES)	168	39.6
BOLSA DE VALORES	76	17.9
REINGENIERIA Y CALIDAD TOTAL	57	13.4
OTROS	5	1.2
TOTAL DE ENCUESTADOS	424	100

GRAFICO DE LA RESPUESTA OCTAVA
EN PORCENTAJE



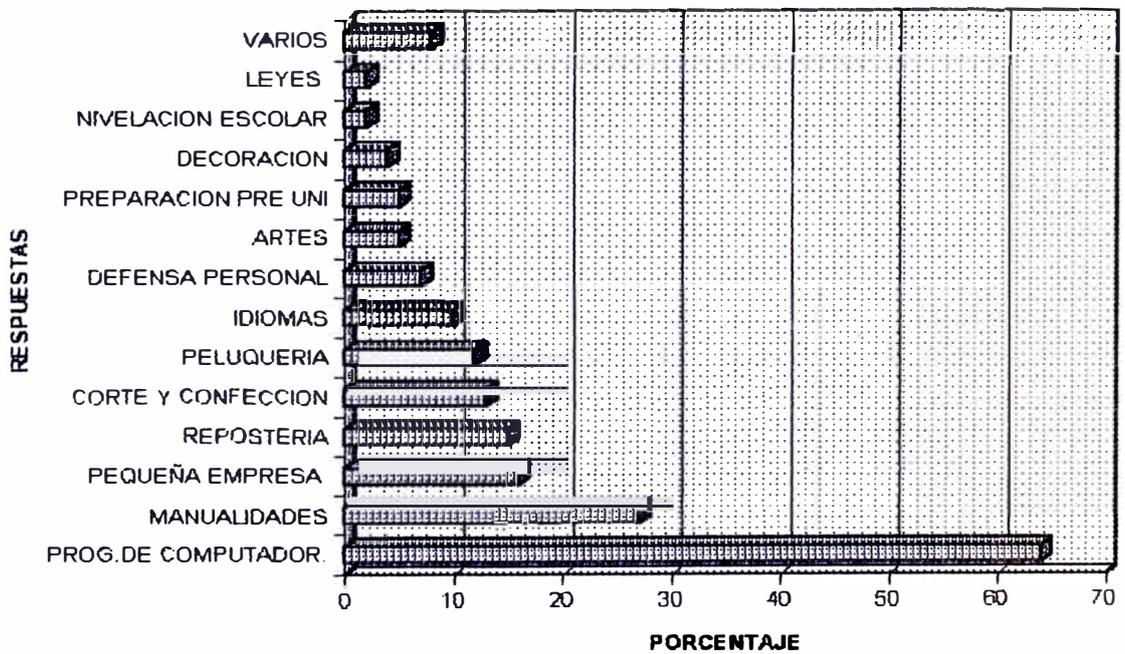
SISCAT

NOVENA PREGUNTA SOCIOS

¿QUE CURSOS SUGIERE PARA LA FAMILIA?

CURSOS	CANTIDADES	%
PROG.DE COMPUTADOR.	64	33.68
MANUALIDADES	27	14.21
PEQUEÑA EMPRESA	16	8.42
REPOSTERIA	15	7.99
CORTE Y CONFECCION	13	6.8
PELUQUERIA	12	6.3
IDIOMAS	10	5.3
DEFENSA PERSONAL	7	3.7
ARTES	5	2.6
PREPARACION PRE UNI	5	2.6
DECORACION	4	2.1
NIVELACION ESCOLAR	2	1.05
LEYES	2	1.05
VARIOS	8	4.2
TOTAL DE ENCUESTADOS	190	100

GRAFICO DE LA RESPUESTA NOVENA
EN PORCENTAJE



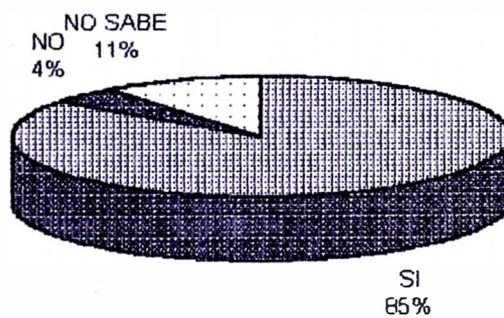
SISCAT

PREGUNTA DECIMA DE SOCIOS

¿DESEA FORMAR UNA PEQUEÑA EMPRESA ?

PREGUNTAS	CANTIDAD	%
SI	178	85.1
NO	9	4.3
NO SABE	22	10.8
TOTAL DE RESPUESTAS	207	100

GRAFICO DE LA RESPUESTA DECIMA
EN PORCENTAJE

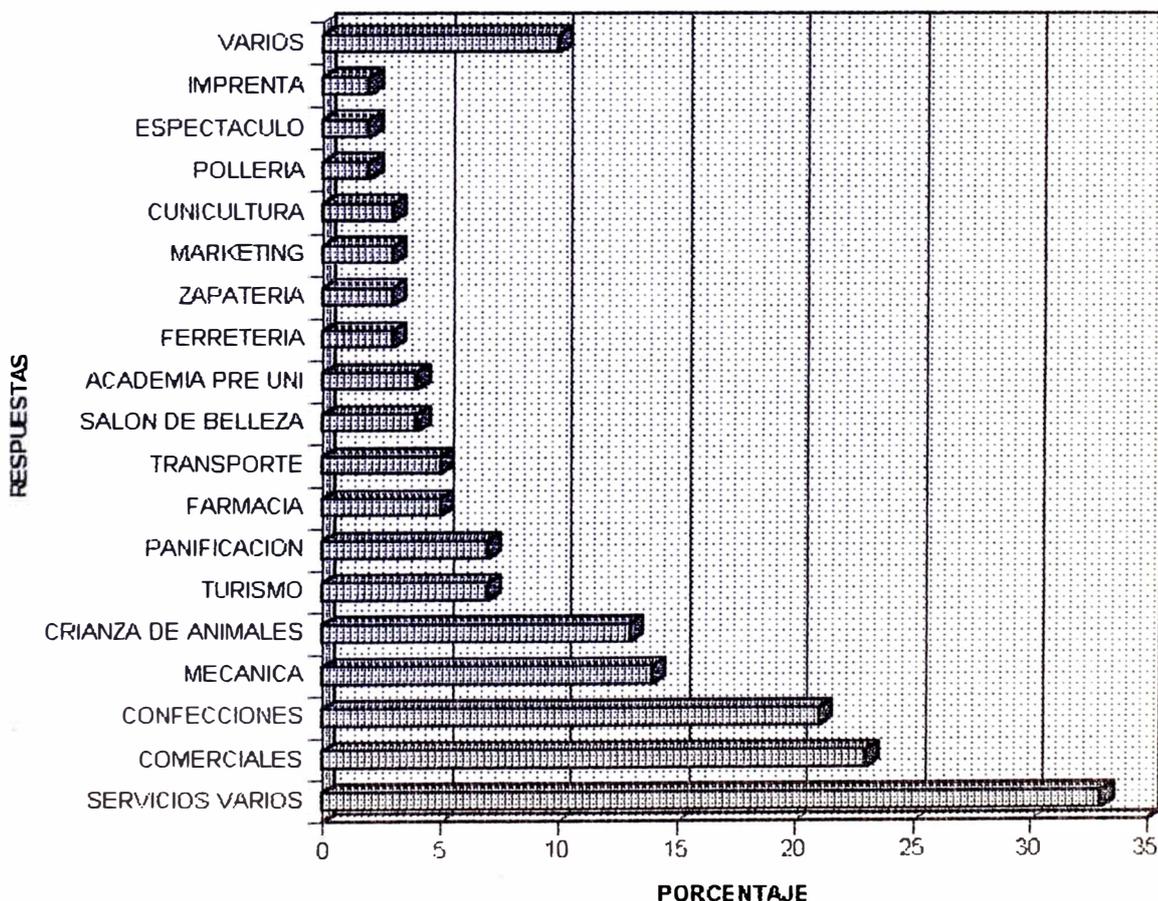


SISCAT
ONCEAVA PREGUNTA SOCIOS

¿EN QUE RUBRO QUIERE SU PEQUEÑA EMPRESA

RUBRO	CANTIDAD	%
SERVICIOS VARIOS	33	20.1
COMERCIALES	23	14
CONFECCIONES	21	12.8
MECANICA	14	8.5
CRIANZA DE ANIMALES	13	7.9
TURISMO	7	4.2
PANIFICACION	7	4.2
FARMACIA	5	3.04
TRANSPORTE	5	3.04
SALON DE BELLEZA	4	2.4
ACADEMIA PRE UNI	4	2.4
FERRETERIA	3	1.8
ZAPATERIA	3	1.8
MARKETING	3	1.8
CUNICULTURA	3	1.8
POLLERIA	2	1.2
ESPECTACULO	2	1.2
IMPRENTA	2	1.2
VARIOS	10	6.09
TOTAL DE ENCUESTADOS	164	100

GRAFICO DE LA RESPUESTA ONCEAVA
EN PORCENTAJE



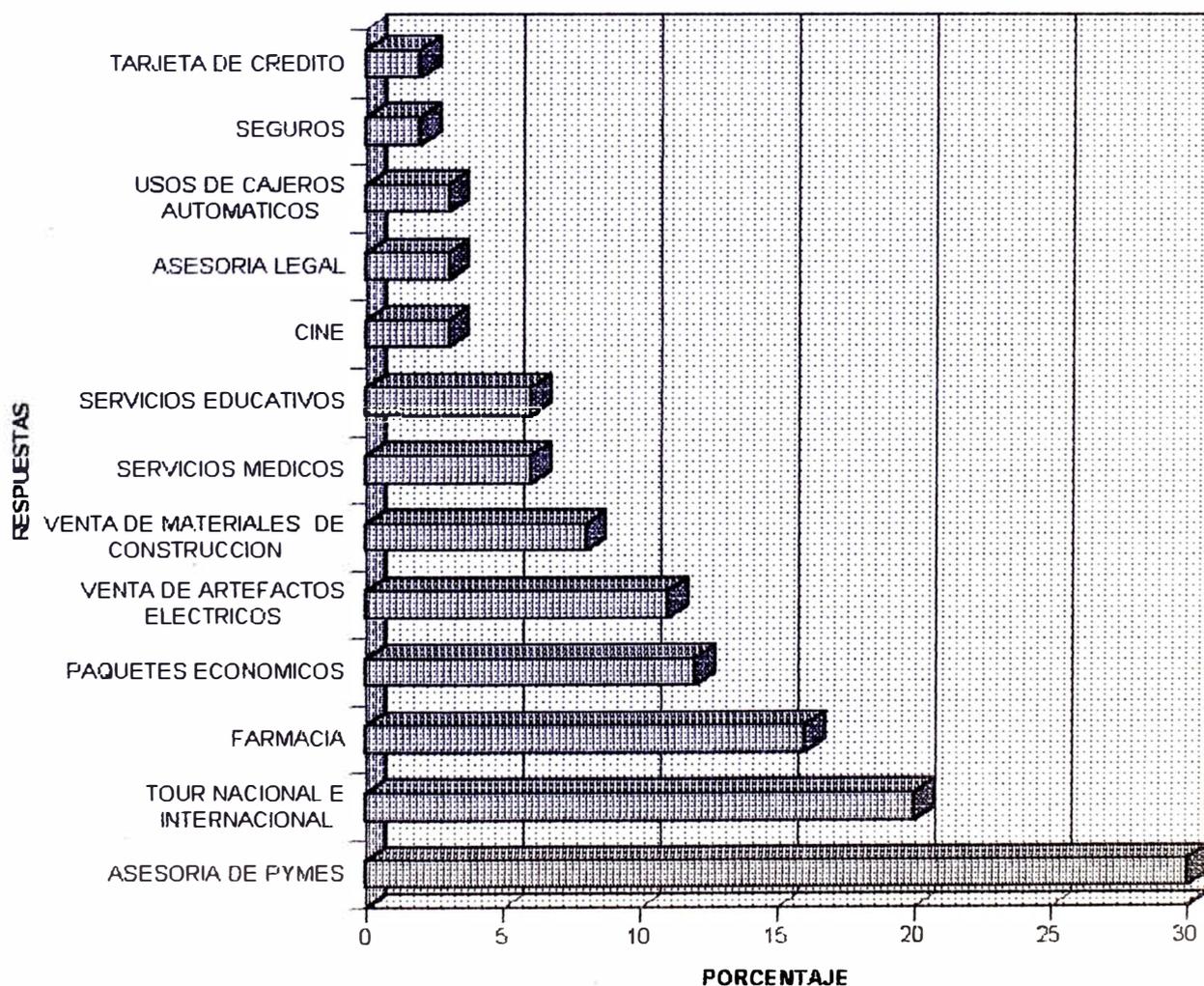
SISCAT

DOCEAVA PREGUNTA SOCIOS

¿QUE NUEVOS SERVICIOS DEBE OFRECER LA C.A.C.?

RUBRO	CANTIDAD	%
ASESORIA DE PYMES	30	24.59
TOUR NACIONAL E INTERNACIONAL	20	16.39
FARMACIA	16	13.11
PAQUETES ECONOMICOS	12	9.84
VENTA DE ARTEFACTOS ELECTRICOS	11	9.02
VENTA DE MATERIALES DE CONSTRUCCION	8	6.56
SERVICIOS MEDICOS	6	4.92
SERVICIOS EDUCATIVOS	6	4.92
CINE	3	2.46
ASESORIA LEGAL	3	2.46
USOS DE CAJEROS AUTOMATICOS	3	2.46
SEGUROS	2	1.64
TARJETA DE CREDITO	2	1.64
TOTAL DE ENCUESTADOS	122	100.00

GRAFICO DE LA RESPUESTA DOCEAVA



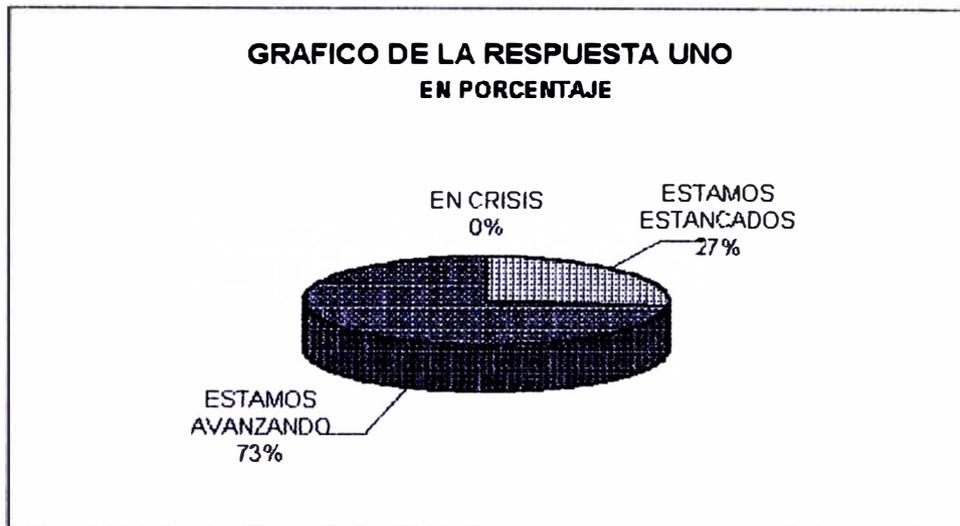
**ENCUESTA REALIZADA A LOS DELEGADOS DE LA
COOPERATIVA**

SISCAT

RESULTADO DE LA ENCUESTA PARA LOS DELEGADOS PRIMERA PREGUNTA

¿QUE PERCEPCION TIENE UD. DE SU COOPERATIVA

		%
ESTAMOS ESTANCADOS	10	27
ESTAMOS AVANZANDO	27	73
EN CRISIS	0	0
TOTAL DE RESPUESTAS	37	100



PREGUNTA DOS

¿REQUIERE LA COOPERATIVA CAMBIOS PROFUNDOS?

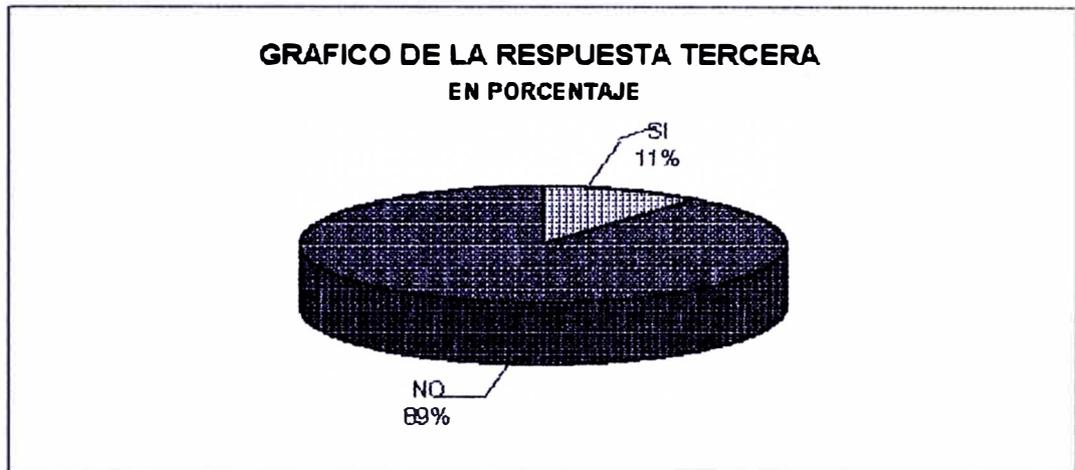
		%
SI	29	78.4
NO	8	21.6
TOTAL DE ENCUESTADOS	37	100



**REESULTADO DE LA ENCUESTA PARA LOS DELEGADOS
TERCERA PREGUNTA**

¿ESTA UD. CONFORME CON EL PAPEL DEL DELEGADO

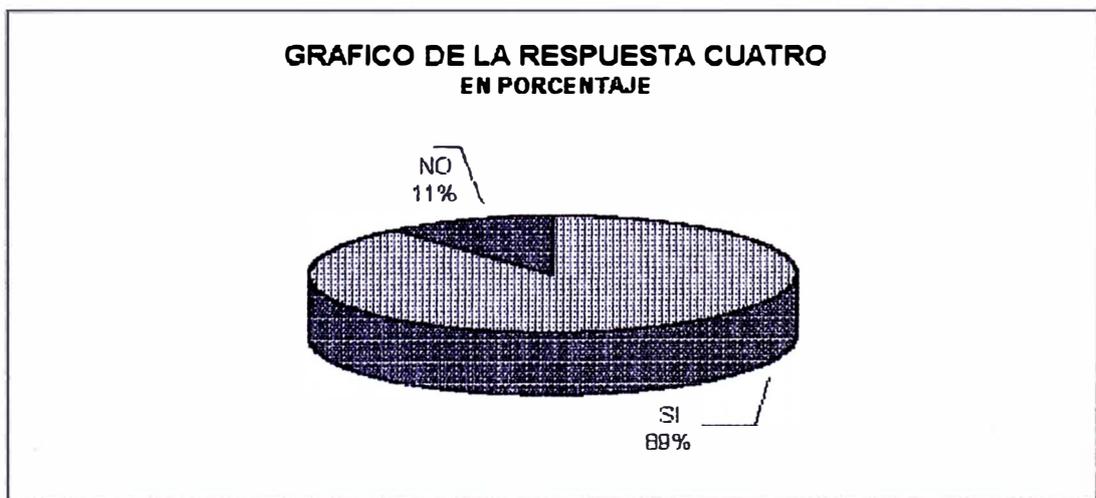
			%
SI	4		10.8
NO	33		89.2
TOTAL DE ENCUESTADOS	37		100



PREGUNTA CUARTA

¿DEBEMOS AMPLIAR FUNCIONES Y SERVICIOS

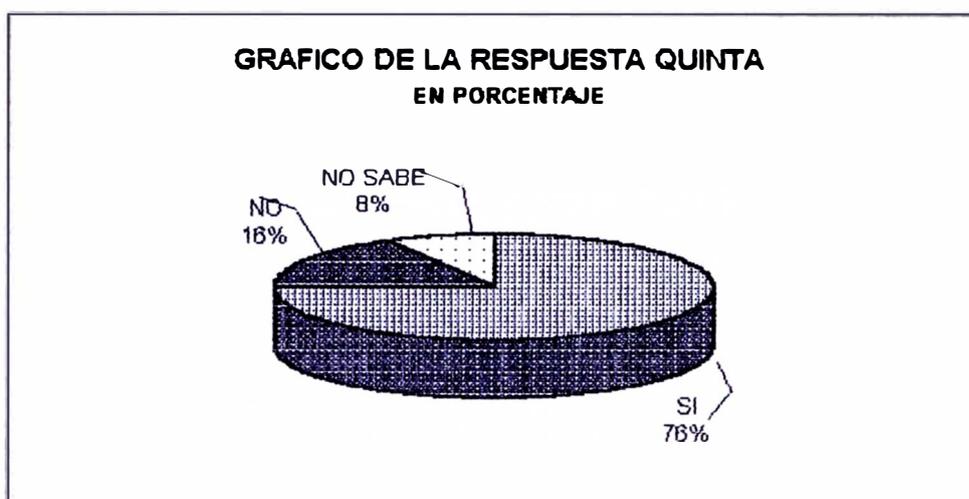
			%
SI	32		88.9
NO	4		11.1
TOTAL DE ENCUESTADOS	36		100



**RESULTADO DE LA ENCUESTA PARA LOS DELEGADOS
QUINTA PREGUNTA**

¿APOYA LA DESCENTRALIZACION

		%
SI	28	75.7
NO	6	18.2
NO SABE	3	8.1
TOTAL DE ENCUESTADOS	37	100



SEXTA PREGUNTA

¿PARTICIPA EN CAPACITACION A DISTANCIA

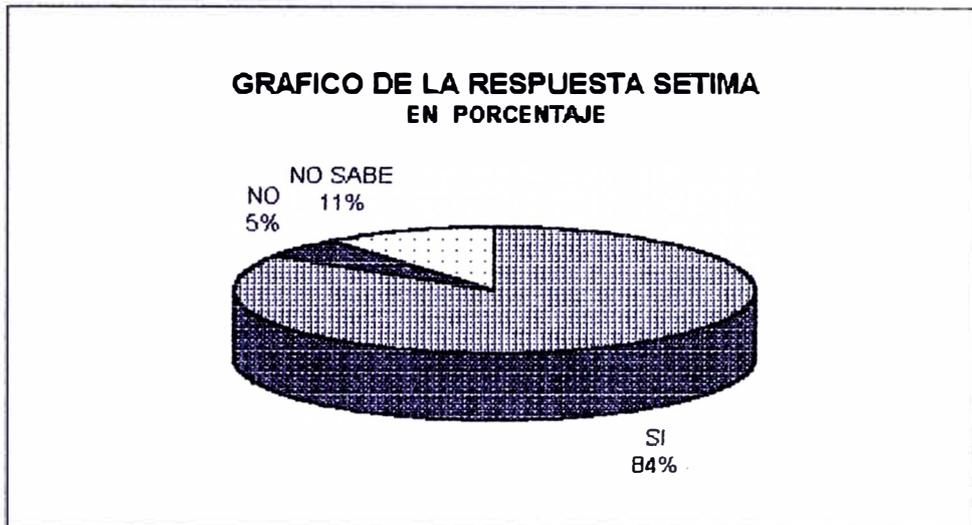
		%
SI	28	70.3
NO	7	18.9
NO SABE	4	10.8
TOTAL DE ENCUESTADOS	37	100



**RESULTADO DE LA ENCUESTA PARA LOS DELEGADOS
SETIMA PREGUNTA**

¿DESEA FORMAR PEQUEÑA EMPRESA

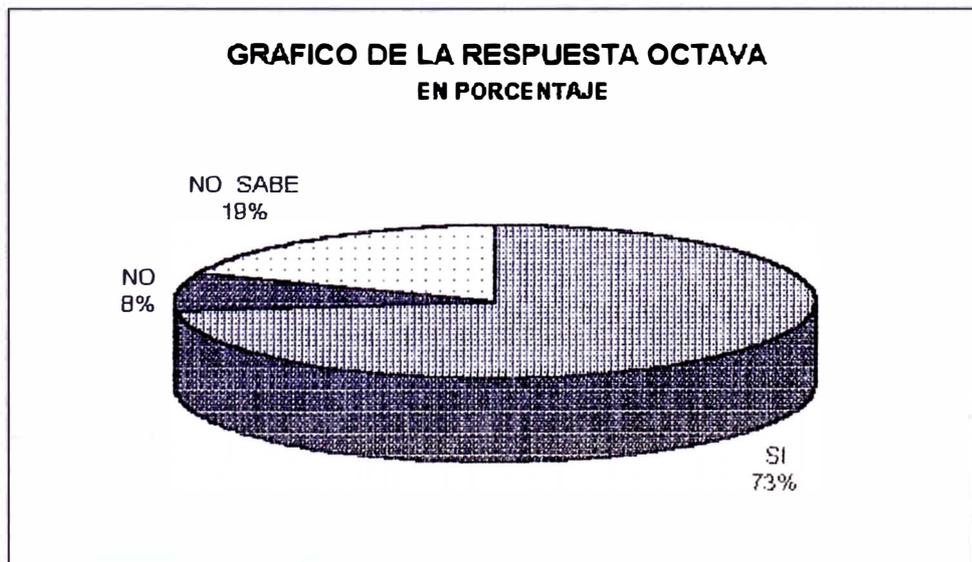
		%
SI	31	83.8
NO	2	5.4
NO SABE	4	10.8
TOTAL DE ENCUESTADOS	37	100



OCTAVA PREGUNTA

¿PARTICIPA EN SEMINARIO; CC; REINGENIERIA; EXCEL

		%
SI	27	73
NO	3	8.1
NO SABE	7	18.9
TOTAL DE ENCUESTADOS	37	100

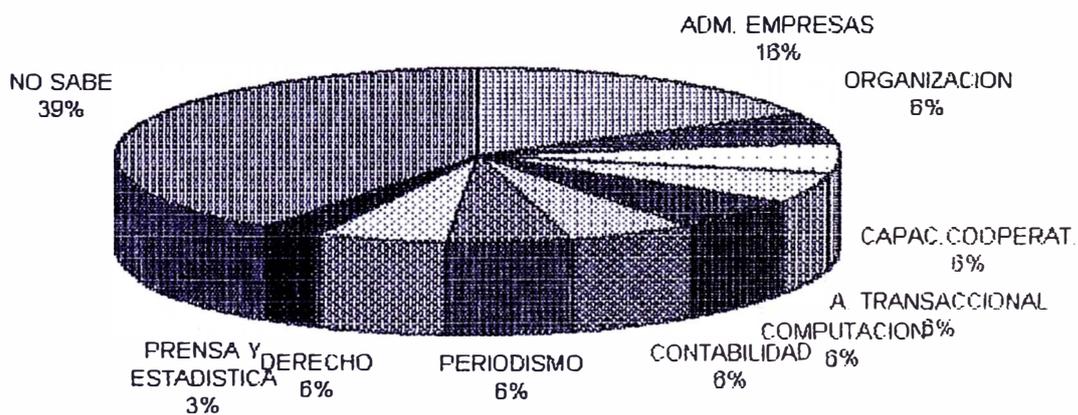


**RESULTADO DE LA ENCUESTA PARA LOS DELGADOS
NOVENA PREGUNTA**

¿QUE CONOCIMIENTOS PROFESIONALES O TECNICOS POSEE

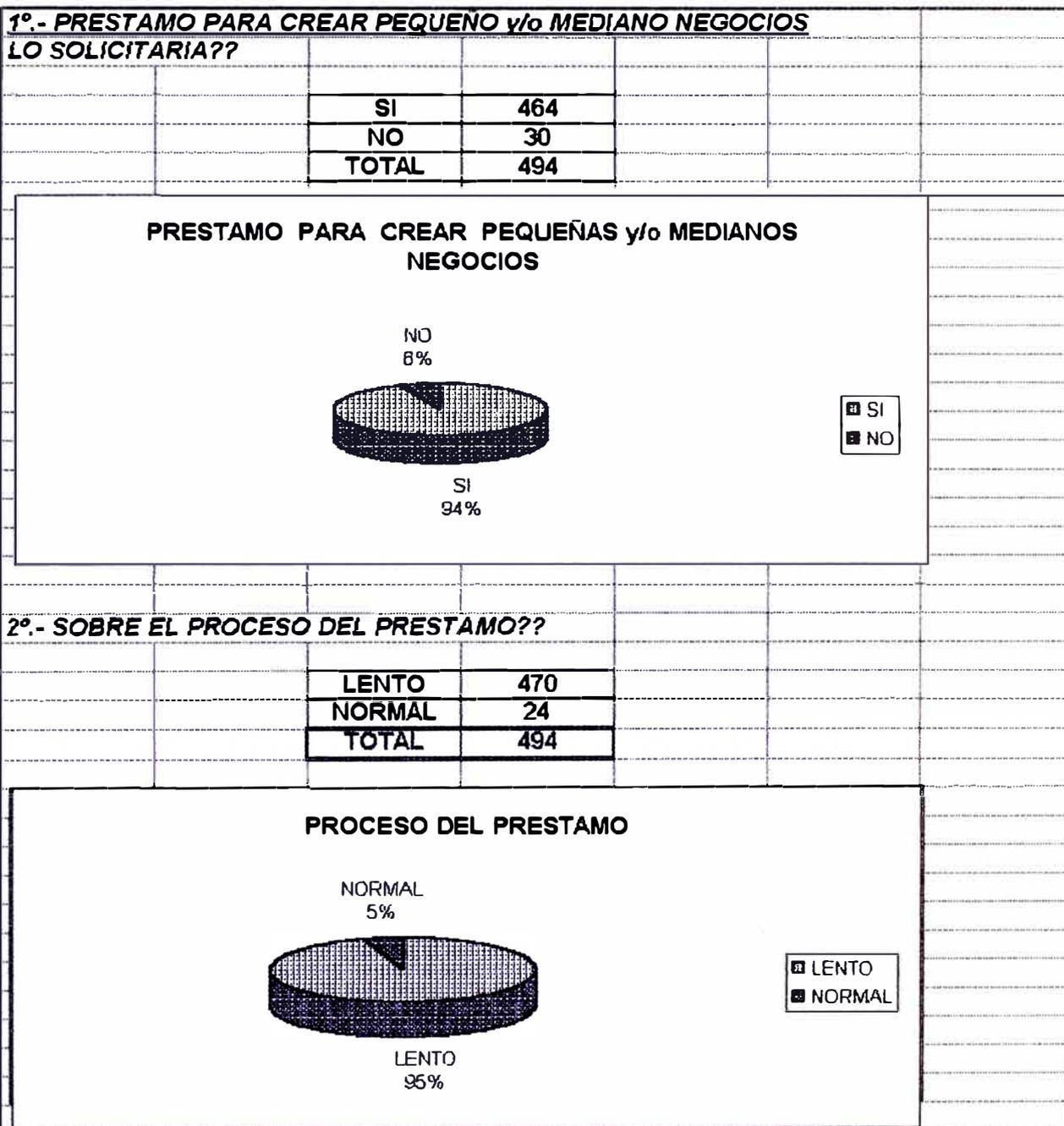
		%
ADM. EMPRESAS	6	17.1
ORGANIZACION	2	5.7
CAPAC.COOPERAT.	2	5.7
A. TRANSACCIONAL	2	5.7
COMPUTACION	2	5.7
CONTABILIDAD	2	5.7
PERIODISMO	2	5.7
DERECHO	2	5.7
PRENSA Y ESTADISTICA	1	3.5
NO SABE	14	40
TOTAL DE ENCUESTADOS	35	100

**GRAFICO DE LA RESPUESTA NOVENA
EN PORCENTAJE**



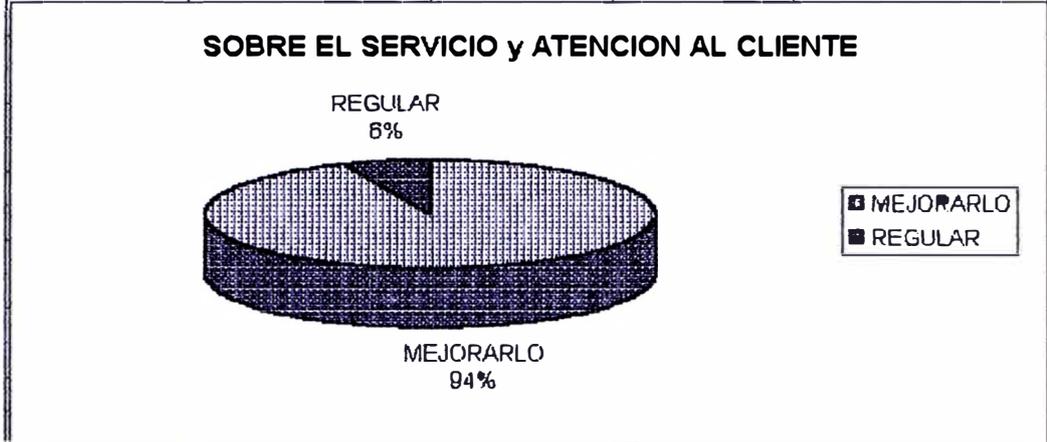
**ENCUESTA ANTES DE LA REESTRUCTURACION
ADMINISTRATIVA-FINANCIERA**

ENCUESTA PARA SOCIOS ANTES DE LA REESTRUCTURACION ADM.FINANCIERA



ENCUESTA PARA SOCIOS ANTES DE LA REESTRUCTURACION ADM.FINANCIERA

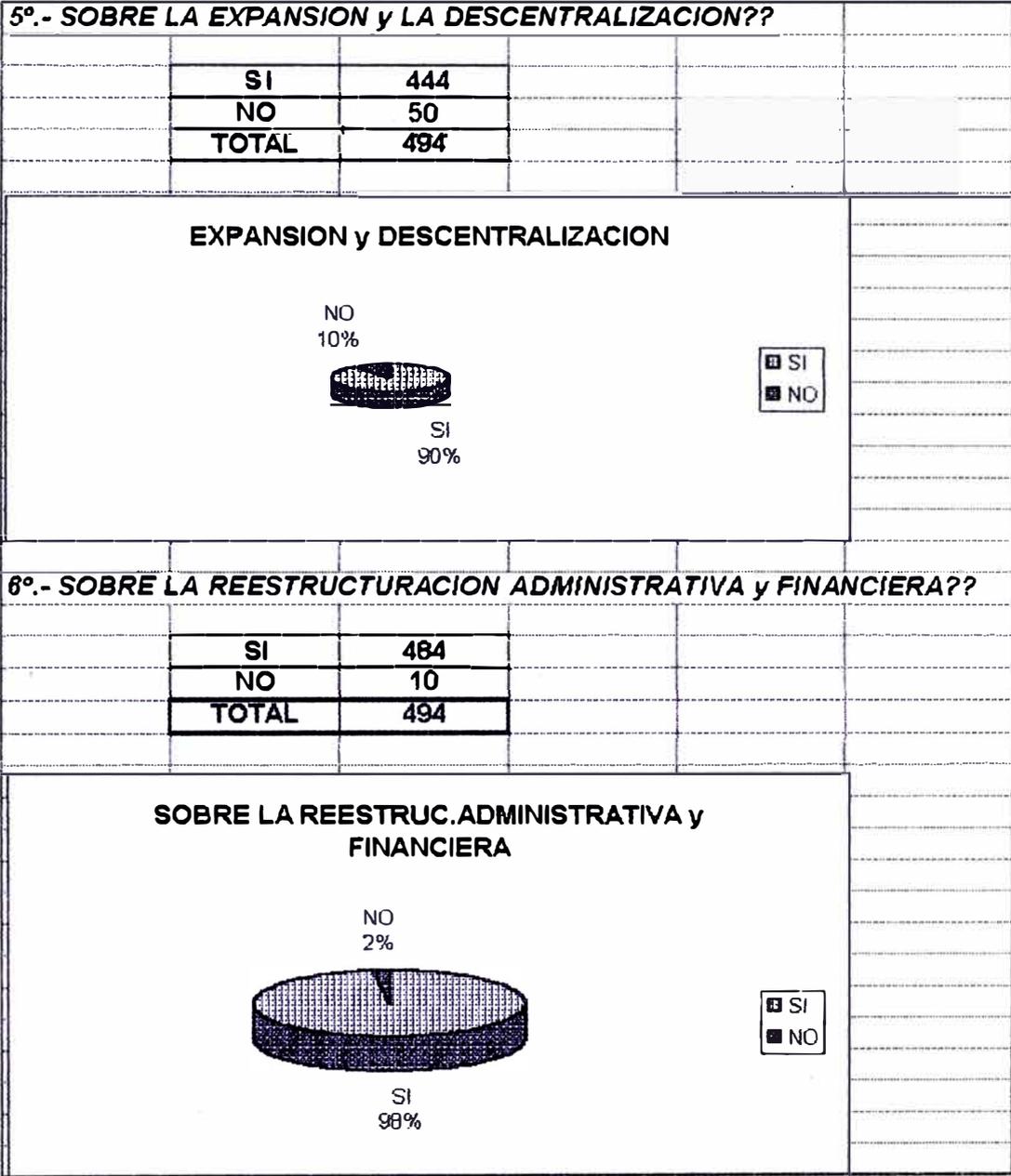
3°.- SOBRE EL SERVICIO y ATENCION AL CLIENTE??			
MEJORARLO	464		
REGULAR	30		
BIEN	0		
TOTAL	494		



4°.- SOBRE LA COMUNICACION DE LA COOP.CON LOS SOCIOS??			
MAYOR COMUN.	474		
REGULAR	20		
BIEN	0		
TOTAL	494		



ENCUESTA PARA SOCIOS ANTES DE LA REESTRUCTURACION ADM.FINANCIERA



3.3 Diagnóstico del entorno de la Cooperativa

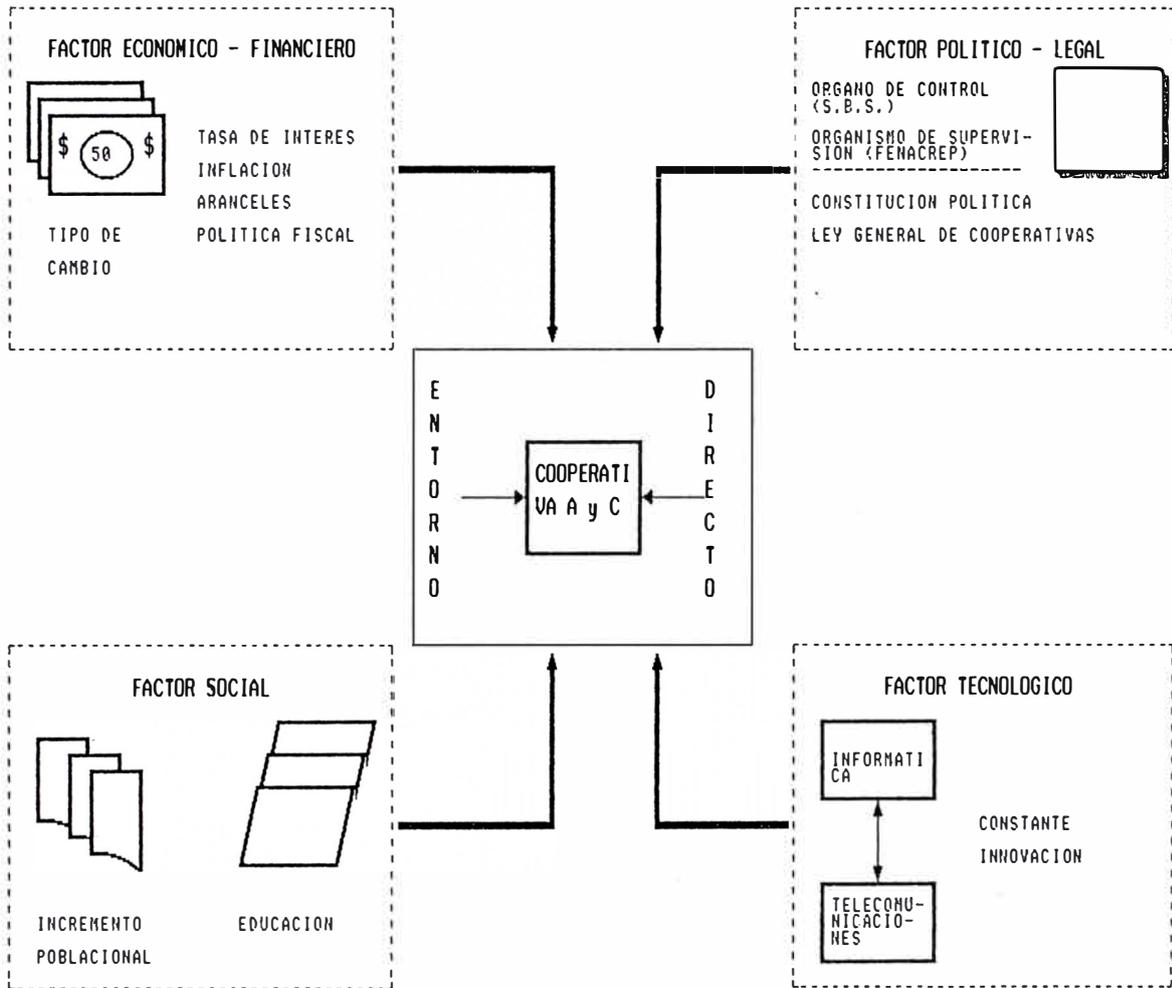
En esta etapa hacemos el análisis - Diagnóstico de la Cooperativa y su medio ambiente o ENTORNO.

De este análisis del medio ambiente tanto a nivel macro, como micro nos permitirá detectar oportunidades y amenazas.

Del diagnóstico interno de la Cooperativa nos permitirá conocer de manera más profunda el estado real de la Cooperativa, identificando sus fortalezas y debilidades.

A partir del establecimiento de las conexiones lógicas entre los componentes se puede formular con mayor rigor, los objetivos o metas estratégicas que potencialmente pueden ser asumidas por la Cooperativa.

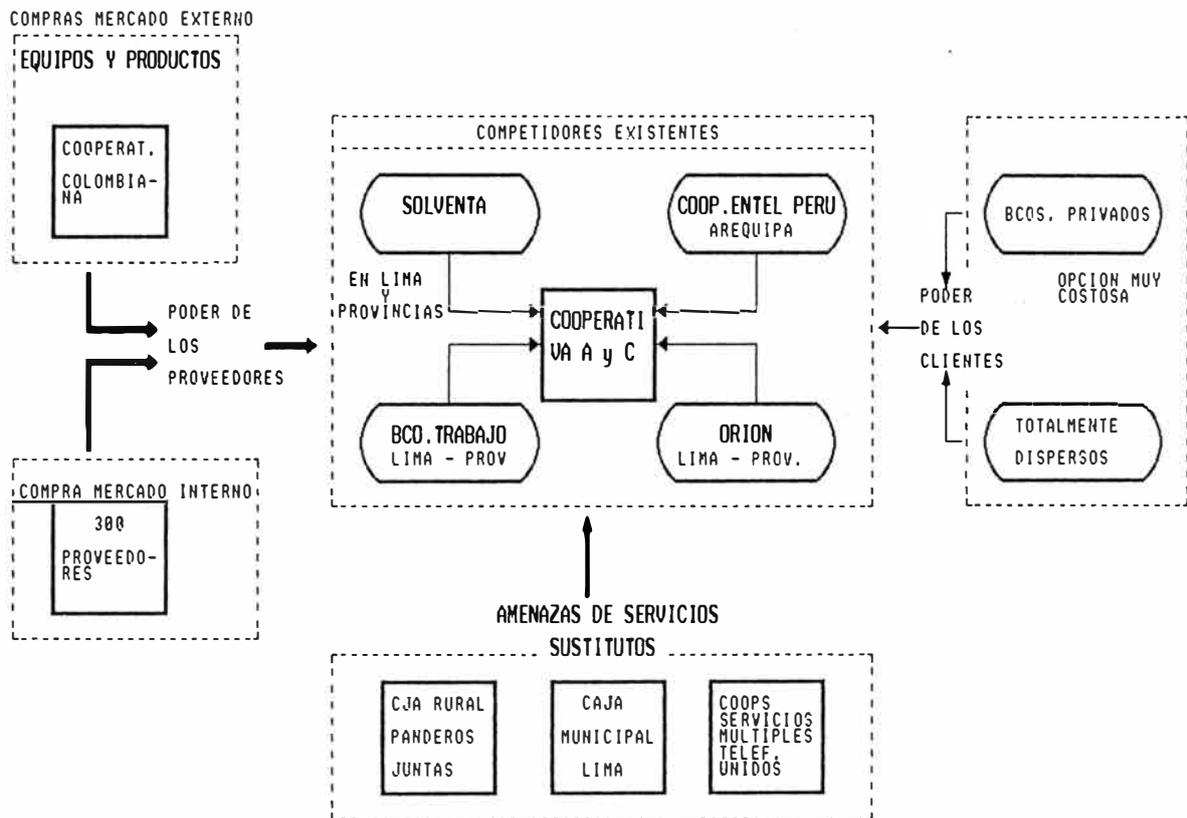
ANALISIS DEL ENTORNO MACROAMBIENTE DE LA COOPERATIVA



FUENTE : PROPIA

GRAFICO 3.30

ANALISIS DEL ENTORNO MICROAMBIENTE DE LA COOPERATIVA



FUENTE PROPIA

GRAFICO 3.31

CAPITULO IV. ESTRATEGIAS POTENCIALES DE LA COOPERATIVA

4.1 Estrategia para el Desarrollo y Crecimiento de la Cooperativa.

Las metas organizacionales pueden ser definidas utilizando tres conceptos: Visión, Misión y objetivos.

VISION

La **visión** es que llegado al inicio al tercer milenio, la organización alcance su alto grado de madurez.

MISION

La **misión** de nuestra Cooperativa es brindar a nuestros asociados servicios de financiamiento inmediato que le permitan cubrir sus necesidades de consumo e inversión, con rapidez , oportunidad y eficiencia y alcanzando los servicios con calidad y excelencia.

OBJETIVOS

Y los **objetivos** es lograr transformar a nuestra Cooperativa en una empresa de excelencia con pleno desarrollo y por consiguiente que contribuya decididamente en el desarrollo nacional.

En este capitulo se elaborará una propuesta para la misión y objetivos estrategicos, que permitirán el desarrollo y crecimiento de nuestra Cooperativa. Para su planteamiento se ha tomado en cuenta la visión, misión , los objetivos actuales de la Cooperativa, las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, así como el rol social que cumple la Cooperativa en la sociedad.

4.2 **OBJETIVOS ESTRATEGICOS PROPUESTO**

"Los objetivos estratégicos constituyen la médula del proceso de planeación, porque indican lo que la organización tratará de lograr y lo que se propone llegar a ser".

De acuerdo a el enunciado de la misión se propone los siguientes objetivos estratégicos para la Cooperativa:

1. **Mantener** satisfecha la demanda por servicios de financiamiento, tanto en cantidad, calidad, como variedad.
2. **Formación** de una cultura organizacional en todos los niveles orgánicos.
3. **Alcanzar** y mantener niveles óptimos de productividad.
4. **Lograr** que la relación Cooperativa - Proveedores sea de confianza mutua, para lograr relaciones estables y duraderas, de tal manera que los proveedores formen parte de la empresa, llegando a trabajar conjuntamente para la consecución de objetivos que beneficien a ambas partes.
5. **Contribuir** a satisfacer necesidades de financiamiento tanto de consumo como de inversión a fin de lograr una mayor integración, así como también lograr coherencia entre los principios y valores de la Cooperativa y las expectativas de los socios como parte integrante de la sociedad.
6. **Mejorar** la imagen institucional de la Cooperativa en el contexto nacional e internacional como un medio adecuado para influir en el entorno.

A través:

De mejorar el servicio y hacerlo mas variado con calidad y excelencia.

7. **Consolidar** e incrementar la rentabilidad de la Cooperativa, de tal manera de ser capaz de generar recursos propios, para garantizarle una autonomía y solidez financiera.
8. **Lograr** el objetivo de liderazgo, a nivel de Cooperativas de ahorro y crédito a nivel nacional.
9. **Competir** y liderar a nivel de las instituciones financieras.
10. **Ser líder** de avanzada en operaciones financieras (captaciones y colocaciones).

4.3 IDENTIFICACION DE METAS ESTRATEGICAS POTENCIALES

4.3.1 MEP (FO)

EL CRUCE FORTALEZAS - OPORTUNIDADES DARA LUGAR A LA IDENTIFICACION DE MEP (FO).

<p style="text-align: center;">MATRIZ FODA</p> <p style="text-align: center;">APLICADA A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "TRABAJADORES TELEFONICOS"</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. METODOLOGIAS PROBADAS, EXITOSAS Y DE BAJO COSTO. 2. EQUIPO CON BUENOS CONOCIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, FINANCIEROS Y TECNICOS. 3. ADECUADO SOPORTE ADMINISTRATIVO Y TECNICO. 4. INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO ADECUADOS. 5. POBLACION META CLARAMENTE DEFINIDA. 6. OFERTA DE SERVICIOS FINANCIEROS COMPETITIVA. 7. CORRESPONDENCIA ENTRE LOS SERVICIOS PRESTADOS Y LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA. 8. BUEN SISTEMA INSTITUCIONAL DE INFORMACION.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. SITUACION ECONOMICA ESTABLE Y CON TENDENCIA AL CRECIMIENTO. 2. ENTORNO SOCIO - POLITICO FAVORABLE. 3. AMPLIO MERCADO POTENCIAL PARA SERVICIOS FINANCIEROS. 4. OFERTA REDUCIDA DE SERVICIOS FINANCIEROS A LA MICROEMPRESA. 5. CRECIENTE INTERES DEL GOBIERNO Y LA COOPERACION INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO DE MICROEMPRESAS EN AREAS MAS DEPRIMIDAS. 6. CONDICIONES FAVORABLES PARA LA MOVILIZACION DE RECURSOS EXTERNOS E INTERNOS. 7. CRECIENTE DESARROLLO DE ORGANIZACIONES MICROEMPRESARIALES. 8. MAYOR DISPONIBILIDAD DE INFORMACION SOBRE MICROEMPRESAS. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. CONSOLIDAR Y AMPLIAR LOS SERVICIOS EN LOS MERCADOS DONDE OPERA LA INSTITUCION. 2. AMPLIAR LA COBERTURA GEOGRAFICA DE LOS SERVICIOS PENETRANDO EN NUEVOS MERCADOS. 3. OFRECER NUEVOS PRODUCTOS/SERVICIOS FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS.

4.3.2 MEP (DO)

EL CRUCE DEBILIDADES - OPORTUNIDADES QUE DARA LUGAR A METAS ESTRATEGICAS DO QUE PERMITIRAN ELIMINAR O MINIMIZAR UNA O VARIAS DEBILIDADES APROVECHANDO UNA(S) OPORTUNIDADES(S).

<p style="text-align: center;">MATRIZ FODA</p> <p style="text-align: center;">APLICADA A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "TRABAJADORES TELEFONICOS"</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES (D)</p> <ol style="list-style-type: none">1. INSUFICIENTES MECANISMOS INTERNOS DE CAPACITACION DEL PERSONAL.2. LIMITADOS MECANISMOS DE INCENTIVO AL PERSONAL.3. DEBIL DESARROLLO DE LOS SISTEMAS DE PLANIFICACION, SEGUIMIENTO Y EVALUACION.4. SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DEBILES Y CENTRALIZADOS.5. LENTA INNOVACION PROGRAMATICA Y METODOLOGICA.6. POLITICAS POCAS CLARAS DE INVESTIGACION SOBRE LAS MICROEMPRESAS.7. DESAJUSTES EN LA ESTRUCTURA DERIVADOS DEL RAPIDO CRECIMIENTO INSTITUCIONAL.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES (O)</p> <ol style="list-style-type: none">1. SITUACION ECONOMICA ESTABLE Y CON TENDENCIA AL CRECIMIENTO.2. ENTORNO SOCIO - POLITICO FAVORABLE.3. AMPLIO MERCADO POTENCIAL PARA SERVICIOS FINANCIEROS.4. OFERTA REDUCIDA DE SERVICIOS FINANCIEROS A LA MICROEMPRESA EN LIMA Y PROVINCIAS.5. CRECIENTE INTERES DEL GOBIERNO Y LA COOPERACION INTERNACIONAL POR EL DESARROLLO DE MICROEMPRESAS EN AREAS MAS DEPRIMIDAS.6. CONDICIONES FAVORABLES PARA LA MOVILIZACION DE RECURSOS EXTERNOS E INTERNOS.7. CRECIENTE DESARROLLO DE ORGANIZACIONES MICROEMPRESARIALES.8. MAYOR DISPONIBILIDAD DE INFORMACION SOBRE MICROEMPRESAS.	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO</p> <ol style="list-style-type: none">1. DISEÑAR E IMPLEMENTAR UN PLAN DE DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS. (PLAN INTEGRAL EDUCATIVO 1995 - 2000).2. PROMOVER UNA MAYOR DESCENTRALIZACION ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA DE LAS OFICINAS DE LIMA Y PROVINCIAS.3. REALIZAR ESTUDIOS ESPECIFICOS DE DEMANDAS DE LAS MICROEMPRESAS A NIVEL LIMA Y PROVINCIAS.

4.3.3 MEP (FA)

EL CRUCE FORTALEZAS - AMENAZAS DARA LUGAR A LA FORMULACION DE METAS ESTRATEGICAS FA QUE CONSISTEN EN APROVECHAR LAS FORTALEZAS DE LA ORGANIZACION PARA ELIMINAR O DISMINUIR EL EFECTO NEGATIVO DE UNA O VARIAS AMENAZAS.

<p style="text-align: center;">MATRIZ FODA</p> <p style="text-align: center;">APLICADA A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "TRABAJADORES TELEFONICOS"</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS (F)</p> <ol style="list-style-type: none">1. METODOLOGIAS PROBADAS, EXITOSAS Y DE BAJO2. EQUIPO CON BUENOS CONOCIMIENTOS GENERALES Y TECNICOS.3. ADECUADO SOPORTE ADMINISTRATIVO Y TECNICO.4. INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO ADECUADOS.5. POBLACION META CLARAMENTE DEFINIDA.6. OFERTA DE SERVICIOS FINANCIEROS COMPETITIVA.7. CORRESPONDENCIA ENTRE LOS SERVICIOS PRESTADOS Y LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.8. BUENOS SISTEMAS Y MECANISMOS DE COORDINACION Y COMUNICACION.9. BUEN CLIMA DE TRABAJO Y COMPROMISO DEL EQUIPO.10. EFICIENTE SISTEMA INSTITUCIONAL DE INFORMACION.
<p style="text-align: center;">AMENAZAS (A)</p> <ol style="list-style-type: none">1. VULNERABILIDAD A LAS TENDENCIAS DE LAS ECONOMIA.2. LIMITACIONES LEGALES PARA LA CAPTACION DE RECURSOS PUBLICOS.3. FUERTE COMPETENCIA CON SERVICIOS FINANCIEROS.4. AMBIENTE LABORAL (REDUCCION DE PERSONAL)5. POLITICAS MONETARIAS EN EL SECTOR FINANCIERO (TASAS DE INTERES, ENCAJE, ETC.)6. MANTENIMIENTO DEL PODER ADQUISITIVO EN LA LA POBLACION DE SOCIOS QUE TIENEN VINCULO LABORAL.7. CAIDA DEL PODER ADQUISITIVO DE LOS SOCIOS QUE PERDIERON EL VINCULO LABORAL EN TELEFONICA.	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA</p> <ol style="list-style-type: none">1. HABILITAR NUEVOS SERVICIOS (TURISMO, COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS, CREACION DE INSTITUTO TECNOLOGICO, ETC.)2. MAYOR ESPECIALIZACION EN DETERMINADOS PROGRAMAS DE CREDITO Y SEGMENTOS DEL MERCADO.3. AUMENTAR LA EFICIENCIA, EFICACIA Y RENTABILIDAD DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS.

4.3.4 MEP (DA)

EL CRUCE DEBILIDADES - AMENAZAS DARA LUGAR A LA FORMULACION DE METAS ESTRATEGICAS DA. CONSISTE EN ESTRATEGIAS QUE PERMITEN ELIMINAR O REDUCIR AL MINIMO LAS DEBILIDADES O EVITAR AMENAZAS O DISMINUIR SU EFECTO NEGATIVO.

<p style="text-align: center;">MATRIZ FODA</p> <p style="text-align: center;">APLICADA A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "TRABAJADORES TELEFONICOS"</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES (D)</p> <ol style="list-style-type: none">1. INSUFICIENTES MECANISMOS INTERNOS DE CAPACITACION DEL PERSONAL.2. INSUFICIENTES MECANISMOS DE INCENTIVO AL PERSONAL.3. DEBIL DESARROLLO DE LOS SISTEMAS DE PLANIFICACION, SEGUIMIENTO Y EVALUACION.4. SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DEBILES Y CENTRALIZADOS.5. LENTA INNOVACION PROGRAMATICA Y METODOLOGICA.6. POLITICAS POCO CLARAS DE INVESTIGACION SOBRE LAS MICROEMPRESAS.7. DESAJUSTES EN LA ESTRUCTURA DERIVADOS DEL RAPIDO CRECIMIENTO INSTITUCIONAL.
<p style="text-align: center;">AMENAZAS (A)</p> <ol style="list-style-type: none">1. VULNERABILIDAD A LAS TENDENCIAS DE LA ECONOMIA.2. LIMITACIONES LEGALES PARA LA CAPTACION DE RECURSOS PUBLICOS.3. FUERTE COMPETENCIA CON SERVICIOS FINANCIEROS.4. AMBIENTE LABORAL (REDUCCION DE PERSONAL)5. POLITICAS MONETARIAS EN EL SECTOR FINANCIERO (TASAS DE INTERES, ENCAJE, ETC.)6. MANTENIMIENTO DEL PODER ADQUISITIVO EN LA POBLACION DE SOCIOS QUE TIENEN VINCULO LABORAL.7. CAIDA DEL PODER ADQUISITIVO DE LOS SOCIOS QUE PERDIERON EL VINCULO LABORAL EN TELEFONICA.	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DA</p> <ol style="list-style-type: none">1. IMPULSAR LA CREACION DE UNA CORPORACION DE INSTITUCIONES QUE APOYEN EL DESARROLLO DE LAS MICROEMPRESAS.2. APOYAR LA CONSTITUCION DE UN BANCO DE SEGUNDO PISO QUE CANALICE RECURSOS DESTINADOS A LA MICROEMPRESA.3. IMPLEMENTAR CAMPAÑAS DE INFORMACION A LA OPINION PUBLICA SOBRE LA IMPORTANCIA DE LAS MICROEMPRESAS EN EL DESARROLLO.

4.4 Estrategia Corporativa propuesta

Para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos empresariales para la Cooperativa planteados en el punto anterior y de acuerdo con el análisis situacional y después de confrontar las oportunidades y amenazas del medio ambiente con las fortalezas y debilidades de la Cooperativa, se identificaron las siguientes metas estratégicas potenciales que permita a la Cooperativa cumplir la misión propuesta:

1. Consolidar y ampliar los servicios en los mercados donde opera la empresa cooperativa.
2. Ampliar la cobertura geográfica de los servicios penetrando en nuevos mercados a nivel provincial (Trujillo, Arequipa, Cuzco, Iquitos, Chiclayo, Piura).
3. Desarrollar nuevos productos y servicios financieros y no financieros.
4. Habilitar la empresa cooperativa como institución intermediaria de crédito.
5. Mayor especialización en determinados programas de crédito y segmentos del mercado.
6. Aumentar la eficiencia, eficacia y rentabilidad de los servicios financieros.
7. Diseñar e implementar un plan de desarrollo de los recursos humanos (**Plan Integral Educativo 1995 - 2000**).
8. Promover una mayor descentralización administrativa y operativa de las oficinas de Lima y provincias.
9. Realizar estudios específicos de demandas de las microempresas a nivel Lima y provincias.
10. Impulsar la creación de una corporación de instituciones que apoyen el desarrollo de las microempresas.
11. Apoyar la construcción de un Banco de segundo grado que canalice recursos reembolsables y no reembolsables destinados a la microempresa.
12. Implementar campañas de información a la opinión pública sobre la importancia de las microempresas en el desarrollo.
13. Ordenamiento y fortalecimiento interno, en términos estructurales, funcionales, tecnológicos, de recursos humanos, de servicios, etc.
Con el fin de mejorar la organización en si misma y la calidad del servicio que se ofrece a los socios - clientes.

Así mismo, a partir de las metas estratégicas potenciales se plantean políticas que determinan explícitamente diversos cursos de acción, tales como:

- a.- Efectuar una agresiva promoción de colocaciones.**
- b.- Continuar con las inversiones bursátiles.**
- c.- Poner en funcionamiento el I.S.T., TELTOURS S.A. y la Comercializadora de Productos.**
- d.- Utilizar el apalancamiento financiero, de acuerdo a la capacidad de endeudamiento.**
- e.- Buscar la excelencia competitiva en los siguientes aspectos:**
 - 1. Costos de nuestros créditos.**
 - 2. Tasa de ahorro.**
 - 3. Calidad de nuestros servicios.**
 - Rapidez**
 - Buen trato**
 - Información permanente al socio**
 - Financiamiento para variedad de servicio**
 - Competencia técnica de nuestro personal**
- f.- Mantener un control exigente de los gastos.**

CAPITULO V. PLAN INTEGRAL EDUCATIVO : 1995 - 2000

5.1 INTRODUCCION.

Vivimos época de CAMBIOS en todas las esferas y niveles de la Sociedad Mundial: en las relaciones económicas, sociales, jurídicas y políticas, culturales e ideológicas; CAMBIOS en los conceptos, los principios, las normas de las instituciones; CAMBIOS en la gestión, organización y el funcionamiento de las empresas; Cambios en los Sistemas y los Valores. Y también, CAMBIOS en los CAMBIOS, no sólo por la dinámica cada vez mayor con que se realizan, la extensión de los mismos, sino, también, por su profundidad cualitativa. Todo cambia rápidamente y nada ni nadie se puede sustraer a ese imperativo categórico. Esa es la CARACTERISTICA fundamental de esta época que despide al siglo XX y que recibirá al nuevo.

El Perú, como es natural y lógico, no podía escapar a estos vientos transformadores. Estos últimos cinco años han sido testigos de los intensos e indetenibles cambios, muchos de ellos violentos y faumáticos, que a la par de haber creado orden ahí donde el desorden y el caos imperaban; estabilidad en donde los graves desajustes desequilibraron el funcionamiento de la sociedad en su conjunto y en cada una de sus esferas y, fundamentalmente, a traído grandes y profundos cambios estructurales en el sistema económico, social, jurídico - político, cultural e ideológico. Han sido de tal magnitud los cambios acaecidos que es fácil constatar, por ejemplo en el campo económico, que diferente es el Perú de ahora en relación al Perú de los años setenta y de los ochenta. Pero también es claro que este gran proceso de CAMBIOS sólo ha empezado, nuevas y mayores novedades seguirán su curso en el siguiente lustro que falta para terminar el siglo XX.

La gran pregunta, en este contexto, es ¿Qué tipo de cambios son éstos y a dónde nos lleva?

Sintetizaremos la respuesta: son cambios estructurales dirigidos a modernizar nuestro sistema económico, educativo, jurídico y político y

,fundamentalmente, para emprender el camino del DESARROLLO mediante las políticas de estabilización y liberalización, de la desburocratización y reestructuración del Estado. La política y fundamento del Libre Mercado como eje de la economía y del desarrollo, pero en las condiciones del Proceso Mundial de la Globalización e Integración del comercio, de la producción, y de toda la economía; asimismo, de la globalización de la información, de la educación, de la cultura, de la política; integración y competitividad son dos fenómenos que marcan el movimiento del mundo en su relación de contradicción y, al mismo tiempo, en su profunda unidad; esta es la segunda gran característica de la época: cambios ESTRUCTURALES vinculados al proceso de GLOBALIZACION e INTEGRACION MUNDIAL.

Un tercer rasgo rápidamente perceptible es el GRAN DINAMISMO DE ESTOS CAMBIOS. Cada día que pasa la intensidad y velocidad de las transformaciones se incrementan sin descanso, determinando, así, la exigencia de respuestas rápidas, del adecuamiento inmediato, de la proyección permanente y del trabajo colectivo estrechamente coordinado de las dirigencias y sus instituciones.

Mente ágil, respuestas oportunas y organizaciones flexibles con estrategias abiertas a la creatividad y, por lo tanto a las iniciativas son, pues, requisitos indispensables para corresponder al gran dinamismo de los cambios.

Estas transformaciones, estructurales y muy dinámicas, son expresión del DESARROLLO. Son, por ende, cambios para avanzar a nuevas etapas, nuevos niveles del progreso de los sistemas, de los países y sus instituciones.

El desarrollo ahora exige mayor rendimiento de los individuos y de las organizaciones, mayor PRODUCTIVIDAD; mayor eficiencia y eficacia para proporcionar mejor CALIDAD en los productos y EXELENIA en los servicios. Para lograrlo no basta el manejo de la tecnología de punta, que es indispensable, sino, de manera fundamental, se requiere conocimiento científico, convicción estratégica e impulso creativo.

Para pocos es un secreto que el recurso económico mas importante en la actualidad es el humano, portador no solo de la energía o fuerza de trabajo sino, principalmente de la inteligencia creadora. Por eso la educación a pasado a convertirse en inversión productiva. Conocimiento mas conocimiento es cada vez mas indispensable para realizar los cambios e impulsar el desarrollo, de nada o poco sirve la tecnología de punta sin la capacidad y destreza del trabajador para su mejor uso; pero, además es insuficiente el trabajador con tecnología de punta sin la gestión dinámica, creativa, estratégica de los procesos del sistema para brindar productos y servicios de CALIDAD TOTAL Y EXELENIA.

En correspondencia con estas exigencias generales toda empresa tiene que adecuarse prontamente, mientras mas rápido mejor. El cambio tiene que empezar, como es lógico, por la DIRECCION y extenderse simultáneamente a todo el organismo en su conjunto, debe centrarse en sus dos aspectos fundamentales, que son: cambio de mentalidad y voluntad firme de realizar la transformación a fondo y hasta las últimas consecuencias. Mentalidad y voluntad son parte del concepto de liderazgo.

Conocimiento, capacidad de aplicar el conocimiento a la actividad de la empresa con estrategia y acción de líder para garantizar la participación de toda la comunidad cooperativa, en nuestro caso, a fin de alcanzar los grandes objetivos de servir cada vez mejor a nuestros socios - clientes al mismo tiempo con calidad total y exelencia, base fundamental de nuestro DESARROLLO.

Condición indispensable para cumplir con todos estos objetivos es que la empresa se organice y funcione en consonancia con los principios de la REINGENIERIA.

Estos son los grandes retos que nos impone la realidad Mundial y Nacional y que tenemos que superar si aspiramos, no sólo a supervivir, sino, avanzar hacia el crecimiento y desarrollo en el contexto de una economía de libre mercado y, por lo tanto, de competitividad.

Ahora bien, la gran pregunta natural que tenemos que hacernos es ¿Estamos en condiciones internas para lograr avanzar en las condiciones anteriormente descritas?... el diagnóstico efectuado para elaborar este documento demuestra claramente que nuestra institución necesita obligada y perentóriamente realizar importantísimos CAMBIO en su conjunto, como sistema y en sus procesos operativos, y en cada una de sus funciones, elementos y factores. Si no lo hace no podrá superar las grandes dificultades que su entorno inmediato le impone con creciente fuerza, como son: la situación de reordenamiento y demás transformaciones que se viene efectuando en la Empresa Peruana de Teléfonos y que tiene que ver con la situación de nuestros socios. Nuestra condición de dependencia a un mercado cautivo pero inestable es nuestro principal "Cuello de Botella" para el crecimiento y, mayor aún, para toda posibilidad de desarrollo.

Nuestra limitada acción financiera, ahorro y créditos, y la creciente competencia en este rubro con la banca privada y otras instituciones financieras es otro de los grandes problemas que tenemos que superar.

Los problemas de costos y de la limitada calidad en los servicios que prestamos constituyen el tercer paquete de dificultades a vencer.

Necesitamos, como contrapartida a lo descrito anteriormente, abrir a nuestra cooperativa; ampliar sustantivamente la gama de servicios, aperturar y desarrollar la inversión productiva, creadora de puestos de trabajo, en base al esfuerzo con la micro y pequeña empresa; requerimos, fundamentalmente, elevar al 100% la calidad de nuestros servicios y reducir de manera importante los costos de dichos servicios.

Papel importantísimo en la generación e impulso permanente de los cambios para avanzar hacia el desarrollo recae en el trabajo educativo de nuestra institución. No está demás recordar la extraordinaria importancia que tiene actualmente la educación en el desarrollo mundial, importancia que también tiene que desempeñar en el DESARROLLO PERUANO, como lo reconocen todos. Y en particular para nosotros los cooperativistas.

Finalmente diremos que para lograr los objetivos y las metas del crecimiento y desarrollo planteado es indispensable trabajar arduamente, con continuidad y perseverancia, en un proceso ininterrumpido de corto, mediano y largo plazo: en etapas de seis meses, dos y cinco años, enlazados e interconectados profundamente a través de una estrategia de desarrollo con sus respectivos planes integrales educativo, administrativo y financieros.

El plan integral educativo lo desarrollamos en tres grandes partes que son:

- PRIMERA PARTE: FUNDAMENTOS DEL PLAN**
- SEGUNDA PARTE: OBJETIVOS GENERALES - PARTICULARES Y SINGULARES**
- TERCERA PARTE: MEDIOS Y PROCESO DE REALIZACION**

A continuación pasamos a desarrollar cada una de estas partes. Es importante señalar que no es un plan cerrado ni inamovible, por el contrario, estará permanentemente abierto a los cambios que la práctica de su aplicación nos vaya señalando.

5.2 PARTE PRIMERA : FUNDAMENTOS DEL PLAN INTEGRAL

5.2.1 FUNDAMENTOS GENERALES

Los fundamentos generales son de tres tipos:

- A.- Fundamentos conceptuales.**
- B.- Fundamentos histórico-sociales.**
- C.- Fundamentos de educación moderna.**

A. FUNDAMENTOS CONCEPTUALES:

Tanto en la introducción como en cada parte del Plan hacemos uso constante de conceptos como:

Cambios, Modernización, Crecimiento y Desarrollo vinculados estrechamente con Globalización e Integración, Competitividad- Productividad con Eficiencia y Eficacia, Reingeniería-Calidad Total y Excelencia, Organización Inteligente y Liderazgo, Dirección de Consenso y Círculos de Calidad y otros que conforman puntos nodales de toda una CONCEPCION O FILOSOFIA EMPRESARIAL MODERNA DEL DESARROLLO en la época histórica actual, fines del siglo XXI y de cara al futuro próximo; cuyos factores determinantes son:

LA REVOLUCION TECNOLOGICA Y LA REVOLUCION DEL CONOCIMIENTO.

Esta nueva filosofía empresarial del desarrollo se expresa en nuevos Paradigmas del pensamiento y la acción: en primer lugar, en el de Calidad Total y Excelencia que inseparablemente unidas al de Reingeniería forman la triada inseparable que guían los grandes objetivos estratégicos de las empresas en particular, aunque rigen para todas las instituciones sociales y políticas.

La constante búsqueda y perfeccionamiento de la calidad y la excelencia es el dinamismo que impulsa a la nueva Gerencia. Es bastante conocido que hasta hace poco eran los factores finanzas y reducción de costos los determinantes en el pensar y actuar de las gerencias. Ahora es la Calidad la que ha pasado ha ocupar el lugar fundamental. En efecto, de poco sirve preocuparse de reducir costos o realizar buena gestión financiera si se descuida la calidad.

El tercer nucleo de conceptos que es indispensable manejar es el de:

PRODUCTIVIDAD-con EFICIENCIA Y EFICACIA- COMPETITIVIDAD.

Estos cuatro conceptos son inseparables. Se trata de producir lo máximo en el mínimo de tiempo pero con Calidad. Es la suma de ahorro, alto rendimiento que que nos permita ofrecer productos y servicios de lo mejor a nuestros socios-CLIENTES, de tal manera que siempre le demos a él una satisfacción mayor de la que esperaban. Esto nos hará competitivos.

La COMPETITIVIDAD tiene que ser una constante en nuestra filosofía empresarial. La Competencia nos obliga a ser mejores . La competitividad es la conciencia permanente de lo mejor.

ADMINISTRACION DE LA CALIDAD-LIDERAZGO-TRABAJO EN EQUIPO

Conceptos fundamentales para forjar y desarrollar la EMPRESA

COOPERATIVA con alto nivel de Competitividad conforman otro nucleo esencial de la Filosofía Empresarial que tenemos que estudiar,asimilar y aplicar.

RESUMEN DE CONCEPTOS

PRIMER NUCLEO

CAMBIOS-MODERNIZACION-DESARROLLO

SEGUNDO NUCLEO

CALIDAD TOTAL EXCELENCIA-REINGENIERIA

TERCER NUCLEO

PRODUCTIVIDAD EFICIENCIA-EFICIENCIA-COMPETTIVIDAD

CUARTO NUCLEO

ADMINISTRACION DE CALIDAD-LIDERAZGO-TRABAJO EN EQUIPO

QUINTO NUCLEO

PARTICIPACION TOTAL-DIRECCION DE CONSENSO-CIRCULOS DE CALIDAD

Estos son los Cinco Nucleos de Conceptos que conforman la concepción o Filosofía del Desarrollo Empresarial de la Epoca Contemporanea y que en nuestro caso se constituyen en fundamentos conceptuales de caracter general.

B. FUNDAMENTOS HISTORICOS SOCIALES

El cambio: IMPERATIVO DE LA HORA PRESENTE

El mundo cambia en dinamica impresionante: cambian las herramientas y todos los instrumentos de trabajar la tierra, de fabricar los productos industriales, de realizar los negocios; cambian las organizaciones empresariales, las instituciones empresariales las politicas, etc. Cambian las relaciones macro y micro economicas a nivel mundial y en su alcance nacional de cada pais teniendo como fuente de impulso la revolucion tecnologica; los procesos de integraci3n y la globalizacion de los estados, las regiones del mundo y de los procesos economicos.

En donde mas se percibe la profundidad y amplitud de los cambios a nivel de las relaciones economicas-empresariales, de los medios de comunicaciones e informatica y anivel educativo.

En la economia las transformaciones son gigantescas y abarca a todos los continentes y regiones del planeta: La revolucion tecnologica y del conocimiento lideran los nuevos procesos las nuevas ideas y las nuevas organizaciones. Los procesos de la globalizacion e integracion de los mercados, los negocios, las finanzas, etc ligados a las exigencias de la alta PRODUCTIVIDAD con CALIDAD Y EXCELENCIA son los factores dominantes y estos imponen los procesos de DESARROLLO en Asia, Europa y Norte America.

En la educacion de estos paises desarrollados la tecnologia de punta ligados estrechamente a la economia , las telecomunicaciones , cibernetica, la informatica, la robotica determinan el caracter y el contenido de esta educacion moderna. En la educaci3n, igualmente, es la busqueda de la calidad total y la Excelencia las lineas maestras de su Desarrollo. Aqui entramos en el tercer fundamento general

C. FUNDAMENTOS DE EDUCACION MODERNA

Con la Revolución Tecnológica que vive el mundo desde mediados de nuestro siglo "la revolución de lo pequeño" y su influencia determinante en los cambios vertiginosos que se viene desarrollando en todas las esferas de la sociedad: la economía, las formas de vida, la cultura-la educación, las relaciones jurídicas y políticas, las telecomunicaciones, etc. La tecnología de punta y principalmente, el conocimiento como factor fundamental son los motores que mueven el mundo e impulsan el desarrollo del mismo.

En este contexto el Conocimiento a pasado a ser el RECURSO VITAL, tanto como información y como pensamiento productor de ideas. La educación, como proceso dirigido a proporcionar ese conocimiento mediante la ciencia pedagógica y la metodología didáctica, se ha elevado a esa misma categoría.

La educación es, pues la engreída de la época presente y futura, de tal manera que se ha empezado a bautizar a la sociedad del siglo XXI como la SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO.

Como es en el campo de la economía y de las Telecomunicaciones donde el Conocimiento producto de la Revolución tecnológica a logrado influir más y se convertido en el factor decisivo de su desarrollo, esto a determinado que la educación moderna a su vez encuentre mayor aplicación en estos campos la educación ligada profundamente a la economía, a las telecomunicaciones y la informática constituye el principal rasgo de esta educación moderna; rasgo que constituye en fundamento principal y objetivo del presente plan.

Es importante insistir que la Revolución en el Conocimiento se da simultáneamente en sus dos componentes: Información y Producción de ideas. De estos dos aspectos el principal es el problema del pensamiento como generador de nuevas ideas. Hasta hace poco se afirmaba con toda razón que la información es Poder, esto sigue siendo cierto, pero hay un nuevo poder que la desplazado a un segundo lugar, es el PODER DEL CONOCIMIENTO CREATIVO.

En efecto, ahora se trata del conocimiento aplicado al conocimiento. Y en el caso de las Empresas la administración moderna se ocupa fundamentalmente de administrar los Recursos Humanos, de administrar el conocimiento.

En el nuevo conocimiento actual el trabajo SISTEMICO con el Intuitivo se unen

permanentemente;trabajo ordenado,constante,normado por metodologia rigurosa se complementa con el chispazo o impulso creativo de la intuición.

Estos son los razgos fundamentales que caracterizan a la educación moderna y que sirvan de base a los cambios educativos en el cual se orienta la educación peruana.

5.2.2 FUNDAMENTOS PARTICULARES DEL PLAN

Los fundamentos particulares del plan son los que corresponden a las necesidades y exigencias de la sociedad peruana , fundamentalmente de su economia y educación,factores determinantes de las perpectivas del Cooperativismo Peruano en general y de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Trabajadores Telefonicos" en particular.

Estos fundamentos son:el proceso de cambios estructurales en la economia peruana;la necesidad del Desarrollo de la Sociedad en su conjunto;y las tendencias de la evolución educativa en el Perú.

Fundamento Cambios Estructurales.

Fundamento Necesidad del Desarrollo

Fundamento Exigencias de la educación peruana.

5.2.2.1 CAMBIOS EN EL SISTEMA ECONOMICO SOCIAL

Desde 1990 el Perú vive una nueva etapa en la evolución de su sistema economico-social,es decir, en el conjunto de sus relaciones economicas, sociales, juridicas, politicas, culturales e ideologicas, procesos de cambios profundos, estructurales, teniendo como eje la economia de mercado, la liberalizacion de todas las relaciones en su conjunto para que las leyes de la Oferta y la Demanda sean las que determinen los precios y otras variables que expresan su dinamica y desarrollo.

La politica economica liberal que esta rigiendo las relaciones del sistema conduce, a la vez y necesariamente, a la COMPETITIVIDAD y este a la PRODUCTIVIDAD. La productividad se sustenta en la calidad del producto y de los servicios a bajos costos, pero fundamentalmente cuidando la CALIDAD.

COMPETITIVIDAD-PRODUCTIVIDAD-CALIDAD=EXITO-PROGRESO-DESARROLLO

En el Perú actual estos principios economicos modernos encuentran muchos obstaculos para su completo desenvolvimiento,por ejemplo:en primer lugar,el problema del mercado interno debil y lleno de distorciones,por consiguiente su capacidad de regular y dirigir las relaciones economicas en base al libre juego de la demanda es limitado;se requiere la acción de instituciones con la facultad de hacerlo.En segundo lugar,no se da plenamente toda las condiciones que se requieren para la efectiva de la realizacion de la libre competencia como la igualdad de oportunidades y reglas;en tercer lugar,el problema de la mentalidad y acondicionamiento de los agentes economicos al proteccionismo,a la informalidad normativa,a la indisciplina y al facilismo que se constituyen an las barreras mayores para adecuarnos a la exigencia de ser PRODUCTIVOS y COMPETITIVOS. A pesar de estos obstaculos a la NECESIDAD DE LOS CAMBIOS hacia la productividad y la Competitividad son tan poderosos que se van realizando por la acción cohercitiva del estado o por el propio peso e imposición ciega de la realidad internacional.

El Estado Peruano,como aparato politico,despues de más de ocupar el centro y eje de lo economico unidos a su papel sobreprotector,con respecto a los otros agentes,brusca y violentamente cambia su lugar y rol tradicional.Asi de un dia para otro las reglas han cambiado y ahora no nos queda otra salida que COMPETIR con Productividad y Calidad.

se nos viene una Ley de Cooperativas donde se pierde todo tratimiento especial como ente o institución particular para asumir el caracter,principalmente de EMPRESA que tiene que someterse al caracter liberal de la economia y de las normas juridicas.

5.2.2.2 NECESIDAD DE DESARROLLO DE LA SOCIEDAD PERUANA

Despues de un largo periodo de experiencia frustrada de desarrollo,primero,y de las gravisimas crisis,despues.Estamos viviendo ahora un periodo de crecimiento economico por tres años consecutivos que requiere ser consolidado,sostenido y elevado cualitativamente al nivel de desarrollo.

La decada de los años 70 el gobierno militar de Velasco y Morales Bermudez hizo el intento mas serio y radical de emprender el camino del Desarrollo Nacional con el Modelo Estatista Nacionalista-Asociativo de sustitucion de importaciones y proteccionista que despues de un relativo exito inicial termino por estancarse y caer en profunda crisis sin conseguir eltan ansiado objetivo historico.

La decada de los 80,llamada la "decada perdida" para el crecimiento y el desarrollo termino por hundirnos en el caos,la crisis mas aguda de nuestra historia Republicana,la corrupción y la violencia social y politica nunca antes vista.

Despues de un tiempo tan largo de intentos y fracasos,de experimentos y mediocridades;y despues del altisimo costo social que tuvimos que pagar para estabilizarnos y reordenarnos ahora estamos en espera del ansiado crecimiento.

El reto que el Perú tiene para el presente y futuro proximo es,por fin,encaminarnos seriamente y de manera sostenida por la ruta del DESARROLLO.

El desarrollo del Perú y sus instituciones empresariales tiene que responder a las determinaciones del Desarrollo del Mundo,en proceso de globalización e integración, y a las determinaciones internas de nuestra realidad con sus particularidades historicas y a las que brotan de su presente complejo y creativo,donde la micro y pequeña empresa esta generando el impulso creador del modelo peruano.

Si antes fue el Estado el que centralizo las aspiraciones historicas del Desarrollo Nacional,y fracaso,ahora,en la ultima decada del siglo que se va y en los prolegomenos del nuevo,son las PYMES el nuevo eje y esperanza del Desarrollo.

5.2.2.3 EL NUEVO ROL DE LA EDUCACION PERUANA

Al igual que el conjunto de la sociedad peruana la Educación, también, se encuentra en proceso de modernización; ha empezado por la infraestructura, ahora se dirige a la curricula y al conjunto de la enseñanza. Los nuevos lineamientos educativos se dirigen a: vincular estrechamente la educación a la actividad empresarial; a inculcar los valores de Laboriosidad, Productividad, Competitividad, Creatividad, Liderazgo Identidad Nacional, Actitud Empresarial, Calidad y Excelencia.

La Educación Peruana en su proceso de modernización tiene que ponerse a la altura de su responsabilidad de ser el Eje Fundamental del Desarrollo económico, social, político y cultural que el país en su conjunto reclama. Una de las grandes y prioritarias tareas que enfrenta la educación peruana es el de impulsar el Cambio de Mentalidad, de los tradicionales Paradigmas de asistencialismo, proteccionismo del Estado como factor fundamental y decisivo del desarrollo y de la justicia social, por otros que implica la autcapacidad, la iniciativa y la creatividad y la creatividad, el afán de ahorro e inversión productiva. Es indispensable el cambio de Mentalidad para generar una mentalidad de Cambio.

La nueva educación peruana necesita superar definitivamente la enseñanza libresco, memorística, abstracta desligada de los problemas concretos del país, separada de su problemática económica, social y política real, dinámica.

Necesitamos, en cambio, una educación altamente activa y creativa, que prepare al educando en la ciencia y técnicas modernas, al mismo tiempo que sepa aplicar en todo momento ese conocimiento a su realidad concreta; se requiere formar mentalidades reflexivas habituadas al trabajo de proyección y planificación, al trabajo colectivo y la responsabilidad individual, rompiendo con el espontaneismo, el desorden mental, la improvisación, la "ley del menor esfuerzo" y tantos males en hábitos y acondicionamientos mentales que se constituyen en serias barreras para el desarrollo.

En la nueva orientación que se piensa imprimirle a la educación peruana de vínculo inseparable con las exigencias de la economía, de su crecimiento sostenido y avance sustantivo de alcance estratégico, la capacitación vinculada al fomento de

la micro y pequeña empresa es uno de sus rasgos más importantes. En estas consideraciones, la Educación irá acrecentando su importancia y participación más amplia en todo el que hacer nacional, en primer lugar en la esfera económica y social. La educación entendida como inversión productiva y estratégica.

5.2.3 FUNDAMENTOS SINGULARES DEL PLAN

Estos fundamentos se refieren al ámbito micro o esfera especial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Trabajadores Telefónicos" y responden a las necesidades y exigencias de corto plazo, seis meses, Plan Operativo de Setiembre a Febrero.

Estos fundamentos singulares servirán de base de sustentación a los objetivos, medios y proceso mismo de aplicación del Plan Operativo que al final adjuntamos.

5.3 SEGUNDA PARTE : OBJETIVOS GENERALES, PARTICULARES Y SINGULARES

En esta segunda parte del plan integral, los objetivos, sistematizamos el hacia donde nos dirigimos con todo nuestro trabajo de elaboración de ideas, de enseñar y formar, de capacitar-orientar y asistir técnicamente a los socios y familiares hacia el mejor uso de nuestros servicios; en el trabajo de formar y desarrollar la conciencia cooperativa-empresarial de todos los componentes de la institución y de la comunidad ligada a nosotros; en el esfuerzo por formar líderes capaces de realizar el gran objetivo histórico de transformar a nuestra Cooperativa en la EMPRESA DE EXCELENCIA con pleno DESARROLLO y, por consiguiente, contribuya decididamente en el DESARROLLO NACIONAL.

Estos objetivos, al igual que con los fundamentos, los ordenamos en: generales particulares y singulares; dicho de otra manera, en objetivos de largo plazo, objetivos de mediano y de corto tiempo.

5.3.1. OBJETIVOS GENERALES: 1995 - 2000: EXTRATEGICOS:

Aquí trazamos los alcances máximos que aspiramos conseguir con nuestro trabajo planificado, sistemático y persistente en el proceso de cinco años. ¿Por qué cinco años? por que es el mínimo de tiempo para lograr Desarrollar nuestra Cooperativa en su conjunto y realizar las grandes metas educativas como son: Convertir al trabajo educativos en el eje fundamental del Desarrollo con Excelencia de la Institución; alcanzar Imagen de Calidad Total como Cooperativa a nivel nacional y establecer sólidos vínculos de cooperación con instituciones hermanas de todo el mundo; alcanzar alta capacidad competitiva en el mercado nacional, especialmente en el Campo Educativo.

Para alcanzar estos objetivos de cinco años la garantía no está en la continuidad de las personas sino de las ideas, de la estrategia y de sus respectivos planes, y de su Liderazgo sustentado en el trabajo colectivo. Los hombres pasan las Instituciones quedan. Si institucionalizamos los conceptos, la estrategia de desarrollo y el plan integral educativo los objetivos superiores serán alcanzados

sin lugar a dudas. Además, y como complemento a lo dicho, el Plan tiene que ser comprendido como SISTEMA, es decir, como unidad profunda, estructural y funcional, de todos sus elementos y partes de tal manera que para lograr los singulares. En la parte metodológica tratamos con amplitud esta parte.

También es necesario destacar que entre los tres grandes objetivos generales existe profunda interacción de tal manera que en esencia conforman uno solo, así: en cinco años de trabajo planificado y consecuente buscamos transformar a nuestra Cooperativa, como conjunto, y a trabajo educativo en particular en Empresa de Excelencia, por ende, de Alta Capacidad Competitiva y Líder en su género, en pleno Desarrollo y participe del Desarrollo Nacional.

3 OBJETIVOS FUNDAMENTAL DE LARGO PLAZO: 1995 - 2000:

1. Desarrollo de la Cooperativa en EXCELENCIA y el Trabajo Educativo Eje de ese desarrollo.
2. Alcanzar Imagen de CALIDAD TOTAL.
3. Lograr Alta Capacidad COMPETITIVA.

Como es fácil deducir estos objetivos generales son aplicables tanto a la Cooperativa como un todo o a cada una de sus partes y funciones, en nuestro caso al trabajo educativo. Esto no puede ajeno al entendimiento por algo estamos hablando de objetivos generales, y estos se refieren a lo que es común a todo y a todos los componentes de un todo.

Los propios conceptos: desarrollo, imagen y capacidad que sintetizan los aspectos que privilegiamos para trabajar están intervencidos en la relación de lo más general a lo menos general, así: el concepto Desarrollo tiene el contenido más amplio y abarca los aspectos de imagen y capacidad; igual relación existe entre los objetivos que perseguimos: excelencia, calidad total y competitividad se encuentran unidos en la relación que el primero es el concepto más amplio y, por ende, los comprende a los demás. En efecto, la excelencia es la expresión más amplia y superior de la calidad; no hay excelencia sin calidad total, en cambio la calidad total no comprende aún la excelencia. La calidad total tiene como una de

sus características la capacidad competitiva; por lo tanto, la capacidad competitiva es calidad pero le falta otros componentes para ser total.

Ahora, veamos cada objetivo general en si mismo.

5.3.1.1 DESARROLLO DE LA COOPERATIVA Y DE SU FUNCIÓN EDUCATIVA CON EXCELENCIA:

Este se constituye en el objetivo más importante y fundamental para todo el trabajo de corto, mediano y largo tiempo de seis meses, de dos y cinco años. Al logro del Desarrollo completo y de la más alta calidad que es la excelencia están estrecha e inseparablemente unidos los otros objetivos generales, particulares y singulares. El objetivo Desarrollo sintetiza todos los demás. Pero ¿qué tipo de desarrollo buscamos y cómo lograrlo?. La respuesta general es desarrollo Integral y con Excelencia.

El desarrollo implica entrar en el proceso de desenvolvimiento armónico del sistema, tanto en sus aspectos estructurales como funcionales, de forma ascendente, autosostenido y completo. Este concepto aplicado a la Cooperativa significa alcanzar como EMPRESA un alto grado de organización firmemente constituida y flexible en todos sus niveles: Dirección con Liderazgo moderno, trabajo colectivo, directamente vinculado con los socios-clientes; guiados y normados por una filosofía empresarial científico-técnica de calidad total-reingeniería y EXCELENCIA que se aplican, estos conceptos y características, mediante una Estrategia y Planes Integrales y operativos consecuentes y coherentes con el proceso de desarrollo.

Por lo tanto, premunido de una visión creativa, sistémica y dinámica de la empresa, sus procesos y resultados, expresado en SERVICIO DE CALIDAD Y SATISFACCION PLENA DEL CLIENTE.

El Desarrollo moderno es imposible sin PRODUCTIVIDAD; de tal manera que para muchos desarrollo es sinónimo de productividad.

La **PRODUCTIVIDAD** es la fuerza principal que mueve al mundo del presente y del futuro inmediato y es el gran objetivo al cual aspira toda empresa que busca el desarrollo; las que han alcanzado el dicho desarrollo sus metas son elevar más y más la productividad.

PRODUCTIVIDAD = CALIDAD + COSTOS BAJOS = DESARROLLO

Así es: Productividad es igual a calidad total, cero errores, justo a tiempo, satisfacción plena, servicios con valor agregado y precios bajos.

Elementos esenciales de la PRODUCTIVIDAD	1. Calidad Total
	2. Cero Errores
	3. Justo a Tiempo
	4. Satisfacción Plena
	5. Servicio con Valor Agregado
	6. Precios Bajos.

Los países y las empresas se diferenciarán en rápidos o lentos en el camino del desarrollo en dependencia de la velocidad para encontrar el camino de la Excelencia.

Parte substantiva de este objetivo general que nos trazamos para lograrlo en el esfuerzo persistente y ordenado del próximo quinquenio es el alcanzar la EDUCACION EXCELENTE que proporcione nuestra Cooperativa a sus socios y familiares, a los trabajadores de la institución y a los dirigentes.

Objetivo educativo general que comprende:

- A. Capacidad de proporcionar Servicios Educativos de alta Calidad y bajos costos en todas las áreas, niveles y modalidades a nuestros socios, familiares y a la comunidad.
- B. El haber consolidado una POLITICA EDUCATIVA DE DIRIGENTES sustentada en el concepto de LIDERAZGO y en la Filosofía Empresarial de Desarrollo con Excelencia.

- C. **Contar con conjunto de trabajadores y funcionarios de la cooperativa Identificados plenamente con nuestra filosofía, con sus estrategias y planes de trabajo, por consiguiente, activos participantes del proceso de Desarrollo y Excelencia de la institución.**

- D. **Contar con Capacidad Plena en la Formación y Orientación de Micro y Pequeños empresarios; en la asistencia técnica y cabal financiamiento de los mismos.**

- E. **El haber consolidado una CONCIENCIA EMPRESARIAL COMPETITIVA Y COOPERATIVA.**

5.3.1.2 IMAGEN EMPRESARIAL DE EXCELENCIA:

Nuestro desarrollo empresarial cooperativo con excelencia y como componente fundamental de él nuestros servicios educativos de calidad total tiene que ir acompañado en todo momento del Prestigio Nacional e Internacional que no sólo brota espontánea y naturalmente de esa misma calidad, sino, fundamentalmente de la aplicación de una Estrategia de Marketing.

La imagen de excelencia tenemos que construir a lo largo de los cinco años de intenso y disciplinado trabajo propaganda que corresponda a la calidad de los servicios que prestamos.

La lógica a aplicar para forjarnos esa gran imagen tiene que sustentarse en los siguientes principios:

- A. El mejor propagandista de la calidad de nuestra empresa en el CLIENTE plenamente satisfecho, que encontró algo mejor de lo que esperaba encontrar.
- B. Quién refleja e irradia la imagen de la empresa es el TRABAJADOR que tiene contacto directo con el Cliente.
- C. Todo entra por los sentidos. Nuestra primera percepción de las cosas y personas es por su forma y sus cualidades externas, por consiguiente estas deben corresponder al contenido y esencia que deseamos se conozcan.
- D. IMAGEN DE CALIDAD PARA CONTENIDO DE CALIDAD.
- E. La buena imagen hay que alimentar y retocar constantemente de lo contrario perderá su brillo.
- F. No generar falsas expectativas porque la frustración revertirá en contra de nuestro prestigio.
- G. No hay peor enemigo de una buena imagen que el incumplimiento, el burocratismo, la indiferencia y el engaño.
- H. Construir Imagen de Calidad lleva bastante tiempo pero el perderla puede ser rápido.
- I. La razón de Ser y Objetivo Supremos de nuestra empresa y sus servicios es el CLIENTE Y SU SATISFACCION PLENA, es decir nuestros socios.

5.3.1.3. ALTA CAPACIDAD COMPETITIVA: ALCANZAR EL LIDERAZGO EMPRESARIAL-COOPERATIVO:

Tercer objetivo general, inseparablemente unido a los dos anteriores tratados, el Desarrollo y la Gran imagen que nos proponemos tiene necesariamente que estar sustentada en la Productividad y la COMPETITIVIDAD.

No puede ser de otra manera por la sencilla razón que la existencia, movimiento y desarrollo empresarial de nuestra cooperativa se da en interrelación con otras instituciones cooperativas de nuestro ramo y con todas las empresas que brindan los mismos servicios dentro de los marcos y leyes del MERCADO. Entorno que día a día es más dinámico y competitivo. Solo los mejores están llamados a ocupar el Primer Nivel.

En una palabra: nuestro objetivo aquí es ser LIDER EMPRESARIAL COOPERATIVO.

5.3.2 OBJETIVOS PARTICULARES: 1995 - 1997: ESTRATEGICOS DE MEDIANO PLAZO:

Los grandes objetivos generales que tenemos que alcanzar en el tiempo estratégico de cinco años: Productividad- Competitividad de primera línea, Imagen de Excelencia y Desarrollo Integral de Empresa Cooperativa Líder requieren de los logros u objetivos de mediano plazo, dos años por lo menos. Objetivos que permiten pasar a la etapa superior. Cuáles son estos objetivos que permiten pasar a la etapa superior. ¿Cuáles son estos objetivos particulares? y porqué particulares?.

Estos objetivos son: Alcanzar la CAPACIDAD DE SERVICIOS DE CALIDAD TOTAL, en especial los EDUCATIVOS; acompañada de IMAGEN DE EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD a Nivel Nacional; y todo esto en base a ORGANIZACION EMPRESARIAL que trabaja en base a la REINGENIERIA, es decir, con: GESTION EFICAZ Y LIDERAZGO, SISTEMA DE PROCESOS ALTAMENTE PRODUCTIVOS - FLEXIBLES Y DINAMICOS.

Como salta a la vista, los tres objetivos señalados sintetizan las características que deben reunir nuestra Empresa Cooperativa a fines de 1997 a 1998 son

particulares estos objetivos en relación a los generales o superiores, los que tienen que trabajarse en el periodo de cinco años; además, son particulares porque desempeñan el papel de enlace entre los objetivos de corto plazo - seis meses - con los de largo alcance - cinco años.

El contenido de cada uno de estos objetivos de mediano plazo son los siguientes:

5.3.2.1 OBJETIVO: CAPACIDAD DE SERVICIO DE CALIDAD TOTAL:

Con el trabajo a realizar en dos años consecutivos como mínimo estamos comprometidos a lograr que nuestra cooperativa se haya transformado en Empresa que brinde los servicios económicos, financieros, educativos, recreativos - deportivos, y otros relativos a la salud, la vivienda, etc. de la mejor CALIDAD o, más propiamente, de CALIDAD TOTAL. Lo que, naturalmente, terminará la Satisfacción Plena de nuestros Socios-Clientes, familiares y otros.

El concepto Calidad Total designa la calidad en el conjunto del servicio que se brinda al cliente, así como en cada uno de sus partes y aspectos. Calidad completa y de la mejor en la atención, información, rapidez y eficiencia en la prestación del servicio. La calidad total comprende la productividad y la competitividad.

La Calidad Total y la Excelencia son conceptos que reflejan realidades sistémicas y muy dinámicas, en ellas se interrelacionan todos los elementos de la empresa entre sí conformando sistema y, de esta como conjunto, con el cliente. El cliente es el principio y el fin de la existencia de la empresa, de sus objetivos, de sus procesos y resultados. Medido todo en CALIDAD TOTAL.

5.3.2.2 OBJETIVO: IMAGEN DE EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD A NIVEL NACIONAL:

La Cooperativa tiene que irradiar su presencia de Empresa Productiva, por lo tanto de eficiencia y eficacia con Calidad Total, a toda la comunidad nacional a fin de proyectarse el ámbito internacional.

El principio se sustenta en que no es suficiente ser calidad, sino que, hay que promocionarlo en IMAGEN utilizando toda la técnica última del Marketing.

Se ha dicho con justa razón que el mejor propagandística es el cliente satisfecho con los servicios de calidad y si a acción espontanea de la persona bien servida se le une el trabajo planificado, estratégico, técnico de descubrir y motivar mercados - crear y desarrollar imagen de calidad - evaluar la comunicación publicitaria - planificar y desarrollar estrategias.

Al lograr creamos una imagen de alta calidad a nivel nacional estaremos en condiciones de proyectarnos al ámbito internacional.

5.3.2.3 OBJETIVO: ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL MODERNA E INTELIGENTE:

Los anteriores objetivos jamás podrán ser alcanzados sin el factor organización empresarial moderna e inteligente. En efecto, no habrá desarrollo, ni buena imagen, ni capacidad competitiva, ni buenos servicios, ni perspectiva alguna de avance si la organización no mejora cualitativamente. Para avanzar organizativamente hacia los objetivos superiores es indispensable tener claridad sobre que tipo de organización empresarial queremos tener - objetivos - tomar conciencia de ello e identificación profunda; en segundo lugar, es indispensable impulsar el proceso de transformaciones estructurales y funcionales mediante la reingeniería a fin de forjar nuevas estructuras altamente flexibles y dinámicas adecuadas a procesos eficientes; terceros, para conducir con conocimiento científico-técnico, inteligencia y creatividad, es fundamental la Dirección con LIDERAZGO Eficiente, con trabajo en equipo, círculos de calidad, vínculo directo con los Socios-Clientes, trabajo planificado de carácter estratégico y táctico.

La organización empresarial moderna e inteligente une inseparablemente al factor humano calificado como fundamental con el factor tecnológico más avanzado o de punta.

Para lograr estos objetivos particulares se requiere, previamente, como requisito conseguir los objetivos singulares.

5.3.3 OBJETIVOS SINGULARES: 1995 DE MAYO A MARZO 1996: CORTO PLAZO:

La consecución de los objetivos singulares son la puerta de entrada a los objetivos de mediano y largo plazo; de ahí la importancia de realizarlos a plenitud, pues, si los resultados son a medias comprometeremos el avance al plan estratégico.

Por su propia naturaleza los objetivos de corto alcance son bastante específicos, es decir van directo al objetivo de trabajo.

En consideración al carácter integral del Plan Educativo los objetivos involucran no solo al ámbito educativo propiamente dicho, sino, también al conjunto de las funciones de la empresa cooperativas: financiero, económico, administrativo, educativo, cultural.

Por eso, ordenaremos los objetivos singulares en sus niveles educativo-administrativo; educativo económico-financiero; educativo cultural; y educativo organizativo. En la medida que estos objetivos los trataremos en Plan Operativo de corto plazo pasamos a tratar la tercera parte del Plan Integral.

5.4 TERCERA PARTE : MEDIOS Y PROCESOS DE REALIZACION

Esta parte la subdividiremos en sus dos aspectos componentes: medios y proceso.

5.4.1 MEDIOS FUNDAMENTALES PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS:

5.4.1.1 LOS ORGANIZATIVOS.

5.4.1.2 LA METODOLOGIA.

5.4.1.3 LOS PLANES OPERATIVOS.

5.4.1.1 LOS MEDIOS ORGANIZATIVOS:

La organización en su conjunto se constituye en el sujeto determinante para la realización exitosa del Plan Integral Educativo, así los dirigentes integrando los órganos de dirección de la cooperativa son el factor organizacional de partida, de impulso y de conducción permanente del proceso de realización de los objetivos trazados, tanto de corto, medio y largo alcance. En efecto, si la Dirección general y cada uno de los organismos de dirección en particular no están unidos profundamente en los fundamentos filosóficos de la empresa cooperativa y en un proyecto de desarrollo moderno; sino se trabaja en la dirección de estrategias hechas, toda posibilidad de crecimiento sostenido y de avance cualitativo está negada. Una institución mal organizada, sin coherencia interna, sin unidad de dirección, sin liderazgo es imposible que remonte los problemas del día y escale las altas cumbres de la proyección de futuro.

Los medios organizativos a nivel de Dirección que emplearemos son:

- a. El trabajo colectivo en EQUIPOS DE DIRECCION.
- b. Los círculos de calidad.
- c. Las reuniones de evaluación y de afinamiento del Plan.

Los medios organizativos educacionales que utilizaremos son los siguientes:

- a. Los Directos: Cursos, Seminarios, Talleres, Conferencias, Círculos de Calidad y los mixtos: Cursos - talleres; seminarios - talleres, etc.
- b. La Capacitación a Distancia: cursos por correspondencia, por video casetes, por radio casetes, etc.

c. Los mixtos: combinando los de a distancia con los directos.

Los medios de prensa de la cooperativa: revista, boletines, informativos, cuadernillos educativos y otras publicaciones forman parte de los medios educativos.

Finalmente, también utilizaremos en el trabajo de capacitación, orientación y evaluación educativa la correspondencia y las actividades sociales, recreativas y otras.

5.4.1.2 LA METODOLOGIA:

En la elaboración del Plan como en su aplicación los métodos que guían y norman los procedimientos son: el método sistémico, el dinámico y el ascensionalfundamentalmente.

A. La Metodología Sistémica: Base y punto de partida para entender y aplicar el Plan Integral Educativa consiste en enfocar el conjunto de elementos y factores que integran el contenido del plan como una totalidad inseparable, organizada en torno a estructura y cuyo funcionamiento esta determinada por dicha estructura. El sistema es la unidad profunda del conjunto de elementos internos que integran el Plan Educativo, es decir: que entre los fundamentos, los objetivos y los medios existe relación inseparable; una parte no puede ser comprendida a cabalidad de manera aislada sino en su directa intervinculación con las otras dos; de igual manera ocurre dentro de cada parte, por ejemplo los objetivos: el vínculo entre los objetivos generales, los particulares y los singulares es permanente e intercondicionante, de tal manera que si no se cumple con los objetivos de corto plazo los de mediano plazo quedarán anulados automáticamente; de igual forma, sin lograr los objetivos intermedios los de largo plazo jamás serán alcanzados. Para los medios y el proceso de realización del Plan rige la misma lógica de interrelación interna que la descrita para los fundamentos y objetivos. En resumen, el Plan es un todo y, por consiguiente, cada una de sus partes, aspectos, elementos, y procesos están profundamente unidos entre si. Y es en esta unidad de conjunto que funciona y se desenvuelven cada una de sus partes. La metodología sistémica dirige el conocimiento y la práctica de los objetivos,

fenómenos y procesos, en nuestro caso el Plan como conjunto organizado internamente en relaciones de interdependencia y en base a una estructura.

B. **La metodología Dinámica o Sinergia:** Esta metodología está estrechamente unida a la sistémica porque su enfoque de estudiar, interpretar y aplicar el Plan en permanente movimiento, cambio y transformación se sustenta en el principio de la concatenación o interrelación del conjunto de los elementos que conforman el Plan. El movimiento se genera y alimenta permanentemente de la interrelación. Sin interacción no hay movimiento, cambio, transformación, es decir: Desarrollo.

Al mismo tiempo, el método dinámico enriquece y desarrolla el enfoque sistémico; lo eleva a la compensación que los sistemas no son cerrados, ni fijos, no dados para siempre; son organizaciones con estructuras flexibles y en permanente transformación, no solo cuantitativa sino - también - cualitativa.

Así, el método dinámico nos enseña que el plan educativo se va enriqueciendo en el proceso de su aplicación y, por lo tanto, cambia constantemente sin apartarse de su esencia.

La Sinergia significa que el movimiento alimenta al movimiento al cambio y a la transformación. Puesto andar el Plan, el movimiento de su ejecución inicial impulsará el proceso de su desenvolvimiento. Así mismo, los cambios generan nuevos cambios y así sucesivamente.

El método dinámico también significa agilidad en los procesos, en las actividades educativas y PARTICIPACION, mucha participación, es decir EDUCACION ACTIVA Y CREATIVA. Educación que fomente el razonamiento o pensamiento innovador es necesario cambiar los esquemas y moldes del pensamiento tradicional basado fundamentalmente en la memoria, en la repetición mecánica, en la "Ley del menor esfuerzo", o en el equivocado "principio de autoridad".

C. **Metodología Ascensional:** Esta consiste en comprender, asimilar y aplicar el Plan Educativo como PROCESO ASCENDENTE: de menos a más, de lo simple a lo complejo, de lo externo a lo interno, de lo fenómeno a la esencia; del Plan inmediato- Plan operativo de corto plazo - al plan de mediano plazo - dos

años - y de ahí al plan estratégico de cinco años.

Con la metodología sistémica manejamos al Plan educativa como un conjunto ordenado, sistematizado en torno a una estructura interna claramente definida, como son: fundamentos, objetivos, medios y proceso de realización - en el que se incluyen los planes operativos. Todo esto en una visión macro.

Ahora, desde el punto de vista particular de cada parte del plan la interrelación de sus aspectos generales, particulares y los singulares conformando un todo inseparable. De igual manera ocurre con la metodología, es todo un sistema que básicamente une integralmente el enfoque sistémico con el dinámico y el ascensional.

Con la metodología dinámica el Plan se presenta y actúa como proceso de continuidad, de intercambio entre todas sus partes, aspectos y elementos de tal manera que no hay separaciones o divisiones importantes en las actividades entre sí, ni desencuentros entre los objetivos de corto, medio y largo plazo; ni ruptura entre los objetivos y los medios, por ejemplo. Finalmente, es en el movimiento de la práctica de aplicación donde se pone a prueba los fundamentos y los objetivos, así como, la metodología; donde se perfecciona y desarrolla.

Con la metodología ascensional el sistema y la dinámica del Plan educativo se desenvuelven en proceso de lo inmediato a lo mediato, de las partes al todo y viceverso. Así, el plan irá uniendo los aspectos de instrucción y formación, de cultura y técnica, de objetivos educativos con los administrativos y financieros; la forma con el contenido y el fenómeno con la esencia se enlazan en el proceso del conocimiento y de la enseñanza de manera ascendente; pretender conocer de un golpe y rápido toda la riqueza de la forma y contenido, del fenómeno y la esencia al mismo tiempo es imposible.

5.4.1.3 LOS PLANES OPERATIVOS:

Los planes operativos como medios necesarios para realizar los objetivos trazados son de carácter fundamental. Sin planes operativos concretos el Plan Integral sería irrealizable.

Los planes operativos son de alcance anual. Son eminentemente prácticos y por consiguiente se sustentan conceptual y estratégicamente en los fundamentos y objetivos del plan integral. Igualmente, su evaluación mensual de la aplicación del plan operativo debe ser confrontado no solo con los objetivos específicos de dicho plan sino, también, con los objetivos de mediano y largo alcance.

El Plan Operativo 1995, comprende el trabajo que realizaremos en el corto plazo, va del presente mes de Setiembre hasta Febrero del próximo año. Por ser el Plan Inicial de nuestra estrategia educativa de cinco años debe cumplir, necesariamente, la actividad de apertura y, por ende, creará las premisas indispensables para los siguientes planes operativos.

Tenemos proyectado enlazar los seis grandes planes operativos que unen los años, 95 96, 97, 98, 99 y 2000. Esto significa que cada plan operativo enlaza directamente el plan anterior y el posterior.

Aspecto sustantivo y garantía de real continuidad ascendente entre los respectivos planes operativos son las respectivas evaluaciones anuales, análisis serio-riguroso y técnico, con el objeto de precisar los avances, los aciertos e, igualmente, los errores-limitaciones o incumplimientos.

5.4.2 PROCESO DE REALIZACION DEL PLAN:

Aprobado el Plan, después de su respectivo estudio minucioso y de incorporar las propuestas-sugeridas recogidas en cuestionario de preguntas y entrevistas a socios, delegados, dirigentes y trabajadores de la institución, se inicia a partir de Setiembre el PROCESO de implementación del Plan Integral Educativo.

Al mismo tiempo que se fue procesando la sistematización del documento Plan fuimos creando las premisas indispensables para su aplicación, como son: etapa de consultas a los sujetos activos del Plan educativo: socios, dirigentes y trabajadores; seminarios-taller con dirigentes; reuniones de trabajo con

profesionales, economistas-administradores y de finanzas; difusión de conceptos fundamentales de la Filosofía Empresarial Moderna y evaluación de la receptividad de las mismas por los sujetos activos de la institución.

Ahora nos toca iniciar el proceso mismo de aplicación a través del Plan Operativo de corto plazo.

SISCAT

TESIS : DIAGNOSTICO Y APLICACION DE LA CALIDAD TOTAL EN LA C.A.C.T.T. Ltda.

PLAN INTEGRAL EDUCATIVO (1995 - 2000) PROGRAMA OPERATIVO ABRIL - DICIEMBRE DE 1995

NRO.	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	CRONOGRAMA	No PART/ASIST
01.	Curso Administración de Panaderías y Pastelerías	30ENE/03FEB95	26
02.	Curso Formulario y Análisis de Estados Financieros	7-8-9 FEB95	16
03.	Curso Bolsa	28FEB/1-2MAR	41
04.	Curso fuente de Soda	6-8-10 MARZO	16
05.	Administración de pequeñas empresas Universidad del Pacífico	MARZO/JUNIO95 SET/DIC95	Trabajadora
06.	Curso Integral de Microondas	22-24-25 MAYO	60
07.	Celebración Día de la Madre	12MAYO95	Madres Socias
08.	Forúm Filosofía de la Cooperativa reto al futuro	15-17-19 MAYO	Socios en Gral.
09.	Conferencia: Oportunidades y perspectivas para las Cooperativas de Ahorro y Crédito	01JUNIO95	Delegados
10.	Conferencia: Hacia un liderazgo de Excelencia Expositor: Miguel Angel Cornejo	02JUNIO95	Dirig/Deleg/Trab
11.	Curso Ingeniería de Información Telematic	16JUNIO95	Dirigentes
12.	Celebración Día del Padre	16JUNIO95	Padres Socios
13.	Curso Crianza de codornices	19-23JUNIO95	69
14.	SEMINARIO TALLER: Plan Integral Educativo - Alternativas de Gestión Financiera	10-14JULIO95	Dirigentes
15.	Curso Crianza de Conejos	20 a 25JUL95	34
16.	Formulación Plan Educativo Integral 1995-2000 Técnica Usada: Encuestas	26JULIO95	Dirig/Deleg.
17.	34 Aniversario C.A.C.T.T.		
18.	Campeonato de Fulbito	11AGOSTO95	Socios en Gral.
19.	Muestra de Dibujos y esculturas Exp: Dante García-Reynaldo Robles-Elena Rodriguez	14-18AGO95	Socios en Gral.

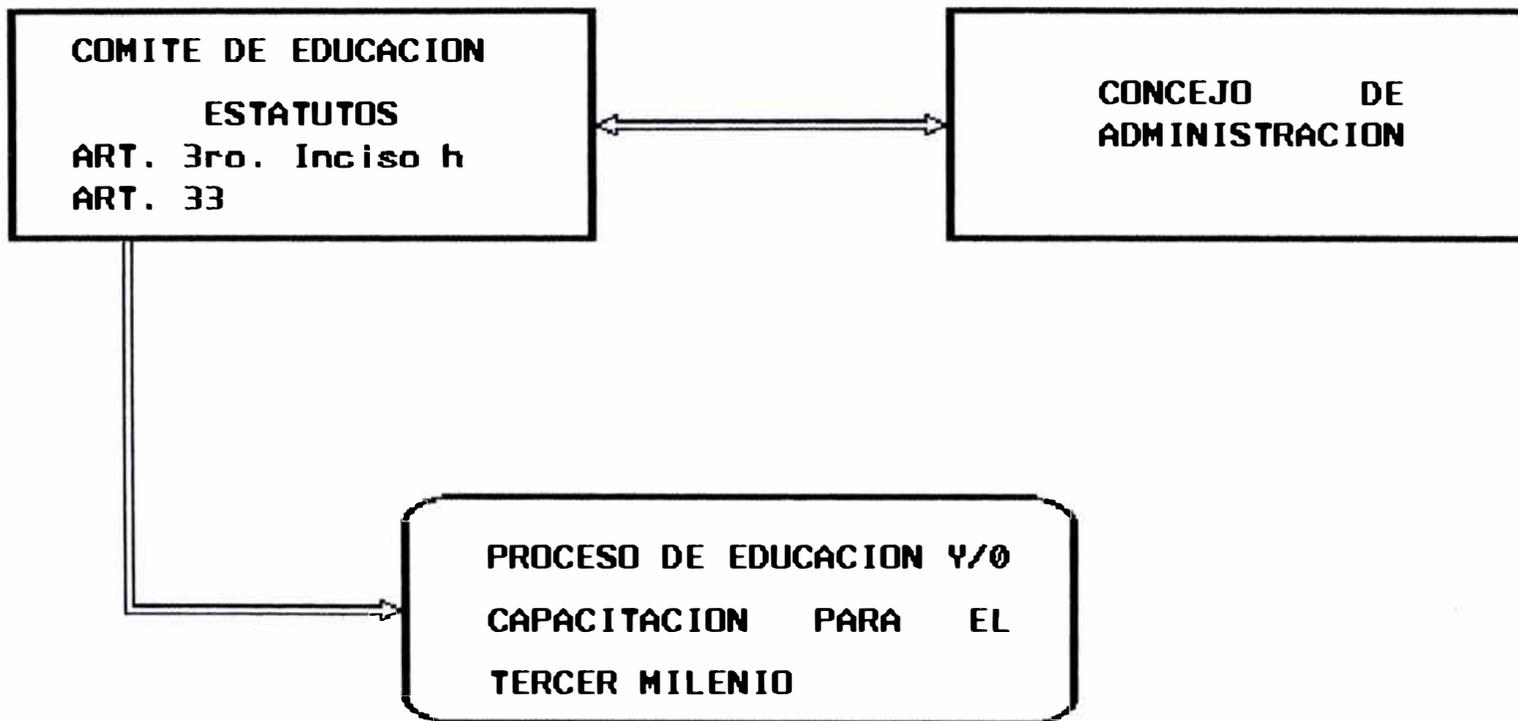
SISCAT

TESIS : DIAGNOSTICO Y APLICACION DE LA CALIDAD TOTAL EN LA C.A.C.T.T. Ltda.

PLAN INTEGRAL EDUCATIVO (1995 - 2000) PROGRAMA OPERATIVO ABRIL - DICIEMBRE DE 1995

NRO.	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	CRONOGRAMA	No PART/ASIST
20.	Economía en el Perú y el Mundo y el rol de las Cooperativas de Ahorro y Crédito Exp: Dr. Jorge Gonzales Izquierdo	15AGOSTO95	Soclos en Gral.
21.	Sesión Solemne por 34 Aniversario "El nombre lo pones tú" Concurso para el nombre de la revista CACTT	15AGOSTO95 18AGOSTO95	Soclos en Gral. Soclos en Gral.
22.	XXI Conferencia Interamericana de Contabilidad Cancún - México	10-17SET95	Auditoría Int.
23.	Curso Buffet - Taller	11SET/06OCT	55
24.	Curso Clínica Empresarial	18SET95	91
25.	Curso Desarrollo de la Calidad en los Comités de Educación C.A.C. Organizado por FENACREP	28OCT95	4
26.	Curso Móviles de Corospum Seminario Plan Contable (FENACREP)	06 a 17NOV 25NOV95	40 Trabajadores
27.	Curso Navidad Módulo 1 : Adornos Navideños Módulo 2 : Juguetería Módulo 3 : Cena Navideña y Arreglo de Mesa	4 al 9DIC95 11-13-15DIC 18-19-20DIC	21 18 24

UNIDAD DE APOYO



PLAN INTEGRAL EDUCATIVO : 1995 - 2000

PROGRAMACION PARA EL PERIODO ENERO/DICIEMBRE 1997

ENERO 1997

1a SEMANA

Curso : Aeróbicos
Dirigido a : Socios y familia

2a SEMANA

Curso : Heladería
Dirigido a : Socios y familia

3a SEMANA

Curso : Seminario - Taller : Diagnóstico
situacional de la C.A.C.
Dirigido a : Delegados y Dirigentes

Curso : Mviles de Coruspum
Dirigido a : Socios y Familiares

4a SEMANA

Curso : Excelencia de los Servicios
Dirigido a : Capacitación de Trabajadores

FEBRERO 1997

1a SEMANA

Curso : Curso - Seminario
Dirigido a : Postulantes a Delegados

2a SEMANA

Curso : Primeros Auxilios e Inyectables
Dirigido a : Socios y familiares

3a SEMANA

Curso : Interrelaciones personales, Valores
humanos y Motivación
Dirigido a : Trabajadores Delegados y Dirigentes

4a SEMANA

Curso : Bolsa de Valores
Dirigido a : Socios en General

MARZO 1997

1a SEMANA

Curso : Técnicas Parlamentarias
Lectura de Balances e Interpretación
de Estados Financieros

Dirigido a : Nuevos Delegados

2a SEMANA

Curso : Técnicas Parlamentarias
Lectura de Balances e Interpretación
de Estados Financieros

Dirigido a : Nuevos Delegados

3a SEMANA

Curso : Pastelería Comercial I

Dirigido a : Socios y familiares

4a SEMANA

Curso : Asamblea General

ABRIL 1997

1a SEMANA

Instalación Consejos y Comités

2a SEMANA

Curso : Seminario - Taller
Proyección - Gestión 1997/1998 con
Visión Sistémica, con invitados del
Sector Cooperativista

Dirigido a : Dirigentes

3a SEMANA

DESCANSO

4a SEMANA

Curso : Seminario - Taller "Calidad Total -
Productividad" (Video paso a Paso)

Dirigido a : Capacitación de trabajadores

MAYO 1997

1a SEMANA

Perfil del Proyecto de Celebración del Día de la Madre

2a SEMANA

ACTIVIDAD DIA DE LA MADRE

3a SEMANA

Curso : -Ensamblaje y Reparación de Computadoras (Vía Convenio)
-Motores Diesel
-Reparación de Electrodomésticos
-Electricidad y Electrónica Básica

Dirigido a : Socios y familiares

4a SEMANA

Curso : Curso dirigido a trabajadores propuesto por el Consejo de Administración

Dirigido a : Capacitación de Trabajadores

JUNIO 1997

1a SEMANA

Curso : Técnicas de Bar I - II

Dirigido a : Socios y familiares

2a SEMANA

ACTIVIDAD DIA DEL PADRE

3a SEMANA

Curso : Diseño de Modas (vía convenio)

Dirigido a : Socios y familiares

4a SEMANA

Curso : Curso a Trabajadores de la C.A.C.T.T. propuesto por el Consejo de Administración

Dirigido a : Capacitación de Trabajadores

JULIO 1997

1a SEMANA

Perfil del proyecto - Aniversario de la C.A.C.T.T.

2a SEMANA

Curso : Globalización y Desglobalización de Mercados

Dirigido a : Socios, Dirigentes y Delegados

3a SEMANA

Curso : Programa de Encuestas y Boletín Escrito por Fiestas Patrias

4a SEMANA

Curso : Organización, Administración y Funciones de PYMES

AGOSTO 1997

1a SEMANA

PYMES

2a SEMANA

PROGRAMA ANIVERSARIO C.A.C.

3a SEMANA

PROGRAMA ANIVERSARIO C.A.C.

4a SEMANA

Capacitación del Personal de la C.A.C.T.T. propuesto por el Consejo de Administración

SETIEMBRE 1997

1a SEMANA

Curso : Biohuertos
Arreglos florales
Dirigido a : Socios y familiares

2a SEMANA

Curso : Joyería
Dirigido a : Socios y familiares

3a SEMANA

Curso : Repostería Integral
Dirigido a : Socios y familiares

4a SEMANA

Capacitación del Personal propuesto por el Consejo de Administración

OCTUBRE 1997

1a SEMANA

Curso : Crianza y Reproducción de Aves
Dirigido a : Socios y familiares

2a SEMANA

Curso : Administración de Panadería
Dirigido a : Socios y familiares

3a SEMANA

Curso : Chocolatería Fina
Dirigido a : Socios y familiares

4a SEMANA

Capacitación del Personal propuesto por el Consejo de Administración

NOVIEMBRE 1997

1a SEMANA

Curso : Adornos Navideños (globos etc.)

Dirigido a : Socios y familiares

2a SEMANA

Curso : Cursos Navideños

Dirigido a : Socios y familiares

3a SEMANA

Curso : Cena Navideña

Dirigido a : Socios y familiares

4a SEMANA

Capacitación del Personal propuesto por el Consejo de Administración

DICIEMBRE 1997

1a SEMANA

Feria para expositores Cooperativistas

2a SEMANA

Feria para expositores Cooperativistas

3a SEMANA

Feria para expositores Cooperativistas

4a SEMANA

Feria para expositores Cooperativistas

CAPITULO VI. REESTRUCTURACION DE LA COOPERATIVA

6.1 Reestructuración Administrativa

6.1.1 Introducción

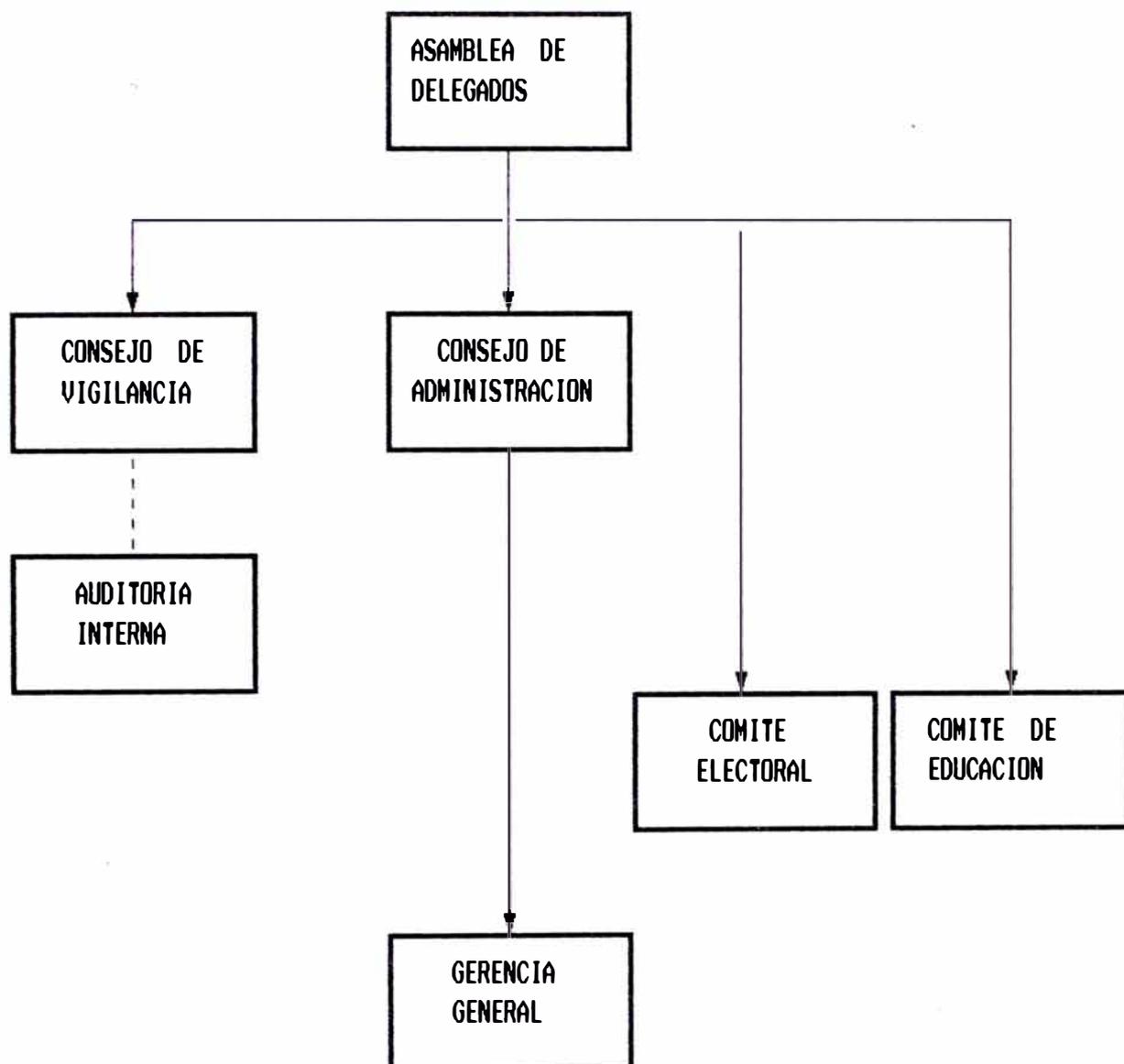
Una vez conocida la situación de la Cooperativa, en reuniones con los señores miembros del Consejo de Administración, se propuso la Estructura Orgánica de la Empresa y que estimamos se adecúa a su realidad actual. Paralelamente nos abocamos a efectuar la Evaluación de Personal rentado de la Cooperativa, a fin de conocer si éstos, en base a sus conocimientos y potencial se adecuarían a la nueva estructura, además de que era evidente que existía un excedente de personal administrativo, en relación al volumen de operaciones y carga de trabajo de la Cooperativa. Así mismo, esta acción debía estar compatibilizada con la adquisición del Software de Negocios a la empresa Pinetti y el contable a la FRENACREP, que por un lado, simplificará y hará más eficiente la labor operacional de la Cooperativa así como la adecuará a las exigencias de las entidades rectoras, como son la FENACREP y la S.B.S.

En base a lo anteriormente citado, se elaboraron el respectivo Manual de Organización y Funciones, así como los de Procedimientos. En lo que respecta a este último, creemos oportuno señalar que éstos deben estar supeditados a los Software adquiridos y que a la fecha, están siendo implementados, y por lo tanto, los que hemos desarrollado deberán ser ajustados cuando éstos estén en pleno funcionamiento, para lo cual el Consejo de Administración deberá coordinar oportunamente.

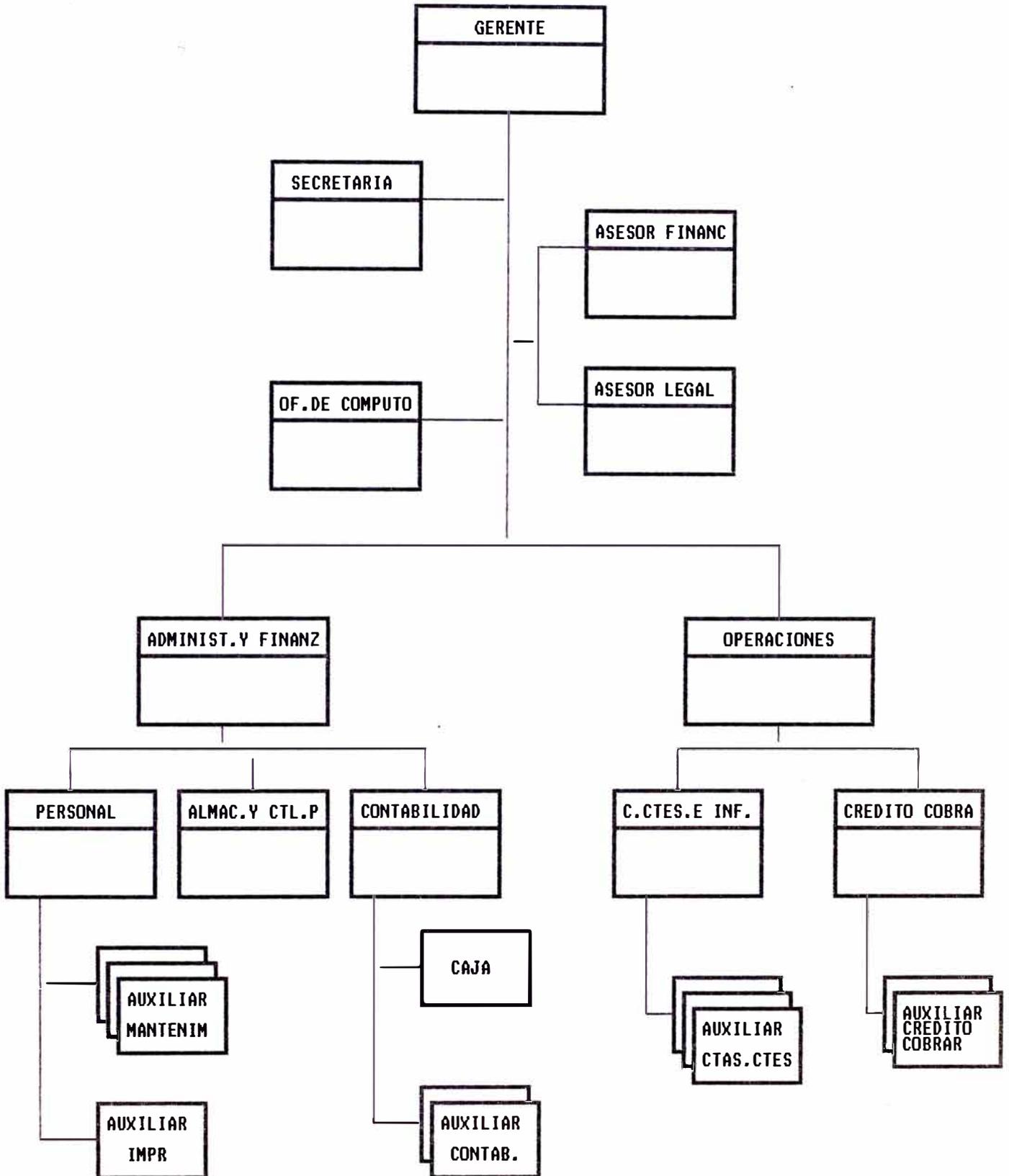
Uno de los problemas que deberá enfrentar la Cooperativa en el corto plazo, es el de la Cobranza Morosa. Esta se ha venido incrementando debido a que no existe un control adecuado a esta Cartera y, por otro lado, las renunciaciones del personal de Telefónica del Perú que son socios de la Cooperativa, podría convertir las obligaciones de los socios con ésta, en una cartera pesada de difícil recuperación. Es por ello, que es importante que las garantías otorgadas por los socios sean debidamente verificadas.

La intención del Consejo de ampliar el mercado a provincias, nos parece una idea positiva, pero éste dará buenos resultados, en la medida que la Cooperativa se consolide en su capacidad actual.

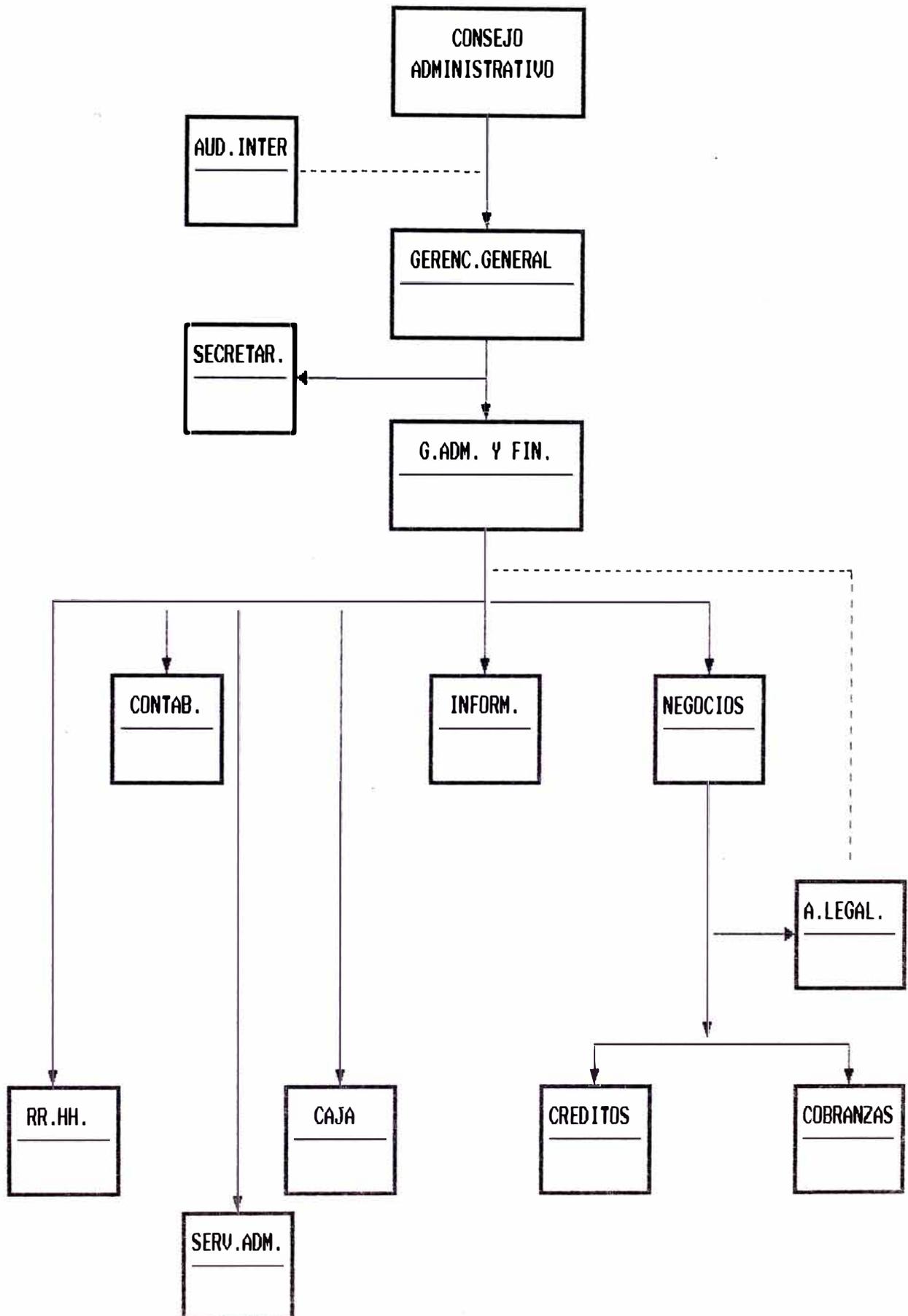
6.1.2 ORGANIGRAMA ORGANO DE GOBIERNO



6. 1. 3 ANTIGUO ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA COOP.



6.1.4 NUEVO ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA COOPERATIVA



6.1.5 Manual de Organización y Funciones de los Organos Ejecutivos.

- La Cooperativa cuenta con un Cuerpo Técnico Ejecutivo encargado de analizar, planificar, organizar, ejecutar, dirigir y supervisar la realización de los objetivos, metas, estrategias y planes de desarrollo empresarial en el corto, mediano y largo plazo, en concordancia con su posición en el mercado y disposiciones de la Asamblea General y Consejo de Administración, así como de los dispositivos legales vigentes.

- Para el cumplimiento de sus funciones, el cuerpo técnico ejecutivo cuenta con la siguiente organización:

1. **Gerencia General**
2. **Secretaría**
3. **Gerencia de Administración y Finanzas.**
4. **Departamento de Contabilidad**
5. **Departamento de Informática**
6. **Departamento de Negocios**
7. **Departamento de Asesoría Legal**
8. **Sección Créditos**
9. **Sección Cobranzas**
10. **Sección Caja**
11. **Sección Recursos Humanos**
12. **Sección Servicios Administrativos**
13. **Departamento de Auditoría Interna.**

1. GERENCIA GENERAL**ORGANO DE APOYO:**

- Gerencia de Administración y Finanzas

ORGANO DE ASESORIA:

- Departamento de Asesoría Legal

ORGANO DE CONTROL :

- Auditoría Interna (Depende del Consejo de Vigilancia)

OBJETIVO

La Gerencia General, es el Organismo Ejecutivo del más alto nivel institucional, encargado del análisis, diseño, planeamiento, dirección y supervisión de la ejecución de los objetivos, metas y políticas de desarrollo de la Cooperativa, utilizando el planeamiento, la racionalización, supervisión y control oportuno de las acciones realizadas o por realizar, en concordancia con la dinámica y exigencias de la competencia y de la competitividad empresarial; esto dentro del marco privado institucional, del estado y las políticas, normas y disposiciones internas de los órganos de gobierno (la Asamblea General y Consejo de Administración), así como del Estatuto y Reglamento respectivo.

Funciones específicas :

- a. Analizar la situación económica y financiera de la Cooperativa, así como, las potencialidades de negocio y explotación en las nuevas líneas compatibles de actividad que se presenten en el mercado.
- b. Orientar la formulación del Plan Estratégico de la Cooperativa, los planes y programas de inversión y Presupuestos Operativos, poniéndolos a consideración del Consejo de Administración u otros Organos de Gobierno pertinentes.
- c. Diseñar y ejecutar las políticas y estrategias de desarrollo institucional.
- d. Proponer el Consejo de Administración y Ejecutar los planes y/o programas de reestructuración y racionalización empresarial, los mismos que deberán ser concordantes con las necesidades de modernización de la Cooperativa.

- e. Disponer el seguimiento y evaluación, de los objetivos, estrategias y actividades realizadas, de acuerdo a los planes, programas, proyectos y presupuestos correspondientes.
- f. Supervisar y controlar en forma permanente las actividades de los diferentes órganos bajo su responsabilidad.
- g. Disponer y supervisar la programación y ejecución de los planes y programas de comercialización que se establezcan, en concordancia con las mejores oportunidades de negocio que se presenten en el mercado y que representen un beneficio neto para la Cooperativa y para sus asociados.
- h. Disponer y supervisar la programación y ejecución de las acciones de tesorería y manejo de caja en general, buscando las mejores alternativas de colocación y rentabilidad de los excedentes, evitando un riesgo innecesario.
- i. Aprobar o rechazar en comité, en los plazos previstos, las solicitudes de crédito que sean de su competencia.
- j. Informar mensualmente al Consejo de Administración en forma detallada sobre la marcha económica y financiera de la Cooperativa.
- k. Firmar cheques en forma conjunta ccon el Gerente de Administración y Finanzas.
- l. Recepcionar, analizar y aprobar la información de la Gerencia de Administración y Finanzas, para el mejor manejo de la empresa.
- m. Aprobar la contratación de personal que sea necesario para la Cooperativa, que haya cumplido ccon el procedimiento respectivo.
- n. Otras que el Consejo de Administración le designe.

2. SECRETARIA**OBJETIVO**

Apoyar las necesidades de redacción, digitación, recepción, distribución y archivo de la correspondencia interna y externa de la empresa, emisión y recepción de llamadas telefónicas, uso y manejo del fax, trámites inherentes a labor de secretariado.

3. GERENCIA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS**ORGANO DE APOYO :**

- Asesoría Legal

ORGANOS DE LINEA :

- Departamento de Contabilidad (Línea)
- Departamento de Informática (Línea)
- Departamento de Negocios (Línea)
- Sección Caja (Apoyo)
- Sección Recursos Humanos (Apoyo)
- Sección Servicios Administrativos. (Apoyo)

OBJETIVO

Es el órgano de apoyo de la Gerencia General, encargado de establecer y/o actualizar las normas y procedimientos de la empresa que coadyuven a un manejo eficiente de los recursos, humanos, materiales y financieros de la Cooperativa.

4. DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**OBJETIVO**

El área de Contabilidad es el órgano de línea de la Gerencia de Administración y Finanzas, encargado de programar, organizar, ejecutar y supervisar las actividades del sistema contable, que permita la oportuna determinación de los costos y los estados financieros, en concordancia con los principios, normas y disposiciones legales vigentes sobre la materia y las disposiciones de la Gerencia de Administración y Finanzas.

ASISTENTE DE CONTABILIDAD

Es el caso encargado de realizar las actividades de registro de las operaciones contables que lleva a cabo la Cooperativa, con el propósito de elaborar oportunamente los Estados Financieros reales y proyectos.

5. DEPARTAMENTO DE INFORMATICA**OBJETIVO**

Es el órgano de línea de la Gerencia de Administración y Finanzas encargada de información mecanizada de la Cooperativa en los niveles administrativos, contables, financieros y estadísticos que sean de interés para la empresa, posibilitando con ello que éstos sean eficientes, eficaces y oportunos para la toma de decisiones en los diferentes niveles de la Cooperativa.

Funciones específicas:

- a. Brindar soporte de computación a las actividades de planeamiento y sistematizar la información estadística, económica, financiera y administrativa generada de la Cooperativa.
- b. Desarrollar las actividades orientadas al estudio, diseño e implementación de los sistemas mecanizados de la Cooperativa, de acuerdo a sus propias necesidades y a las que solicite la FENACREP u otras entidades supervisoras.
- c. Elaborar y proponer ante la Gerencia de Administración y Finanzas los planes y programas necesarios para alcanzar los objetivos del departamento a su cargo.
- d. Supervisar y controlar la aplicación de los sistemas mecanizados aprobados por la Gerencia, evaluando su adecuación a la operatividad de la Cooperativa.
- e. Velar por la seguridad de la información que se procesa.

- f. Realizar trabajos encomendados por las diferentes áreas de la Cooperativa, así como los reportes e informes contables, balances de comprobación, presupuestos, inventarios, planillas y otros que sean necesarios para el buen manejo de la Cooperativa.
- g. Coordinar con la empresa(s), encargada(s) del mantenimiento de los equipos de cómputo de la Cooperativa, supervisando y verificando la labor a realizar.
- h. Otras funciones que le asigne la Gerencia de Administración y Finanzas.

6. **DEPARTAMENTO DE NEGOCIOS**

ORGANOS DE APOYO

- Sección Crédito
- Sección Cobranzas

OBJETIVO

El departamento de negocios, es el órgano de línea de la Gerencia de Administración y Finanzas, tiene como finalidad planear, dirigir, coordinar y supervisar las acciones de crédito y cobranzas que se otorgue a los asociados, buscando que éstos reciban un tratamiento preferencial y oportuno, esto es, dentro de los plazos previstos y concordantes con las políticas establecidas por la Cooperativa.

7. **DEPARTAMENTO DE ASESORIA LEGAL**

OBJETIVO

Es el órgano de apoyo encargado de asesorar en forma directa al Departamento de Negocios y a las diferentes áreas de la Cooperativa, si el caso lo amerita. Asimismo, planifica, organiza, dirige, ejecuta y supervisa las actividades de carácter jurídico-legal, así como, asumir la tramitación de la documentación en los diferentes procesos legales que tenga la Cooperativa.

8. SECCION CREDITOS**OBJETIVO**

Es la encargada de planear y administrar las políticas de Ahorro y Crédito que emanen de la Dirección, velando por que éstas se cumplan a cabalidad.

9. SECCION COBRANZAS**OBJETIVO**

Es la encargada de planear y administrar las políticas de Cobranzas que hayan dispuesto los órganos de gobierno y ejecución de la Cooperativa.

10. SECCION CAJA**OBJETIVO**

Es un órgano de apoyo de la Gerencia de Administración y Finanzas, que se encarga del movimiento operativo de la Cooperativa, ésto es, de los ingresos y egresos, los depósitos y los pagos de las obligaciones, emisión de cheques por créditos otorgados y recepción de las cobranzas de la empresa. Asimismo, es responsable de las chequeras y de todos los valores que posee la Cooperativa.

11. SECCION RECURSOS HUMANOS**OBJETIVO**

Es el órgano de línea de la gerencia de Administración y Finanzas encargada de la planificación, organización, dirección, ejecución, supervisión y control de las actividades y procedimientos referentes a la administración de los recursos humanos de la Cooperativa, en concordancia con los reglamentos y procedimientos internos y las disposiciones legales vigentes.

Funciones Específicas

- a. Programar, organizar, dirigir, supervisar y controlar las actividades de reclutamiento, selección, contratación, inducción, evaluación del desempeño y potencial, promoción, traslados y retiros, así como la capacitación y desarrollo del personal, remuneraciones y bienestar social de los recursos humanos.
- b. Aplicar rigurosamente las políticas, procedimientos y normas relativas a la administración de personal y pago de remuneraciones de acuerdo a lo establecido en las normas internas y políticas laborales vigentes.
- c. Supervisar y controlar la correcta y oportuna aplicación y/o cumplimiento de las disposiciones internas y dispositivos legales vigentes, así como las políticas y normas relativas a la administración de personal.
- d. Formular y ejecutar las políticas, procedimientos, normas laborales y métodos que permitan una adecuada administración de personal.
- e. Operar adecuadamente el sistema de planilla de pagos al personal y su integración al conjunto del sistema administrativo de la empresa.
- f. Establecer mecanismos que permitan regular las remuneraciones e incentivos al personal, en concordancia con los niveles de rendimiento y productividad del recurso humano en su puesto de trabajo.
- g. Coordinar con las diferentes unidades operativas, las funciones, rediseño y categorización de los puestos de trabajo, de acuerdo a la estructura orgánica empresarial.
- h. Proponer y ejecutar las normas y procedimientos para la evaluación del desempeño y potencial de desarrollo de los recursos humanos.
- i. Formular, ejecutar, supervisar y controlar los planes y programas de capacitación y desarrollo del personal.

- j. **Supervisar y establecer contratos de servicios de personal que se solicite en condiciones favorables para la Cooperativa y dentro de los dispositivos laborales vigentes.**
- k. **Establecer mecanismos adecuados que permitan el desarrollo integral del recurso humano en la Cooperativa.**
- l. **Proponer, ejecutar y supervisar el programa de bienestar de la Cooperativa.**
- m. **Proponer y supervisar la ejecución del plan de seguridad e higiene ocupacional.**
- n. **Cumplir y hacer cumplir las normas estipuladas en el reglamento interno de trabajo.**
- ñ. **Coordinar, establecer y ejecutar las normas y procedimientos para registro y control del personal.**
- o. **Mantenerse permanentemente informado sobre las liquidaciones por tiempo de servicio (CTS), estructura salarial, gratificaciones, bonificación, asignaciones, deudas, etc., así como los trámites administrativos de adelanto de indemnizaciones, permisos, vacaciones, promoción o retiro del personal, disponiendo la preparación de la documentación requerida para cada caso.**
- p. **Realizar otras funciones que le asigne la gerencia de administración y finanzas.**

12. SECCION SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

OBJETIVO

Es el órgano de apoyo de la gerencia en administración y finanzas, encargada de programar, organizar, ejecutar y controlar las operaciones y actividades inherentes al abastecimientos de bienes y servicios, mantenimiento de local y equipos, servicios de mensajería, servicio de seguridad, impresiones y almacén de la cooperativa.

FUNCIONES ESPECIFICAS

- a. **Analizar y proponer y ejecutar mecanismos y modalidades de manejo de abastecimiento adecuado de bienes, materiales y servicios necesarios para el funcionamiento de la cooperativa.**

- b. Programar, organizar, supervisar el buen funcionamiento del almacén, en base al manejo de stock mínimo permanente.
- c. Analizar el mercado de proveedores de la empresa con respecto a los materiales, insumo y equipos, precios, costos y fuentes de aprovisionamiento.
- d. Proponer políticas y acciones adecuadas de apoyo logístico, correspondientes a adquisiciones, compras y abastecimiento a las diferentes dependencias de la Cooperativa.
- e. Realizar la contratación de todo tipo de servicios autorizados por la Gerencia de Administración y Finanzas, para el mantenimiento y conservación de máquinas y equipos de oficinas.
- f. Operar el sistema del almacén, registrando y cuantificando permanentemente el movimiento (ingreso y egreso) de los bienes y materiales.
- g. Verificar el ingreso de bienes y materiales al almacén con su respectiva codificación.
- h. Formular los pedidos para mantener existencias necesarias de bienes y/o materiales priorizando aquellos de mayor rotación y demora en el abastecimiento.
- i. Realizar la entrega oportuna de los bienes a los usuarios en concordancia con el presupuesto.
- j. Elaborar los informes diarios de los materiales que ingresen o egresen del almacén.
- k. Supervisar, dirigir y controlar la custodia, ubicación y conservación de las existencias en el almacén, previendo los daños, deterioros, robos, etc.
- l. Remitir oportunamente la información necesaria al Departamento de Contabilidad, sobre el movimiento del almacén.
- m. Organizar, supervisar y controlar la limpieza y mantenimiento de la infraestructura de la Cooperativa.
- n. Coordinar y controlar los servicios generales del local institucional (luz, agua, teléfono, etc.).

- ñ. **Inspeccionar periódicamente y dar mantenimiento a las diferentes dependencias de la Cooperativa.**
- o. **Administrar eficientemente el sistema de mensajería, velando que la documentación en general (interna y externa) de las diversas áreas de trabajo se entreguen en forma inmediata, oportuna y en condiciones óptimas de presentación.**
- p. **Velar que los cargos que consignen en las copias de la documentación remitida sean legibles, visadas y fechadas por el área de trabajo o empresa receptora.**
- q. **Organizar, supervisar, coordinar y controlar el servicio de seguridad interna de la Cooperativa cuidando que el personal de seguridad cumpla con llevar correctamente los Cuadernos de Control de personal y de dirigentes, permisos de personal administrativo, así como el cuaderno de seguridad de control interno (ocurrencias), y el reloj de control de asistencia del personal.**
- r. **Administrar el sistema de impresión de documentos, llevando un riguroso control tanto de la calidad como la cantidad de hojas impresas, emitiendo un informe mensual pormenorizado a la Gerencia de Administración y Finanzas sobre el uso de los equipos de impresión.**
- s. **Mantener en estado óptimo de conservación, el local de trabajo de los equipos de impresión.**
- t. **Realizar otras funciones que le asigne la Gerencia de Administración y Finanzas.**

13. DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA**OBJETIVO**

Es el órgano de Control de la cooperativa, que reporta al concejo de vigilancia, encargado de supervisar y controlar la correcta administración de los recursos humanos, materiales y financieros, velando por el cumplimiento del marco normativo y legal que rige a la cooperativa, comprendiendo las fases de prevención, control previo, investigación y determinación de responsabilidades, en concordancia con las políticas y dispositivos institucionales y legales vigentes.

FUNCIONES ESPECIFICAS

- a. **Formular** y ejecutar el plan anual de control interno, el mismo que debe comprender la previsión, el control previo, el seguimiento e investigación y la determinación de responsabilidades.
- b. Ejercer el control previo, concurrente y posterior de las actividades realizadas en el campo financiero y administrativo, verificando las normas y demás políticas establecidas por los órganos de gobierno y ejecutivos.
- c. **Realizar** el seguimiento y control de todos los órganos ejecutivos, realicen una correcta aplicación de las normas técnicas, legales, administrativas y contables de la cooperativa.
- d. **Mantener** informados al Comité de Vigilancia, Consejo de Administración y Gerencia General sobre las acciones de control interno relacionados con el cumplimiento de sus funciones.
- e. **Sugerir** mejoras o reformas constructivas y viables de las operaciones en los sistemas administrativos financieros y el control general de la Cooperativa.
- f. **Examinar** y evaluar los sistemas de control gerencial, emitiendo opinión y recomendación sobre los mismos.
- g. **Guardar** evidencia y confidencia de los papeles y documentos ~~asentados~~ a las diferentes áreas donde se manejan fondos de la Cooperativa, emitiendo los informes pertinentes al Consejo de Vigilancia, con copia a la Gerencia General y Gerencia de Administración y Finanzas.

6.1.6 CUADRO ESTANDAR DE PUESTOS DE LA COOPERATIVA

NOMENCLATURA DE LA DEPENDENCIA	CARGO	NUMERO DE PUESTOS
GERENCIA GENERAL	-GERENCIA GENERAL	1
SECRETARIA	-SECRETARIA	2
DEPTO. AUDITORIA INTERNA	-AUDITOR	1
GERENCIA, ADMINISTRACION Y FINANZAS	-GERENTE	1
DEPTO. DE CONTABILIDAD	-CONTADOR	1
	-ASISTENTES	2
SECCION CAJA	-CAJERO	1
DEPARTAMENTO DE INFORMATICA	-JEFE	1
DEPARTAMENTO DE NEGOCIOS	-JEFE	1
SECCION CREDITO	-JEFE	1
	-ASISTENTE	1
SECCION COBRANZAS	-JEFE	1
	-ASISTENTE	1
DEPARTAMENTO DE ASESORIA LEGAL	-JEFE	1
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	-JEFE	1
SECCION SERVICIO ADMINISTRATIVO	-JEFE	1
	-ASISTENTES	2
TOTAL DE PUESTOS		20

- h. Realizar otras funciones que le encomiende el Consejo de Vigilancia o Gerencias en materia de su competencia.

6.1.7 REQUISITOS MINIMOS PARA LA COBERTURA DE PUESTOS DE TRABAJO EN LA COOPERATIVA

1. CARGO: GERENTE GENERAL

Reporta a concejo de administración.

Requisitos :

Graduado con título profesional en economía o administración de empresas con maestría en finanzas en universidad de prestigio, con conocimientos de sistemas computarizados y planeamiento estratégico. Habilidad para coordinar, concertar los objetivos y acciones de desarrollo empresarial.

Experiencia Gerencial de 5 años mínimos en empresas financieras.

2. CARGO: SECRETARIA

Reporta a Gerente General

Requisitos :

Graduada en academia de prestigio, dominio de computación, máquina electrónica, fax y gestión documentaria y archivo.

Iniciativa y capacidad para interactuar a diferentes niveles de organización.

Experiencia mínima de 3 años en puestos similares.

3. CARGO: AUDITOR INTERNO

Reporta a Consejo de Vigilancia

Requisitos :

Contador Público Colegiado en Universidad de prestigio con especialidad en Auditoria y con conocimientos de computación.

Experiencia mínima de 5 años en el cargo.

4. CARGO: GERENTE DE ADMINISTRACION Y FINANZAS

Reporta con título profesional en Economía en universidad de prestigio y con especialización en Finanzas.

Experiencia mínima de 5 años en empresas financieras y familiarizado en el uso de sistemas computarizados.

5. CARGO: CONTADOR

Reporta a Gerente de Administración y Finanzas

Requisitos :

Contador Público Colegiado procedente de universidad de prestigio, con estudios de especialización en tributación, finanzas y familiarizado con el uso de sistemas computarizados.

Experiencia de 5 años en puestos similares en instituciones financieras e iniciativa para la toma de decisiones.

6. CARGO: CAJERO

Reporta al Gerente de Administración y Finanzas

Requisitos :

Bachiller o egresado en Contabilidad de Universidad o Instituto Superior Tecnológico de prestigio, con amplia experiencia en finanzas y tributación; estar familiarizado en el sistema de cómputo.

5 años de experiencia en cargos similares como mínimo.

7. CARGO: JEFE DE INFORMATICA

Reporta al Gerente de Administración y Finanzas.

Requisitos :

Egresado de Universidad o Instituto Superior Tecnológico de prestigio, con experiencia en diseñar, organizar e implementar los sistemas de información mecanizado en los niveles administrativos, contables, financieros y estadísticos. Experiencia de 4 años en labores similares en entidades financieras.

8. CARGO: JEFE DE DEPARTAMENTO DE NEGOCIOS

Reporta al Gerente de Administración y Finanzas.

Requisitos :

Bachiller o egresado en Economía o Administración de Empresas de Universidad de prestigio con experiencia mínima de 3 años en empresas financieras y conocimiento de sistemas computarizados. Experiencia en Banca.

9. CARGO: JEFE DE SECCION DE CREDITOS

Reporta al Jefe del Departamento de Negocios.

Requisitos :

Egresado de Universidad o Instituto Superior Tecnológico de prestigio, con especialidad en Contabilidad o Administración, y experiencia mínima de 3 años en área de crédito.

10. CARGO: JEFE DE SECCION DE COBRANZAS

Reporta al jefe del Departamento de Negocios.

Requisitos :

Egresado de Universidad o Instituto Superior Tecnológico de prestigio, con especialidad en Contabilidad o Administración, con una experiencia mínima de 3 años en el área de cobranzas.

11. CARGO: ASESOR LEGAL

Reporta al Jefe del Negocios en forma directa, y al Consejo de Administración, Gerencia General y Gerencia de Administración y Finanzas cuando el caso lo requiera.

Requisitos :

Abogado titulado y colegiado con experiencia mínima de 3 años en los campos de tributación y cobranzas coactiva.

12. CARGO: JEFE DE LA SECCION DE RECURSOS HUMANOS

Reporta a la Gerencia de Administración y Finanzas.

Requisitos :

Bachiller egresado en Relaciones Industriales o Administración con conocimientos en gestión de Recursos Humanos y experiencia mínima de dos años al puesto.

13. CARGO: JEFE DE LA SECCION DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

Reporta al Gerente de Administración y Finanzas.

Requisitos :

Egresado de Universidad o Instituto Superior Tecnológico en el área de Administración y Contabilidad, con una experiencia mínima de 2 años en manejo y control de almacén, abastecimientos, trámite documentario y seguridad.

PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

- El siguiente procedimiento tiene por finalidad buscar en el mercado de recursos humanos los candidatos potenciales para cubrir las plazas vacantes orgánicamente presupuestadas por la Cooperativa.
- Los candidatos para los diferentes puestos deben de cumplir estrictamente con los requisitos mínimos exigidos para los cargo a postular.
- El concurso de selección de personal administrativo será por el Gerente GEneral y el Gerente de Administración y Finanzas y el Jefe de Recursos Humanos que luego de efectuar la evaluación curricular, la entrevista técnica y de ser necesario curricular, la entrevista técnica y de ser necesario una prueba de conocimientos, procederá a emitir un cuadro de méritos, detallando los resultados obtenidos por los postulantes.
- El Departamento de Recursos Humanos elaborará un expediente de cada postulante, el cual tendrá los siguientes documentos:
 - Copia certificada por la misma institución del Título obtenido.
 - Copia de diplomas de estudios
 - Certificado de antecedentes judiciales y penales.
 - Certificado domiciliario
 - Certificado de salud.
 - Cuatro fotografías recientes
 - Certificados de trabajo (copia)
 - Curriculum vitae descriptivo
 - Ultima boleta de pago de remuneración del trabajo anterior.
- Todo ingreso de un nuevo trabajador deberá contar con la firma autorizada del Gerente Ggeneral y del Gerente de Administración y Finanzas.
- El Departamento de Recursos Humanos, tiene la obligación de actualizar los legajos de personal que permitan en forma oportuna las tomas de decisiones sobre aspectos laborales por parte de los órganos ejecutivos.
- Para el caso de selección de personal directivo que se efectúa a través de empresas especializadas, el Consejo de Administración recepcionará temas específicas para cada cargo, con la finalidad de optimizar este proceso selectivo. Para los casos en que se requiera contratar servicios específicos otorgados por ~~empresas~~ profesionales, consultores, asesores, auditores o de otra índole, deberá

efectuarse previo concurso de méritos, donde se evaluará principalmente el curriculum, experiencia en el trabajo a efectuar, demostración de cartera de clientes u otros documentos que se consideren necesarios.

6.1.8 INFORME DEL RESULTADO DE LA EVALUACION DEL PERSONAL DE LA COOPERATIVA

En todo proceso de reestructuración organizacional y administrativo de las ~~Empresas~~ es necesario evaluar la calidad y el estándar de la fuerza laboral con la que se viene ~~manejando~~ los diferentes procesos y operaciones, con la finalidad de tener una apreciación diagnóstica de la situación real tanto en conocimientos, experiencia, estudios profesionales y/o técnicos, rendimiento y proyección laboral para su adecuación o no a los planes de desarrollo económico - financiero y al nuevo sistema de la Cooperativa, para la cual se realizó una evaluación integral de los recursos humanos.

El procedimiento empleado abarcó las siguientes fases:

1. Análisis y Evaluación de Puestos.
2. Análisis y Evaluación Curricular.
3. Evaluación del Desempeño. (*)
4. Entrevista y Perfil Psicológico.
5. Entrevista Técnica.
6. Evaluación del Potencial de Desarrollo.

(*) Escala de Evaluación de Desempeño:

A = Optimo

B = Bien

C = Regular

D = Mal

E = Deficiente

Del análisis e interrelación de variables - "cruce de información" - sobre la evaluación del personal se obtuvo los siguientes resultados:

1. MARIA ROJAS MELENDEZ

De la evaluación efectuada se desprende NO CALIFICA para el puesto que venía desempeñando por haber obtenido los siguientes resultados:

- a. Evaluación Curricular : Análisis de la documentación incompleta e insuficiente curricularmente para el puesto.
- b. Evaluación del Desempeño : Análisis de los factores de desempeño laboral, nivel C (Regular) según escala de medición.
- c. Entrevista y Perfil Psicológico : Del análisis conductual y características de personalidad se encontro un perfil psicológico bajo para el puesto.
- d. Evaluación del Potencial : Para tareas de mayor complejidad, superación y proyección para el futuro se encontró un bajo potencial de desarrollo.

2. CECILIA MARTINEZ FLORES

De la evaluación efectuada se desprende NO CALIFICA para el puesto que venía desempeñando por haber obtenido los siguientes resultados:

- a. Evaluación Curricular : Análisis de la documentación completa, pero no guarda correspondencia con el puesto que viene desempeñando.
- b. Evaluación del Desempeño : Análisis de los factores de desempeño laboral, nivel B (Bien) según escala de medición.
- c. Entrevista y Perfil Psicológico : Del análisis conductual y características de personalidad se encontro un perfil psicológico bajo para el puesto que viene ocupando.
- d. Evaluación del Potencial : Para tareas de más complejidad, superación y proyección para el futuro se encontró un bajo potencial de desarrollo.

3. DAVID SANCHEZ CASTRO

De la evaluación efectuada se desprende SI CALIFICA para el puesto que venía desempeñando por haber obtenido los siguientes resultados:

- a. Evaluación Curricular : Análisis de la documentación completa, pero no califica curricularmente para el puesto, según estudios realizados y funciones que viene ejerciendo.
- b. Evaluación del Desempeño : Análisis de los factores de desempeño

laboral, nivel A (Optimo) según escala de medición.

- c. **Entrevista y Perfil Psicológico** : Del análisis conductual y características de personalidad se encontro un perfil psicológico por encima de la media para el puesto de trabajo.
- d. **Evaluación del Potencial** : Para tareas de más complejidad, superación y proyección para el futuro se encontró buen potencial de desarrollo.

4. GABRIEL PAREDES MUZANTE

De la evaluación efectuada se desprende NO CALIFICA (*) para el puesto que venía desempeñando por haber obtenido los siguientes resultados:

- a. **Evaluación Curricular** : Análisis de la documentación completa, calificando curricularmente para el puesto.
- b. **Evaluación del Desempeño** : Análisis de los factores de desempeño laboral, nivel C (Regular) según escala de medición.
- c. **Entrevista y Perfil Psicológico** : Del análisis conductual y características de personalidad se encontro un perfil psicológico medio para el puesto.
- d. **Evaluación del Potencial** : Para tareas de más complejidad, superación y proyección para el futuro se encontró un potencial medio de desarrollo.

(*) Según observaciones realizadas en el informe de la FENACREP se recomendó rescindir contrato.

5. MARLENI BENITEZ IGOAVIL

De la evaluación efectuada se desprende SI CALIFICA para el puesto que venía desempeñando por haber obtenido los siguientes resultados:

- a. **Evaluación Curricular** : Análisis de la documentación completa, pero un nivel insuficiente a nivel curricular para el puesto.
- b. **Evaluación del Desempeño** : Análisis de los factores de desempeño laboral, nivel A (Optimo) según escala de medición.
- c. **Entrevista y Perfil Psicológico** : Del análisis conductual y características de personalidad se encontro un perfil psicológico medio para el puesto de trabajo.

- d. **Evaluación del Potencial** : Para tareas de más complejidad, superación y proyección para el futuro se encontró buen potencial medio de desarrollo.

6. **VIOLETA RAMIREZ RODRIGUEZ**

De la evaluación efectuada se desprende SI CALIFICA para el puesto que venía desempeñando por haber obtenido los siguientes resultados:

- a. **Evaluación Curricular** : Análisis de la documentación encontrada incompleta, pero compatible con el puesto actual.
- b. **Evaluación del Desempeño** : Análisis de los factores de desempeño laboral, nivel B (Bien) según escala de medición.
- c. **Entrevista y Perfil Psicológico** : Del análisis conductual y características de personalidad se encontró un perfil psicológico medio para el puesto de trabajo.
- d. **Evaluación del Potencial** : Para tareas de más complejidad, superación personal y proyección para el futuro se encontró un bajo potencial de desarrollo.

7. **VIOLETA RAMIREZ RODRIGUEZ**

De la evaluación efectuada se desprende SI CALIFICA para el puesto que venía desempeñando por haber obtenido los siguientes resultados:

- a. **Evaluación Curricular** : Análisis de la documentación completa, compatible con el nivel de funciones que viene desempeñando.
- b. **Evaluación del Desempeño** : Análisis de los factores de desempeño laboral, nivel B (Bien) según escala de medición.
- c. **Entrevista y Perfil Psicológico** : Del análisis conductual y características de personalidad se encontró un perfil psicológico bajo para el puesto.
- d. **Evaluación del Potencial** : Para tareas de más complejidad, superación personal y proyección para el futuro se encontró un bajo potencial de desarrollo.

8. GUILLERMO OLIVARES SAENZ

De la evaluación efectuada se desprende SI CALIFICA para el puesto que venía desempeñando por haber obtenido los siguientes resultados:

- a. Evaluación Curricular : Análisis de la documentación completa, muy compatible con sus funciones que viene ejerciendo, calificando curricularmente con el puesto.
- b. Evaluación del Desempeño : Análisis de los factores de desempeño laboral, nivel A (Optimo) según escala de medición.
- c. Entrevista y Perfil Psicológico : Del análisis conductual y características de personalidad se encontro un perfil psicológico por encima de la media para el puesto de trabajo.
- d. Evaluación del Potencial : Para tareas de más complejidad, superación personal y proyección para el futuro se encontró un potencial medio de desarrollo.

9. LINA LOZANO IDELFONSO

De la evaluación efectuada se desprende NO CALIFICA para el puesto que viene desempeñando por haber obtenido los siguientes resultados:

- a. Evaluación Curricular : Análisis de la documentación completa, pero insuficiente para las funciones que viene ejerciendo no calificando curricularmente para el puesto.
- b. Evaluación del Desempeño : Análisis de los factores de desempeño laboral, nivel C (Regular) según escala de medición.
- c. Entrevista y Perfil Psicológico : Del análisis conductual y características de personalidad se encontro un perfil psicológico por debajo de la media para el puesto de trabajo.
- d. Evaluación del Potencial : Para tareas de más complejidad, superación personal y proyección para el futuro se encontró un bajo potencial de desarrollo.

10. JUAN CABEZAS AVILES

De la evaluación efectuada se desprende SI CALIFICA para el puesto que venía desempeñando por haber obtenido los siguientes resultados:

- a. Evaluación Curricular : Análisis de la documentación completa, nivel pobre curricularmente pero compatible con el nivel de funciones que viene ejerciendo.
- b. Evaluación del Desempeño : Análisis de los factores de desempeño laboral, nivel B (Bien) según escala de medición.
- c. Entrevista y Perfil Psicológico : Del análisis conductual y características de personalidad se encontro un perfil psicológico medio para el puesto de trabajo.
- d. Evaluación del Potencial : Para tareas de mayor complejidad, superación personal y proyección para el futuro se encontró un bajo de desarrollo.

11. RICARDO URRUTIA SAAVEDRA

De la evaluación efectuada se desprende NO CALIFICA para el puesto que viene desempeñando por haber obtenido los siguientes resultados:

- a. Evaluación Curricular : Análisis de la documentación completa, nivel pobre curricularmente pero compatible con sus funciones que viene ejerciendo.
- b. Evaluación del Desempeño : Análisis de los factores de desempeño laboral, nivel B (Bien) según escala de medición.
- c. Entrevista y Perfil Psicológico : Del análisis conductual y características de personalidad se encontro un perfil psicológico bajo para el puesto de trabajo.
- d. Evaluación del Potencial : Para tareas de mayor complejidad, superación y proyección para el futuro se encontró un bajo potencial de desarrollo.

12. JUAN CRUZATE ENCISO

De la evaluación efectuada se desprende NO CALIFICA para el puesto que viene desempeñando por haber obtenido los siguientes resultados:

- a. Evaluación Curricular : Análisis de la documentación incompleta, nivel pobre curricularmente para el puesto.
- b. Evaluación del Desempeño : Análisis de los factores de desempeño laboral, nivel C (Regular) según escala de medición.
- c. Entrevista y Perfil Psicológico : Del análisis conductual y características de personalidad se encontro un perfil psicológico bajo para el puesto de trabajo.
- d. Evaluación del Potencial : Para tareas de mayor complejidad, superación personal y proyección para el futuro se encontró un bajo potencial de desarrollo.

13. MARIO ENCISO NACIDO

De la evaluación efectuada se desprende SI CALIFICA para el puesto que viene desempeñando por haber obtenido los siguientes resultados:

- a. Evaluación Curricular : Análisis de la documentación completa, compatible con sus funciones que viene desempeñando.
- b. Evaluación del Desempeño : Análisis de los factores de desempeño laboral, nivel B (Bien) según escala de medición.
- c. Entrevista y Perfil Psicológico : Del análisis conductual y características de personalidad se encontro un perfil psicológico medio para el puesto.
- d. Evaluación del Potencial : Para tareas de mayor complejidad, superación y proyección para el futuro se encontró un bajo potencial de desarrollo.

14. GIORGINA CARDENAS HURTADO

De la evaluación efectuada se desprende SI CALIFICA para el puesto que viene desempeñando por haber obtenido los siguientes resultados:

- a. Evaluación Curricular : Análisis de la documentación incompleta, no guardando relación con el puesto que viene desempeñando.
- b. Evaluación del Desempeño : Análisis de los factores de desempeño laboral, nivel B (Bien) según escala de medición.

- c. Entrevista y Perfil Psicológico : Del análisis conductual y características de personalidad se encontro un perfil psicológico medio para el puesto que viene ocupando.
- d. Evaluación del Potencial : Para tareas de mayor complejidad, superación personal y proyección para el futuro se encontró un potencial medio de desarrollo.

15. DAVID SANCHEZ CASTRO

De la evaluación efectuada se desprende SI CALIFICA para el puesto que viene desempeñando por haber obtenido los siguientes resultados:

- a. Evaluación Curricular : Análisis de la documentación completa, muy compatible con las funciones que viene desempeñando.
- b. Evaluación del Desempeño : Análisis de los factores de desempeño laboral, nivel A (Optimo) según escala de medición.
- c. Entrevista y Perfil Psicológico : Del análisis conductual y características de personalidad se encontro un perfil psicológico por encima de la media para el puesto de trabajo.
- d. Evaluación del Potencial : Para tareas de mayor complejidad, superación y proyección para el futuro se encontró un potencial medio de desarrollo.

16. BEATRIZ REYES HERRERA

De la evaluación efectuada se desprende NO CALIFICA para el puesto que viene desempeñando por haber obtenido los siguientes resultados:

- a. Evaluación Curricular : Análisis de la documentación incompleta, pobre curricularmente para el puesto.
- b. Evaluación del Desempeño : Análisis de los factores de desempeño laboral, nivel C (Regular) según escala de medición.
- c. Entrevista y Perfil Psicológico : Del análisis conductual y características de personalidad se encontro un perfil psicológico bajo para el puesto de trabajo.
- d. Evaluación del Potencial : Para tareas de mayor complejidad, superación y proyección para el futuro se encontró un bajo potencial de desarrollo.

17. WILLIAMS CRUZATE ENCCISO

De la evaluación efectuada se desprende NO CALIFICA para el puesto que venía desempeñando por haber obtenido los siguientes resultados:

- a. Evaluación Curricular : Análisis de la documentación completa, pobre curricularmente para el puesto.
- b. Evaluación del Desempeño : Análisis de los factores de desempeño laboral, nivel C (Regular) según escala de medición.
- c. Entrevista y Perfil Psicológico : Del análisis conductual y características de personalidad se encontro un perfil psicológico bajo para el puesto de trabajo.
- d. Evaluación del Potencial : Para tareas de mayor complejidad, superación y proyección para el futuro se encontró un bajo potencial de desarrollo.

18. GIOVANNA TAPIA LA TORRE

De la evaluación efectuada se desprende NO CALIFICA para el puesto que venía desempeñando por haber obtenido los siguientes resultados:

- a. Evaluación Curricular : Análisis de la documentación encontrada incompleta, pero compatible con el puesto actual.
- b. Evaluación del Desempeño : Análisis de los factores de desempeño laboral, nivel C (Regular) según escala de medición.
- c. Entrevista y Perfil Psicológico : Del análisis conductual y características de personalidad se encontro un perfil psicológico bajo para el puesto de trabajo.
- d. Evaluación del Potencial : Para tareas de mayor complejidad, superación personal y proyección para el futuro se encontró un bajo potencial de desarrollo.

19. NORMA BOLIVAR CORDOVA

De la evaluación efectuada se desprende SI CALIFICA para el puesto que venía desempeñando por haber obtenido los siguientes resultados:

- a. **Evaluación Curricular** : Análisis de la documentación incompleta, no guardando correspondencia con el nivel de funciones que viene desempeñando.
- b. **Evaluación del Desempeño** : Análisis de los factores de desempeño laboral, nivel B (Bien) según escala de medición.
- c. **Entrevista y Perfil Psicológico** : Del análisis conductual y características de personalidad se encontro un perfil psicológico medio para el puesto de trabajo.
- d. **Evaluación del Potencial** : Para tareas de mayor complejidad, superación personal y proyección para el futuro se encontró un potencial medio de desarrollo.

20. ROSA BENAVIDES ALIAGA

De la evaluación efectuada se desprende NO CALIFICA para el puesto que venía desempeñando por haber obtenido los siguientes resultados:

- a. **Evaluación Curricular** : Análisis de la documentación incompleta, y pobre curricularmente con el puesto.
- b. **Evaluación del Desempeño** : Análisis de los factores de desempeño laboral, nivel B (Bien) según escala de medición.
- c. **Entrevista y Perfil Psicológico** : Del análisis conductual y características de personalidad se encontro un perfil psicológico bajo para el puesto de trabajo.
- d. **Evaluación del Potencial** : Para tareas de mayor complejidad, superación personal y proyección para el futuro se encontró un bajo potencial de desarrollo.

21. MANUEL TAMURA CANO

De la evaluación efectuada se desprende NO CALIFICA para el puesto que venía desempeñando por haber obtenido los siguientes resultados:

- a. Evaluación Curricular : Análisis de la documentación incompleta, y pobre curricularmente para el puesto.
- b. Evaluación del Desempeño : Análisis de los factores de desempeño laboral, nivel B (Bien) según escala de medición.
- c. Entrevista y Perfil Psicológico : Del análisis conductual y características de personalidad se encontro un perfil psicológico bajo para el puesto de trabajo.
- d. Evaluación del Potencial : Para tareas de mayor complejidad, superación personal y proyección para el futuro se encontró un bajo potencial de desarrollo.

22. MILDRED BROUTIS MEJIA

De la evaluación efectuada se desprende NO CALIFICA para el puesto que venía desempeñando por haber obtenido los siguientes resultados:

- a. Evaluación Curricular : Análisis de la documentación completa, no guardando correspondencia con las funciones que venía desempeñando.
- b. Evaluación del Desempeño : Análisis de los factores de desempeño laboral, nivel C (Regular) según escala de medición.
- c. Entrevista y Perfil Psicológico : Del análisis conductual y características de personalidad se encontro un perfil psicológico bajo para el puesto de trabajo.
- d. Evaluación del Potencial : Para tareas de mayor complejidad, superación personal y proyección para el futuro se encontró un potencial medio de desarrollo.

23. EDUARDO PONGO HUARANGA

De la evaluación efectuada se desprende NO CALIFICA (*) para el puesto que viene desempeñando por haber obtenido los siguientes resultados:

- a. Evaluación Curricular : Análisis de la documentación incompleta, y un nivel muy insuficiente para el puesto que viene desempeñando.
- b. Evaluación del Desempeño : Análisis de los factores de desempeño laboral, nivel C (Regular) según escala de medición.
- c. Entrevista y Perfil Psicológico : Del análisis conductual y características de personalidad se encontro un perfil psicológico bajo para el puesto de trabajo.
- d. Evaluación del Potencial : Para tareas de mayor complejidad, superación y proyección para el futuro se encontró un bajo potencial de desarrollo.

(*) Por los años de servicio del trabajador la decisión final queda a merced de la Cooperativa.

24. VERONICA CORRALES MACEDO

De la evaluación efectuada se desprende NO CALIFICA para el puesto que viene desempeñando por haber obtenido los siguientes resultados:

- a. Evaluación Curricular : Análisis de la documentación incompleta, y pobre curricularmente para el puesto.
- b. Evaluación del Desempeño : Análisis de los factores de desempeño laboral, nivel C (Regular) según escala de medición.
- c. Entrevista y Perfil Psicológico : Del análisis conductual y características de personalidad se encontro un perfil psicológico bajo para el puesto de trabajo.
- d. Evaluación del Potencial : Para tareas de mayor complejidad, superación personal y proyección para el futuro se encontró un bajo potencial de desarrollo.

CONCLUSION

Asimismo, sugerimos que el personal que debe continuar en la institución con el consiguiente reforzamiento cognitivo y conductual es el siguiente:

1. David Sanchez
2. Marleni Benitez
3. Violeta Ramírez
4. Amparo Munar
5. Guillermo Olivares
6. Juan Cabezas
7. Mario Enciso
8. Giorgina Cárdenas
9. Vivian Bazán
10. Norma Bolívar
11. Eduardo Pongo (*)

(*) Para decisión de la Cooperativa

Los cuales deberán demostrar su eficiencia y eficacia en una posterior evaluación del desempeño y potencial, luego de transcurrido un periodo de tiempo entre la instalación, entrenamiento, y puesta en práctica del SOFTWARE adquirido por la Cooperativa, así como a la nueva dinámica administrativa que obligatoriamente debe existir en la empresa.

6.2 Reestructuración Financiera

6.2.1 Implementación de Líneas de Crédito vinculadas a la venta de bienes y servicios.

Este tipo de servicios, es una excelente forma de dar apoyo a los socios, a la vez de ser un buen atractivo para aquellos trabajadores del sector Telecomunicaciones que todavía no lo son.

En el mercado existe una variada gama de bienes y servicios, en los cuales la Cooperativa puede actuar como intermediaria. Dentro de estas podemos citar: electrodomésticos, prendas de vestir, créditos para campaña escolar, etc.

Lo importante es que aquellas empresas con las que se contacte, reúnan los requisitos necesarios de seriedad, calidas y precios de los productos que afecten.

Un punto de inicio para la Cooperativa, sería el de intermediar con electrodomésticos. Después de haber contactado con algunas empresas del ramo, la que a nuestro parecer reúne los requisitos citados líneas arriba, es la empresa AUDI S.A. Esta, además de tener interés en vender sus productos a través de la Cooperativa, está en capacidad de ofrecer sus artículos en diferentes marcas, todas ellas de reconocido prestigio. Es importante señalar, que esta empresa es importadora directa y otorga un buen servicio técnico.

En lo referente a los precios, estimamos que estos son competitivos, ya que ellos están dispuestos a otorgar a la Cooperativa, sobre el precio de lista al contado, un descuento adicional del 10%.

Por tanto, además de poseer esta empresa las características señaladas, le ofrecen a la Cooperativa la capacidad de poder intermediar en condiciones ventajosas para ella y obviamente para sus asociados. Los ejecutivos con los que se coordinó, son el Gerente General, el Sr. Gonzálo Ordóñez y el Jefe de Créditos y Cobranzas, Sr. Juan Riquelme.

6.2.2 Política Normativa de Crédito.

1. En este documento, se establece las normas a las cuales se sujetarán los préstamos que otorguen la Cooperativa de Ahorro y Crédito "trabajadores Telefónicos" Ltda. que en adelante se le denominará la Cooperativa, a sus socios.
2. Los créditos que otorguen la Cooperativa a sus asociados, tendrá diferentes niveles de autonomía, dependiendo de los montos solicitados.
3. En los niveles de autonomía estan involucrados los directivos según cuadro demostrativo siguiente:

CUADRO DEMOSTRATIVO DE LOS NIVELES DE AUTONOMIA

RANGOS	MONTOS AUTORIZADOS	DIRECTIVOS
NIVEL 1	(S/. 1 A 3,000)	-JEFATURA NEGOCIOS -GERENTE GENERAL.
NIVEL 2	(S/. 3,001 A 5,000)	-JEFATURA -ADMINISTRACION Y FINANZAS -GERENTE GENERAL.
NIVEL 3	(S/. 5,001 A 8,000)	-GERENTE GENERAL -COMITE DE CREDITO
NIVEL 4	(MAS DE S/. 8,000)	-GERENTE GENERAL -COMITE DE CREDITO -CONSEJO DE ADM.

Todos estos créditos deberán ser sustentados semanalmente a través de un informe especial del Gerente General al Comité de Crédito de la Cooperativa, que estará integrada por (1) Presidente, (1) Secretario y (1) vocal. Asimismo, es importante señalar, que siempre se hará un reporte a la Jefatura inmediata superior y habrá ratificación sucesiva hasta el Comité de Crédito sobre las operaciones realizadas.

4 FINES DE LOS PRESTAMOS

La Cooperativa otorga créditos a sus asociados para los siguientes fines :

- a. **Fines productivos**.- Esto es, para ser utilizados en actividades industriales, agropecuarias, comerciales, artesanales, etc. que conlleva a un mejoramiento de su status.
- b. **Fines Contingentes**.- Destinadas a satisfacer necesidades inmediatas del asociado, como salud, alimentación, educación familiar y/o cualquier contingencia no prevista por el asociado y debidamente verificada por la Cooperativa.

5. REQUISITOS GENERALES PARA OBTENER PRESTAMOS

- a. Ser socio activo de la Cooperativa.
- b. Para el crédito a sola firma: tres (3) aportaciones mensuales consecutivas y para el "Credifonito", dos(2).

6. REQUISITOS PARA EL CREDITO REGLAMENTARIO

- a. Para el Crédito reglamentario: tres (3) aportaciones y haber cancelado el crédito a sola firma, si lo tuviese.
- b. Llenar la solicitud numerada de crédito que le proporciona el Area de Créditos, consignando a ella la información solicitada, la misma que tendrá carácter de Declaración Jurada.
- c. Adjuntar su última Boleta de Pago de la empresa donde labora, sin enmendaduras ni borrones.

- d. La(s) garantía(s) que presente el socio estarán de acuerdo al monto solicitado:
- Hasta tres mil soles (S/. 3,000) una garantía como mínimo.
 - De tres mil Nuevos Soles (S/. 3,001) hasta ocho mil Nuevos Soles (S/. 8,000), a más, dos garantías como mínimo.
- e. Los garantes que presente el solicitante del crédito, serán debidamente calificados por el Comité de Crédito respectivo y si no fueran suficientes, se podrá solicitar avales o garantías reales adicionales según sea el caso.
- f. El Comité de Crédito podrá recortar o rechazar el monto solicitado si es que:
- El solicitante no presenta garantía suficiente.
 - En su record de pagos figura como socio moroso, en el cual la Cooperativa ha tenido dificultad en la cobranza.
- g. La Cooperativa no podrá otorgar créditos adicionales al socio, hasta que éste no haya cancelado todas sus obligaciones, salvo aquellos que por acuerdo expreso del Consejo de Administración se otorguen exclusivamente para cubrir riesgos de emergencia sobre la vida y la salud del socio, su cónyuge, ascendiente o descendiente directos, debidamente verificados y calificados por la Gerencia de Administración y Finanzas.
- h. El solicitante deberá llenar un pagaré numerado, que contendrá toda la información que el ordenamiento legal vigente en el país disponga sobre los títulos-valores. Este documento deberá ser firmado por el solicitante del crédito y el Jefe de los avales correspondientes.
- i. La Cooperativa se reserva el derecho de verificar los datos proporcionados por el socio, así como la de supervisar la aplicación del crédito otorgado, con cargo a que si la información no fuera veraz, la solicitud quedará automáticamente rechazada.
- j. No podrán ser fiadores :
- Los dirigentes de la Cooperativa
 - Los socios con una antigüedad menor a los 6 meses.
 - Los socios que ya están afianzados dos operaciones.
 - Las personas que prestan servicios a la Cooperativa.
 - Los socios que están con procesos judiciales con la Cooperativa.

7. **La Sección Créditos:**

- a. Proporcionará al asociado la solicitud de préstamo, asesorándolo en lo que esté relacionado con la inclusión de datos del solicitante, última boleta de pago, firma(s) del garante(s) en la solicitud de crédito y pagaré, etc.
- b. Establecerá en cada solicitud un orden pre-determinado para su tramitación, que será previamente numerado.
- c. Verificará, que los datos consignados se encuentren completos.
- d. Verificará la deuda consolidada del asociado a la fecha del préstamo.
- e. Verificará que el asociado reúna el encaje exigido de acuerdo al monto solicitado.
- f. Tendrá actualizado un record del socio, en lo referente a sus préstamos anteriores y su comportamiento en la cancelación de los mismos.
- g. Evaluará la(s) garantía(s), definiendo si éstos están en condiciones de asumir su responsabilidad como tales, en caso de incumplimiento en los pagos por parte del prestatario.
- h. En caso el monto solicitado excediera el tope fijado por la Cooperativa, el solicitante en forma obligatoria deberá presentar garantías reales (garantía inmobiliaria y/o comercial) los mismos que serán debidamente calificados por la Jefatura de Negocios en coordinación con Asesoría Legal.

8. **DOCUMENTOS**

- a. Solicitud de Crédito (Original y dos copias).
- b. Pagaré
- c. Carta a Telefónica del Perú: (Original y dos copias)
Original: Telefónica Perú S.A.
Copia 1 : Coop. (Cobranzas)
Copia 2 : Interesado.

PROCESO DE PRESTAMO ANTES DE REINGENIERIA

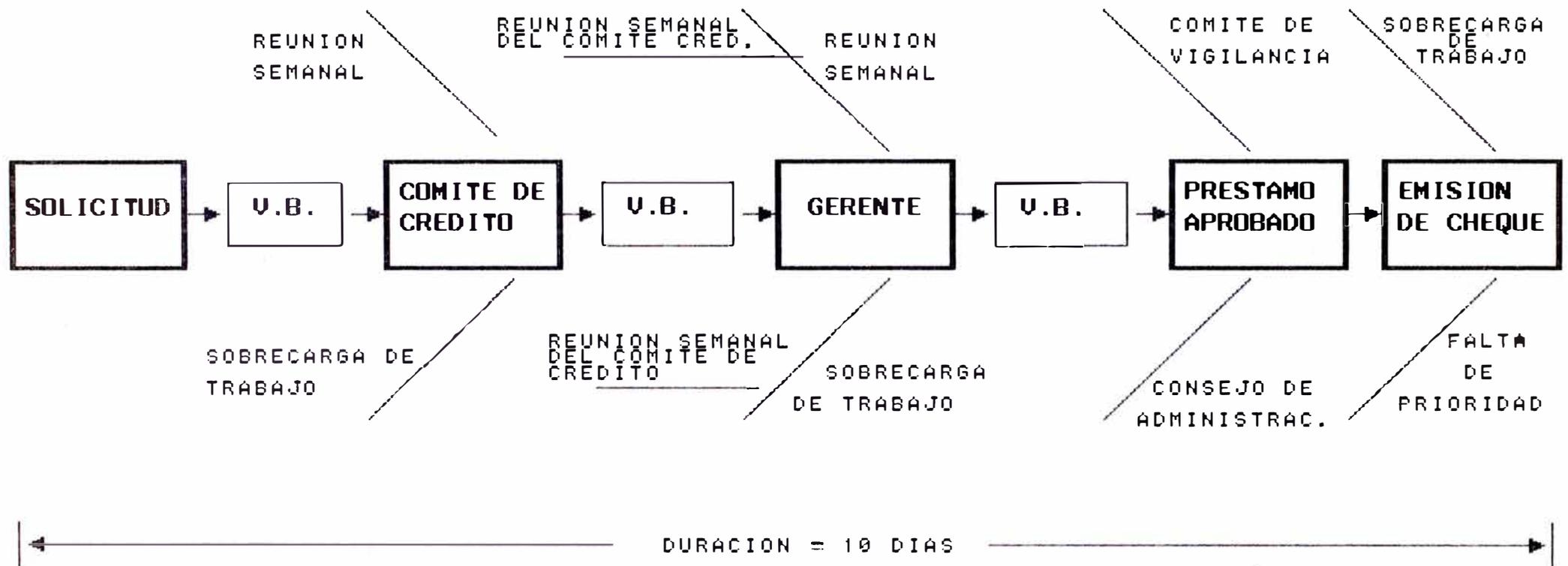
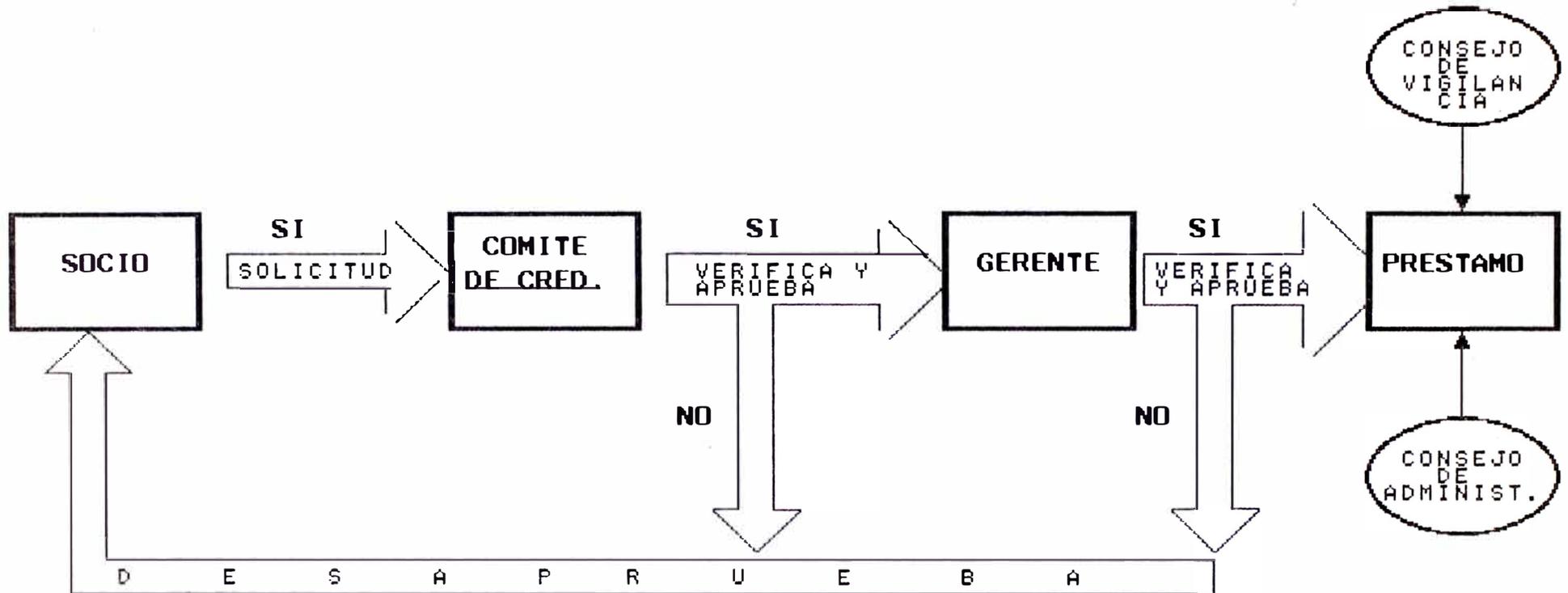


GRAFICO 6.2.2.1

PROCESO DE PRESTAMO CON REINGENIERA



DURACION = 1 DIA

GRAFICO 6.2.2.2

d. **Garantía Reales :**

- I. **Si es Inmobiliaria.** Esto deberá estar debidamente certificada por Registros Públicos de que el bien a hipotecar está debidamente aneado en los últimos 10 años. Asimismo deberá adjuntar el autovaluo correspondiente al último año.
- II. **Si es Comercial.** La empresa que avala el crédito; deberá esta debidamente constituida, además de poseer la información económico financiera que permita verificar que tiene la capacidad suficiente para respaldar el préstamo solicitado por el socio.

6.2.3 Políticas normativas de cobranzas.

1. **Kárdex de préstamos.-** Efectuando el desembolso del crédito (en efectivo o vía bancos), la persona encargada del Kárdex deberá recepcionar:

- a. Recibo
- b. ~~Formato~~ **Formato y cronograma** de pagos, en donde se detallará el plazo del crédito y la tasa de interés.

Obteniendo estos documentos, se procede a la apertura del Kárdex del usuario con su respectivo cronograma.

2. **Hoja de Cobranza**

- I. **Hoja de Cobranza.-** Una vez efectuada la apertura del préstamo en el mes, se procede a elaborar la "Hoja de Cobranza" para el siguiente mes (último día hábil del mes), donde se tendrá en cuenta lo siguiente:

- a. Verificar si todos los Kárdex aperturados ~~figuran~~ **figuran** en el sistema.
- b. Se cruza la información con el listado que arroja el sistema.
- c. Una vez que se ha confirmado la información, se procede a ingresar los datos a la "hoja de cálculo", en la que debe figurar.
 - 1) El código del socio
 - 2) Nombre
 - 3) Número de Kárdex

- 4) Fecha de inicio de la operación
- 5) Tasa de Interes
- 6) Saldo
- 7) Cuota a pagar (según cronograma)
- 8) Monto de amortización e interés
- 9) Ultimo saldo.

d. Ingresados todos los datos, se imprime la "Hoja de Cobranzas del mes", la cual figura por días.

II. Cobranzas

Para socios trabajadores

El pago de los créditos aportaciones o depósitos u ahorros se efectuarán:

- a. A través de los descuentos correspondientes por planillas que realiza la empresa.
- b. A través del pago directo en la Cooperativa por parte del socio, ésto en razón de que la empresa por diversos motivos no aplicará el descuento pertinente en la planilla de pago..

Para socios no trabajadores

En este caso, los socios no trabajadores, efectuarán sus pagos por créditos, aportaciones o depósitos de ahorro:

- a. A través del pago directo en la Cooperativa.
- b. A través de la entidad bancaria que oportunamente se les dará a conocer a los asociados.

Una vez efectuado el depósito en el banco, el socio entregará el documento correspondiente que acredita el pago, ya sea directamente a la Cooperativa o vía fax para su registro.

Incumplimiento en los pagos

- a. Llamada telefónica. Esta se hará el día siguiente de haber vencido la fecha de pago de la cuota correspondiente. En ella se le hará recuerdo al socio sobre su vencimiento. Algunos asociados (no trabajadores) posiblemente soliciten se comunique con anterioridad a la fecha de vencimiento; normalmente, éstas se harán en las mañanas.
- b. Envío de carta simple de cobranza. Pasados los siete (7) días del vencimiento de la cuota, se procede a elaborar y remitir una carta simple de cobranza, en donde se la recuerda al socio el incumplimiento y a la vez, solicitándole la regularización de pago. Esta carta será firmada por el Jefe del Departamento de Cobranzas.
- c. Carta simple de crédito. Esta procede en la medida que la Cooperativa verifique la imposibilidad del socio de poder cumplir con el compromiso de pago mensual. En tal caso, la Cooperativa a través de la Jefatura de Cobranzas, en coordinación con la Jefatura de Crédito, remitirá al socio la carta en mención y evaluará por única vez, la posibilidad de refinanciar la obligación en los mejores términos para ambas partes. El acuerdo a que lleguen se dará a conocer a la Gerencia General para su aprobación.
- d. Carta notarial. Al décimo sexto (16) día de morosidad, si no hubiera respuesta por parte del socio a ninguna de las cartas, según sea el caso, la Cooperativa procederá a remitir, tanto al socio como a los garantes sobre su incumplimiento en el pago de la(s) cuota(s) y asimismo, dándole(s) un plazo perentorio de tres (3) días para regularizar su situación. Esta medida la asumirá el Jefe de Negocios en coordinación con el Asesor Legal.
- e. Carta Extra Judicial de Cobranza. - Se procede al envío de esta carta, cuando no hay respuesta a las anteriores, realizando las siguientes acciones:

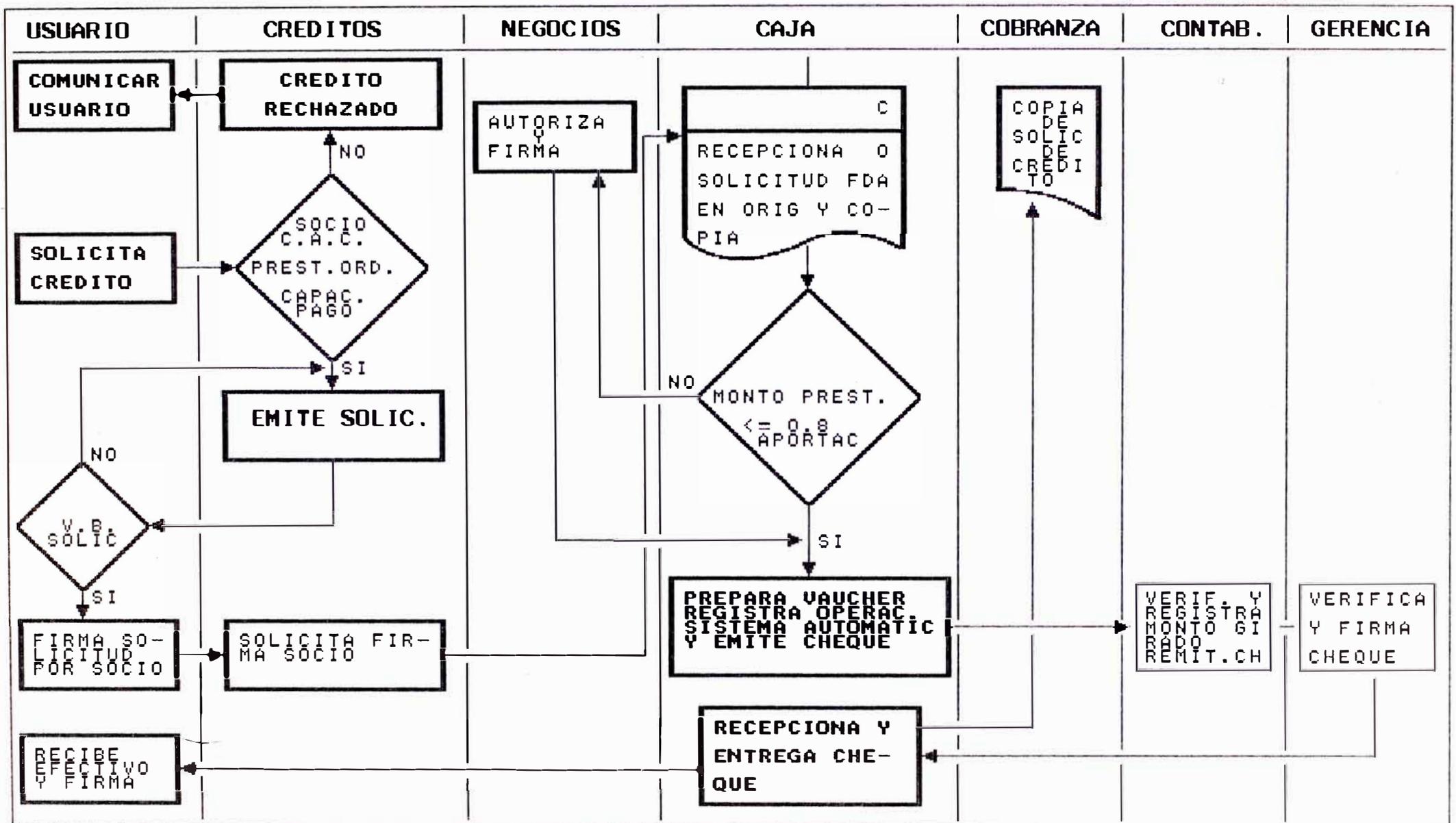
1. Elaboración de una liquidación dieciocho (18) días posteriores a la orden de emisión de dicha carta.
2. En la carta se le otorgará un plazo de ocho (8) días para que el socio regularice su(s) pago(s).
3. Se deberá adjuntar los datos consignados en el formato de informe morosidad.
4. Este documento también será remitido a los garantes.

Esta medida será asumida por el Jefe de Negocios en coordinación con la Gerencia de Administración y Finanzas y Asesor Legal, con conocimiento de la Gerencia General.

6.2.4 Flujogramas de procedimiento de créditos y cobranzas

FLUJOGRAMA DE SOLICITUD DE CREDITO

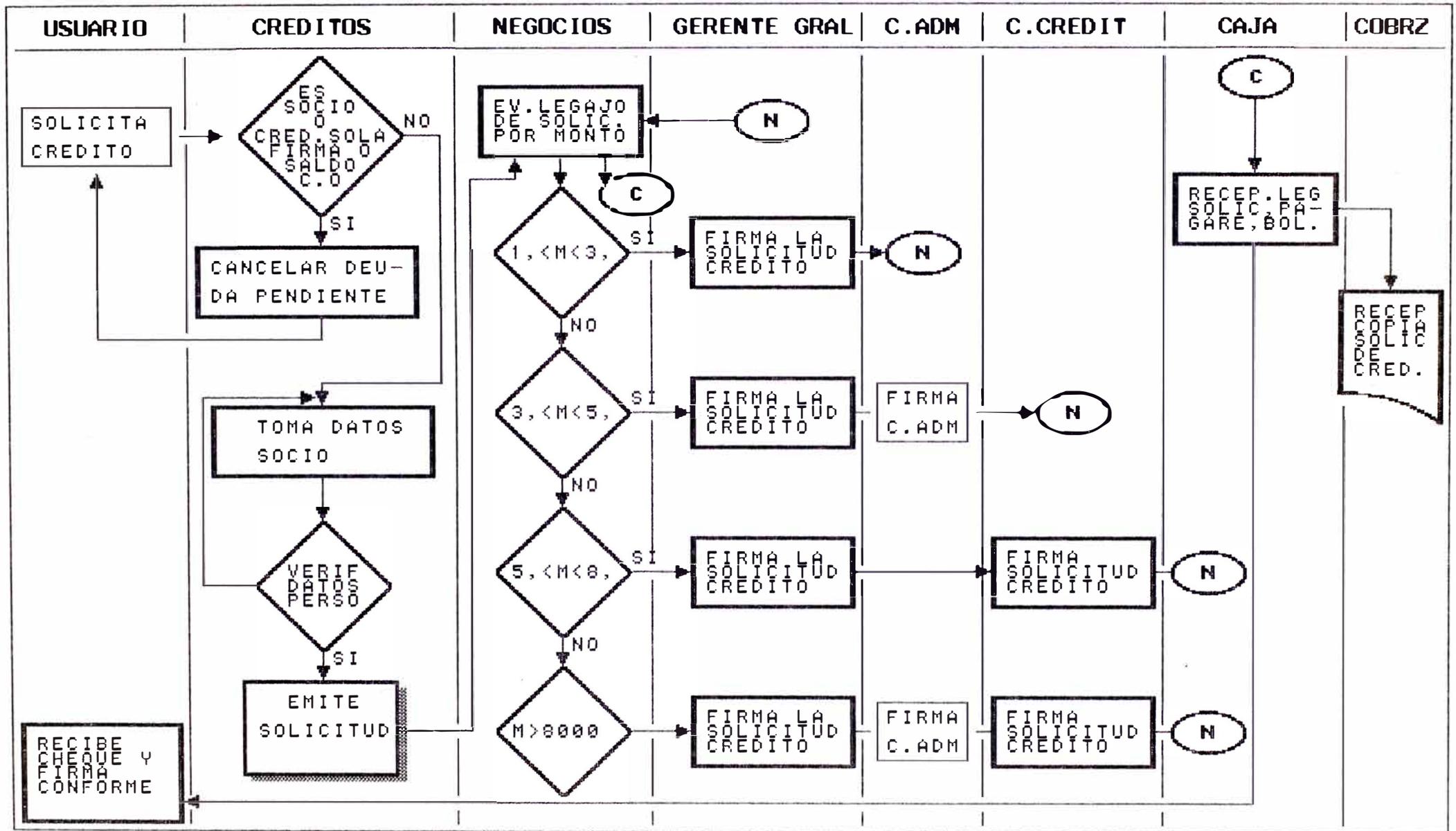
6.2.4.1 MODALIDAD : A SOLA FIRMA



FLUJOGRAMA DE SOLICITUD DE CREDITO

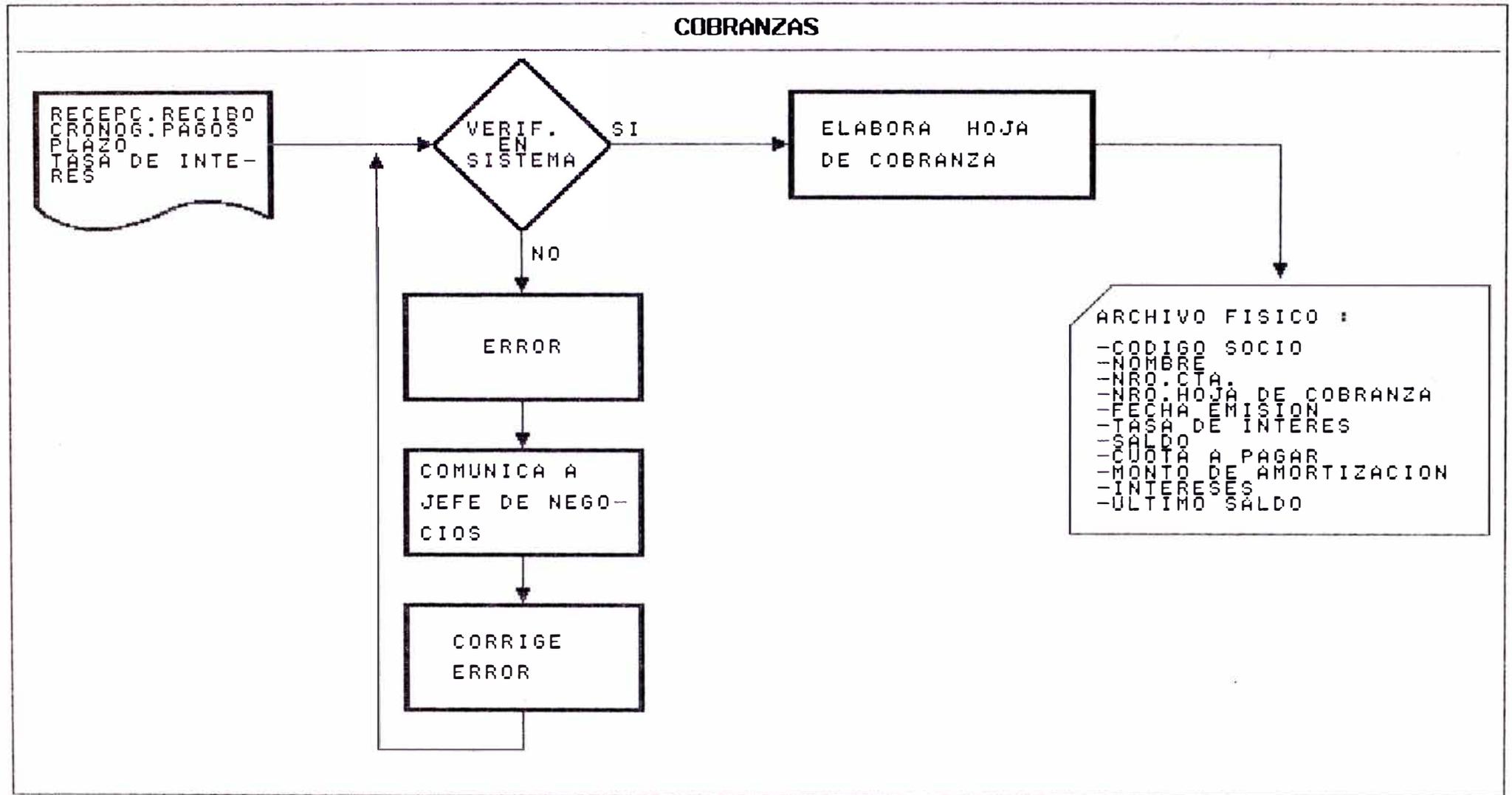
6.2.4.2

MODALIDAD : CREDITO ORDINARIO



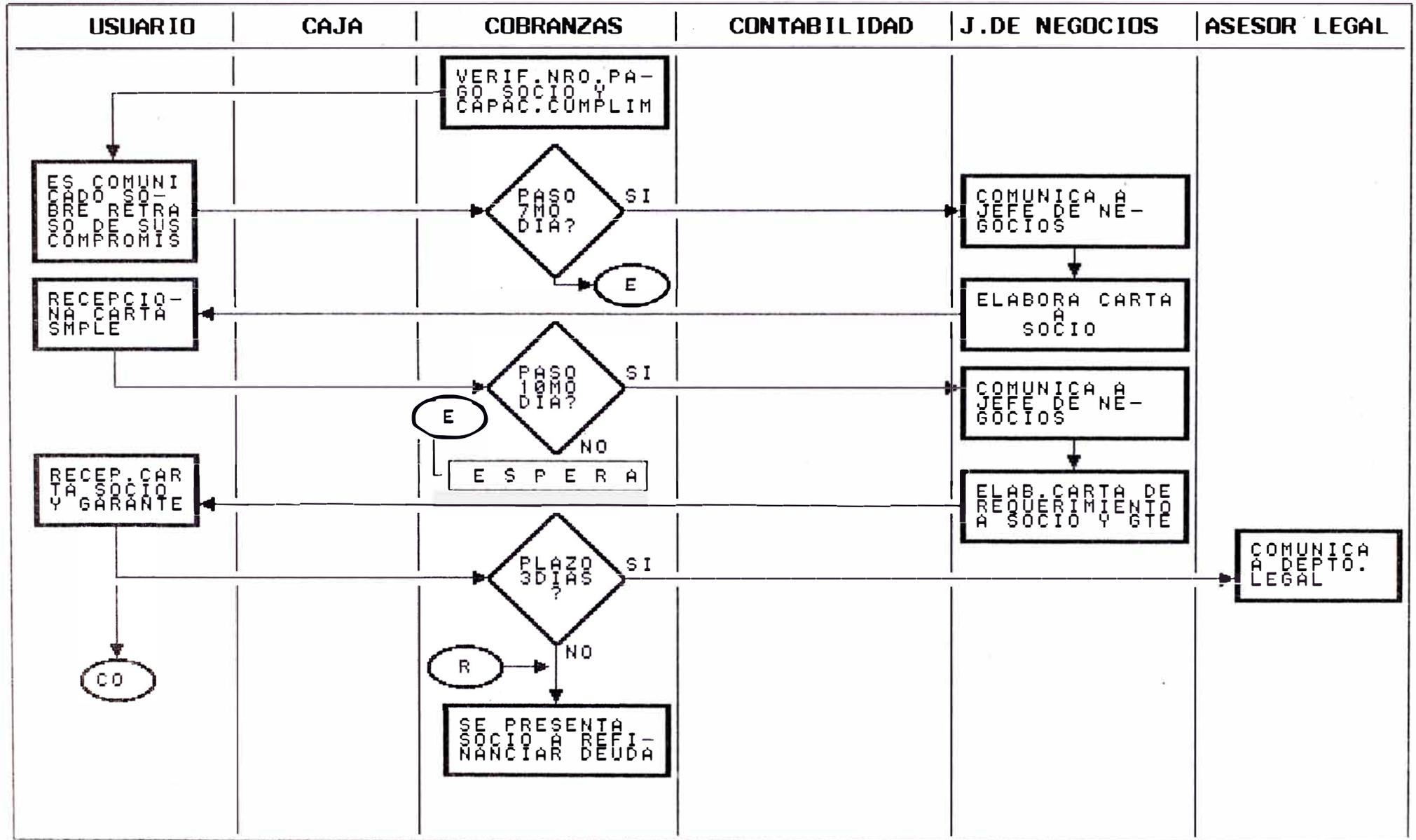
PROCEDIMIENTO DE COBRANZAS

6.2.4.3 TRAMITE ADMINISTRATIVO



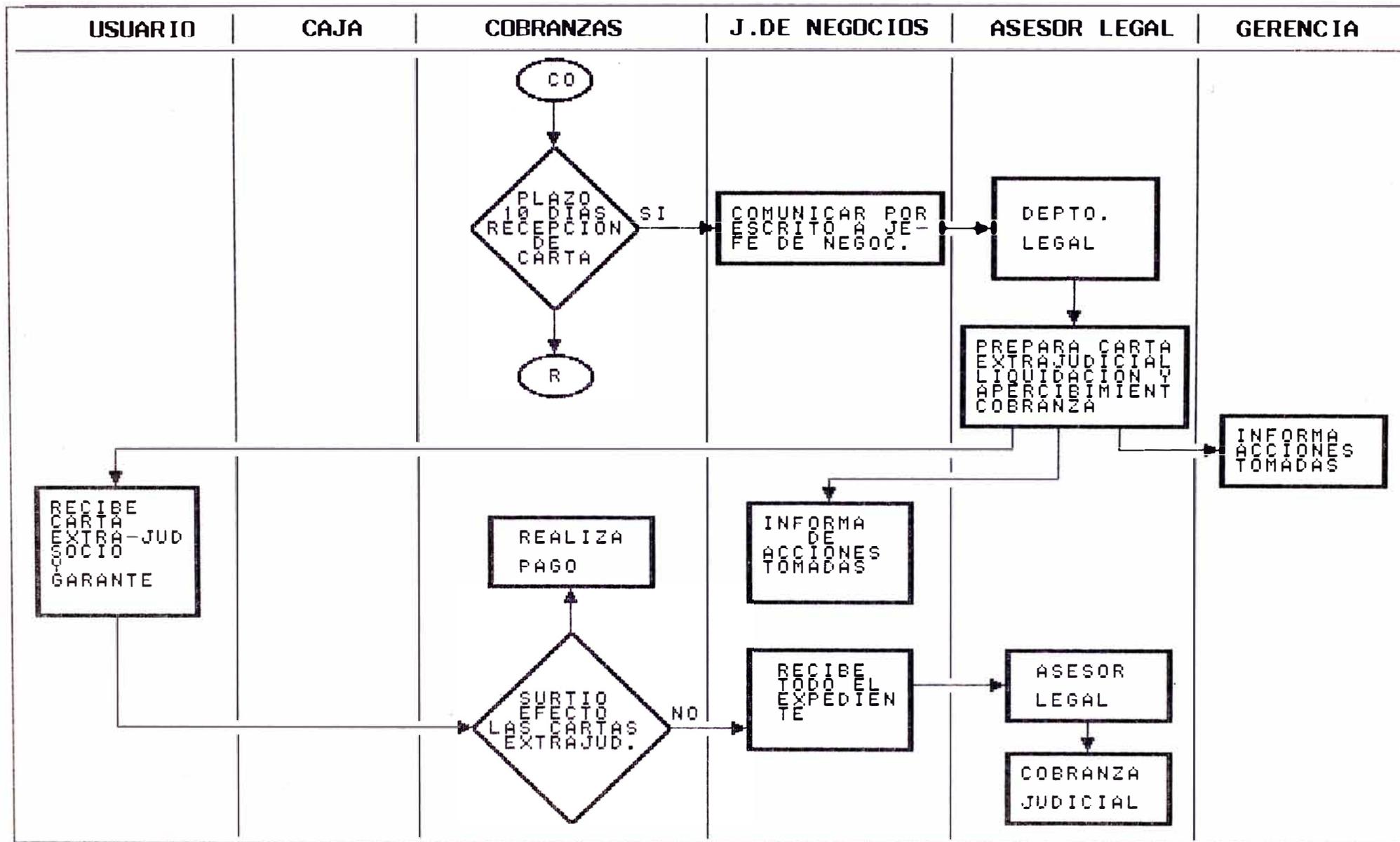
COBRANZA ADMINISTRATIVA

6.2.4.5



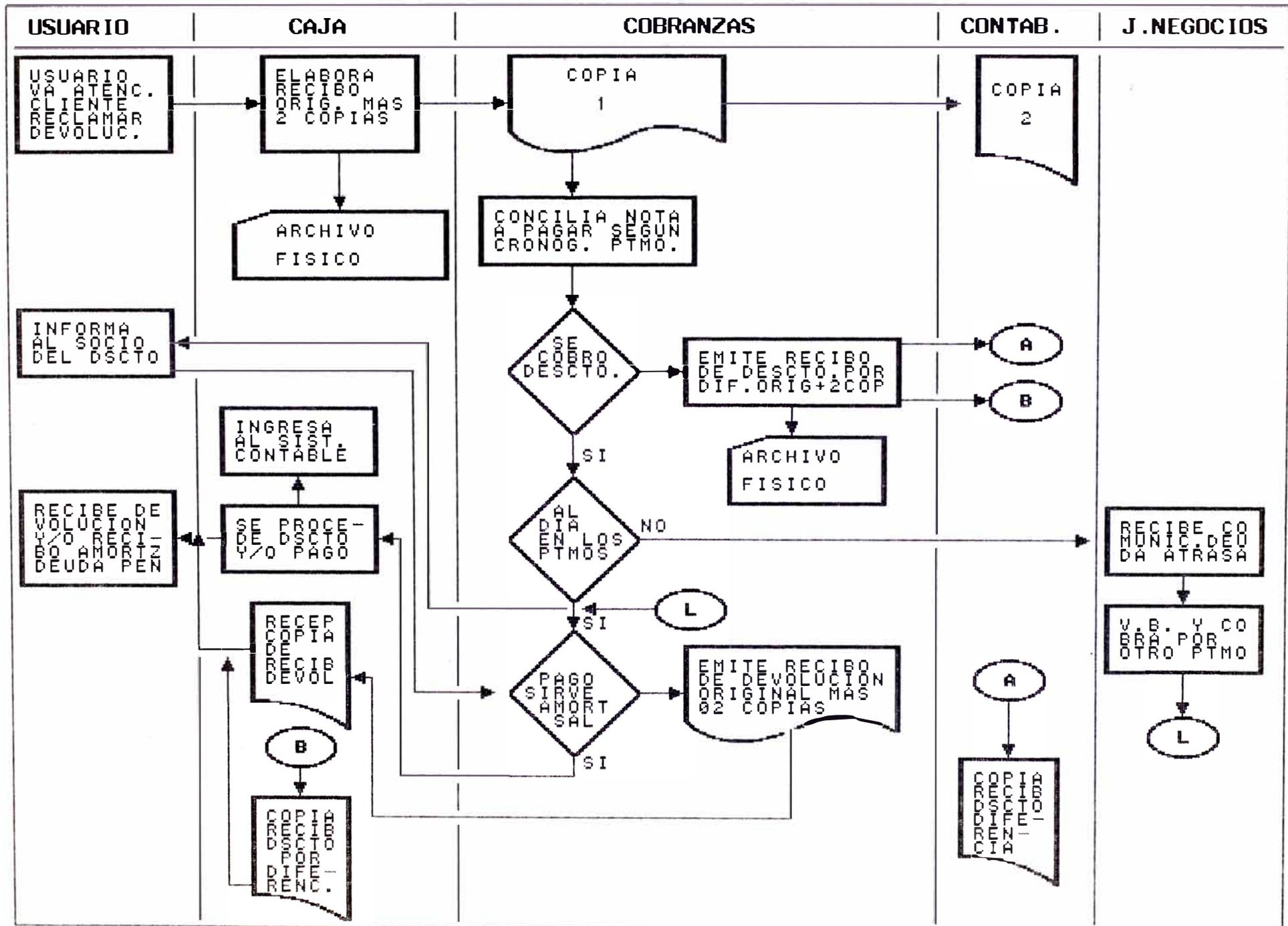
COBRANZA ADMINISTRATIVA

6.2.4.5 (CONTINUACION)



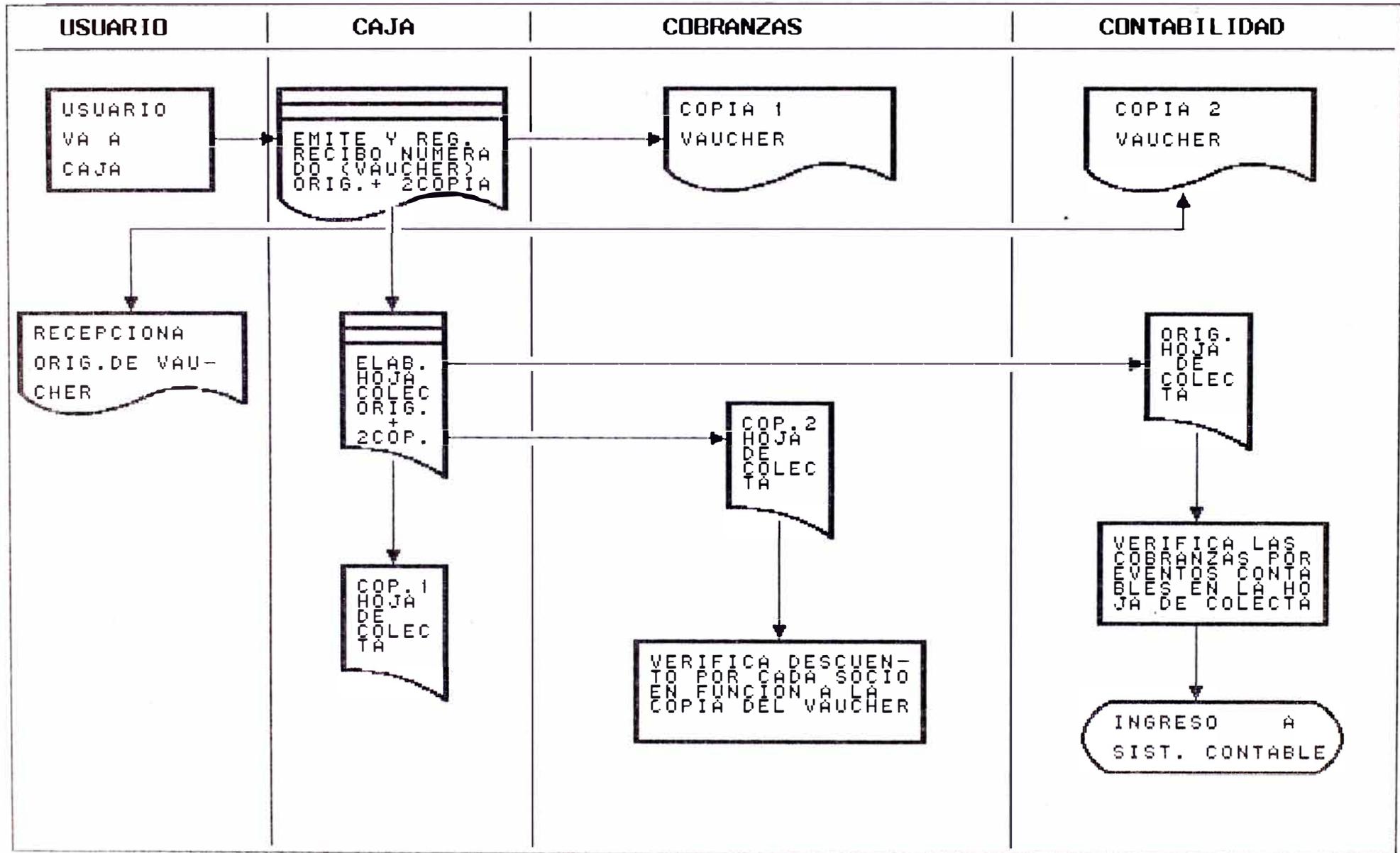
PROCEDIMIENTO DE COBRANZAS

6.2.4.6 MODALIDAD : POR VENTANILLA POR RECLAMO



PROCEDIMIENTO DE COBRANZAS

6.2.4.7 MODALIDAD : POR VENTANILLA (DIRECTO)



6.3**Reestructuración en la gestión Contable.**

En relación a la evaluación del software adquirido por la cooperativa y con la finalidad de verificar su correcta implementación, es menester señalar que sólo se ha verificado la carga de información del archivo maestro DEL PLAN DE CUENTAS, el mismo que ha sido formulado en concordancia con el plan de cuentas vigente elaborado por la FENACREP, siguiendo el contenido del PLAN DE CUENTAS, en cuanto a su nomenclatura, descripción y niveles.

Cabe manifestar que de acuerdo a lo concordado con la Presidencia del Consejo de Administración, emitiremos nuestro pronunciamiento final, cuando la empresa PINETTI concluya con implementar de acuerdo al cronograma planteado, el software de Contabilidad adquirido a la FENACREP, el cual en principio, cobertura integralmente los aplicativos necesarios para la formulación de los Estados Financieros que por ley deben presentarse a al SBS y a la FENACREP.

Del mismo modo, en complemento al Software de Contabilidad, la Cooperativa de acuerdo a nuestra recomendación, ha procedido a la adquisición de un Software de Negocios, con lo cual ingresan a la modernización que toda entidad debe alcanzar para optimizar su funcionamiento. Sin embargo, al efectuarse la compra con posterioridad a nuestra contratación evaluaremos integralmente su aplicación, cuando la empresa PINETTI concluya con su implementación.

**6.4 ENCUESTA DESPUES DE LA REESTRUCTURACION
ADMINISTRATIVA - FINANCIERA**

ENCUESTA PARA SOCIOS DESPUES DE LA REESTRUCTURACION ADM.FINANCIERA

Encuesta realizada despues de la reestructuración			
realizada el 1° de Marzo de 1997 dia de las Elecciones Generales			
¿sobre los servicios financieros y la atención al Socio-Cliente			
	Excelente	127	
	Buena	524	
	Regular	125	
	Deficiente	17	
	No Sabe	13	
	TOTAL	811	

ENCUESTA DESPUES DE LA REESTRUCTURACION

A 3D pie chart illustrating the distribution of responses regarding financial services and customer attention. The largest segment is 'Buena' at 77%, followed by 'Regular' at 18%, 'Deficiente' at 3%, and 'No Sabe' at 2%.

Categoría	Porcentaje
Buena	77%
Regular	18%
Deficiente	3%
No Sabe	2%

6.5 RECOMENDACIONES GENERALES

Se considera pertinente sugerir algunas recomendaciones complementarias a lo vertido en el presente capítulo y que consideramos importante sean tomadas en cuenta.

A. **Gestión Financiera.** - De acuerdo con la nueva estructura que tendrá la Cooperativa, estimamos que un buen punto de inicio para incursionar en la intermediación de la venta de Bienes y Servicios, es la de Artefactos Electrodomésticos, además de poseer márgenes de rentabilidad adecuados, sin que esto implique perjuicio por el asociado.

B. **Cartera Morosa.** - De acuerdo a lo citado en el documento que estamos presentando, recomendamos prestar especial atención a las obligaciones en pagos de los asociados que a la fecha son trabajadores de Telefónica del Perú y sobre todo a los que ya se han retirado y que la empresa en el momento de liquidarnos, nos procedió a efectuar la retención respectiva de lo adeudado a la Cooperativa.

En caso extremo cabría la posibilidad de que se contrate un Service de Cobranzas, a fin de que esta situación se regularice en el más breve plazo.

C. **Gestión Administrativa.** - En este acápite cabe algunas recomendaciones que deben realizarse de inmediato:

1. Contratar al Gerente General, al Gerente de Administración y Finanzas y al Contador, ya que son piezas fundamentales para llevar a buen término la gestión de cualquier organización, más aún cuando se trata de entidades financieras.
2. Lo anteriormente citado, les permitirá a los órganos de gobierno de la Cooperativa, dedicarse a las funciones que le son inherentes, además de prescindir de los Asesores, que en la mayoría de los casos hacen que las tomas de decisiones no sean oportunas ni técnicas, precisamente por no conocer en profundidad la problemática de la Cooperativa, además de no asumir a plenitud las decisiones que tomaron los órganos de gobierno en base a sus recomendaciones.

3. En lo referente a la contratación de personal, ésta debe ser asumida en forma directa por la Gerencia General y en ningún caso por los órganos de gobierno de la Cooperativa. Así mismo deben ceñirse en forma estricta al procedimiento indicado en este capítulo.
4. En relación a los Software contratados, se recomienda efectuar el seguimiento respectivo, con la finalidad que éste sea implementado dentro de los plazos previstos.
5. El manejo de dinero siempre lleva a suspicacias, por lo tanto, es importante de que por lo menos dos veces al mes se realice Arqueos de Caja, los mismos que deberán ser sorpresivos y realizados por Auditoría o Contabilidad.
6. Sólo debe haber una "caja chica" y ésta debe ser manejada por el Cajero.
7. El cajero debe ser el único responsable de los fondos y valores de la Cooperativa.
8. En lo referente a la implementación Administrativa, recomendamos que ésta se realice cuando hayan sido contratados el Gerente General, el Gerente de Administración de Finanzas y el Contador, a fin de que ellos puedan coordinar con el Grupo Consultor, si así lo estiman pertinente, para agilizar la reestructuración planteada.
9. Al momento que entren en funciones los principales ejecutivos de la Cooperativa, éstos deberán trabajar con plena autonomía, a fin de que puedan asumir las responsabilidades que le compete sin presiones de ninguna índole. Asimismo, el Consejo de Administración, deberá entender y aceptar que prácticamente tiene las mismas funciones que las de un Directorio en la empresa privada y por ende, debe actuar como tal.

CAPITULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Es un hecho y una realidad constatable que el éxito de las empresas dependen de las personas que las forman. No solamente desde el punto de vista profesional, sino desde el mucho más importante punto de vista personal, es de trascendental importancia conseguir que sus empleados, trabajadores y seres humanos se sepan y se sientan realizados, seguros de sí mismos e integrados en su entorno y en su propia individualidad.

El hombre, ya desde su nacimiento, está subordinado a su estructura genética y a la formación que recibe. Esta última característica debe ser utilizada al máximo para lograr un esfuerzo de la propia identidad, que lo ayude en su búsqueda de la felicidad.

No es posible dar formulas de tipo general que puedan aplicarse para este último objetivo, pero los conocimientos y un adecuado grado de estímulo facilitarán la labor en este sentido, basando su aplicación en el respeto y reconocimiento de los valores individuales de cada uno.

Así, del mismo modo que el ejercicio físico hipertrofia la musculatura da gracia a los movimientos, la puesta en práctica de estímulos y ejercicios mentales interviene en el desarrollo de la mente y la personalidad, permitiendo que cada persona se convierta en ingeniero o escultor de su propio cerebro y en campeón de su diaria competición vital.

Los hombres que se sepan triunfadores estarán más realizados y podrán sentirse más cerca de la felicidad. Las empresas que consigan hacer e integrar equipos de triunfadores, capaces de disfrutar en sus intentos de permanente mejora personal y profesional, tienen garantizado el Éxito, no sólo a nivel contable o de mercado, sino a nivel ético y social.

Esas son las empresas del futuro por las que hemos de luchar. Nos va demasiado en el intento como para permitirnos el lujo de ignorarlo.

2. El planeamiento estratégico es un continuo proceso de toma de decisiones empresariales, para anticipar así los futuros cursos de acción y adoptar estrategias que permitan elegir alternativas tendientes al mejor cumplimiento de los fines de la organización.

Se ubica a nivel de dirección y debe ser desarrollado por los hombres de línea; el staff debe realizar el control del planeamiento.

Dado que existen infinidad de posibles soluciones frente a los continuos y complejos problemas que acosan a las organizaciones, se deben formular metas y objetivos cuantificándolos, para evaluar así el cumplimiento de la misión de la organización. También se deben incorporar objetivos a largo plazo para establecer estrategias que trasciendan el horizonte temporal del entorno.

Por otra parte el proceso tecnológico, fundamentalmente a través de la informática y las comunicaciones, hacen que se conozca todo lo que está pasando en el mundo, las distancias ya no existen para las transacciones, solamente existen problemas de costos asociados a los traslados de mercaderías y servicios. El mundo se ha convertido en la región o la comarca y a esta característica del mercado total ampliado, se le ha denominado: "globalización".

Como primer intento de adaptación a esta globalización, surge como respuesta la integración regional. Se analizan seguidamente las experiencias de integración y los actuales procesos de integración regional en América.

Posteriormente se evalúan las principales características de la globalización, distinguiendo entre ellas: las relaciones internacionales, la económica, la financiera, al comercial y la de la propia empresa.

Se concluye entonces que la globalización afecta el modelo de la administración tradicional de las organizaciones, pues el estilo rutinario, repetitivo, burocrático, rígido de las empresas, con jerarquías definidas con claridad, con la capacitación basada en la antigüedad y la experiencia, se cambia por la flexibilidad, por la complejidad de las operaciones, por la información, el progreso tecnológico incesante, la innovación, la descentralización, de la estabilidad se pasa a los cambios turbulentos, de la intuición al planeamiento estratégico, a la capacitación permanente, al conocimiento, a la profesionalización de los cursos humanos, al desarrollo gerencial y a la universalización.

Además la globalización de la economía afecta el planeamiento estratégico de las

organizaciones y esa influencia, crea procesos de respuesta en cuanto a la internacionalización, en las comunicaciones, tecnología e informática, en el nivel de desarrollo y de inversiones de la empresa, en los accesos a las distintas ramas de actividad, en la creatividad e innovación, en la investigación y desarrollo, en la profesionalización de los recursos de la empresa, en la flexibilidad y adaptación a los continuos cambios que se operan, en la eficiencia operativa interna de las organizaciones, en el desarrollo de la aptitud empresaria como respuesta a la profesionalización gerencial.

Las continuas fluctuaciones que se operan en la economía, conduce a las empresas a desarrollarse en un medio de abrumadoras contingencias y la respuesta reside en el planeamiento estratégico, dirigido a la formulación de decisiones y de estrategias para manejar el cambio.

Evaluando las conclusiones se sugiere:

- Que ante el cambio de la teoría de administración tradicional, se profundice el enfoque de una administración desconcentrada, con flexibilidad organizacional, con capacidad de responder con rapidez ante los cambios turbulentos, de combinar e implementar una dirección estratégica basada en el conocimiento, la información, la profesionalidad, la actualización permanente y con recursos humanos capacitados que generen eficacia conjunta.
- Que ante los continuos cambios que se operan en el mundo, con una velocidad cada vez más elevada, se hace necesario mirar hacia adelante, otear y planear estratégicamente, buscando convertir ese proceso de decisiones, en un esfuerzo eficaz para evaluar las opciones de rentabilidad que se generan ante las oportunidades y riesgos de que disponen las organizaciones en una economía global.
- Que ante la necesidad de contar cada vez con mayor flexibilidad para responder a situaciones imprevisibles, se tienen que elaborar lineamientos estratégicos como alternativas de planeamiento y de decisiones estratégicas en las organizaciones basados en el desarrollo de la aptitud empresaria y gerencial.

ANEXOS

A1. Glosario

1. CALIDAD.- Es desarrollar, diseñar y producir un producto o servicio que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el cliente.

La mejora de la calidad se logra haciendo las cosas bien desde la primera vez, como invitar a una persona interesada para ser consultora, preparar concienzudamente una clase, etc; pero sobre todo, se consigue entendiendo con claridad los requisitos que demanda el cliente de nuestro producto o servicio. Así por ejemplo, si entendemos que nuestro negocio no sólo es la venta del producto, sino atención y servicio personalizado, podremos responder con mayor exactitud a las necesidades del cliente dándoles el producto y consejo adecuados a sus necesidades particulares.

Para iniciar haciendo las cosas bien desde la primera vez debemos comenzar con tres tareas:

1. Establecer los requisitos que debemos cumplir.
2. Contar con los medios necesarios para poder cumplir con los requisitos fijados.

timular y ayudarnos mutuamente a dar cumplimiento con los requisitos fijados.

- El término "**calidad**" no se emplea para expresar un grado de excelencia en un sentido comparativo; ni tampoco en un sentido cuantitativo para las evaluaciones técnicas. En estos casos debe emplearse un adjetivo calificativo. por ejemplo se podrían emplear los términos siguientes:

a) "**Calidad relativa**" cuando los productos o servicios se clasifican en función de su "**grado de excelencia**" de una forma "**Comparativa**".

b) "**Nivel de calidad**" y "**medida de la calidad**" cuando se realizan evaluaciones técnicas precisas en un "**sentido cuantitativo**".

- La calidad de un producto o servicio esta influida por numerosas etapas de actividades interrelacionadas, tales como el diseño, la producción o el servicio postventa y el mantenimiento.

- El logro económico de una calidad satisfactoria involucra todas las fases del ciclo de la calidad (Espiral de la calidad como un todo). No obstante, los aportes a la calidad de las diferentes fases del ciclo de la calidad (Espiral de la calidad) se consideran, a veces, en forma separada con el fin de ponerlas en relieve. Por ejemplo "**Calidad debido al proyecto**", "**calidad debido a la ejecución**", etc).

- En la literatura relativa a la calidad, a veces se designa a ésta como "aptitud para el uso", "aptitud para el empleo", "satisfacción del cliente" o "conformidad con los requisitos".

2. CALIDAD TOTAL.- Calidad total es para el cliente, cuando el producto o servicio llega a satisfacer sus necesidades y expectativas. El concepto de calidad al involucra las siguientes variables interrelacionadas:

1. **Ambiente propicio.-** Para lo que se requiere lograr una cultura de la calidad.
2. **Gerencia.-** que es el corazón del sistema y que obsesivamente está a la búsqueda de incrementar eficiencia y productividad.
3. **Empleador.-** el que debe poseer un absoluto respeto por el ser humano, motivándolo y reconociéndole sus esfuerzos y exitosas intervenciones.
4. **Procesos y herramientas del sistema;** para un eficiente funcionamiento debe existir sistema y pasión.
5. **Planeamiento y Control Estratégico;** para ello debe lograrse un cambio en la estrategia empresarial luego en la competencia y después medir el desempeño.
6. **Proveedores.-** la calidad total es la suma de valores agregados a lo largo del proceso y el proveedor es parte de esa cadena que no puede romper.
7. **Personal.-** es una de las variables más importantes, por el grado de involucramiento que asume.
8. **Consumidor.-** el cliente es el protagonista principal.

3. ACTITUD.- Disposición del sujeto, fundamentalmente de origen emotivo, para responder favorable o desfavorablemente ante los estímulos del medio.

4. AMBIENTE EXTERNO.- Conjunto de factores externos que afectan de una manera directa o indirecta las operaciones principales de la empresa y que a su vez son influenciadas por ellas.

5. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.- conjunto de acciones planificadas y sistemáticas necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio satisfará los requisitos dados relativos a la calidad.

6. AUDITORIA DE LA CALIDAD.- exámen sistemático e independiente para determinar si las actividades y resultados relativos a la calidad cumplen los planes preestablecidos, y si éstos se ponen en práctica en forma efectiva, y si son adecuados para alcanzar los objetivos.

7. CAMBIO.— Hacer que las cosas sean diferentes.

8. CLASE.- indicador de la categoría o rango relativo a las propiedades y características que tienen los diferentes conjuntos de necesidades para productos o servicios previstos para un mismo uso funcional.

9. CICLO DE LA CALIDAD.- modelo conceptual de las actividades interrelacionadas que influyen en la calidad de un producto o servicio a lo largo de las distintas fases, que se inician con la identificación de las necesidades y terminan con la evaluación de cómo han sido satisfechas.

10. CIRCULO DE CALIDAD.- Grupo de trabajo voluntario de trabajadores que se reúnen periódicamente para discutir sus problemas de calidad, investigar las causas de estos, recomendar soluciones y tomar medidas correctivas.

11. CLIENTE.- Cualquier persona sobre la que repercute el producto o proceso. Los clientes pueden ser externos o internos.

12. CLIENTES INTERNOS.— Aquellas personas sobre la que repercute el producto final o intermedio y que también son miembros de la empresa que lo produce.

13. CLIENTES EXTERNOS.- Aquellas personas sobre las que repercute el producto pero que no son miembros de la empresa que lo produce.

14. COHESION.- Grado en que los miembros de un grupo se sienten atraídos entre sí y comparten metas comunes.

15. COMPROMISO ORGANIZACIONAL.- Orientación de un individuo hacia la empresa en función de la fidelidad, identificación y participación personal. Un sentido de identificación, participación y lealtad expresado por un trabajador hacia la empresa.

16. COMUNICACION.— Proceso mediante el cual las personas comparten significados, transmitiendo mensajes simbólicos.

17. CONCESION.- autorización escrita para usar o entregar una cantidad de materiales, componentes o existencias de almacén, ya fabricados, pero que no están conformes con los requisitos especificados.

18. CONCIENCIA DE LA CALIDAD.- La conciencia general de los principios de la calidad y sus efectos en la organización.

19. CONFIABILIDAD.- aptitud de un elemento para cumplir una función requerida bajo condiciones establecidas por un período de tiempo determinado. El término "confiabilidad" también se emplea como una característica que denota una probabilidad o un porcentaje de éxito.

20. CONTROL DE CALIDAD.- Técnicas y actividades operativas utilizadas para cumplir con los requisitos relativos a la calidad.

21. COSTOS DE CONFORMIDAD.- Precio de asegurar que las cosas se estén haciendo bien. Incluye previsión y evaluación.

22. COSTO DE INCONFORMIDAD.- El precio de hacer mal las cosas. Incluye errores internos y externos.

23. COSTO DE LA CALIDAD.- Costo de conformidad más costo de inconformidad.

24. CULTURA ORGANIZACIONAL.- Expresa los valores, creencias y principios básicos que comparten los miembros de una organización.

25. CULTURA FUERTE.- Aquella cultura en la que los valores básicos están profundamente arraigados y muy difundidos.

26. DEFECTO.- Falla o error. Incumplimiento de requisitos para la utilización prevista.

27. DIAGRAMA CAUSA-EFECTO.- Diagrama en "espina de pescado" del profesor Ishikawa para registrar las ideas sobre las causas.

28. DIAGRAMA DE FLUJO.- Un método para visualizar las etapas de un proceso.

29. DISEÑO DEL PRODUCTO.- La actividad de definir las características del producto necesarias para satisfacer las necesidades del cliente.

30. EFICACIA.- Compara los resultados obtenidos con los que se esperaban obtener, es una medida del grado de cumplimiento de las metas.

31. EFICIENCIA.- Es una medida del grado de utilización de los recursos: mano de obra, capital y materias primas.

32. EMPRESA.- Cualquier entidad organizada que produce bienes o servicios sean o no para la venta, sean o no para obtener beneficios.

- 33. ESPECIFICACION.-** documento que establece los requisitos con los cuales el producto o servicio debe estar conforme.
- 34. GESTION DE CALIDAD.-** Aspecto de la función general de gestión que determina y pone en práctica la política de la calidad.
- 35. INSPECCION.-** acción de medir, examinar, ensayar, verificar una o más características de un producto o servicio, y de compararlas con los requisitos especificados con el fin de determinar su conformidad.
- 36. LICENCIA DE PRODUCCION.-** autorización escrita, previa a la fabricación de un producto o a la prestación de un servicio, para apartarse de los requisitos especificados para una cantidad especificada o por un tiempo determinado.
- 37. LIDERAZGO.-** El ejercicio de un sistema total y penetrante de expectativas a través de la organización. Moviliza y maximiza el uso de los puntos fuertes para alcanzar los objetivos.
- 38. MOTIVACION.-** Fuerza que impulsa, sostiene y dirige la conducta en la búsqueda de satisfacer necesidades.
- 39. NO CONFORMIDAD.-** incumplimiento de los requisitos especificados.
- 40. NORMAS.-** Estándares aceptables del comportamiento dentro de un grupo, que son compartidos por los miembros de él.
- 41. ORGANIZACION.-** compañía, corporación, firma, empresa o asociación, o parte de éstas, constituida legalmente o no, pública o privada, con sus propias funciones y administración.
- 42. PLAN DE CALIDAD.-** Documento que establece los procedimientos, recursos y secuencia de las actividades relativas a la calidad de un producto, servicio, contrato o proyecto en particular.
- 43. PLANIFICACION DE LA CALIDAD.-** La actividad de (1) determinar las necesidades de los clientes y (2) desarrollar los productos y procesos necesarios para satisfacer esas necesidades.
- 44. PODER.-** Capacidad para influir en la conducta de otras personas.
- 45. POLITICA.-** Una guía para la actividad gerencial.
- 46. POLITICA DE LA CALIDAD.-** Instrucciones y objetivos generales de una empresa, relativos a la calidad, expresados formalmente por la Dirección de la empresa.

47. POSICIONAMIENTO ORGANIZACIONAL.- Proceso mediante el cual una organización diseña, establece y sustenta un nicho viable en su ambiente externo, dentro del cual pueda funcionar y crecer.

48. PRINCIPIO DE PARETO.- El principio por el cual, en cualquier población que contribuye a un efecto común, unos pocos de los contribuyentes contabilizan el grueso del efecto.

49. PROCESO.- Conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente.

50. PRODUCTIVIDAD.- Medida del desempeño que comprende la eficacia y la eficiencia.

La productividad esta en función de:

-La planificación del personal es decir, tener el personal adecuado no sólo en lo que respecta a lo académico sino también en lo psicológico.

-La calidad del servicio.

-La racionalización si existen excedentes de recursos, la productividad disminuye.

-Los insumos, si el personal se encuentra bien capacitado, el trabajador, tiene buenas técnicas de trabajo, etc., pero no tiene los insumos de materiales necesarios para realizar su función, no podrá producir.

-La motivación, un personal que sabe lo que hace es importante, valorado por sus supervisores y personas que trabajan con él, va a producir más que aquel que percibe que a nadie le interesa lo que hace.

51. PRODUCTO.- Es la salida de cualquier proceso, puede ser un bien o un servicio.

52. PROVEEDOR.- organización que proporciona un producto o un servicio a un usuario.

53. RACIONALIZACION.- Son acciones tendientes a maximizar la productividad con los recursos existentes, para lo cual se trata de aplicar enfoques sistemáticos que acerquen el proceso productivo a la razón, al "deber ser", evitando cualquier tipo de desperdicio y acrecentando así los resultados esperados.

54. REPROCESAR.- Hacer algo, al menos una vez más, debido a la inconformidad con los requisitos.

55. RENDIMIENTO.- Es la relación entre un producto y la cantidad de factor empleado (Por ejm. Producción-horas/hombre(la inversa del empleo de mano de obra)).

56. RESPONSABILIDAD LEGAL (DE UN PRODUCTO o DE UN SERVICIO).- término genérico usado para describir la responsabilidad del fabricante u otras personas, de reparar las pérdidas por daños personales o materiales u otros perjuicios causados por un producto o servicio.

57. RETROALIMENTACION.- Grado en que la realización de las actividades de trabajo, exigidas por un puesto, hace que el individuo reciba información clara y directa sobre la calidad de su rendimiento.

58. REVISION DEL DISEÑO.- examen formal, documentado, completo y sistemático de un diseño, para evaluar los requisitos y la capacidad de dicho diseño para cumplir estos requisitos e identificar problemas y proponer soluciones.

59. REVISION DEL SISTEMA DE LA CALIDAD.- evaluación formal realizada por la alta dirección, del estado y adecuación del sistema de la calidad, en relación con la política de calidad y los nuevos objetivos que resulten de circunstancias cambiantes.

60. SERVICIO..- Trabajo realizado para otra persona. El servicio también incluye el trabajo que se realiza para otra persona dentro de la empresa, por ejemplo: preparación de nóminas, contratación de nuevos empleados, mantenimiento de la planta. A estos servicios se les llama a menudo servicios auxiliares.

61. SISTEMA DE CALIDAD.- Estructura de organización, responsabilidades, procedimientos, procesos y recursos para llevar a cabo la gestión de la calidad.

62. SISTEMA DE VALORES.- Jerarquización de los valores individuales según su importancia relativa.

63. SUPERVISION DE LA CALIDAD.- seguimiento y verificación permanentes del estado de los procedimientos, métodos, condiciones, procesos, productos y servicios; así como el análisis de los registros en relación con las referencias establecidas para asegurar que se están cumpliendo los requisitos especificados de la calidad.

64. TRAZABILIDAD.- aptitud para trazar el historial, utilización o localización de un artículo o actividad, o de artículos o actividades similares, mediante una identificación registrada.

65. VISION.- Imagen mental del futuro posible y deseable de una organización. Articula una percepción de un futuro realista, creíble y atractivo para una organización. Una condición que es mejor de lo que ahora existe.

A2. Enfoque Sistémico y la Calidad Total

Existe la necesidad del Enfoque Sistemático en la Implantación de la Calidad Total, para lo cual nos vamos a remontar al aspecto histórico del enfoque sistémico, para ver el tipo de relaciones que hay con lo que se llama Calidad Total.

En suma, lo que vamos a intentar hacer es argumentar, de alguna manera, la relación íntima que hay entre el enfoque sistémico y lo que es la Calidad Total, para luego **hacer una propuesta de una filosofía holística, humanista, que promueva la implantación de una calidad total pero entendida en el sentido meditativo en vez de calculativo, vamos a explicar que queremos decir con un esquema meditativo y calculativo.** Luego vamos a hablar sobre que factores deben ser considerados en lo que llamamos Administración Sistémica de la Calidad Total; por último vamos a mostrar como podríamos implantar esta Administración Sistémica de Calidad Total, basandonos en un modelo de la organización general.

El Pensamiento Científico

Haremos una distinción entre lo que es el pensamiento sistémico y lo que es el método o pensamiento científico, porque es muy importante hacer esta clara distinción entre ambos paradigmas.

El "pensamiento científico" es producto de la cultura occidental. Todos tenemos afectada, alguna manera, nuestra vida diaria, nuestro accionar diario, cotidiano, por el método científico.

El método científico es producto de nuestra cultura occidental y este método nace o proviene de una cultura muy antigua griega. Ahí personajes como Tales de Mileto, Anaximandro, Demócrito, Parménides,

~~Empédocles~~, Hipócrates, Galeno, son los exponentes de esta génesis de forma de pensar, que luego impactó en todo lo que es la cultura occidental; y es el esquema que rige nuestra forma de pensar y es producto de nuestra forma de pensar hasta los estudios universitarios; todo nuestra formación ha sido una formación científica, y esa formación científica ha afectado la humanidad desde la antigüedad.

Si pasamos luego a la época del medioevo tenemos que los árabes y tres franciscanos, Grossetéte, Bacon y Occam, son las personas que tiene una influencia muy grande para transferir estos conocimientos que venían de la época griega a todo lo que es el continente europeo.

Los árabes, son los que perfeccionaron las matemáticas y tenemos un legado de ellos que son los números arábigos; a través de los números arábigos la humanidad creció mucho en el conocimiento matemático. Lo que se le asigna a los árabes es el trabajo que hicieron de traducir todo este pensamiento griego y que fue legado, a través de su invasión a la Península Ibérica, a todo lo que es la cultura Europea. Y a partir de allí es que se ejerce toda una influencia del pensamiento griego en Europa. Tres franciscanos, como repito, Grossetéte, Bacon y Occam, son las personas que se dedican a difundir esta ideas de la cultura griega en todo lo que es la época medieval.

Viene entonces la revolución científica y tenemos ahí a varios personajes muy importantes; a Copérnico con toda su teoría heliocéntrica; a Kepler en su trabajo de síntesis de datos en tres leyes matemáticas del movimiento de los planetas, un poco el trabajo teórico de lo que hizo Copérnico; a Galileo Galilei, que hace poco acaba de ser absuelto por la Iglesia Católica por su tarea idea de decir que la tierra giraba alrededor del sol y no que la tierra era el centro del universo; Newton, que fue la persona que creó, precisamente, las tres leyes de Newton y que genera un nuevo mundo, un nuevo mecanicista para observar la realidad.

Por último para consolidar esta forma de pensar tenemos a René Descartes, quien es prácticamente el exponente de lo que es el reduccionismo y lo que se llama **endonismo**; perfecciona el método deductivo, el inductivo y el matemático y crea lo que se llama el "dualismo y reduccionismo".

Una característica **fundamental** del pensamiento científico es el manejo de tres "R's": la primera es el reduccionismo, la segunda "R" es la replicación de los fenómenos y la tercera "R" es la refutación. Peter Checkland, persona que está ligada mucho al movimiento sistémico, define al método científico como "un proceso sistemático de usar esas tres "R's" para crear conocimiento". El método científico reduce la complejidad existente en la realidad a variables de interés del observante, busca una replicación para tener una ley determinada y refuta aquella hipótesis que no concuerde con el mundo real. A través de esa interacción de las

tres "R's" es que la humanidad a creado conocimiento haciendo uso del método científico.

Tan exitoso ha sido el uso del método científico que su éxito en la ciencias naturales ha sido extrapolado a ser usado en las ciencias sociales. Nacen las ciencias sociales, las ciencias administrativas, lo que se llama "management sciences", las ciencias económicas. Y todo lo que tiene el término ciencias, implica, de una u otra manera, ser reduccionista, el buscar una explicación y el buscar una refutación para construir conocimiento.

La base filosófica que está detrás del método científico se llama positivismo. Esta corriente intelectual admite solamente todo aquello que es demostrable y no acepta algo si no es a través de la demostración, matemática o experimental.

Pero lo que sucede es que el método de la ciencia, conforme la humanidad iba avanzando, ha tenido problemas, problemas para enfrentar, precisamente, lo que se llama la complejidad que tenemos en los sistemas, principalmente, en los llamados sistemas sociales.

Los principales problemas que tienen la ciencia ya empiezan a aparecer en la física cuando hablamos de lo que es la naturaleza dual de la luz. Cuando se habla lo que es una partícula y una onda, ahí el método científico tiene problemas para definir exactamente el concepto de luz: ¿ es una onda o una partícula?, ¿ es una visión estática o dinámica de esa realidad? El "Principio de Incertidumbre " de Heisenberg, que tiene que ver con la medición de la velocidad de los electrones, en donde no se puede hacer una medición si no se tiene en cuenta al observante que tiene que hacer la medición.

El método científico en un trabajo usual, tradicional, no toma en cuenta al observante; para el método científico la realidad es una sola para todo el mundo. Entonces, cuando empezamos a ver este "Principio de Incertidumbre" donde es muy importante la medición de la velocidad del electrón, entramos a ver que para poder obtener una idea de la velocidad del electrón, es necesario tener en cuenta al observante que hace esa medición. Entonces la realidad ya no es una, es decir, "la realidad aparte del observante", sino es una realidad que tiene que incluir, de todas maneras, a un observante que observa esa realidad.

El observador tiene que ver entonces con lo observado: empieza a surgir una relación entre el sujeto que observa y un objeto que es observado; hay una relación que la vamos a ver luego que genera lo que se llama la co-construcción de una realidad en donde hay una relación observador (o sujeto)/objeto.

La complejidad entre los vitalistas y mecanicistas también genera un problema para el método científico, en donde el concepto de vida, todavía hasta la fecha para el ser humano es un tema de incógnita. La visión mecanicista contradecía la visión de los vitalistas. Y aquí se genera todo un problema de debate en donde hasta la fecha el método científico tiene dificultades en explicar el concepto de vida.

El Pensamiento Sistémico

Este tipo de problemas, como preguntarse, por ejemplo, cómo emerge la vida, en que consiste la inteligencia, o hablar de la idea de Dios, es un tema que realmente pone en problemas al método científico y por ello surge dentro de estos últimos 40 años una corriente que también como el pensamiento científico nace desde la cultura griega. Tenemos algunos pensadores de la época griega, como lo es Heráclito, que decía que nadie se baña en el mismo río, que todo es un proceso de flujo o logos, en donde el logos es el que gobierna el cambio; Platón, que es una persona que ve las cosas a través de la razón, "la razón es un medio que me permite interpretar lo que es la realidad"; Aristóteles, alumno de Platón, es una persona que perfecciona inclusive las ideas de Platón y que se aproxima mucho más a lo que es el pensamiento sistémico. Platón busca una relación muy estrecha entre las diferentes facetas que tiene la realidad.

Luego de tener clases con Platón y luego de que Platón fallece, Aristóteles se dedica a todo lo que es la biología marina, y al estudiar la biología marina él encuentra la gran complejidad que tiene que entender en todo lo que son las especies marinas. Entiende entonces que el mundo es bastante complejo y que esa complejidad tiene que ser de alguna manera estudiada y tomada en cuenta, que ser de alguna manera estudiada y tomada en cuenta, que esto no se puede dividir en elementos particulares.

Tenemos en la filosofía oriental a Lin Yu Tan. Lin Yu Tan es un filósofo que habla de lo que es el Yin y el Yan, es decir la complementariedad de lo blanco y lo negro, por ejemplo, de la integración a través de un proceso dinámico. Y hay toda una

filosofía oriental que trata de ver las cosas integralmente. O todo lo que es el taoísmo, propuesto por Lao Tsé en la filosofía oriental, que ya nos está implicando una visión total, totalizante o globalizante de observar la realidad.

Tenemos a Leibniz, acercándonos más a nuestro tiempo, que propone el mejor mundo para la humanidad y que es según Leibniz el mundo actual en que vivimos; de las millonésimas de probabilidades de la existencia de mundos -según Leibniz- el que tenemos es el mejor, y por eso existe. Entonces, para ese discurso Leibniz usa una visión sistémica.

Otra persona que usa una visión sistémica es San Agustín, en sus cinco guías para encontrar a Dios. San Agustín, como sabemos, es una persona que racionalmente busca a Dios y a través de esa búsqueda de Dios El utiliza cinco guías integradores para demostrarse así mismo que Dios existe. Otra persona que por su lado usó el pensamiento de sistemas es Carlos Marx, en su interpretación de la historia a través de las leyes que propuso.

La filosofía detrás del pensamiento sistémico es el holismo, que viene del griego holos, que significa "entero". El pensamiento sistémico, el pensamiento de sistemas propugna, "contrariamente al método científico", que las cosas no podemos verlas reduccionísticamente, o sea parcialmente, sino que tenemos que ver las cosas íntegramente. Y aquí declara que tenemos una ligazón muy estrecha con lo que se llama calidad total porque el principio del pensamiento sistémico es que "el todo es más que la suma de las partes".

Esto se puede explicar con una figura matemática.

$$2 + 2 = 3 \text{ ó } 5$$

Lo que quiere decirse acá es que la totalidad tiene cosas que no pueden ser explicadas por la suma algebraica de las partes; este lo veremos con mayor detalle cuando entremos de lleno a lo que es el pensamiento de sistemas.

Vamos hacer una distinción entre lo que es el pensamiento científico y el pensamiento de sistemas, para luego hacer una ligazón con lo que es la calidad total.

Definición, estructura y propiedades de sistemas

El pensamiento de sistemas implica que tenemos un observante que define qué es el sistema (gráfico 5); ese sistema es una porción de la realidad que es definida por ese observante y si se define ese sistema, entonces, tenemos un entorno. Este sistema, repito, no existe en el mundo real, no existe "extremo a nosotros", este sistema lo define el observante que observa a una porción de la realidad y define que esa porción de la realidad sea consistente. Esta visión sistémica de la realidad es una visión integradora, es una visión no reduccionista de la realidad; lo que ha ocurrido en la humanidad desde la aparición del método científico es, precisamente, la partición de la realidad en disciplinas particulares: hablamos de las ciencias económicas, hablamos de las "management sciences", de las ciencias administrativas, hablamos de la ingeniería, de las ciencias jurídicas, de las ciencias políticas; pero las personas que estamos dentro del movimiento sistémico pensamos que la realidad no es así, el hombre arbitrariamente ha partido la realidad de esa manera, pero la realidad se da en conjunto. No podemos estudiar al ser humano solamente desde el punto de vista fisiológico, el ser humano es más que fisiología, psicología, más que química, más que física, es antropología, psicología, sociología, y todos esos procesos se dan a la misma vez. Entonces, ahí está la distinción fundamental entre el pensamiento científico y el enfoque sistémico.

A. Estructura y comportamiento de los sistemas

Entonces para poder analizar la realidad tenemos que ver las cosas de esta manera: definido el sistema, entonces en ese sistema podemos visualizar cuales son las partes de ese sistema (gráfico 6), y esas partes de ese sistema están interrelacionadas entre sí. Una mesa puede ser considerada como un sistema, y la mesa considerada como un sistema tiene una serie de partes, y esas partes están interrelacionadas entre sí; las partes más las interrelaciones generan lo que se llama "una estructura del sistema". Entonces si esto fuera el sistema y éstas son las partes del sistema, aquí tenemos las relaciones que se dan entre las partes que generan lo que se llama un aspecto de conducta del sistema, este aspecto de conducta es el comportamiento que tiene el sistema y que es producto de la estructura, quiero decir, de los elementos que conforman el sistema más las interrelaciones que se dan en esas partes.

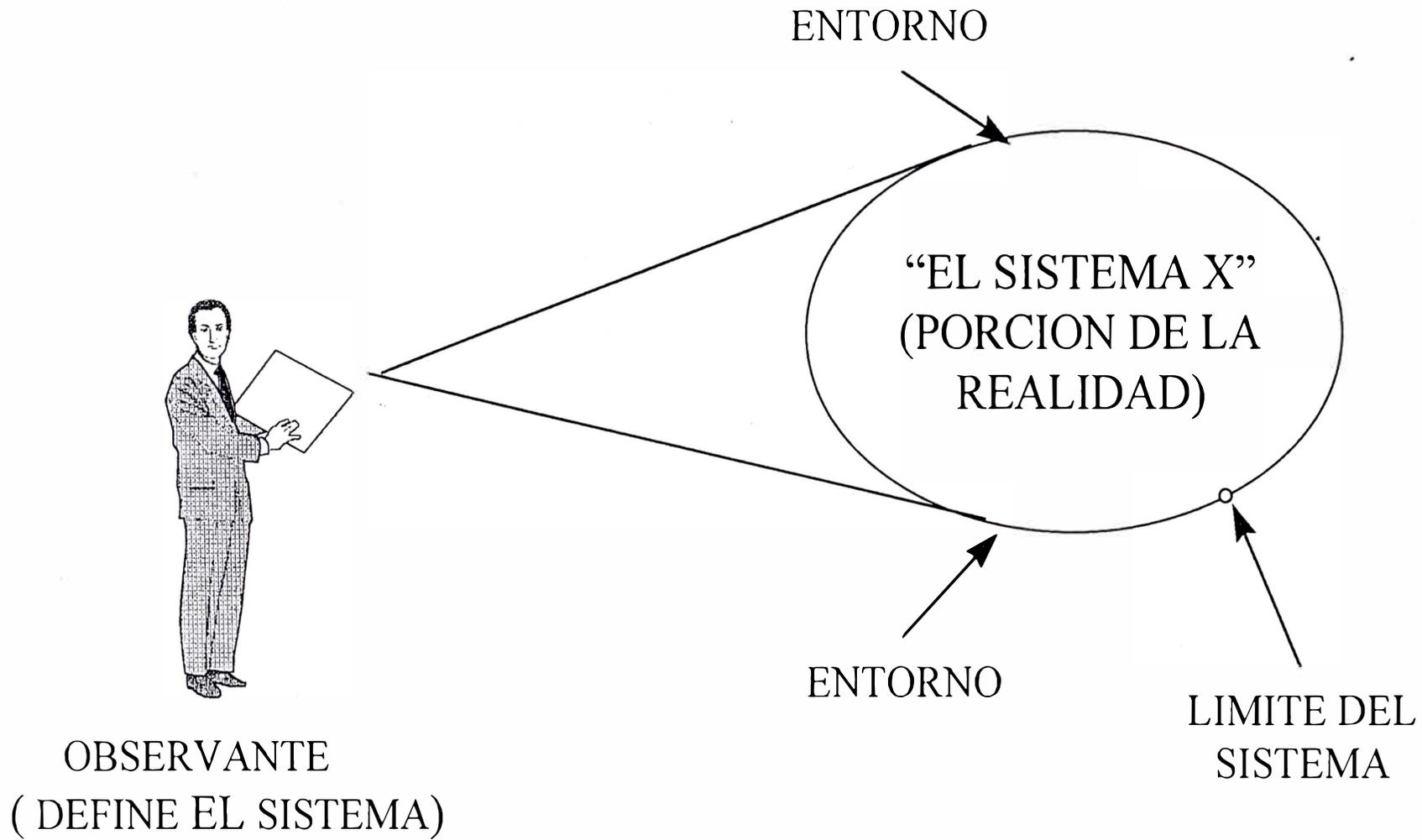


FIG. 005 : DEFINICION DEL PROBLEMA

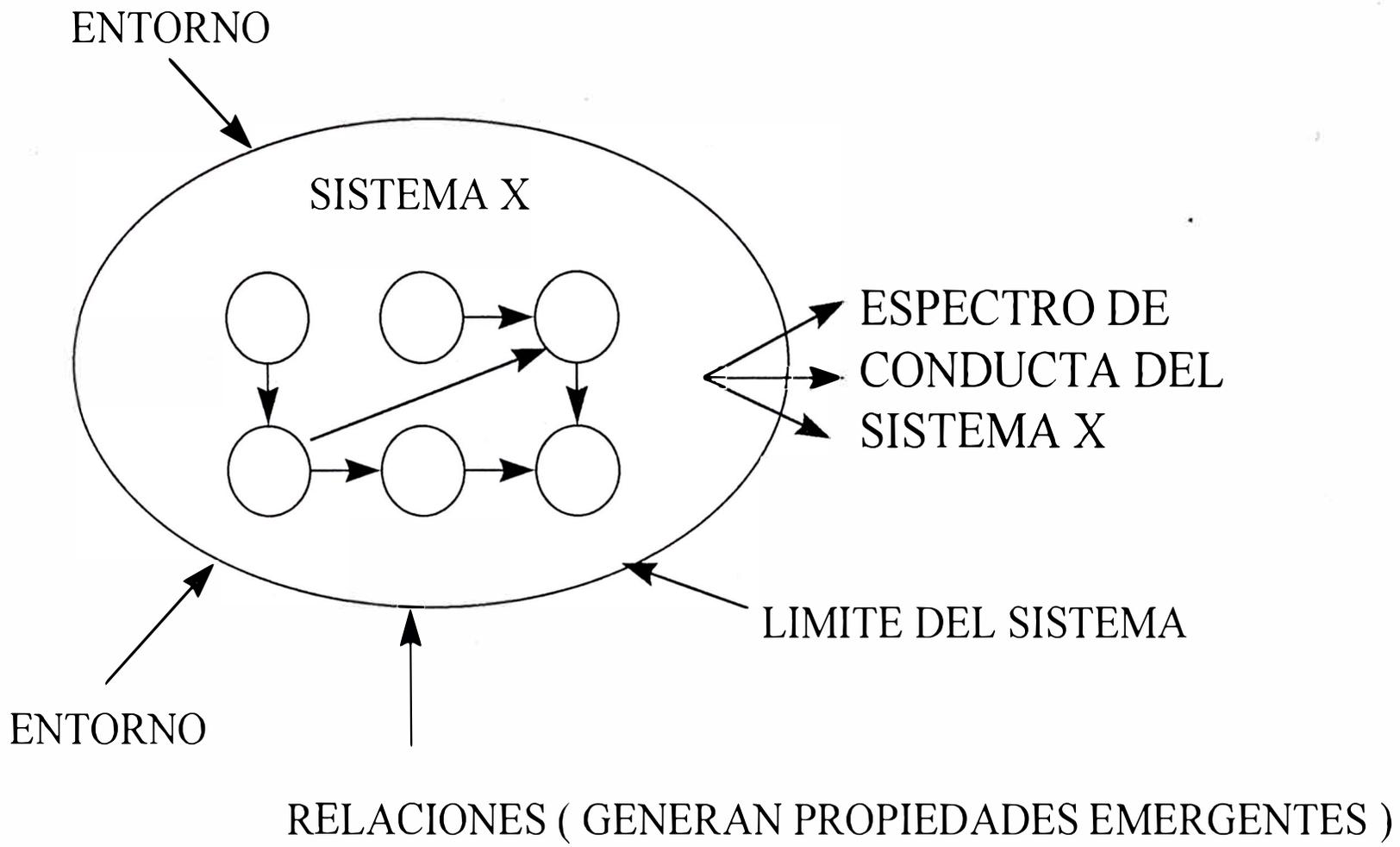


FIG. 006 : EL SISTEMA, ESTRUCTURA Y LOS PROCESOS EMERGENTES

De como esté conformado el sistema; es decir de qué partes esté conformado el sistema y cómo se den estas relaciones, tendremos un comportamiento distinto para cada sistema.

Esta forma de ver la realidad la podemos aplicar a una empresa, a una organización; una organización puede ser considerada como un sistema donde tenemos a cada gerencia de la organización como una parte del sistema que está permanente interrelacionada, de alguna manera, con otras partes del sistema, con otras partes de la organización. Estos elementos, así conformados, generan un comportamiento determinado de la organización; ese comportamiento determinado de la organización viene a ser una respuesta a las condiciones que trae el entorno y que afectan de alguna manera, positiva o negativa, al comportamiento de la organización.

Un ejemplo claro de que el todo es más que las sumas de las partes lo tenemos en el agua. En el agua tenemos que dos moléculas de hidrógeno y una de oxígeno dan dos de agua, pero nosotros no podemos inferir qué es el agua a partir del estudio parcial o reduccionista del oxígeno o del hidrógeno; a partir de las partes no podemos concluir qué sucede con el agua.

El agua tiene propiedades explícitas y propias, como por ejemplo que es incolora, inodora, hierve a 100 grados C. se congela 0 grados C. y esas propiedades no las podemos inferir del estudio de las partes, es decir, del hidrógeno y del oxígeno. De igual manera podríamos decir de que no podemos hablar del "Plan de la Empresa", por ejemplo, diciendo que es la suma de planes de las diferentes áreas de la empresa. El plan de la empresa es el plan total de empresa y no es igual a sumar planes en diferentes áreas de la empresa.

Entonces hay una diferencia básica, crucial, de enfocar las cosas parcialmente, reduccionísticamente y enfocar las cosas en términos de sistemas.

Podemos aplicar permanentemente la visión sistémica de un sistema o un suprasistema llamado "X" (gráfico 7) y que está conformada por una serie de elementos y del cual podemos tomar una parte y en el siguiente nivel de detalle podemos considerar a esa parte como sistema, y así podemos viajar al infinito, usando permanentemente la visión sistémica y viendo cómo todos los elementos tienen una relación permanente entre un sistema y otro sistema en diferentes niveles, de manera que nosotros podemos ver cuál es el efecto de la mínima parte

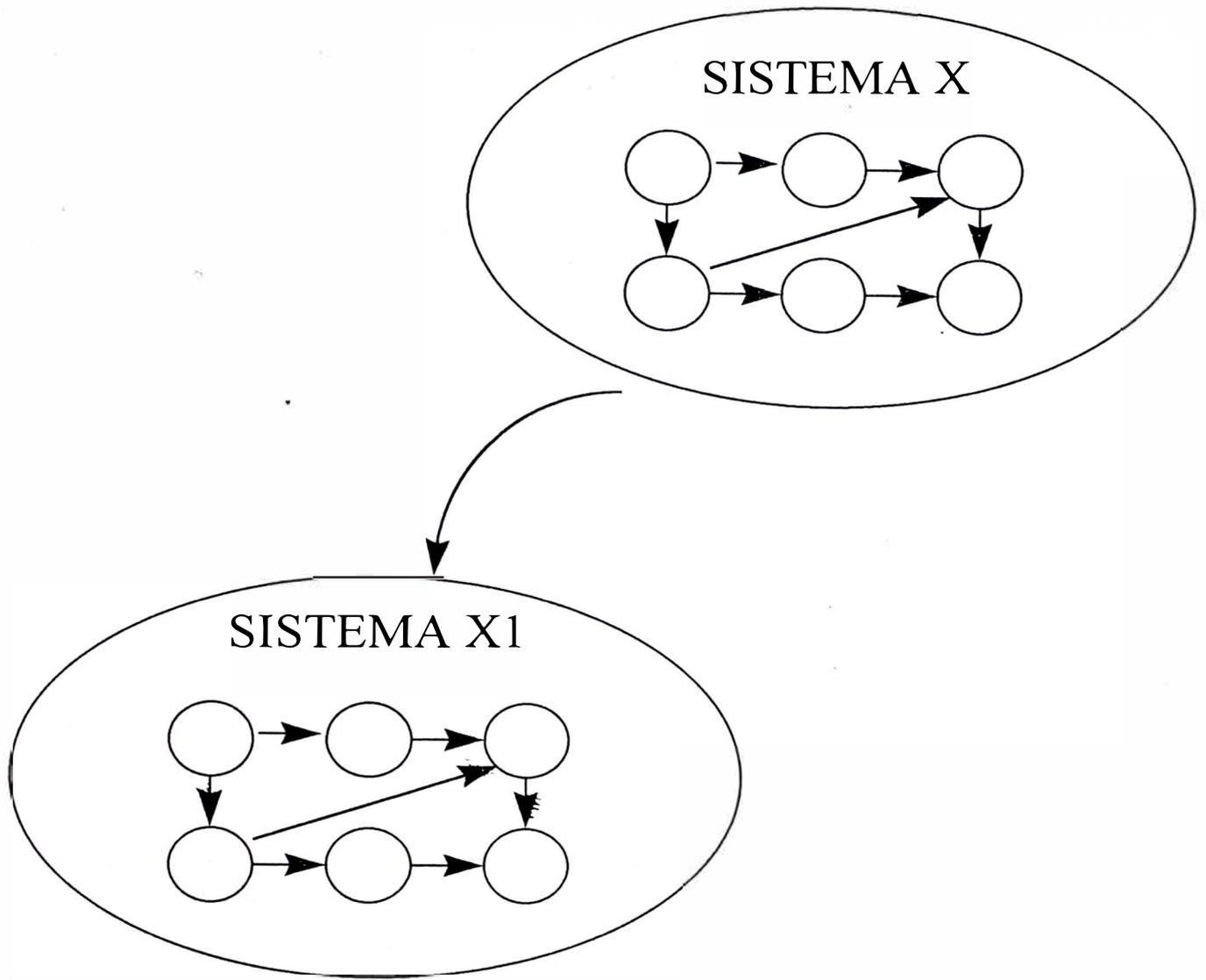


FIG. 007: EL SISTEMA X1 QUE PROVIENE DE UN ELEMENTO DEL SISTEMA X (CONCEPTO DE NIVEL DE RESOLUCION)

en el sistema total, porque bajo una visión sistémica todos los sistemas y todas las partes del sistema están interrelacionados.

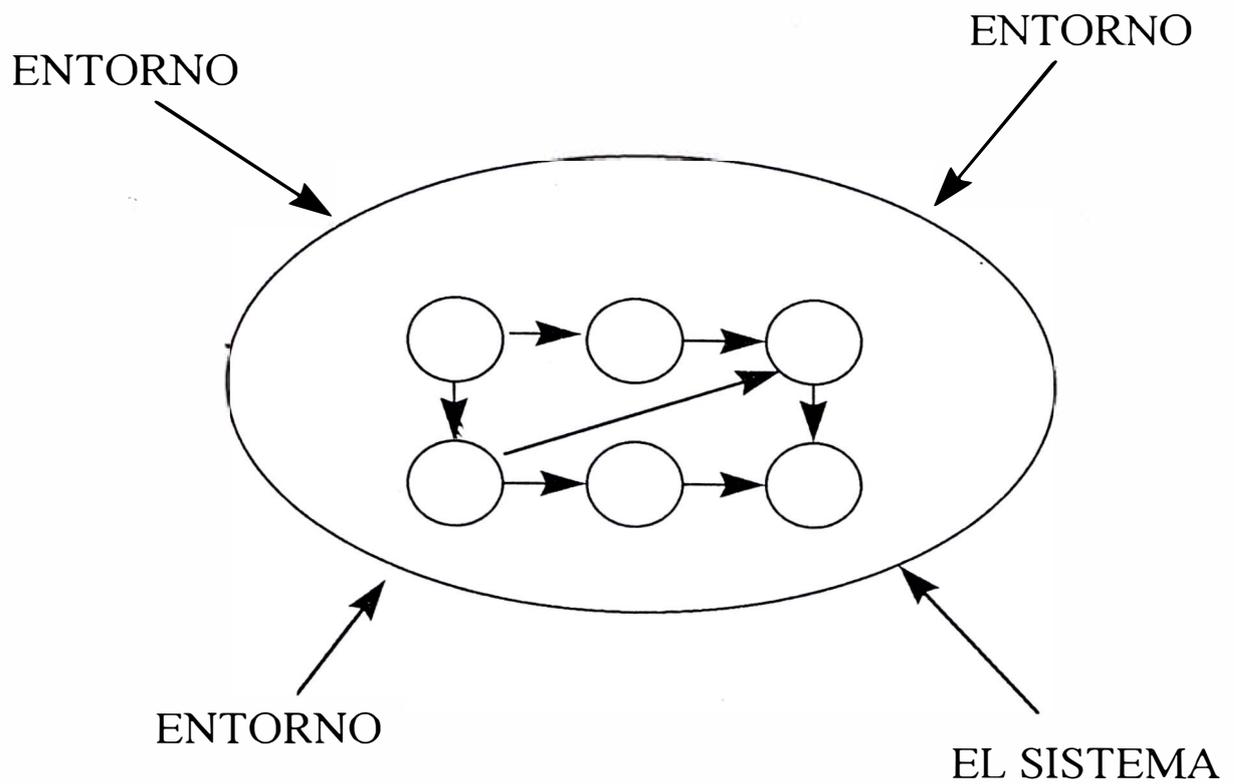
B. Propiedades de los Sistemas

Todo sistema tiene cuatro propiedades (gráfico 8). Tiene una **estructura**, y tiene que tener una estructura porque la estructura le permite al sistema tener un orden; cuando un sistema pierde el orden entramos a lo que se llama un sistema entrópico, y cuando el sistema tiene mucha entropía, el sistema tiene caos y colapsa. Entonces una propiedad básica del sistema es su estructura, y esa estructura le genera **propiedades emergentes**. La forma como los elementos están dispuestos y cómo se dan las interrelaciones hace que esto genere propiedades emergentes. Un banco determinado hace el proceso de intermediación financiera, pero lo hace de distinta manera que otro banco; los dos se dedican al mismo negocio pero lo que sucede es que la forma como interactúan sus partes como institución hacen que uno haga el trabajo de distinta manera que el otro.

Otra propiedad importante es la **comunicación**. Todo sistema, tiene que tener algún proceso de comunicación que le permita la siguiente propiedad, que es el **control**. No puede ejercer ningún control si no tiene comunicación, entonces para que exista control, el sistema tiene que de alguna manera comunicarse. En la empresa y en cualquier organización los, sistemas de información formales e informales son los medios para que exista control; cuando no hay comunicación entonces vamos a tener que el sistema no tienen control y si el sistema no tiene control vamos a tener problemas con la estructura por que vamos a tener problemas de control y el sistema va volverse caótico.

En consecuencia, una manera de diagnosticar, por ejemplo una organización, sería analizar estas cuatro propiedades:

- Cómo está la estructura de la empresa.
- Cuáles son las propiedades emergentes de la empresa, donde una propiedad emergente puede ser su utilidad neta, otra propiedad emergente podría ser su imagen como empresa, otra propiedad emergente podría ser el clima interno que tiene la empresa, que es producto de la estructura del sistema.
- Cómo anda la comunicación formal e informal dentro de la empresa,



TODO EL SISTEMA POSEE CUATRO PROPIEDADES

- ESTRUCTURA
- EMERGENCIA
- COMUNICACIÓN
- CONTROL

FIG. 008 : PROPIEDADES DE TODO SISTEMA

como está el clima organizacional.

- Y en consecuencia, cómo está el control.

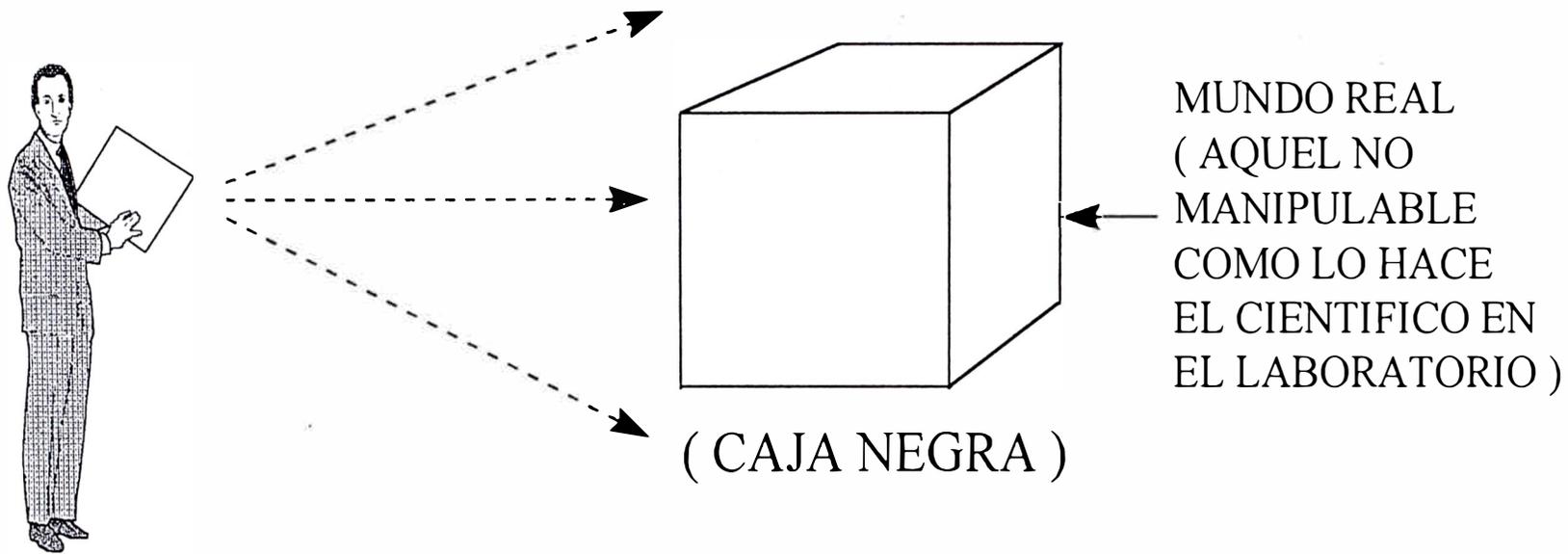
Si analizásemos a la organización con estas cuatro propiedades podríamos llegar a una idea de cómo está ese sistema organizacional.

C. **Cómo se construye la realidad**

Quería enfatizar también que el método científico concibe la realidad como una realidad aparte del observante; es decir, aquí hay una barrera en donde la realidad es común para todos los que observan esa realidad (gráfico 9). Eso, digamos, en la evolución del pensamiento sistémico se cuestiona, porque se dice de que este mundo real que está externo a este observante no es un mundo real objetivamente percibido, sino que este mundo real no es objetivo. Y por mundo real quiero decir "aquel que no es manipulable", como lo hace un científico en su laboratorio; el mundo real es aquello que no es tal cual se tiene en un laboratorio. Un científico en su laboratorio dice "supongamos que la temperatura sea tal, que la presión sea tal reacción química", pero el mundo real no es así, el mundo real es como es, sino podríamos decir "aquí, supongamos de que no exista terrorismo o supongamos de que no tengamos problemas económicos, entonces, manejamos bien la empresa"; el mundo real "se da como se da" y ese es el que tenemos que manejar y que tenemos que enfrentar.

Entonces este mundo real, no es objetivo, el método científico dice que sí es objetivo, pero la evolución del pensamiento sistémico considera de que este mundo real hablando en términos de los sistemas de categoría de la realidad, como son los sistemas sociales es un mundo que está sujeto a interpretaciones.

Esta sujeción a interpretaciones me lleva a que ese mundo real sea interpretado bajo un tamiz determinado (gráfico 10), un tamiz determinado; este tamiz en términos metodológicos sistémicos se llama "Weltanschauung", que es una palabra alemana, que traducida al español podría decirse que "mi particular cosmovisión" o mi particular filtro a través del cual interpreto lo que sucede en el mundo real. Y es esta "Weltanschauung" la que me genera modelos conceptuales o ideas de lo que sucede en el mundo real. Entonces, la realidad bajo esta perspectiva sistémica, es una realidad que no es objetiva sino que más bien es interpretativa



OBSERVANTE
(SI USA CONCEPTOS SISTEMICOS
SERA UN ANALISTA DE SISTEMAS)

FIG. 009 : EL MUNDO REAL

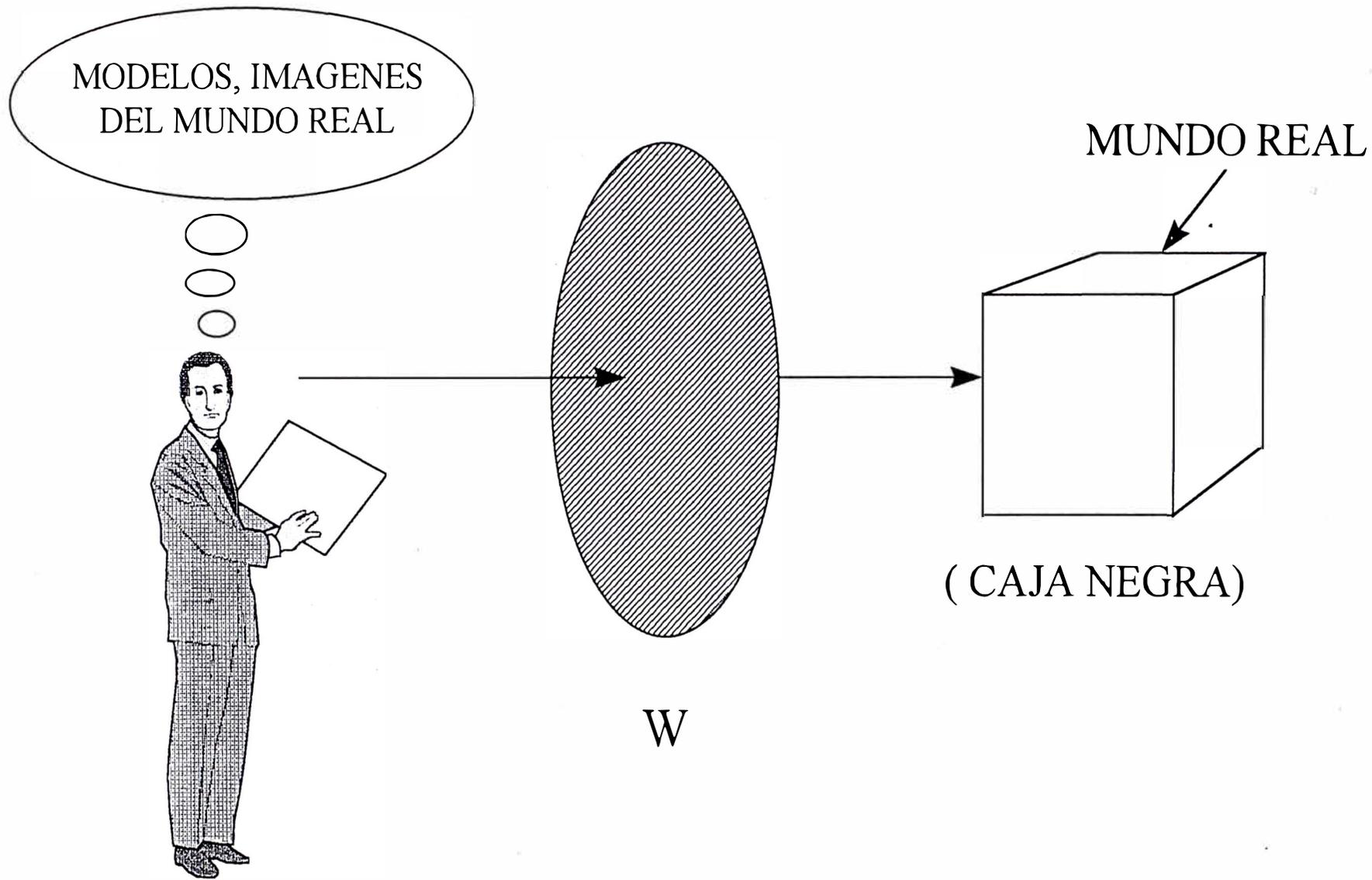


FIG.10 : LA WELTANSCHAÜÜNG

sujeta a un filtro con el cual vemos el mundo real. Si aceptamos esto, entonces podríamos decir de que todos tienen una "Weltanschauung" determinada, que todos tenemos un filtro a través del cual vemos una realidad y es a través de ese filtro que interpretamos lo que sucede en el mundo real, verbigracia, en una organización. En consecuencia, los observantes quienes están en la organización tendrán en la organización, producto de sus interpretaciones y vienen de sus "Weltanschauung".

La "Weltanschauung" es un producto de la experiencia, de los éxitos y fracasos de una persona o de un grupo de personas, es producto de la educación, es producto de la vivencia, de la idiosincracia de una persona o de un grupo de personas y que hace que de alguna manera una persona o un grupo de personas vean de un modo particular este mundo real.

Esta "Weltanschauung", además, va variando en el tiempo; si ustedes se hacen un examen particular, verán que ahora creen en cosas que hace 10 ó 15 años no creían y creen ahora en cosas que hace 10 ó 15 sí creían. ¿Qué ha sucedido? Ha sucedido que nuestra "Weltanschauung", por las vivencias personales y grupales, ha variado y esa variación ha hecho de que ustedes en estos momentos tengan modelos interpretativos de la realidad distintos a los que tenían 10 ó 15 años.

La calidad en una visión sistémica

Esto nos lleva a entrar a otro tema que es que el enfoque de sistemas, en consecuencia, es un enfoque que tiene una ligazón muy grande con lo que es el pensamiento de la calidad total, el término "total" dentro del concepto calidad total, implica necesariamente una visión sistémica, una visión sistémica para apreciar la organización, apreciar los procesos en todos los niveles jerárquicos de la organización y también una visión total en los elementos que intervienen en esa organización. Tenemos factores, como el factor equipo humano: tenemos otros elementos como lo son recursos, el recurso financiero, el recurso tecnológico, el recurso material y un recurso a veces no considerado, que es el recurso información, que tienen que ser tratados ambos, procesos y factores con un concepto de calidad total para que el sistema organizacional sea excelente.

A. La determinación de los fines de la organización

La visión sistémica reciente ha incrementado su desarrollo con la adición de corrientes filosóficas que llevan a un mundo que no es objetivo sino que más bien es subjetivo o interpretativo. Ese mundo es el siguiente (gráfico 11). Tenemos acá un grupo de personas que podrían pertenecer a la organización, y que interpretas este mundo real bajo una "Weltanschauung", esa "Weltanschauung" genera un modelo conceptual, el cual es un modelo co-construido por los involucrados en la situación y el objeto observado; o sea, como decíamos al comienzo, acá hay una relación sujeto-objeto que en su interacción co-construyen una realidad. En otras palabras, bajo este modelo conceptual no podemos concebir a la organización como una organización que ya tiene objetivos previamente establecidos, por ejemplo maximizar utilidades; bajo esta concepción no es posible entender a la organización como una organización que tienen ya un objetivo pre-establecido; bajo esta concepción lo que se obtiene es un modelo, en donde los fines de la organización vienen a ser un proceso de co-construcción entre las personas involucradas con la organización y la forma como ven a la organización.

Ese proceso de interacción entre sujeto y objeto es un proceso que lleva a la co-construcción de lo que es la organización y de esa manera lleva a diseñar el futuro de la organización.

Es un proceso, en consecuencia, participativo, en donde los personajes, accionistas, empleados, ejecutivos, trabajadores, el sindicato, todos ellos tienen una percepción de ese mundo, de ese mundo que es la organización, y a través de las interacciones y de las conversaciones que tienen participan en la co-construcción del destino de la organización.

En consecuencia, acá, bajo esta concepción, que es una concepción sistémica, hermenéutica vamos hablar qué es la hermenéutica, nosotros no concebimos una organización con fines ya preestablecidos sino que esos fines son co-construidos por los involucrados en la organización y su relación con la organización. Entonces, esta forma de co-construir esta realidad nos genera un modelo organizacional muy distinto al modelo científico que nos podrían estar hablando las ciencias administrativas; el modelo de la ciencia administrativa es un modelo en donde los fines de la organización ya están preestablecidos: maximizar utilidades, maximizar beneficios al accionista; esa finalidad preestablecida, bajo

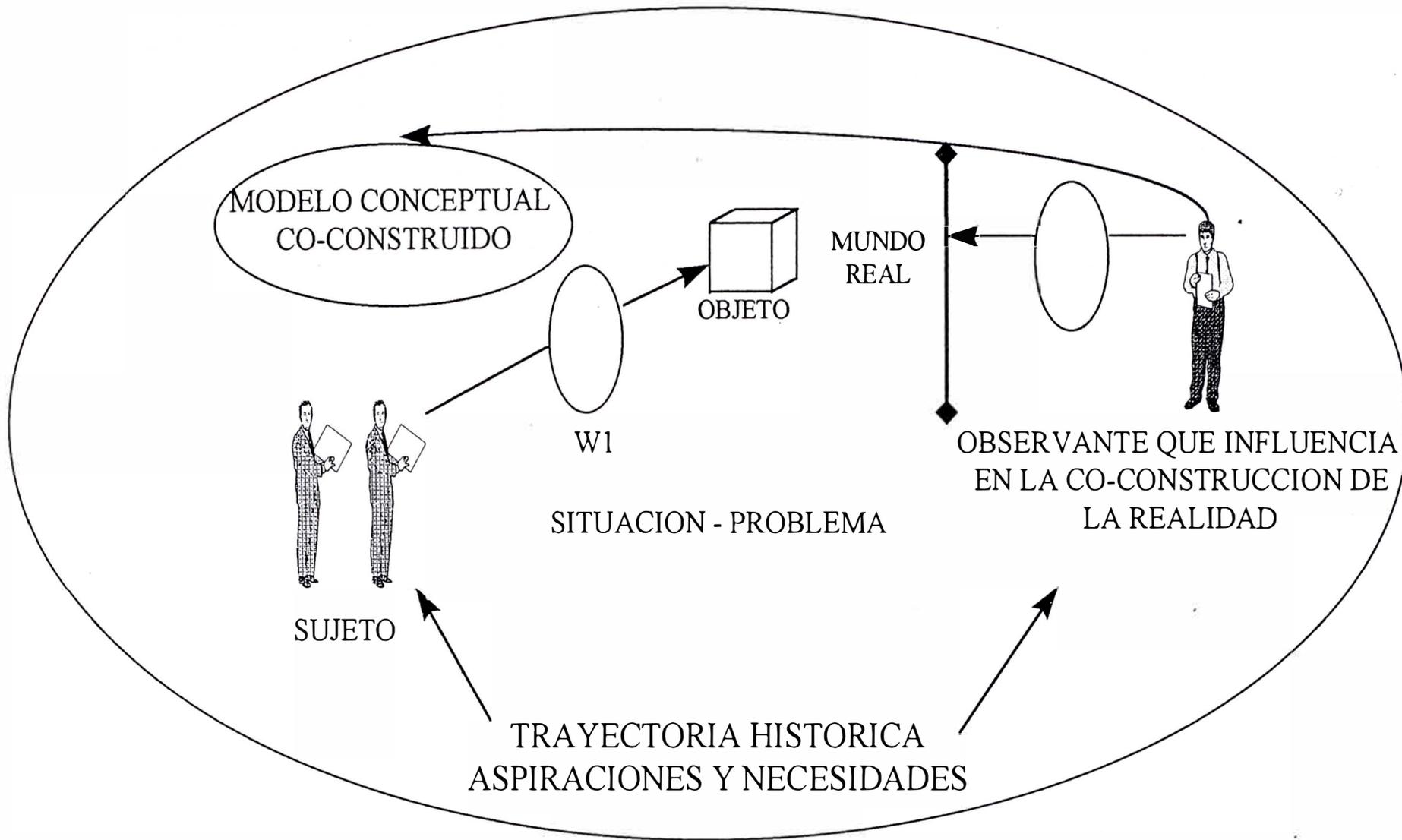
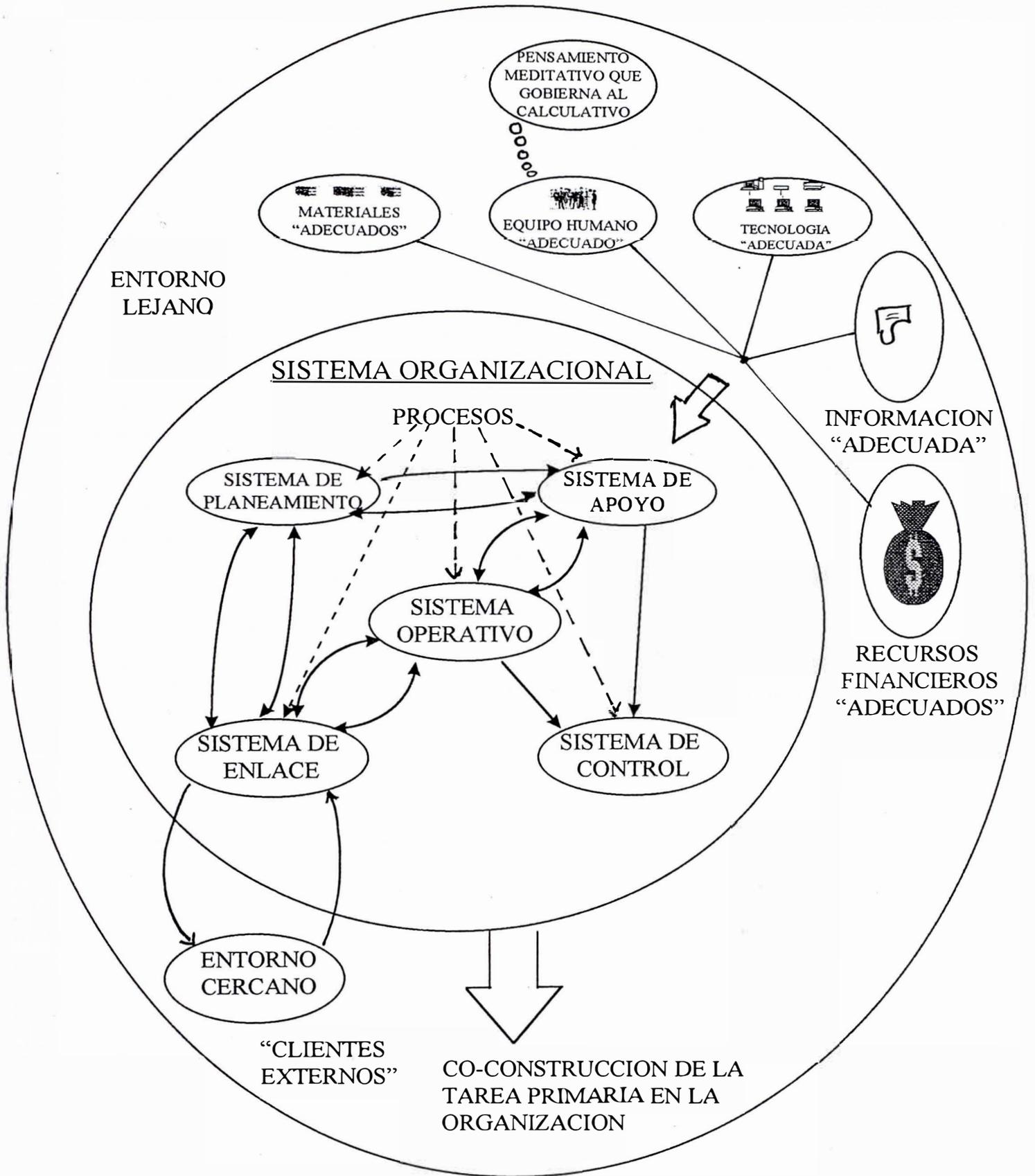


FIG.11) : RELACION SUJETO-OBJETO EN LA CONSTRUCCION DE LA REALIDAD VISTA DESDE UNA PERSPECTIVA HERMENEUTICA

una concepción hermenéutica, sistémica, se cambia y es una organización en donde los fines de la organización son co-construidos por los participantes en esa organización.

B. El modelo organizacional sistémico

Bajo esta concepción, entonces, entramos hablar de la ligazón del enfoque sistémico con el método científico. Para esto vamos a hablar de un sistema organizacional sistémico, un modelo organizacional sistémico que podría ser aplicado a cualquier tipo de organización (gráfico 12). En cualquier tipo de organización, sea privada o pública, podríamos distinguir básicamente estos cinco sistemas, y siempre los vamos a encontrar de alguna manera. Toda organización, tiene que tener algún área que planifique, que planee; tendrá que tener algún área que dé apoyo en recursos, que alimente con recursos; tendrá que tener un área que produzca los servicios o los productos que ofrece, que viene a ser el sistema operativo; tendrá que tener un sistema o un área de enlace entre el sistema y el entorno, esta área de enlace será el área de marketing, por ejemplo, el área pública que de alguna manera enlaza al sistema organizacional con su entorno cercano o con el entorno lejano. El entorno cercano pueden ser sus clientes, sus proveedores, la competencia o los potenciales competidores; y el entorno lejano podría ser la sociedad, el gobierno, etc.



GRAF. 12 ADAPTACION DEL MODELO GENERAL DE UNA ORGANIZACION (ADAPTADO DE WILSON 1984)

Requisitos para lograr calidad en el modelo organizacional sistémico

Ahora si éste es el modelo organizacional en el cual nosotros queremos implantar calidad total, tendríamos que tener una serie de requisitos para hacerlo. Nosotros consideramos de que existen elementos para implantar calidad, es decir, seleccionar estos elementos con un criterio de calidad total :

1° Tenemos que tener **materiales** que alimenten al sistema de apoyo y esos materiales deben ser adecuados y seleccionados para manejar las cosas internamente a través de un proceso de calidad total.

2° Tenemos que tener una **tecnología** también adecuada, una tecnología ad-hoc a la problemática propia del sistema organizacional que me permita apoyar a los diferentes sistemas, con la tecnología que funcione es esta situación concreta.

3° Tenemos que tener **información**, como recurso también, que apoye a estos procesos.

4° Un recurso importante es el **recurso financiero**, para poder manejar y hacer el proceso logístico de apoyo, y para poder conseguir los demás recursos de los que estamos mencionando.

5° Pero el centro de todo este proceso está en el **equipo humano**; el equipo humano es el centro, el motor de todo este sistema organizacional; el equipo humano adecuado es un equipo que bajo nuestra perspectiva, bajo nuestro punto de vista, debe ser un equipo humano que tiene que tener básicamente lo que se llama un pensamiento meditativo que gobierne a un pensamiento calculativo. Estos dos conceptos de pensamiento meditativo y pensamiento calculativo fueron acuñados inicialmente por Martín Heidegger el año 66. Este pensamiento meditativo es un pensamiento que se distingue del calculativo en lo siguiente: el pensamiento calculativo es un pensamiento que no está preponderantemente interesado en los fines sino en los medios, está más interesado no, por ejemplo, en fin de la empresa, sino en el medio de como consigo el fin; no me interesa cuál sea el fin, me interesa como soy eficiente en los medios. El pensamiento meditativo es un pensamiento reflexivo, es un pensamiento que no se interesa, en primer lugar, en los medios, sino se interesa en la finalidad de las cosas, cuál es la razón de ser de mi organización, para qué he fundado esta organización, cuál es la razón de ser mi empresa, cuáles son los fines de mi organización, cuáles son los fines hacia mis clientes - mis clientes son los accionistas, mis clientes son los

trabajadores, mis clientes son los clientes que tenemos externamente, mis clientes son las personas que están dentro de la organización.

Entonces, el pensamiento meditativo es un pensamiento que nos hace cuestionar, de primera, la razón de ser de las cosas que hacemos. éntonces nosotros pensamos que este equipo humano tiene que ser un equipo humano que maneje preponderantemente el pensamiento meditativo en vez del calculativo, es decir, que maneje el pensamiento meditativo y que gobierne el pensamiento calculativo; lo que sucede en nuestra realidad es a la inversa.

Tenemos que el mundo occidental está más bien gobernado por un pensamiento calculativo que gobierna al pensamiento meditativo; esta forma de gobernar, esta forma de manejar las organizaciones basadas en nuestra realidad es a la inversa. Tenemos que el mundo occidental está más bien gobernado por un pensamiento calculativo que gobierna al pensamiento meditativo; esta forma de gobernar las organizaciones basadas en un pensamiento calculativo está llevando, precisamente, a que nuestras organizaciones sean más eficientes, más competitivas, que busquen las mejores estrategias para bajar costos y para elaborar estrategias de mercadeo lo más eficientes posibles; pero está dejando de lado la esencia del ser humano, que es su razón existencial en este planeta. Y creo que si bajo ese esquema aplicamos calidad total, no estamos aplicando adecuadamente el concepto de calidad, porque quienes estamos en esta línea de pensamiento creemos que calidad total debe ser el instrumento que, usando un pensamiento meditativo que gobierne al pensamiento calculativo, lleve al desarrollo integral de la organización y al desarrollo pleno de las personas involucradas tanto internamente como externamente en el proceso de actividades que hace la organización.

Entonces este equipo humano es el equipo que maneja el sistema organizacional; dentro de ese sistema organizacional tenemos procesos , procesos que tienen que ser manejados con calidad total. Este proceso, repito, es un proceso de manejo organizacional que, como decíamos, es co-construido por todos los integrantes de la organización, no es una cosa que ya viene dada como que cae del cielo si no que es una co-construcción del destino de la organización con el equipo humano que participa en esa co-construcción.

El proceso de implantación de calidad total

La organización tiene sentido humano, tienen un sentido humanista, holista, total, que permite tanto el desarrollo del sistema organizacional como la realización humana de las actividades que se realizan ahí.

1º Para poder hacer eso tenemos que crear un "ambiente de calidad total". ¿Qué implica crear ambientes de calidad total? Ambiente de calidad total implica crear las condiciones para que se ejerza un proceso de cambio cultural entre las personas involucradas en el sistema organizacional, que permita que esas personas, al encontrar ese ambiente de calidad total, ejerzan un proceso de transformación. Hay un pensador chileno, contemporáneo, que está también en la línea de sistemas y que se llama Humberto Maturana: él es biólogo de carrera, es el pensador más leído en este momento en Chile y él habla de que no podemos ejercer ningún cambio particular y concreto en una persona, o sea no podemos obligar a la persona a que cambie; lo único que podemos hacer es crear ambientes para que la persona misma al tener ese ambiente, pueda cambiar. Entonces, lo que tenemos que hacer dentro de la organización es crear precisamente esos ambientes de calidad total que permitan que el grupo humano encuentre un proceso de realización a través de su trabajo.

2º Otra característica fundamental dentro de este proceso de implantación de calidad total es una organización es la necesidad de una cultura de confianza.

Creo que en nuestros países, en latinoamérica nos movemos bajo una cultura de desconfianza y esa cultura de desconfianza es, digamos, raíz para hacer imposible la implantación de la calidad total en nuestras organizaciones.

Para que se pueda implantar la calidad total en nuestras organizaciones se requieren, entonces, a nuestro modo de ver, dos condiciones: crear los ambientes de calidad total para que los involucrados, es decir el equipo humano, pueda cambiar libremente, eligiendo libremente ese cambio, no forzándolo sino eligiendo libremente su cambio; y en segundo lugar, que exista una cultura de confianza, una cultura en la cual podamos transparentemente confiar el uno del otro, empresario, empleado, ejecutivos, subordinado, a fin de poder manejar la necesaria variedad que debe tener todo sistema para responder a las variantes que tienen del entorno. Aquí el problema de una organización es el problema del manejo de la variedad,

¿cómo tener la organización mayor variedad que la del entorno? Si la organización no tiene la variedad suficiente para responder a las diferentes amenazas o variables del entorno, el sistema va a colapsar; la única manera de poder responder a esas amenazas y a esas variables que afectan a la organización es amplificando la variedad de respuesta del sistema organizacional. ¿Cómo lo logramos? Lo logramos delegando responsabilidades, lo logramos estableciendo una cultura de confianza que permita que los diferentes niveles jerárquicos de la organización asuman responsabilidades completas y que a través de este proceso de asunción de responsabilidades concretas, se genere una variedad de respuesta adecuada a las amenazas que vienen del entorno.

La cultura de confianza

Si nosotros desarrollásemos en mayor detalle este tema de la cultura de confianza, podríamos hablar de lo siguiente. Esta cultura de confianza proviene de una serie de factores culturales (gráfico 13); estos factores culturales se forman por las ideas que tienen las personas, por los principios o valores que tienen las personas, por la ideología que tienen las personas, el nivel de poder, la trayectoria histórica de las personas de la organización, su idiosincrasia, sus creencias, su status social, su nivel de salud que afecta también las formas de ver las cosas, la edad, el carácter, y la personalidad; la interacción sinérgica de estos elementos conforman un conjunto de valores culturales en un grupo de personas.

Estos valores culturales que luego me pueden llevar a una cultura de desconfianza o confianza en la organización, interaccionan sistémicamente de la siguiente manera.

Los valores culturales que existen en la organización, sucede que en las organizaciones están interactuando entre sí; y estos valores culturales que están modificando el comportamiento de los grupos humanos dentro de la organización, y esto es un proceso dinámico, es decir, los valores dentro de una organización están permanentemente en un proceso de ebullición y de cambio, y tenemos que ser conscientes de este proceso de cambio. La conjunción de valores interactuando entre sí viene a formar lo que nosotros llamamos acá un sistema cultural; y un sistema cultural es un sistema que pertenece a un grupo cultural determinado dentro de una organización. Lo que sucede es que en una organización existen

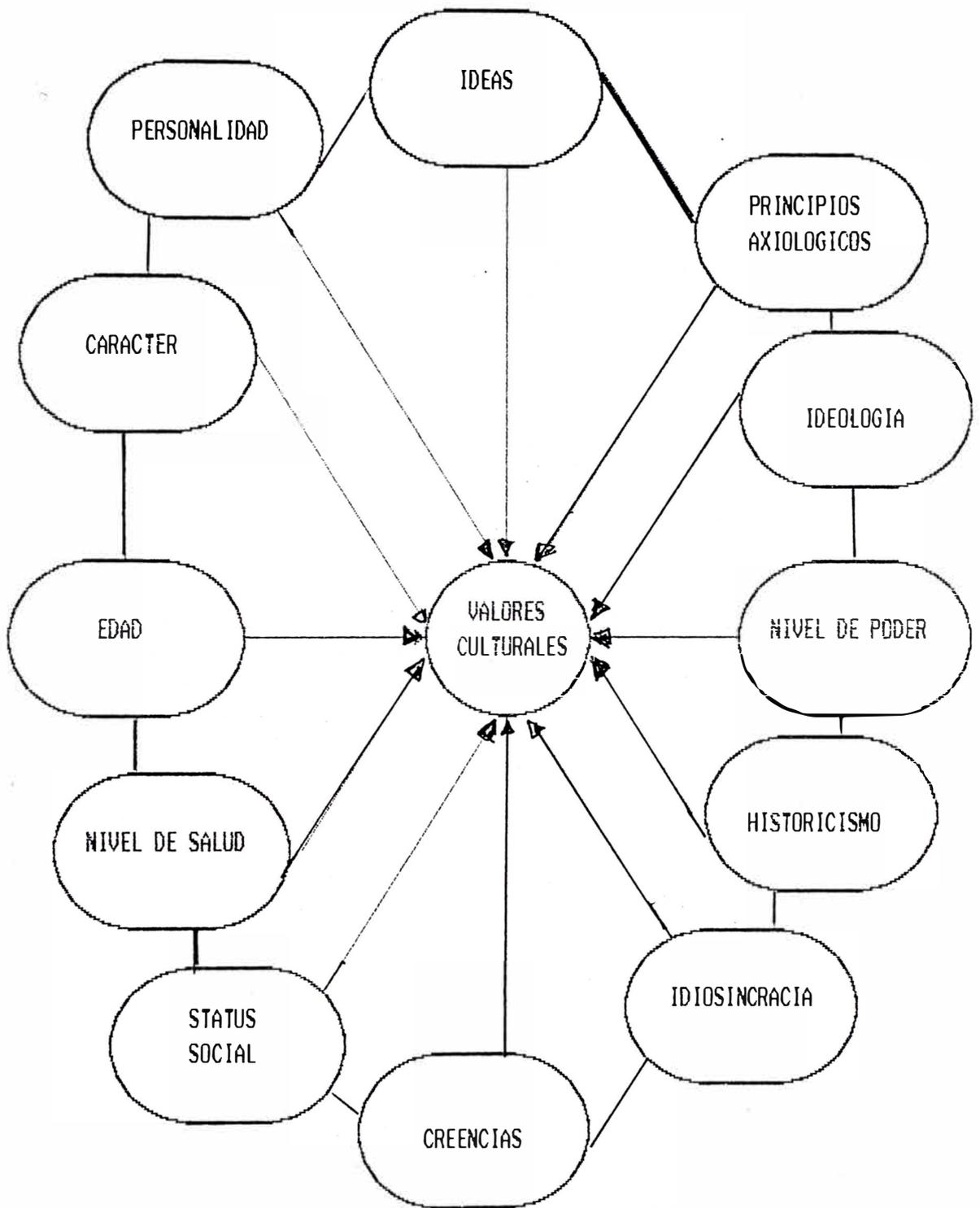


GRAFICO NRO. 013: VARIABLES FORMATIVAS DE LOS VALORES CULTURALES COMO PROCESO DINAMICO EN EL TIEMPO (TOMADO DE RODRIGUEZ ULLOA, 1992)

varios grupos culturales: tenemos el grupo cultural, por ejemplo, de los tecnócratas; tenemos el grupo cultural, posiblemente, de la alta dirección; personas o grupos que ven las cosas de diferentes manera o que tienen imágenes distintas de la organización. Entonces, ¿qué sucede? lo que sucede es que tenemos sistemas culturales distintos dentro de la organización, que provienen de grupos culturales diferentes, y todos ellos están conformando una cultura organizacional; de lo que se trata acá o que esta cultura permita implantar la calidad total. Y esta cultura organizacional tiene que ser entonces una cultura de confianza, luego, condición básica para poder trabajar en calidad total debe ser, precisamente, que haya una cultura de confianza.

A. Características de la cultura de confianza.

Para el surgimiento de una cultura de confianza tenemos que tener una serie de factores, antes que nada, el respeto a la persona que se tienen al frente y a sus ideas; en segundo lugar una capacidad de escucha, saber escuchar al que tenemos al frente porque los que tenemos al frente dicen cosas interesantes y tenemos que tener una capacidad de escucha para prender de ellos: en tercer lugar una capacidad de reconocer nuestro propios defectos. Si no hacemos un reconocimiento de esto no podemos entrar en un proceso de perfeccionamiento en calidad total, una motivación para aprender a "aprender". Una de las cosas que llevan a crear desconfianza es la incapacidad para poder aprender, repetir el mismo proceso y cometer los mismos errores una vez, dos veces, tres veces, diez veces; llega un momento en donde ya no tenemos confianza. Entonces tenemos que aprender a "aprender" para no repetir los errores que hemos cometido.

La necesidad de una perfección sistémica para tomar conciencia de las consecuencias de nuestro accionar.

Bajo un esquema calculativo usualmente no tomamos conciencia de los efectos colaterales de nuestro accionar, por ejemplo, no tomamos conciencia del daño ecológico que podría estar causándose a las próximas generaciones de la humanidad por el mal desarrollo industrial de los países en el primer mundo y que en este momento ya lo estamos viendo en nuestra Amazonía.

A nuestro modo de ver, por una parte falta de una percepción sistémica de los efectos de nuestro accionar. Si tuviésemos conciencia de cual va a ser el efecto

del accionar de nuestra organización en diferentes factores sociales, de lo que tenemos en frente, entonces podríamos visualizar las cosas mucho más claramente y entender lo que sucede.

Voluntad permanente para un mejoramiento integral como ser humano. Esto también va a generar una cultura de confianza en la organización. Reconocer los errores y enmendar de plano el accionar que llevó a ellos, también apoyan a la cultura de confianza.

Y un trabajo bajo un criterio de calidad total, en todos los procesos de la organización, éstos elementos interactuando entre sí van a colaborar a una cultura de confianza y esa cultura de confianza nos va a llevar a un manejo distinto de la organización.

B. Consecuencias de la Cultura de confianza.

En primer lugar se eliminan los controles. Una de las causas de la burocracia en nuestras organizaciones estatales y privadas es la cultura de desconfianza; si confiásemos el uno del otro no existirían tantos controles para controlar, precisamente, porque no le tengo confianza a esa persona.

En segundo lugar, la posibilidad de delegar responsabilidades con la tranquilidad de que sean llevadas a cabo adecuadamente. Si tuviésemos un ambiente de confianza y tener el ambiente de confianza implica de que me merezco tener esa confianza sería posible delegar responsabilidades. ¿A dónde nos conduce esto? Nos conduce, precisamente, a elevar la variedad de respuestas del sistema organizacional.

En tercer lugar el trabajo en equipo, estableciéndose adecuadas relaciones entre los miembros de la organización; ¿porqué? porque al existir confianza vamos a tener posibilidades de trabajar en equipo; no estamos en un proceso competitivo sino estamos en un proceso cooperativo; estamos cooperando todos para el bien total de la organización.

Motivación en el trabajo por parte de los miembros de la organización. Ante este esquema cooperativo de trabajo, de respeto a las ideas, va a haber una motivación para encontrarle sentido al trabajo en la organización. Además se logrará la desconcentración de funciones en el ápice de la organización, porque ha sido posible la delegación de funciones, de responsabilidades, y por tanto, podrá hacerse una desconcentración de tareas en el ápice de la organización.

Uno de los principales problemas que tenemos en nuestras organizaciones es la concentración de responsabilidades en el Apice de la organización, ¿porqué existe esto? precisamente porque no tenemos confianza. Y esa confianza se debe a una serie de factores: de repente el equipo humano no está preparado, de repente no es confiable el equipo humano y por eso estamos con muchos controles.

Bueno, crear un ambiente de confianza implicaría pasar a este tema: la asunción consciente de responsabilidades. También es consecuencia de una cultura de confianza la conciencia de lo que significa la responsabilidad en el desempeño de las tareas, la adecuada comunicación entre los miembros de la organización.

La adecuada comunicación entre los miembros de la organización es otro tema importante, es un tema dejado de lado en muchas de nuestras organizaciones.

Existe un libro bastante leído de un autor chileno que se llama Fernando Flores; el título de este libro es "Inventando la Empresa del Siglo XXI". En él Fernando Flores propone un nuevo esquema del manejo, del "management" de las organizaciones; para él, el management de las organizaciones está en el manejo de las conversaciones que tenemos en la organización: el principio sería algo así como "dime qué conversas y te diré como manejas tu organización". Entonces, dependiendo de cuales son las conversaciones que tenemos en la organización, estableceremos una cultura de confianza o de desconfianza en la organización.

Ambiente de trabajo orientado a la realización del ser humano. Esto implicaría la adopción de un pensamiento meditativo en vez del calculativo. El pensamiento meditativo, como hemos hablado, es un pensamiento que está orientado a buscar "la esencia de la razón de ser de lo que se hace", si esto es aplicado al trabajador de una empresa, al ejecutivo, al accionista de la empresa, entonces el accionista, el trabajador o el ejecutivo de la empresa no verá a la empresa simplemente bajo un aspecto meramente material si no verá a la empresa como un instrumento de realización humana plena, en donde el aspecto material es uno de los aspectos dentro de su desarrollo complejo como ser humano.

La motivación basada en la forma de conciencia del impacto del trabajo personal en el proceso de transformación del entorno social.

El saber que nuestro trabajo es dignificante porque transforma el entorno social de alguna manera, que tiene un impacto en el proceso de la construcción de la realidad social del país o del mundo, es un proceso de motivación que está dentro

de la línea, repito, del pensamiento meditativo.

Entonces las consecuencias de trabajar estos factores de cultura de confianza me llevan a establecer este tipo de cambios en la organización, que van a generar un impacto de un manejo distinto y crear el clima y los ambientes para implantar la calidad total.

A3. TECNICAS PARA TRABAJAR CON CALIDAD TOTAL

A31. CIRCULOS DE CALIDAD

Origen, evolución y proyección

A. Historia de la calidad

Desde los inicios de la civilización, tal como se conoce hoy en día, diversas personas empezaron a producir bienes y servicios para otros. Es en estas circunstancias que empieza a surgir el interés de la calidad. En épocas remotas, las relaciones entre el cliente y el proveedor era bastante sencilla, usualmente de uno a uno. La calidad del producto de un carpintero, agricultor o herrero radicaba en el control absoluto sobre él mismo y la retroinformación referente a la calidad o falta de calidad de su productos era inmediata y directa. En la Edad Media, por ejemplo, los gremios laborales insistían en largo periodos de capacitación para aprendices y requerían aquellos que buscaban convertirse en maestros artesanos ofrecer evidencia de su habilidad.

El enfoque moderno de calidad comienza con el desarrollo del control estadístico de la calidad. La fecha oficial del inicio de la Calidad Total es el 16 de mayo de 1924, día en el que Walter A. Shewhart, eminente científico contratado por la Bell Telephone Laboratories, Western Electric, envía a su jefe un memorando de una página en el que incluye el dibujo de lo que puede haber sido la primera gráfica de control. El memorando sugería una forma de usar las estadísticas para mejorar la calidad de los teléfonos.

La compañía de teléfonos estaba creciendo significativamente y las personas exigían teléfonos confiables (que todos los teléfonos funcionaran con igual eficiencia) ya que los problemas técnicos eran serios.

Luego de unos años, la Western Electric publica un manual referente a métodos de control de calidad que se convierte en una "biblia industrial".

Deming entabla amistad con Walter Shewhart alrededor de 1938. A partir de ese año decide dedicarse a la Calidad Total. Así, pues, el trabajo del Dr. Shewhart sobre el control estadístico de los procesos, y el refinamiento de los mismos por su discípulo el Dr. W. Edwards Deming, inician el movimiento de la Calidad Total tal como se conoce actualmente.

Es durante la post-guerra (1950) que el Dr. Deming viaja a Japón a instancias del gobierno norteamericano, para ayudar en la reconstrucción de Japón. Una de las

grandes ironías históricas es que el propio gobierno norteamericano enviara a Japón a uno de sus expertos a enseñar técnicas orientadas a la mejora de la calidad mientras que Estados Unidos se orientaba más a la producción en masa, descuidando la calidad. No se imaginaba el gobierno norteamericano que treinta años más tarde Japón, que entonces se encontraba en ruinas, les llevaría la delantera de la calidad de sus productos y en el emplazamiento de los mismos en los mercados globales.

En el Japón el Dr. Deming logra la atención y apoyo de los miembros de la J.U.S.E. (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros) y con una generosidad y dedicación extraordinarias, más allá del llamado deber, les enseña el control estadístico de los procesos y el ciclo Shewhart (Planificar - Hacer - Verificar - Actuar) que es toda una metodología de trabajo. Lo que ocurre a partir de los años 50 en los Estados Unidos y en Japón se presenta en el (graf. 19) a grandes rasgos y en forma comparativa.

Los datos anteriores dejan ver una ventaja comparativa de Japón respecto a los Estados Unidos en la aplicación de la Calidad Total de aproximadamente treinta años.

Dado que la Calidad Total toma tiempo implementarla y exige una visión a largo plazo, es comprensible que, dada la orientación pragmática y a corto plazo de los empresarios norteamericanos, haya desconcierto y frustración cuando la Calidad Total no rinde frutos inmediatos esperados.

EL (graf. 20) ilustra los años que han dedicado diversas empresas japonesas y norteamericanas a la Calidad Total. La ventaja cronológica de Japón respecto a los Estados Unidos en función de empresas específicas es clara.

B. El milagro Japonés

Para entender el espectacular avance del Japón durante los últimos años hay que remontarse al final de la primera guerra mundial. En 1945 el pueblo japonés era un pueblo derrotado y ocupado por las fuerzas norteamericanas. Su industria, que nunca se había destacado por su grado de desarrollo o por la calidad de sus productos, había sido destruída casi por completo, y las pocas fábricas que todavía seguían en pie debían ser reestructuradas para una nueva economía.

El general Mc-Arthur al hacerse cargo de la nación ocupada, llegó a los siguientes acuerdos con el emperador Hiro-Hito :

1) Los Estados Unidos colaborarían con la reconstrucción del país mediante ayuda tecnológica y de asesoramiento.

2) El emperador, para mantener su autoridad debería renunciar a su rango divino y aceptar la constitución de un gobierno progresivamente más democrático.

3) El pueblo japonés debería pagar a los Estados Unidos todo cuanto comprase. Una vez aceptadas estas premisas básicas por ambas partes, el nuevo gobierno de la nación japonesa estableció un programa de reconstrucción nacional con la ayuda de algunos estrategas norteamericanos.

Este programa comprendía cinco etapas que a continuación detallamos:

1.- Auditoría de la calidad. En Japón se identificó enseguida que la cuestión de la calidad era la gran estrategia a seguir cara al futuro. De este modo, Japón estableció una auditoría para la calidad. Las empresas que desearan exportar o vender sus productos en el mercado nacional, amparándolos con un "sello de calidad" deberían someterlos a la auditoría de la "Unión of Japanese Scientists and Engineers" (JUSE).

2.- Campaña nacional de la calidad. Se desarrolló por todo el país una extensa campaña nacional para motivar a todo el pueblo respecto a la necesidad de trabajar con un alto nivel de precisión y calidad. Por todos los medios de comunicación (radio, prensa, televisión) se lanzaron mensajes de concienciación, informando también a los consumidores de sus derechos.

3.- Formación continua de los trabajadores. Desde el inicio de la campaña se invirtieron decenas de millones de dólares para mejorar la capacitación de los trabajadores, a todos los niveles. Este "training" o aprendizaje se inicia en las

escuelas, y gracias a él los trabajadores japoneses adquieren los conocimientos matemáticos y estadísticos para analizar la calidad y controlarla por sí mismos.

4.- Control de calidad sofisticado. El lema japonés fue - y sigue siendo - : "Nosotros no controlamos la calidad, la fabricamos". Sin embargo, las técnicas de control estadístico son una de las claves para poder "fabricar" calidad. Los japoneses las aplicaron con rigor y sentido común, sin caer nunca en el vicio de controlar por controlar, obteniendo éxitos sorprendentes.

5.- Círculos de Calidad. Sobre el año 1960 empiezan a ponerse en práctica estos sistemas participativos en las empresas japonesas. Más adelante se explicará con detalle en qué consisten, cuáles son sus principios y su forma de organización y funcionamiento. De momento en una primera aproximación a los Círculos de Calidad diremos que son un sistema participativo de Management, mediante el cual los trabajadores se reúnen en grupos reducidos para realizar sugerencias y resolver problemas relacionados con su trabajo.

C. Círculo de Calidad en Japón.

Durante estos primeros años de realización del programa japonés, empiezan a notarse sus efectos en la economía del País. Los trabajadores, sin embargo, deben soportar grandes sacrificios. Las horas de trabajo en las fábricas y talleres se multiplican, se establecen horarios nocturnos para aprovechar mejor los pocos equipos productivos y únicamente se efectúan paros para el mantenimiento de las máquinas.

En el año 1950 visita Japón el Dr. Edwards Deming, un norteamericano especialista en estadística, para dar una conferencia ante los principales dirigentes de las grandes industrias japonesas. El tema de este seminario era el Control Estadístico de la Calidad como una herramienta de mejora continua del proceso productivo.

Cuatro años después es invitado el Dr. J.M. Juran, también norteamericano y experto en control de calidad, para extender la inquietud por la calidad y el uso de métodos estadísticos tanto entre dirigentes como mandos intermedios y especialistas. Progresivamente estas técnicas se van popularizando a todos los niveles de la empresa hasta que en 1960 el Dr. Kaouru Ishikawa crea los primeros Círculos de Calidad. A partir de entonces y hasta la fecha los Círculos reciben un gigantesco impulso. Las empresas, e incluso el gobierno los desarrollan y

promueven su florecimiento.

De forma paralela mejora el prestigio y la imagen de los productos y las empresas japonesas que empiezan a competir con éxito en los mercados internacionales. Esto anima a los trabajadores japoneses, pues saben que la espectacular recuperación del país es obra suya. Gracias al movimiento de los Círculos de Calidad, el trabajador japonés se siente responsable del éxito de su empresa y de su país.

Pone en su trabajo diario todo su empeño y dedicación, aportando no sólo unas horas de presencia y su esfuerzo físico, sino también su colaboración intelectual. Actualmente en Japón son cosa frecuente los carteles y banderas sobre los Círculos de Calidad. Asimismo existen revistas y emisiones radiofónicas y de televisión sobre el tema de la Calidad. La implantación de los Círculos de Calidad en las empresas japonesas ha significado, en el año 1982, un ahorro de 25,000 millones de dólares gracias a las sugerencias propuestas (400 millones) por los más de 10 millones de japoneses integrados en los Círculos.

Hoy Japón es un pueblo que despertó de su letargo feudal y que trabaja unido, conquistando posiciones cada vez más difíciles. La clave está en su esfuerzo inteligente, paciente y constante, en su estrategia sutil y en su estilo de Management basado en el aprovechamiento total y organizado de todas las capacidades humanas.

D. Círculo de Calidad en Empresas Americanas y Europeas

Aunque pueda resultar paradójico, los Estados Unidos de América fueron los primeros en seguir el ejemplo de los Círculos de Calidad japoneses. En 1973 la Lockheed Missiles Space Company organizó una visita al Japón para estudiar este innovador sistema de Management. Al año siguiente los implantó y en el plazo de sólo dos años obtuvo unos ahorros que superaban los tres millones de dólares, con la ayuda de sólo 15 Círculos. En 1977 esta compañía pionera en Estados Unidos tenía ya 30 Círculos en funcionamiento, y ha ido ampliando su número hasta la actualidad, en que están totalmente extendidos por toda la corporación.

Otras empresas pioneras fueron: Chrysler, Hughes Aircraft, Westinghouse, General Motors, Sperry Vickers, Babcock, Ford, y Hewlett-Packard. Según los últimos datos, hoy más del 50% de las empresas norteamericanas de más de 100 trabajadores funciona con Círculos de Calidad o sistemas participativos similares.

En Europa el auge de los Círculos sigue también una línea ascendente. El número de Círculos en Francia, España, e Italia aumenta año tras año, dejando constancia de que éste es un movimiento con grandes perspectivas cara al futuro, y que no se trata de una moda pasajera o efímera.

Concepto, principios y condiciones de los Círculos de Calidad

Conceptos

Los **Círculos de Calidad** son, básicamente, un sistema participativo de **Management** mediante el cual los trabajadores se reúnen en grupos pequeños para realizar sugerencias y resolver problemas relacionados con aspectos del propio trabajo.

1. PROPOSITOS DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

Los Círculos de Calidad, como cristalización práctica de una nueva filosofía de empresa, la Teoría Z, tienen unos propósitos acordes con esta nueva forma de entender al trabajo y al trabajador. Estos son:

a) Contribuir a desarrollar y perfeccionar la empresa.

No se trata de rendir culto al perfeccionismo, pero sí de provocar un crecimiento sano de la empresa, poniendo a punto todas sus potencialidades de realización. Sin embargo hay que ser muy cuidadosos con el crecimiento. En contra de lo que muchos creen aumentar la cifra de ventas no es siempre la mejor alternativa para el desarrollo. Crecer en calidad, innovación, productividad, y servicio al cliente, crecer cualitativamente, en definitiva, es la única forma de asentar el futuro de la empresa sobre bases sólidas.

b) Lograr que el lugar de trabajo sea cómodo y rico en contenido.

Suele decirse que el trabajo dignifica al hombre. esto es siempre y cuando este trabajo sea digno y propio de la naturaleza humana. Los trabajos repetitivos y rutinarios son propios de las máquinas y los robots, no de las personas.

Los círculos aspiran a lograr que el lugar de trabajo sea más apto para el desarrollo de la inteligencia y la creatividad del trabajador.

c) Aprovechar y potenciar al máximo todas las capacidades del individuo.

El factor humano es el activo más importante y decisivo con que cuenta la empresa. Su potenciación constante provoca un efecto multiplicador cuyos resultados suelen sobrepasar los cálculos y estimaciones más optimistas. Y es que

no se sabe nada - o muy poco - de las enormes posibilidades del ser humano, a la hora de alcanzar objetivos que él mismo se ha propuesto intensamente, con ilusión y empeño.

2. PRINCIPIOS Y CONDICIONES DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD

Los pilares sobre los que se sustentan los Círculos de Calidad son :

- 1) El reconocimiento a todos los niveles de que nadie conoce mejor una tarea, un trabajo o un proceso que aquel que lo realiza cotidianamente.
- 2) El respeto al individuo, a su inteligencia y a su libertad.
- 3) La potenciación de las capacidades individuales a través del trabajo en grupo.
- 4) La referencia a temas relacionados con el trabajo.

De estos principios fundamentales se desprenden las siguientes condiciones para el funcionamiento de los Círculos de Calidad:

a) Participación voluntaria. El enunciado de la teoría Z expresaba claramente que el factor trabajo debe involucrarse libre y decididamente.

Difícilmente se podrá crear un nuevo estilo de empresa si se empieza por obligar a los trabajadores a participar en los Círculos. Si no existe libertad, una voluntariedad libremente expresada, y un compromiso leal, se incumple uno de los principios básicos.

Por otra parte, la no participación nunca debe ser motivo de discriminación. En las empresas pequeñas, al resultar más visibles las diferencias, los peligros son mayores, por lo que es preciso cuidar con gran atención este aspecto.

b) Formación. Sin ella no es posible ningún perfeccionamiento. El reciclaje de las personas debe ser constante y nunca rutinario. En muchos casos el propio componente del Círculo advertirá sus déficits al enfrentarse a problemas progresivamente complejos que superan su nivel de conocimientos. La formación no sólo debe enriquecer al trabajador, sino, en esencia al ser humano en su plenitud y a que el conocimiento es una de las necesidades y motivaciones básicas de todo individuo.

c) Trabajo en grupo. El espíritu de equipo, una vez superada la fase inicial de formación, favorece una sana competencia entre los distintos Círculos, y ésta se traduce en una superación constante tanto en las ideas como en las soluciones aportadas.

d) Grupo democrático. El Círculo debe elegir al líder democráticamente. Puede

coincidir con un mando de la empresa, pero sólo si los miembros le aceptan como tal y reconocen su liderazgo moral.

e) Respeto al compañero. Aunque es algo que está implícito en el trabajo en equipo, la ausencia de esta actitud ha sido una de las causas frecuentes del fracaso en algunos Círculos.

No es fácil conseguir que personas que trabajan en la misma empresa, o departamento tengan siempre los mismos objetivos y las mismas opiniones a la hora de encontrar soluciones a problemas cotidianos. Las divergencias y roces se producen en forma inevitable. Sin embargo, se puede y se debe discutir en un clima de respeto y confianza, si no el Círculo terminará por "estallar".

f) Méritos colectivos y nunca individuales. Todas las ideas y mejoras que surjan como fruto del trabajo de los Círculos son patrimonio del equipo, y no de un individuo aislado, por brillante que sea los directivos deben ser los primeros en promover esta idea, premiando los éxitos a nivel colectivo. Asimismo, deben evitar que alguien que se crea más inteligente que los demás utilice al Círculo para encontrar soluciones, para luego presentarlas como propias.

Una vez implantados los Círculos, es difícil que puedan coexistir con los buzones de sugerencias. Aunque una idea determinada proceda de una persona, debe procurarse que todo el grupo participe del proyecto, a fin de soslayar el personalismo y el lucimiento individual.

g) Grupo reducido. Los Círculos que mejor funcionan son aquellos que están compuestos por pocos individuos (4 ó 5). De esta forma hay trabajo para todos. Si el número es muy superior suele suceder que sólo sean unos pocos los que busquen datos, presenten soluciones e ideas, mientras que el resto, además de no colaborar con el Círculo, entorpezcan su trabajo y alarguen las reuniones, discutiendo temas que se alejan de los propósitos y objetivos del grupo.

h) Reuniones cortas y en tiempo de trabajo. Debe establecerse de antemano el horario para las reuniones. Puesto que éstas se realizan para mejorar deben ser entendidas como horas de trabajo, y no como actividades extraoficiales. La duración de las reuniones no debe sobrepasar la hora. Si son más largas suelen ser productivas sólo en la parte inicial, pero acaban degenerando en discusiones triviales sobre temas intrascendentes.

i) **Respetar el horario.** Una vez se ha fijado la duración y periodicidad de las reuniones, debe respetarse escrupulosamente el horario. El trabajo de los Círculos debe tener prioridad absoluta. De lo contrario, resultará frecuente buscar excusas para postergar y aplazar las reuniones. Además hay que tener en cuenta la puntualidad; el retraso de uno sólo de los miembros hace perder tiempo a todos los demás.

j) **Reconocimiento.** Normalmente los componentes de los Círculos en una primera fase, están tan entusiasmados con la participación, que no les importa asumir mayores cantidades de trabajo.

No obstante, la experiencia demuestra que si no existe un auténtico reconocimiento, explícito y formal, por parte de la empresa, el interés decae paulatinamente, hasta desaparecer por completo. Puede recompensarse la labor de los Círculos de muchas maneras, pero las compensaciones económicas son las más motivadoras a largo plazo.

k) **Apoyo de la alta dirección.** Del mismo modo que la Dirección de la empresa debe ser la primera en adaptar la filosofía de la teoría Z, también debe ser la primera en alentar y favorecer el desenvolvimiento de los Círculos. Es una cuestión de pura lógica y congruencia; el apoyo y la iniciativa deben partir siempre de la parte más responsable.

3. PUNTOS FOCALES DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD

Aunque como ya se ha mencionado, el propósito esencial de los Círculos es aumentar el grado de participación y satisfacción de los trabajadores en la empresa, existen unos objetivos operativos que no pueden pasarse por alto. Estos focos concretos hacia los que se orientan los Círculos son:

1) **Calidad.** Se puede considerar como el gran objetivo de los Círculos. En un mercado cada vez más competitivo en el que los clientes tienen un mayor nivel de educación y exigencia, la calidad es una preocupación central para la mayor parte de las empresas. Los sistemas tradicionales de Control de Calidad no son suficientes. Hoy es necesaria una estrecha integración y colaboración de todos cuantos están involucrados en el proceso productivo.

De nada sirve afirmar que de cada 10 piezas 7 pasan el Control de Calidad, si la empresa no es capaz de fabricar sus productos con una calidad tal que sólo se produzcan errores e imperfecciones por una rara casualidad.

El objetivo de la calidad debe ser asumido en un sentido amplio y no limitado a los procesos de fabricación y producción. Hay que entender el concepto de calidad total, y perseguir una mayor calidad tanto en las ventas, como en la administración, las compras, en los almacenes, etc.

2) Productividad. Los Círculos pueden colaborar a incrementar la productividad en un sentido más amplio y en todas las áreas de la empresa. La productividad quizá sea el objetivo más importante de los Círculos. Viene a ser la resultante final de una correcta aplicación del conjunto de los recursos de la empresa, un índice fiable de que todos los recursos están bien dirigidos y administrados.

Cabe recordar aquí el principio de que nadie sabe mejor lo que sucede en el metro cuadrado que hay alrededor de cada máquina que quien trabaja en ella. Los especialistas de los Departamentos de Métodos y Tiempos pueden estudiar los procesos desde una perspectiva general y lograr las mejoras más importantes, pero el detalle, la sutileza, se les escapará la mayor parte de las veces.

Basándose en su experiencia y repetición de los trabajos, los Círculos de Calidad pueden aportar importantes mejoras tanto a la productividad de los talleres y fábricas, como del área administrativa o comercial, actuando como complemento valiosísimo del departamento de Métodos y Calidad. Unos disponen de la formación y los conocimientos analíticos especializados, los otros tienen la experiencia del día a día, y la de haber realizado miles de veces una misma operación.

3) Mejora de costes. El conocimiento de los costes reales evita el despilfarro y la mala administración de los recursos. Los Círculos de Calidad pueden colaborar decisivamente a la hora de reducir los costes de todo tipo, administrativos, comerciales, transportes, etc. Sin lugar a dudas, éste es un objetivo complementario al de incrementar la productividad, pero desde otra perspectiva; la de reducir la cantidad de materia prima, cambiarla por otra más barata, simplificar el diseño, cambiar alguna pieza, o bien modificar un programa del ordenador, buscar nuevos sistemas administrativos, ahorrar tareas burocráticas a los vendedores, etc. Los caminos a recorrer son muchos. Deben estudiarse todas las alternativas posibles. La empresa en el fondo no es más que un centro de costes, los beneficios están en el exterior, en el mercado y en los clientes.

4) Motivación. Existen muchas maneras - por lo menos a nivel teórico - de lograr aumentar la motivación del personal; los incentivos económicos, cursillos, conferencias, la colaboración de unos buenos mandos intermedios, incluso las "arengas", pero todos estos medios tienen un efecto de duración limitada.

Gracias a los Círculos de Calidad puede conseguirse motivar de una forma constante a los trabajadores, ofreciéndoles oportunidades de participar en los objetivos de la empresa, y de sentirse valorados por el trabajo bien hecho.

5) Integración. En las organizaciones relativamente maduras es frecuente caer en la trampa de un excesivo departamentalismo. Los trabajadores, en su afán de conservar sus puestos de trabajo se amparan bajo una especie de escudos protectores, de forma que con el tiempo dos personas que ocupan mesas contiguas no tienen la más mínima idea del trabajo que realiza el compañero.

Los Círculos de Calidad facilitan la ruptura de los compartimentos estancos, y hacen que sus integrantes conozcan el trabajo de los demás y comprendan mejor sus necesidades y problemas. Este es un objetivo muy importante, sobre todo en áreas distintas a las de producción, como por ejemplo en los trabajos administrativos, ya que gracias a él es posible suprimir las tareas duplicadas y facilitar el trabajo a los demás.

6) Reorganización. La reorganización del trabajo suele hacerse normalmente desde las altas esferas directivas, imponiendo los cambios que se estimen oportunos. Sin embargo, muchos de los implicados interpretan esto como una imposición propia de la Teoría X, y no aceptan esta actitud.

La gente obedece porque no tiene más remedio, actúan movidos por el miedo a la jerarquía, pero estos empleados descontentos nunca colaborarán de verdad en el desarrollo y mejora de la compañía.

Cuando la reorganización puede ser lenta en el tiempo, y no son necesarias las decisiones drásticas y urgentes, es una buena alternativa encomendar a los Círculos el estudio de esta reorganización, facilitando a sus componentes toda la ayuda que precisen de las personas expertas en organización, simplificación de tareas, etc.

4. TEMAS A SER TRATADOS EN LOS CIRCULOS DE CALIDAD

Algunas veces los Círculos estudian y analizan los problemas que les presenta la dirección de la empresa, otras es el propio Círculo quien decide la cuestión que va a intentar resolver. En este último caso debe establecerse una distinción muy clara de los asuntos que están permitidos abordar, y los que están prohibidos. Sería contraproducente el que por intentar resolver un problema específico se interfiera en las responsabilidades de otro departamento o persona y se crearan nuevos problemas más graves.

Por otro lado resulta imposible confeccionar una lista exhaustiva de todos los temas que un Círculo puede estudiar, y otra de los que no puede estudiar.

Depende de cada empresa y de su situación, juzgarlo y determinarlo. Aún así, creemos conveniente dar unas pautas generales, para evitar que se cometan errores de principio.

Pueden ser objeto de estudio por parte de los Círculos de Calidad, cualquier problema relacionado directamente con el trabajo de los componentes del mismo. Por ejemplo, la mejora en los métodos de trabajo empleados, en la calidad, en la productividad, en el coste, en la organización del trabajo; siempre que no afecte a terceros.

Asuntos tales como las reivindicaciones laborales, salarios, horarios de trabajo, distribución de trabajo, etc., quedan excluidos de las reuniones de los Círculos, exceptuando los casos concretos en los que la Dirección solicite su ayuda. Tampoco pueden ser objeto de estudio las quejas de los empleados, ni las cuestiones que estén ligadas al orden jerárquico que tiene establecida la empresa.

Organización de los Círculos de Calidad

El Círculo de Calidad es un sistema constituída por varios niveles:

1. La alta dirección.
2. El comité central de gobierno.
3. Coordinador ó facilitador.
4. El líder.
5. El Círculo y sus componentes (miembros).

1).- **LA ALTA DIRECCION.-** En la implementación de los Círculos de Calidad, el primer nivel a estudiar es la Dirección General de la compañía. Sin su apoyo decidido y su empuje activo, los Círculos están condenados al fracaso.

Las obligaciones particulares del alto mando son las siguientes:

De apoyo

- ~~Autorizar~~ las reuniones de los círculos en días laborables, y facilitar los locales necesarios.
- Fomentar el cambio de informaciones entre los líderes de los grupos.
- Financiar y autorizar los programas de formación internos o externos (Cursos, conferencias y seminarios).
- Dar relevancia a las actividades de los Círculos.

De participación personal

- Asistir a determinadas reuniones del Comité Central.
- Asistir de vez en cuando a alguna reunión de líderes, y a alguna reunión de los Círculos.
- Evaluar detalladamente los informes presentados, para su aprobación final.
- Seguir de cerca y controlar los avances en los programas de implementación de los Círculos.
- Ocuparse de que se pongan en funcionamiento de forma rápida los proyectos aprobados.
- Autorizar recompensas de todo tipo.
- ~~Respetar~~ la libertad y autonomía de los Círculos y los comités de líderes.
- Explicar y razonar los posibles retrasos en la puesta en marcha de las sugerencias aprobadas.

2).- **EL COMITE CENTRAL DE GOBIERNO.-** En el Comité Central y de Gobierno es recomendable y conveniente que existan diferentes niveles jerárquicos. De esta forma, la participación de la fuerza de trabajo en el gobierno de la compañía deja de ser un tópico, para convertirse en una realidad.

El comité central estarán representados:

- 1) La dirección general de la empresa, que puede delegar en cualquier director de departamento, por ejemplo, en el Director de Producción, o de Fábrica, pero en forma constante, a fin de que exista una contabilidad en los criterios. Esta persona actuará de presidente del Comité Central.
- 2) Otros dirigentes y técnicos de diferentes departamentos. Así por ejemplo, pueden estar entre sus miembros el Director de Relaciones Humanas o de Personal, ingenieros de oficina técnica, técnicos de producción, contabilidad, etc.
- 3) Un representante sindical, miembro del Comité de Empresa, a fin de evitar fricciones dada la separación de objetivos entre Círculos y Sindicatos.
- 4) Todos los facilitadores y coordinadores que llevarán la voz de los círculos.
- 5) Los líderes de los Círculos más destacados por sus sugerencias.

Sus funciones y responsabilidades son las siguientes:

- Preparación de los planes de implementación de los Círculos-piloto.
- Diseño de los principales objetivos y las estrategias generales.
- Establecimiento de objetivos para los Círculos-piloto.
- En una etapa inicial debe reclutar los líderes para los Círculos-piloto, para luego nombrar los coordinadores o facilitadores que habrán de continuar la tarea.
- Diseñar el organigrama de los Círculos, apoyándose en el organigrama jerárquico existente.
- Establecer la periodicidad y la frecuencia de las reuniones de cada nivel.
- Decidir la clase de recompensa con la que premia los proyectos aceptados.
- Seguimiento y control del programa.
- Relaciones con los Sindicatos o con el Comité de Empresa.
- Fidelidad a los principios básicos, y revisión periódica de las estrategias generales.
- Informar periódicamente a la Alta Dirección de los avances, logros y la situación de los Círculos. Hacer extensiva la información a todos los niveles de la empresa, y muy especialmente a los componentes de los Círculos.

Objetivos filosóficos del Comité Central.-

El Comité Central debe tener unos objetivos claros respecto a la filosofía de los Círculos de Calidad y respecto a una gestión participativa de la empresa, que enumeramos a continuación:

- 1) La confianza en el personal.
- 2) Conducir los Círculos para una empresa mejor.
- 3) La participación a todos los niveles.
- 4) Conseguir el apoyo de la Alta Dirección.
- 5) Mejora de las relaciones laborales.
- 6) Elevación del grado de motivación del personal.

EL COORDINADOR O FACILITADOR.- En algunos casos, los términos coordinador y facilitador se utilizan indistintamente para denominar la misma actividad de enlace entre los líderes de los Círculos y el Comité Central.

El facilitador o coordinador debe ser seleccionado por el Comité Central de Gobierno.

En las compañías muy grandes el coordinador actúa como nexo de unión que supervisa el trabajo de los facilitadores, pero en las empresas de pequeño y mediano tamaño en las que el número de Círculos no es demasiado abundante el propio facilitador puede ejercer las funciones del coordinador.

Las características que deben tenerse en cuenta para la elección son las siguientes:

- Formación técnica a nivel medio o superior o bien relaciones humanas, psicología, ciencias empresariales, pedagogía, estadística, etc.
- Simpatía y facilidad de comunicación.
- Constancia, orden y capacidad de organización y mando.
- Entusiasmo, ambición, espíritu aventurero y emprendedor.
- Cautela, discreción, diplomacia.
- Persuasión, capacidad de convencimiento, ascendiente.

Los coordinadores y facilitadores tienen la responsabilidad de:

- Ocuparse de las relaciones entre los círculos y la organización jerárquica de la empresa.
- Llevar a cabo las políticas y estrategias generales determinadas por el Comité Central.

- Relacionarse con los departamentos y servicios de control de calidad y producción, para establecer sistemas de medidas y evaluación.
- Controlar el cumplimiento del programa de los Círculos que están bajo su responsabilidad.
- ~~Orientar~~ Orientar a los líderes y miembros de los Círculos a la hora de escoger los temas objeto de estudio, los sistemas de análisis y las alternativas de solución.
- Formar a los líderes de los Círculos que controla.
- Recoger los informes de sus Círculos, y preparar los informes a entregar al Comité Central.
- Desarrollar e impulsar toda clase de comunicaciones, difundiendo a todos los niveles la filosofía de los Círculos, y conservando la fidelidad hacia los principios esenciales.

4).- EL LIDER.- La función del líder es imprescindible para la buena marcha de los Círculos, de ahí que su elección sea una etapa decisiva. El éxito o fracaso de un Círculo depende en gran parte de las capacidades tanto humanas como profesionales y técnicas de su líder.

Las condiciones que un líder debe reunir son las siguientes:

Condiciones humanas: Entusiasmo, poder de convicción, ascendiente sobre sus compañeros, orden y método, capacidad de mando.

Nivel Cultural: Suficiente para dirigir reuniones, hablar en público, conocimientos técnicos de la producción o actividad del Círculo, conocimiento mínimos de técnicas estadísticas.

Adhesión a la empresa: Fidelidad absoluta a la empresa y a los mandos, interés por los resultados del negocio.

Voluntariedad: A veces, el coordinador deberá convencerle para que acepte la responsabilidad, pero nunca deberá imponerse el puesto, forzando su libre aceptación.

A. FUNCIONES DEL LIDER

- Dirigir las reuniones del Círculo.
- Formar a los componentes en las técnicas de trabajo.
- Servir de enlace entre los miembros del Círculo y el facilitador o coordinador.
- Preparar el orden del día de las reuniones de los Círculos, y confeccionar los informes de las mismas.
- Crear el ambiente adecuado para el buen desarrollo de las reuniones.
- Presentar a la Dirección las sugerencias propuestas por el Círculo.

Cuando se trate de una empresa muy pequeña, o de una fase inicial de implementación de los Círculos, los distintos líderes pueden ejercer las funciones del coordinador o facilitador y formar parte del Comité Central.

B. REGLAS GENERALES DE CONDUCCION DE GRUPOS

El buen líder deberá observar una serie de reglas generales que favorecen las relaciones humanas, que son muy conocidas de los vendedores experimentados pero que no suelen ser aplicadas por la mayoría de las personas. Se enumeran a continuación las más importantes:

- 1) **Conseguir el asentimiento rápido de los demás.** Si se desea vender una idea difícil, debe prepararse al auditorio obteniendo asentimientos sinceros previos, que correspondan a otras ideas de más fácil aceptación. Al llegar a la exposición de la idea más difícil existirá predisposición para una respuesta positiva.
- 2) **Dramatización en la exposición de ideas.** Un programa cuya aceptación supone un esfuerzo para el Círculo tendrá más probabilidades de éxito si se expone dramáticamente, es decir, con gráficos, gesticulando, haciendo intervenir al interlocutor y participando todo el Círculo si es posible.
- 3) **Nombrar con frecuencia a los interlocutores y mostrar el reconocimiento a sus ideas.** Decía Dale Carnegie que el propio nombre es la palabra más dulce e importante que desea oír toda persona. El buen líder debe pronunciar con frecuencia los nombres de los que han intervenido en la conversación, lo que dará importancia a los interesados y les predispondrá a favor del líder. Igualmente, el líder aprovechará las intervenciones de los miembros para el reconocimiento de sus buenas ideas y procurará halagarles con sinceridad.

4) Reconocimiento de los propios errores y olvido de los demás. El buen líder debe reconocer cuanto antes y públicamente sus propios errores y tratar de disimular y olvidar los de los demás. Esta actitud atraerá la simpatía y adhesión de todos. Nunca se debe decir que él interlocutor se equivoca y menos en público, sino que debe admitirse el punto de vista del otro y aclarar la situación con una argumentación que evite el escollo.

5) Evitar la discusión violenta. El líder no debe provocar ni aceptar una discusión. Es falso que de la discusión nace la luz. Más bien, nace la chispa. La discusión puede ser causa del empecinamiento de un miembro del grupo, que puede llegar hasta sus últimos días, esclavo de su testarudez.

C. EL LIDER EN LA REUNION DEL CIRCULO

Antes de la reunión, el líder debe haberla preparado, conjuntamente con el coordinador, fijando el programa u orden del día. El inicio de la junta requerirá unas palabras del líder o del coordinador como introducción que deben servir para que los asistentes se relajen y se ambienten.

A continuación, se lee el resumen de la reunión anterior y el líder establece el punto en que debe proseguirse el estudio, cualquiera que sea la fase de avance en que se encuentre el Círculo:

- Elección del problema a resolver.
- Toma de datos.
- Análisis del problema.
- Propuesta de solución.
- Proyecto a presentar

La tarea del líder durante la reunión será:

- Encauzar el tema dentro de los límites establecidos, evitando divagaciones y pérdidas de tiempo, debiendo usar de sus habilidades para conseguirlo sin fricciones ni problemas.
- Animar la participación, evitando que haya elementos silenciosos para lo que se apoyará en preguntas que obliguen a la participación masiva.
- Felicitar por las buenas ideas, rápida y espontáneamente, aunque luego no sean del todo útiles en el tema de que se trate.
- Evitar que un miembro se convierta en orador contínuo. A veces, se da el caso de que un miembro está interviniendo constantemente, anulando al resto del

Círculo. El líder deberá limitar la intervención y conceder la palabra a los demás.

- Resumir los acuerdos. Es una buena táctica de negociación para salir de situaciones ambiguas, discusiones iniciadas que no conviene seguir, etc., consiste en una llamada de atención al grupo y un resumen de todo lo anteriormente acordado y admitido, con lo que se parte de nuevo de un punto concreto. De estas formas, un resumen de la situación es conveniente, de vez en cuando, para enmarcar el tema dentro de los límites adecuados.

D. TRUCOS PARA EL EXITO DE LA REUNION

Ya se han indicado muchas técnicas usuales en la conducción de grupos que, al igual de lo que a continuación se indica, no son técnicas específicas de los Círculos de Calidad, sino que son muy conocidas aunque demasiado olvidadas. A continuación ampliamos una serie de observaciones que el líder debe tener en cuenta:

- **Para llamar la atención del círculo.** Cuando el grupo se ha enzarzado en una discusión que conviene cortar, o se ha generalizado el desorden, o existen varias conversaciones en pequeños grupos, etc. el líder deberá llamar la atención del grupo, por uno de los medios siguientes:

- Levantarse de su asiento.
- Tocar la campana o timbre.
- Levantar el tono de voz.
- Ir a la pizarra y señalar lo que está escrito.

y en cuanto las miradas se concentren en él deberá iniciar un resumen de la situación.

- **Para hacer participar a todos.** El líder debe hacer que todos hablen en cada una de las reuniones. Como la técnica del "brain-Storming" o tormenta de ideas es una de las más usadas en los círculos de calidad, el líder aprovechará este medio para "abrir" a los introvertidos, pudiendo comprobar que "las ostras ya abiertas no se cierran de nuevo". De todas formas, el temperamento personal perdurará y el "silencioso" necesitará estímulos preguntas o miradas interrogativas para hablar.

- **Para convertir a un negativo en un positivo.** En muchos colectivos se da el caso de un elemento que todo lo encuentra mal, que es pesimista, que está "quemado" y que, en general, frena la marcha de avance del grupo. El todo pesimista resulta peligroso porque el pesimismo y el desaliento se contagian. La

solución al problema consiste en fomentar un entusiasmo más contagioso aún que su pesimismo y, al mismo tiempo, hacer que el miembro negativo del Círculo participe más y exponga el mismo las soluciones a los problemas.

- **Para conseguir la adhesión.** El líder debe solicitar la adhesión de su Círculo siempre con una sonrisa. Una sonrisa es siempre un mensaje de buena voluntad que propicia en el grupo una adhesión sincera.

5).- EL CIRCULO Y SUS COMPONENTES (MIEMBROS).- Como ya se ha indicado, le corresponde al Comité Central establecer las estrategias y políticas generales que han de servir de pauta y orientación a los Círculos. Dentro de este marco, los componentes deben fijar sus propios objetivos concretos de mejora. En el seno del grupo existe igualdad de derechos a la hora de dar opiniones y votar sobre los temas a tratar y los problemas a resolver, de ahí que sea decisiva la habilidad del líder para orientar al colectivo hacia un consenso.

La participación en los Círculos es libre. Ningún componente de la empresa puede sentirse obligado a participar en ellos. En resumen, las reglas del Círculo son:

- Participación voluntaria.
- Libertad de opinión y voto.
- Limitación a los temas propios del trabajo cotidiano.
- Identificación del problema, análisis y elección de la solución.
- Presentación al mando de la solución debidamente valorada y cuantificada.
- Asistencia a las reuniones con la periodicidad que se establezca.

La Estadística, base de las técnicas empleadas en los Círculos de Calidad

A raíz de la visita del Dr. W. Edward Deming, los industriales japoneses descubren el enorme valor de las técnicas estadísticas para controlar y mejorar la calidad de sus productos. Con la aparición de los primeros Círculos estos métodos y técnicas empiezan a ser utilizados por los propios trabajadores para analizar problemas relacionados tanto con la calidad, como la productividad y cualquier tipo de mejora en el trabajo.

En un sentido amplio, la **Estadística** es la ciencia que permite recoger datos y analizarlos en forma sistemática, llegando en el estudio a conclusiones ciertas, aplicables, en ocasiones, a la totalidad de un universo mayor que la muestra considerada.

Los métodos estadísticos se usan en la recogida de datos sobre el problema escogido por el Círculo para intentar solucionarlo. Para ello suelen usarse datos de archivo e información histórica, pero cuando ésta es confusa o inexistente deben recogerse datos sobre el terreno. Una vez obtenida la información, el Círculo la analizará convenientemente para canalizar la creatividad de sus componentes hacia la solución más idónea del problema planteado.

El muestreo al azar.-

Es una de las técnicas más usuales, y esta basada en lo siguiente: "Todos los elementos de una población tienen las mismas oportunidades de ser escogidos". Si el muestreo se hace siguiendo cualquier otro criterio, los resultados obtenidos serán falsos, dado que la muestra recogida no será significativa o representativa del universo o conjunto mayor al que pertenece.

Es decir, si de un grupo numeroso que llamamos universo o población, tomamos unas unidades al azar, esta muestra deberá tener alguna similitud de características con las del universo o población que se considera inicialmente.

Las características de la muestra se asemejarán más a las de universo cuanto mayor sea el tamaño de la muestra o grupo de unidades escogidas al azar. Existen tablas de números al azar para ayudar al controlador en su tarea, ya que si el muestreo se hiciese a voluntad de la persona, aunque intentase no seguir ningún criterio, podría verse influenciado por su propio subconsciente.

Veamos un ejemplo de cómo seleccionar una muestra al azar, con ayuda de una tabla de números aleatorios.

TABLA DE NROS ALEATORIOS:

57 60 86 32 44 09 47 27 96 54 49 17
 18 18 07 92 46 44 17 16 58 09 79 83
 26 62 38 97 75 84 16 07 44 99 83 11
 23 42 40 64 74 82 97 77 77 81 07 45
 52 36 28 19 95 50 92 26 11 97 00 56
 37 85 94 35 12 83 39 50 08 30 42 34
 70 29 17 12 13 40 33 20 38 26 13 89
 56 62 18 37 35 96 83 50 87 75 97 12
 99 49 57 22 77 88 42 95 45 72 16 64
 16 08 15 04 72 33 27 14 34 90 45 59
 31 16 93 32 43 50 27 89 87 19 20 15
 68 34 30 13 70 55 74 30 77 40 44 22
 74 57 25 65 73 59 29 97 68 60 71 91
 27 42 37 86 53 48 55 90 65 72 96 57
 00 39 68 29 61 66 37 32 20 30 77 84
 29 94 98 94 24 68 49 69 10 82 53 75
 16 90 82 66 59 83 62 64 11 12 67 19
 11 27 94 75 06 06 09 19 74 66 02 94

Supongamos que tenemos un lote de piezas numeradas del 1 al 80 y queremos extraer una muestra de 8 piezas. En primer lugar elegimos un punto arbitrario de la tabla y una dirección a seguir (inicio en la 3ra fila, columna 1ra). A partir de aquí seleccionamos los números, siguiendo por ejemplo la dirección horizontal:

26 62 38 97 75 84 16 07

Los números 97 y 84 son mayores que 80, por lo tanto no sirven y es preciso elegir otros, quedando la muestra formada por las piezas con los números:

26 62 38 75 16 07 44 11

Existen algunos tipos de muestreo que también aseguran la aleatoriedad de los resultados, como es el caso del muestreo sistemático. Como ejemplo podemos citar la extracción de piezas a la salida de una máquina a medida que las va fabricando, con una frecuencia dada (por ejemplo, 1 pieza cada 15 minutos).

Técnicas de análisis y solución de problemas

1.- "BRAINSTORMING" O TORMENTO DE IDEAS

Es una técnica usada en un grupo para conseguir el máximo número de ideas sobre un tema determinado o de soluciones a un problema concreto, ideas o soluciones que momentáneamente se anotan y luego son analizadas. El orden a seguir es el siguiente:

- 1) Especificación clara del tema o del problema por parte del líder o del coordinador. Todos deben entenderlo.
- 2) Cada cual expresa su opinión en forma simple y breve. El líder anota todas las ideas (aunque le parezcan improcedentes) en una pizarra.
- 3) Todos los miembros deben tener iguales oportunidades para hablar y todos deben recibir unas palabras de agradecimiento y aliento.
- 4) Cuantas más ideas, mejor. Cuanto mayor sea el número de soluciones posibles a un problema más fácil será encontrar la mejor. No debe callarse ninguna idea aunque parezca absurda. Igualmente deben aportarse modificaciones a ideas ya expresadas.
- 5) La crítica y selección de ideas o soluciones debe ser propuesta a una segunda sesión a la que todos deberán aportar su opinión sobre las ideas mejores entre las anotadas en la reunión anterior. Así después de unos días, es más fácil llegar a aceptar la idea del compañero como más conveniente que la propia.

El líder deberá, con mano izquierda, proceder a la selección de las mejores soluciones espontáneamente por parte del Círculo, sin atacar o criticar severamente ninguna idea por absurda que parezca.

2).-EL AREA DE RESULTADOS CLAVE: PRINCIPIO DE PARETO

Pareto, economista italiano del siglo pasado, estableció un principio, según el cual, en un conjunto constituido por un gran número de unidades, sólo una pequeña parte de las mismas son realmente significativas. Se le ha llamado la ley del 20/80 porque generalmente, el 20% de los elementos del grupo constituyen el 80% del total ponderado.

Basado en este principio, Dickie confeccionó una curva llamada ABC que enmarca el total de los elementos clasificándolos en tres zonas (graf. 025):

- La zona A donde con el 20% de los elementos se puede controlar el 80% del resultado, que es llamada también área de resultados clave o ABC.
- La zona B es de interés, medio en la que cada elemento tiene un interés medio no depreciable pero tampoco interesante si antes no se ha controlado la zona A.
- La zona C que es la que un gran número de elementos tienen una influencia muy reducida en los resultados, por lo que no vale la pena considerarlos.

DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO

Este método de análisis fue desarrollado por el profesor Kaoru Ishikawa de la Universidad de Tokio. Es conocido también como "diagrama de espina de pescado" debido a la forma que adopta, como diagrama de las 4 M.

- Máquina (en inglés machine).
- Material (material).
- Mano de obra (manpower).
- Método (method).

Se inicia pintando en la pizarra una flecha que nos lleva al efecto (problema o defecto); a continuación se pintan cuatro flechas afluentes a la primera, cada una representando una de las 4 M. Luego se van anotando las sugeridas como posibles causas concretas del problema, cada una adscrita a una M (graf. 026).

Todos los miembros del Círculo deben ir aportando sus opiniones anotándose las mismas en la "espina de pescado". Más tarde se pueden comprobar estas opiniones viendo si existe correlación entre la causa anotada y el efecto. Si no existiese debe borrarse de la pizarra la anotación que se ha demostrado no ser causa del problema.

Implantación de los Círculos de Calidad

Cuando una empresa se decide a poner en marcha los Círculos de Calidad (CC) debe analizar previamente si está preparada para ello. Sería temerario que la dirección tomase una decisión tan importante, sin haber valorado previamente el grado de riesgo que está dispuesta a correr y cuál es su nivel de receptividad para efectuar el cambio que se propone.

Implantar CC supone varios compromisos para la dirección, pero básicamente dos:

- Un estilo de dirección; el estilo Z.
- Aceptar las propuestas que hagan los CC.

No existe ningún método científico que permita valorar, de una forma totalmente objetiva, si una empresa está preparada para los Círculos, aunque algunos de los test que existen sobre factor humano y clima laboral pueden representar una aproximación válida para las empresas que tengan dudas al respecto.

A los directivos que tienen sus reservas sobre la posible implantación de los CC, les recomendaríamos que contemplasen el problema desde tres puntos de vista: la empresa, los trabajadores y los sindicatos.

A. La empresa, los trabajadores y el Sindicato.

LA EMPRESA:

Si la empresa es una Compañía Z no tendrá ningún problema para poner en marcha los CC, pero en caso contrario, debe procurar acercarse a ella lo máximo posible. La empresa autoritaria, en la que el concepto del mando dominador está muy arraigado, tiene una probabilidad muy alta de fracasar en este empeño.

Analice la situación real del estilo de dirección de su empresa y no corra riesgos inútiles. La ilusión inicial de la puesta en marcha puede suplir muchas carencias y superar algunas barreras, pero a la larga los CC, fracasarán.

LOS TRABAJADORES:

Son los principales protagonistas de los Círculos y la experiencia nos demuestra que por regla general, son mejores de lo que muchas veces pensamos. Probablemente será necesario darles una formación adecuada, pero, en principio, la gente acepta de buen grado la invitación que se le hace para participar y opinar sobre posibles mejoras en su trabajo.

Las empresas son situaciones laborales conflictivas, reducciones de plantilla, huelgas, etc. no deben pensar en la posibilidad de implantar CC, ya que toda la conflictividad se canalizaría a través de los Círculos y éstos "estallarían" irremediabilmente.

LOS SINDICATOS:

El tercer factor a considerar, antes de decidir la puesta en marcha de los CC, son los sindicatos. Aunque hasta este momento los sindicatos mayoritarios no han manifestado públicamente su postura, la experiencia nos demuestra que son receptivos respecto a los CC y no intervienen en la decisión de la empresa de ponerlos en marcha, ni en la de sus afiliados en participar.

No obstante, la empresa debería comunicar su intención a los representantes sindicales e invitarles a participar en los CC. Estamos convencidos de que una política abierta facilita generalmente las cosas.

No parece lógico que los sindicatos decidan actuar en contra los CC, cuando éstos favorecen la posibilidad de participar activamente en la empresa y valoran no sólo el trabajo físico de los empleados, sino también su creatividad e inteligencia.

Etapas para la implantación

Vamos a detallar a continuación, paso a paso, las distintas etapas que debe superar la empresa hasta tener en funcionamiento los CC. Este esquema general puede ser seguido por la mayoría de las empresas que deseen implantarlos, aunque algunas deberán adaptarlos a sus características propias.

Una vez tomada la decisión, después de comprobar que existen los requisitos previos que hemos enunciado, la puesta en marcha puede dividirse en tres fases distintas:

- 1) Información: De lo que se va hacer.
- 2) Formación: En las técnicas propias de los CC y en otras complementarias que son necesarias para su desarrollo.
- 3) Puesta en marcha de los primeros Círculos.

A. Aceptación por el equipo directivo

Un proyecto que cambiará, probablemente, muchas cosas en la empresa, no puede ponerse en marcha sin el convencimiento pleno y el apoyo total del Equipo Directivo. Los CC necesitan un líder, un campeón en lo más alto del organigrama. Esta persona será la clave del éxito en los primeros meses de existencia y el único capaz de reanimarlos, si a los dos, tres o más años decaen.

El directivo interesado en poner en marcha los CC debe buscar el apoyo del Director General si no es él este directivo y de todo el equipo de dirección, para

lo que acostumbra a ser útil una sesión informativa formativa en la que un consultor externo, o el mismo directivo explique a sus compañeros los temas siguientes:

- Qué son los CC.
- Cómo funcionan.
- Ventajas e inconvenientes.
- Plan concreto de puesta en marcha.

Si en esta sesión se consigue la aceptación y el apoyo por parte de todos los asistentes, puede pasarse a la fase siguiente, pero, en caso contrario, debería esperarse unos días para que todos puedan reflexionar sobre lo que se les ha dicho y buscar su aceptación unos días más tarde.

Es muy difícil dar una norma general para todas las empresas, pero si no se consigue el acuerdo unánime del equipo directivo, debería cuestionarse la oportunidad de poner en marcha el programa.

Sólo podría admitirse, siempre con el apoyo del Director General, si se tratase de la puesta en marcha en una sola División o Departamento, sin interferir en las áreas que no han dado su apoyo.

La falta de aceptación por parte de algunos directivos no impide, generalmente, el éxito inicial, pero, a largo plazo, los CC salen perjudicados.

B. Formación de los mandos intermedios y técnicos

Estos primeros pasos de información y formación deben seguir el organigrama en forma descendente, por lo que el próximo paso será informar a los segundos y/o terceros niveles.

La información debe ser para todos y la formación para aquellos que se verán involucrados de forma más directa. El temario será similar al anterior, aunque es conveniente profundizar más en las técnicas propias de los CC y en la operativa que se realizará.

Normalmente, este escalón del organigrama es el más sensible a la puesta en marcha de los CC ya que algunos, los menos formados, creen ver en ellos una pérdida de "status" y de poder, y otros temen que se descubra su bajo nivel. Las empresas deberían invertir el tiempo que fuese necesario con este grupo para conseguir su apoyo decisivo, ya que no es posible implantar los CC sin su

colaboración; en tal caso no es posible ni el éxito a corto plazo.

Una estrategia que acostumbra a dar buenos resultados es la de crear un Círculo de mandos intermedios, de forma que se vean involucrados plenamente. Y después de conseguir buenos resultados comprenderán la importancia que tiene para la empresa extenderlo a todos los niveles.

C. Elección y formación del coordinador

El coordinador, facilitador o responsable de los CC es la persona que más va a influir en la eficacia de los Círculos en la empresa. Debe ayudar y animar a los integrantes a hacer un buen trabajo, debe velar para que el programa de puesta en marcha se cumpla y debe ser el portavoz ante la dirección de las actividades de los Círculos.

Es aconsejable que el coordinador sea una persona con prestigio dentro de la empresa, que tenga buenas capacidades de comunicación, relaciones humanas, motivación, que conozca la empresa y a sus empresas y que tenga conocimientos de organización.

La formación del coordinador debe ser amplia, ya que debe convertirse no sólo en el responsable de los Círculos, sino también en el formador de los escalones inferiores.

Su dedicación a estas funciones deberá elevarse, si se quiere implantar los CC con un cierto dinamismo. Si la persona elegida sólo puede dedicar a ello el tiempo sobrante de otras actividades, los CC no prosperarán y, pasados uno o dos años la empresa seguirá con los dos Círculos piloto que implantó al principio. Es preciso pensar en una persona que tome estas responsabilidades como la parte más importante de su trabajo. Según la dimensión de la empresa, deberá dedicarse exclusivamente a este trabajo y, posiblemente, con colaboradores.

D. Información a todos los empleados

Aunque la implantación de los CC se haga en forma restringida, en un departamento o sección, es aconsejable informar a toda la plantilla del proyecto de implantación de los CC, después de habérselo comunicado al Comité de Empresa.

Esta comunicación puede hacerse por grupos, a los que se les explicará el programa que tiene la empresa para poner en marcha CC, qué son, cómo funcionan, quienes participarán, etc. Si la plantilla es muy numerosa puede darse esta información por escrito.

Es muy interesante que todos los empleados conozcan que los CC son algo ~~importante~~ importante para la empresa, por lo que la presencia del Director General en estas reuniones es muy recomendable.

E. Elección de los primeros círculos

La puesta en marcha de un programa de la importancia del que nos ocupa, debe estudiarse con detenimiento, a fin de asegurar un éxito inicial, que sea como una mancha de aceite que se extiende a otros Círculos. Por ello, la elección de los Círculos piloto que deben ponerse en marcha en primer lugar y los problemas que ~~analizarán~~ analizarán, constituyen dos tareas básicas para el futuro de los CC y que deberían ocupar bastantes horas a los directivos.

Todos los directivos saben en qué sección tienen buenos empleados, profesionales que, ante una oportunidad como la que brinda los CC, sabrán demostrar su valía y ~~aportarán~~ aportarán soluciones válidas a problemas cotidianos. La empresa debería valerse de ellos para formar los Círculos piloto al empezar éstos su trabajo.

Es ~~aconsejable~~ aconsejable empezar con dos o tres Círculos, de forma que desde el principio se cree un espíritu de competencia entre ellos, que hace mejorar los resultados. Discrepamos de alguna bibliografía que recomienda empezar con un solo círculo, ya que la empresa no puede jugarse el éxito o el fracaso a una sola carta. Si la elección de los Círculos es importante, también lo es la elección de los temas a ~~tratar~~ tratar. Es aconsejable buscar temas populares, cuya solución trascenderá más allá del ámbito del propio Círculo.

La dirección no debe dudar en ayudar a estos primeros CC para encontrar ~~soluciones~~ soluciones brillantes. Un éxito inicial es la mejor propaganda para la implantación rápida de un programa de CC.

F. La formación para los integrantes de los Círculos de Calidad

La formación es esencial para que los Círculos de Calidad obtengan buenos resultados de su trabajo. No se puede pretender que una vez formado el Círculo, 4 ó 6 personas se sienten alrededor de una mesa y surjan ideas y soluciones, si a estas personas no se las ha formado previamente en técnicas elementales, pero necesarias para el trabajo que van a realizar:

- Reuniones.
- Análisis de problemas.
- Nociones estadísticas.
- Principio de Pareto a curva ABC.
- Brainstorming.
- Diagrama de Ishikawa o de la espina.

Esta formación debería darla el Coordinador, aunque al principio es posible que deba recurrirse a un consultor externo con mayor experiencia en este tipo de formación.

No se trata de crear un curso denso en contenido, de muchas horas de duración, sino más bien se intenta que esta formación la reciban en el mismo círculo, a medida que se hace necesaria. Para ello es preciso que el coordinador o el consultor externo asista a las primeras reuniones de cada círculo, para dirigir las reuniones y formar a sus componentes.

G. Elección del líder

Cada Círculo, una vez formado, debe elegir a su Líder, Facilitador o Portavoz, quién será el encargado de dirigir las reuniones, distribuir los trabajos y representar al Círculo ante el Coordinador o la dirección de la empresa.

La elección debe hacerse por votación entre los componentes de cada Círculo. Aunque algunos Círculos deciden ocupar este cargo de forma rotativa entre todos los integrantes del mismo, no es aconsejable aceptar esta propuesta, que desvirtúa el significado propio del líder.

No debe confundirse la figura del líder con la del mando intermedio. El mando intermedio tiene una posición y unas funciones que quedan definidas en el organigrama, como ya hemos visto, y que sigue siendo válido. El líder de un círculo tiene limitada su actuación al ámbito de los Círculos de Calidad, pero nunca como mando, sino simplemente como portavoz.

Las empresas en las que la mayor parte de su plantilla se ha integrado en Círculos de Calidad deben plantearse cuál es la situación de sus mandos intermedios respecto a los líderes. Si existe perfecta identidad de personas, la empresa debe estar orgullosa de haber elegido correctamente a sus mandos, pero en aquellas empresas en donde no existe esta identidad, deben cuestionarse si no se equivocaron al elegir y pensar si en el futuro deberán cambiar los criterios que están utilizando para nombrar a sus mandos intermedios.

La empresa ideal, desde este punto de vista, la empresa Z, es la que, en el último escalón, tiene a los Círculos de Calidad con sus líderes como mandatos naturales de los mismos.

H. Periodicidad y horario de las reuniones

Como norma general, deberíamos decir que los CC deben reunirse ~~semanalmente~~ semanalmente, durante una hora y en horas de trabajo. A partir de este enunciado, cada empresa debe adaptar las reuniones a sus necesidades y posibilidades.

La frecuencia semanal es la más adecuada para establecer una continuidad en los temas que se están tratando, ya que una mayor distancia entre reuniones puede obligar a dedicar la primera parte de la reunión a recordar y recapitular la reunión anterior, volviendo a discutir temas ya tratados.

L. Aprobación de las propuestas

Como ya se ha dicho, el trabajo de un Círculo termina cuando encuentra la solución al problema que estaba analizando, pero si la solución no se pone en marcha, habrá hecho un trabajo inútil. Por ello debe establecerse un mecanismo para que la propuesta del Círculo, debidamente cuantificada y documentada, llegue al nivel de decisión adecuado y se apruebe su puesta en marcha.

Cuando una propuesta es rechazada por la dirección, ésta debe tener un cuidado exquisito para explicar y justificar ante el Círculo su decisión, con el fin de evitar que esta negativa provoque un sentimiento de rechazo que se traduzca en el fin de las reuniones del Círculo.

J. Divulgación de los logros de los Círculos de Calidad

Dentro del plan de puesta en marcha de los CC, la empresa debe pensar cómo va a dar publicidad al trabajo que éstos realicen ya que es bueno crear un espíritu competitivo entre los grupos y de "orgullo" por el trabajo realizado.

En el fondo, todos tenemos algo de vanidad y a todos nos gusta saber que nuestras propuestas son conocidas por el resto de los compañeros. Un tablero de anuncios específicos para los CC, en el que se informe de los trabajos realizados y los ahorros económicos conseguidos, puede ser suficiente.

K. La función de la dirección durante la implantación

Durante la puesta en marcha de los CC en la empresa, la alta dirección de la empresa cumple un papel importantísimo en este período.

La decisión de implantar CC no representa solamente decidir que unos empleados se reunirán cada semana para hablar de su trabajo. Esta decisión implica aceptar un nuevo estilo de dirección. Implica tener que aceptar unos cambios que propondrán los CC.

El Círculo en marcha

A. Funcionamiento de los Círculos de Calidad

Los etapas sucesivas fundamentales que deben darse para implantar los Círculos de Calidad en una empresa son:

- a. Presentación a la Dirección
- b. Aprobación de la implantación de los Círculos de Calidad
- c. Aportación de problemas por los grupos o Círculos
- d. Análisis de los problemas por parte de los mismos Círculos
- e. Aportación de alternativas o soluciones, a cargo de los mismos
- f. Presentación de las soluciones o sugerencias a la Dirección

Cuando se completa y se cierra este ciclo, se vuelve a empezar desde el principio en un movimiento continuo que no se detiene nunca; cada vez que termina se emprende de nuevo desde el principio.

B. Metodología de trabajo

Aunque es evidente que no es posible fijar un esquema rígido como norma de trabajo de los Círculos, puesto que cada empresa debe tener el suyo propio, ajustando a sus necesidades y la forma de ser de sus hombres.

Los cinco pasos en que hemos resumido este método de trabajo son los siguientes:

- a. Presentación del problema
- b. Búsqueda de datos y análisis
- c. Propuesta de solución
- d. Aprobación y puesta en marcha
- e. Seguimiento y control

A32.

REINGENIERIA**DEFINICION**

"Reingeniería es el rediseño de la forma de enfrentar los negocios con la finalidad de adaptar la empresa al mercado de hoy, llegando a definir las reformas que el modelo requiere para adecuarse a la nueva realidad".

Reingeniería significa repensar y reidear radicalmente los procesos dentro de los cuales creamos valor y trabajamos.

¿PORQUÉ HACER REINGENIERÍA?

Porque los enfoques utilizados hasta ahora como programas de Calidad Total, Inversiones en Tecnología, Programas de atención al Cliente, Proyectos de Optimización de Costos y Programas de Mejora Continua no ha cubierto en la mayoría de los casos las expectativas de nuestras organizaciones. Han producido mejoras discretas en aquellas que las han aplicado con rigurosidad, pero no han conseguido reducir la distancia relativa existente entre estas organizaciones y los líderes de su sector.

Esto es debido a que la gran mayoría de éstas mejoras ha tenido como centros de atracción los propios departamentos o áreas funcionales de la empresa y no han conseguido llegar al único agente capaz de valorarlas: el cliente.

TIPOS DE REINGENIERIA

Se distinguen los siguientes :

1. Reingeniería de Procesos
2. Reingeniería de Negocios
3. Reingeniería de Software

La Reingeniería de Procesos empieza en la línea de producción, ahorrando costos, los errores de producción, etc.; tiene como objetivo final rediseñar los procesos de la empresa detrás de actividades que representan el objetivo final, eliminando funciones que agreguen costo pero no valor".

"La Reingeniería de Negocios tiene como objetivo cuestionar las estrategias de negocio vigentes y verificar hasta que punto son aplicables en el mercado de hoy". La Reingeniería de Negocios termina con los nuevos métodos, se trata de definir claramente el negocio, y ver si realmente vale la pena que sea el negocio de dicha empresa.

La Reingeniería de Software parte con:

- Objetivos
- Predefinir una serie de requerimientos
- Ayudar a la organización a tomar la tecnología adecuada.

Para implantar Reingeniería de Software tenemos que considerar toda la tecnología existente así como también las estrategias emergentes relacionadas con:

- * estándares
- * búsqueda del socio tecnológico
- * tratar de encapsular el pasado y abrirse al futuro
- * instalar una red en la organización
- * algunas herramientas tales como:
 - Análisis y Diseño orientado a Objetos
 - Windows
 - Multimedia
- * relaciones con proveedores, bancos mediante red, etc.

En general, para la implementación de la informática hay que seguir las siguientes etapas:

- cuestionamiento
- implementación
- retroalimentación

Nunca nos olvidemos que la Reingeniería es algo permanente.

Acordémonos además que el gerente de proceso debe ser el primer reingeniero.

También sepamos que no se necesita gente experta en el negocio, es mejor para la Reingeniería tener gente con mente fresca capaz de cuestionar.

BENEFICIOS Y RIESGOS

Los beneficios de la Reingeniería pueden ser dramáticos: reducción de costos del 60%, calidad de servicio próximo al 6%, reducción de plazos en proporciones de 6 a 1, etc. en contrapartida los riesgos son también altos: según los estudios 7 o 5 de cada 10 proyectos de Reingeniería fracasan.

El motivo en muchos casos es que no se dimensionan adecuadamente los cambios a introducir, su impacto y repercusiones.

La experiencia de **Michael Hammer** y **James Champy** les permite asegurar que entre un 50% y un 70% de las compañías que empiezan procesos de reingeniería no tiene éxito.

" Muchas terminan como comenzaron, alimentando el cinismo de los empleados con otro inefectivo programa de mejoramiento".

A continuación, un catálogo de las equivocaciones más comunes:

- Querer arreglar el proceso en lugar de cambiarlo.
- No poner el foco en los procesos.
- Ignorar todo excepto el proceso de rediseño.
- Desatender los valores y las creencias de la gente.
- No estar dispuesto a aceptar resultados menores.
- Darse por vencido muy temprano.
- Tratar de hacer que la Reingeniería parta desde abajo
- Escatimar los recursos destinados a Reingeniería.
- Concentrarse exclusivamente en el diseño.
- Retraerse cuando la gente se resiste a los cambios.
- Tratar de hacer Reingeniería dejando a todos contentos.

REINGENIERIA DE PROCESOS

Cuando nos piden una breve definición de Reingeniería contestamos que significa "empezar de nuevo". No significa mejorar lo existente ni hacer cambios que dejan intactas la estructuras básicas. No se trata de abandonar nada, ni de arreglar algo para que funcione mejor, lo que significa es abandonar procedimientos establecidos hace mucho tiempo y examinar otra vez desprevénidamente el trabajo que se requiere para crear el producto o servicio de una compañía y entregarle algo de

valor al cliente.

DEFINICIÓN

El presente trabajo se basará en la definición dada por los precursores de este movimiento **Michael Hammer & James Champy** quienes la definen de la siguiente manera:

" Reingeniería es la revisión fundamental, y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como : Costos, Calidad, Servicio y Rapidez ".

Esta definición contiene tres palabras claves:

Radicalmente.- Significa llegar hasta la raíz de las cosas no efectuar cambios superficiales ni tratar de arreglar lo que ya está instalado sino abandonar lo antiguo.

Rediseñar.- Significa descartar todas las estructuras y los procedimientos existentes e inventar maneras enteramente nuevas de realizar el trabajo.

Procesos.- Definido como un conjunto de actividades que recibe uno o mas insumos y crea un producto de valor para el cliente.

Tres fuerzas por separado y en combinación, están impulsando a las compañías a penetrar cada vez más profundamente en un territorio que para la mayoría de los ejecutivos y administradores es atterradoramente ignoto.

Llamamos estas fuerzas las tres Ces:

CLIENTES COMPETENCIA Y CAMBIO

Veamos una por una y veamos como han cambiado.

. Los CLIENTES asumen el mando

La primera C es **Cliente**.

A partir de los primeros años 80, en los países desarrollados, la fuerza dominante en la relación vendedor-cliente ha cambiado. Los que mandan ya no son los vendedores : son los clientes.

Hoy los clientes les dicen a los proveedores qué es lo que quieren, cuándo lo quieren, y cuánto pagarán. Esta nueva situación está descontrolando a compañías que sólo sabían de la vida de mercado masivo.

Durante treinta años después de la segunda Guerra Mundial hubo una escasez crónica de productos manufacturados. Los fabricantes no podían producir suficientemente para satisfacer a todo posible comprador. **El efecto de la**

demanda insaciable fue darles a los productores la ventaja sobre los compradores. Los proveedores del mercado masivo tenían relativamente pocos competidores, y éstos ofrecían productos y servicios muy parecidos. En realidad, la mayoría de los clientes no quedaban insatisfechos. No sabían que había nada mejor ni distinto.

Aun los que no quedaran satisfechos comprarían lo que se les ofreciera porque no tenían mucho para escoger. Pero ahora que sí tienen opciones, los clientes ya no se comportan como si todos hubieran sido fundidos en el mismo molde. **Los clientes (consumidores) y corporaciones por igual exigen productos y servicios diseñados para sus necesidades particulares y específicas. Ya no tiene vigencia el concepto de el vendedor o productor; ahora es el cliente, aquél con quién el vendedor está negociando en determinado momento y que tiene la capacidad de exigir lo que a él le guste.**

Los clientes individuales sean consumidores o firmas industriales, exigen que se le trate individualmente. Esperan productos configurados para sus necesidades, entregados según programas que estén de acuerdo con sus planes de manufactura o con sus horarios de trabajo, y condiciones de pago que le sean cómodas.

Individual y colectivamente, una serie de factores han contribuido a desplazar el equilibrio de poder de mercado del productor al consumidor.

Las expectativas de los consumidores se fueron a las nubes en los Estados Unidos cuando los competidores, muchos de ellos japoneses, irrumpieron en el mercado con precios más bajos en combinación con productos de mejor calidad. Después los japoneses sacaron productos nuevos, que los estadounidenses no habían tenido aún tiempo de sacar al mercado o quizá ni lo habían pensado.

En el sector de servicios, los consumidores esperan y exigen más porque saben que pueden obtener más. **Una vez que el cliente experimenta este servicio superior, ya no quiere aceptar nada menos.** En suma, en lugar del mercado masivo en expansión de los años 50, 60, y 70, las compañías tienen hoy clientes (individuos) y negocios que saben lo que quieren, cuanto quieren pagar y cómo obtenerlo en las condiciones que les convienen.

. La COMPETENCIA se intensifica.

La segunda C es Competencia.

Antes era sencilla : la compañía que lograba salir al mercado con un producto o

servicio aceptable y al mejor precio, realizaba una venta. Ahora no sólo hay más competencia si no que es de muchas clases distintas.

Se venden artículos similares en distintos mercados sobre bases competitivas **totalmente** distintas: en un mercado a base de precio, en otro a base de selección, aquí a base de calidad, y mas allá a base de servicios antes o después de la venta o durante ella. **Al venirse a abajo las barreras comerciales, ninguna compañía tiene su territorio protegido de la competencia extranjera. Como son los japoneses, coreanos, taiwaneses, frances, etc. que tienen libertad de competir en los mismos mercados.**

La tecnología cambia la naturaleza de la competencia en formas que las compañías no esperaban. La tecnología le permitió a los innovadores idear técnicas **totalmente** nuevas de servicio. Los eficientes desplazan a los inferiores porque al precio más bajo, la calidad más alta y el mejor servicio que brinda cualquiera de ellos pronto se convierte en norma para todos. por los tanto ya no basta ofrecer un producto o servicio satisfactorio.

Si una compañía no puede plantarse hombro a hombro con la mejor del mundo en una categoría competitiva, pronto no tendrá un lugar donde ubicarse.

. El CAMBIO se vuelve constante

La tercera C es Cambio.

Ya sabemos que los clientes y la competencia han cambiado, pero lo mismo ocurre con la naturaleza misma del cambio. Ante todo, el cambio se ha vuelto general y permanente. Es lo normal. Por otra parte, el paso del cambio se ha acelerado. Con la globalización de la economía, las compañías se ven ante un número mayor de competidores, cada uno de los cuales puede introducir en el mercado innovaciones de producto y servicio. **La rapidez del cambio tecnológico también promueve la innovación.** Los ciclos de vida de los productos han pasado de años a meses. **Lo importante es que no solo han disminuido los ciclos de vida de productos y servicios, sino que también ha disminuido el tiempo disponible para desarrollar nuevos productos e introducirlos.**

Hoy las empresas tienen que moverse rápidamente, o no se moverán en absoluto. Además tienen que mirar en muchas direcciones al mismo tiempo. Los cambios que pueden hacer fracasar a una compañía son los que ocurren fuera del radio de sus expectativas, y allí es donde se origina la mayor parte de ellos en el ambiente

económico de nuestra época.

Las tres Ces Clientes, Competencia y Cambio han creado un nuevo mundo para los negocios, y cada día se hace más evidente que organizaciones que fueron diseñadas para que funcionen en un determinado ambiente no se puedan arreglar para que funcione en otro.

Las compañías creadas para vivir de la producción en serie, la estabilidad y el crecimiento, no se pueden arreglar para que tengan éxito en un mundo en el cual los Clientes, la Competencia y el Cambio exigen flexibilidad y rápidas reacciones.

¿ QUE COMPAÑIAS EMPRENDEN REINGENIERIA ?

Actualmente existen tres clases de compañías que emprenden la Reingeniería. **Las primeras son compañías que se encuentran en graves dificultades, estas no tienen más remedio. si sus costos están en un orden de magnitud superior al de sus competidores o a lo que permite su modelo económico, si su servicio a los clientes es tan sumamente malo que los clientes se quejan abiertamente, si el índice de fracasos con sus productos es dos, tres o cinco veces superior al de la competencia, en otras palabras, si necesita mejoras inmensas, esa compañía evidentemente necesita reingeniería.**

En segundo lugar están las compañías que todavía no se encuentran en dificultades, pero cuya administración tiene la previsión de detectar que se avecinan los problemas.

Por el momento los resultados financieros pueden parecer satisfactorios, pero hay nubes en el horizonte que amenazan arrasar con las bases del éxito de la empresa; nuevos competidores, requisitos o características cambiantes de los clientes, un ambiente reglamentario o económico cambiado. Estas compañías tienen la visión de empezar a rediseñar antes de caer en la adversidad.

El tercer tipo de compañías que emprenden la reingeniería lo constituyen las que están en óptimas condiciones. No tienen dificultades visibles ni ahora ni en el horizonte, pero su administración tiene aspiraciones y energía. Las

compañías de esta tercera categoría ven a la reingeniería como una oportunidad de ampliar su ventaja sobre los competidores.

De esta manera buscan levantar más aún la barrera competitiva y hacerles la vida más difícil a todos los demás.

Pero si se quiere alcanzar el verdadero éxito aún teniéndolo, una compañía realmente grande abandona de buen grado prácticas que han funcionado bien durante largo tiempo, con la esperanza y la expectativa de salir con algo mejor.

CAMBIOS QUE OCURREN CUANDO SE HACE REINGENIERIA

Hemos insistido repetidas veces en que la reingeniería implica el rediseño radical de los procesos. Pero si bien se empieza por rediseñar los procesos, no se termina allí. Los cambios fundamentales en los procesos de negocios producen consecuencias en muchos otros aspectos de una organización: en realidad en toda ella.

Cuando se rediseña un proceso, oficios que eran estrechos y orientados a una tarea pasan a ser multidimensionales, individuos que antes hacían lo que se les ordenaba toman ahora decisiones por sí mismos. El trabajo en serie desaparece los departamentos funcionales pierden su razón de ser. Los gerentes dejan de actuar como supervisores y se comportan más bien como entrenadores, Actitudes y valores cambian en respuesta a nuevos incentivos. Casi todos los aspectos de la organización se transforman.

Examinemos más detenidamente el tipo de cambios que ocurren cuando una compañía rediseña sus procesos:

1. Cambian las unidades de trabajo:

De departamentos funcionales a equipos de proceso.

Lo que hacen realmente las compañías que rediseñan es volver a juntar el trabajo que Adam Smith y Henry Ford dividieron en diminutas fracciones hace tantos años. Una vez reestructurado, los equipos de procesos - grupos de personas que trabajan juntas para realizar un proceso total - resultan ser la manera lógica de organizar al personal que realiza el trabajo. Los equipos de proceso no incluyen representantes de todos los departamentos funcionales interesados, sino que reemplazan la antigua estructura departamental.

Si bien hay diversas clases de equipos de proceso, nosotros nos referimos a algo muy particular cuando usamos el término "equipo".

Un método alternativo es tomar a las mismas personas, pero en lugar de separarlas en departamentos, se les debe reunir en un equipo. No se modifica necesariamente lo que hace, pero se disponen las cosas para que lo hagan conjuntamente y no por separado, ni en distintos puntos de la compañía. Cuando se vuelven a juntar lo llamamos equipo de proceso. En otros términos, un equipo de proceso es una unidad que se reúne naturalmente para completar todo un trabajo (un proceso).

2. Los oficios cambian:

De tareas simples a trabajo multidimensional

Las personas que trabajan en equipos de proceso encontrarán su trabajo muy distinto de los oficios a que estaban acostumbrados. El trabajo en serie sea de oficina o de taller, es muy especializado es la repetición de la misma tarea. Los trabajadores de equipos de proceso son responsables colectivamente de los resultados del proceso, más bien que individualmente responsables de una tarea, tienen un oficio distinto. Comparten con sus colegas de equipo la responsabilidad conjunta del rendimiento del proceso total, no sólo de una pequeña parte de él. No solamente ponen en juego día tras día una gama más amplia de destrezas sino que tienen que pensar en un cuadro más amplio.

Aunque no todos los miembros del equipo realizan exactamente el mismo trabajo, la línea divisora entre ellos se desdibuja. Todos los miembros del equipo tienen por lo menos algún conocimiento básico de todos los pasos del proceso, y probablemente realizan varios de ellos.

Además, todo lo que hace el individuo lleva el sello de una apreciación del proceso en forma global. Cuando el trabajo se vuelve más multidimensional, también se vuelve más sustantivo.

Después de la reingeniería, el trabajo se hace más satisfactorio porque los trabajadores tienen una mayor sensación de terminación, cierre y realización.

Han hecho realmente todo un oficio. Estos trabajadores comparten los retos y las recompensas del empresario. Están orientados al cliente, cuya satisfacción es su meta. No están simplemente tratando de tener contento al Jefe ni de trabajar a través de la burocracia.

Además el trabajo se hace más remunerado porque los oficios adquieren un mayor

componente de desarrollo personal no significa escalar la jerarquía sino ampliar uno sus horizontes, aprender más de modo que pueda abarcar una mayor parte del proceso. Después de la reingeniería no hay eso de dominar un oficio, crece a medida que crece la pericia y la experiencia del trabajador.

Por otra parte, como los trabajadores en procesos rediseñados destinan más tiempo a trabajo que agrega valor y menos tiempo a trabajo que no agrega ningún valor, su aporte a la compañía aumenta y en consecuencia, estos oficios en un ambiente rediseñado generalmente son mejores remunerados.

3. El Papel del trabajador cambia:

De controlado a Facultado

Una compañía tradicional orientada a las tareas contrata personal y espera que éste siga las reglas. Las compañías que se han rediseñado no buscan empleados que sigan reglas, quieren gente que haga sus propias reglas. Cuando la administración confía a los equipos la responsabilidad de completar un proceso total, necesariamente tiene que otorgarles también la autoridad para tomar las medidas conducentes.

Los que trabajan en un proceso rediseñado son necesariamente personas facultadas. A los trabajadores de equipo de proceso se les permite, y se les exige, que piensen, se comuniquen y obren con su propio criterio y tomen decisiones.

Los equipos, sean de una persona o de varias, que realizan trabajo orientado al proceso, tienen que dirigirse a sí mismos.

Dentro de los límites de sus obligaciones para con la organización - fechas límites ya convenidas, metas de productividad, normas de calidad, etc. deciden cómo y cuándo ha de hacer el trabajo. Si tienen que esperar la dirección de un supervisor de sus tareas, entonces no son equipos de proceso. Los procesos no se pueden rediseñar sin facultar a los trabajadores. Por consiguiente las compañías que rediseñan tienen que considerar criterios adicionales cuando contratan. Ya no basta examinar únicamente la educación de los que solicitan empleo, su capacitación y sus habilidades; también entra en juego su carácter, sus iniciativas, su autodisciplina, su motivación.

4. La preparación para el oficio cambia:

De entrenamiento a educación

Si todos los oficios en procesos rediseñados no requieren que el trabajador siga reglas sino que ejercite su propio criterio a fin de hacer lo que debe hacer entonces los empleados necesitan suficiente educación para discernir qué es lo que deben hacer. Las compañías tradicionales hacen hincapié en entrenar a los empleados, es decir, enseñarles a realizar determinado oficio o a manejar una situación específica.

En las que se han rediseñado, el énfasis se traslada de entrenar a educar, o a contratar personal que tenga una buena educación. El entrenamiento aumenta las destrezas y la competencia y les enseña a los empleados el cómo de un oficio; la educación aumenta su perspicacia y la comprensión; y les enseña el "porqué".

Para oficios multidimensionales y cambiantes, las compañías no necesitan personas para llenar un puesto porque el puesto está sólo vagante definido. Necesitan gente que entienda en qué consiste el oficio y sea capaz de realizarlo, gente capaz de crear el empleo que se le acomode. Además, el empleo seguirá cambiando. En un ambiente de cambio y flexibilidad, es claramente imposible contratar personas que ya sepan absolutamente todo lo que van a necesitar saber, de modo que la educación continua durante toda la vida del oficio pasa a ser la norma en una compañía rediseñada.

5. El enfoque de medidas de desempeño y compensación se desplaza: De actividad a resultados.

La remuneración de los trabajadores en las compañías tradicionales es relativamente sencilla: se les paga a las personas por su tiempo.

Cuando el trabajo se fragmenta en tareas simples, las compañías no tienen más remedio que medir a los trabajadores por la eficiencia con que se desempeñan en su trabajo estrechamente definido. Lo malo es que esa eficiencia aumentada de tareas estrechamente definidos no se traduce necesariamente en mejor desempeño del proceso.

Cuando los empleados realizan trabajo de proceso, las compañías pueden medir su desempeño y pagarles a base del valor que crean. Ese es un valor mensurable porque en procesos rediseñados los equipos crean productos o servicios que tienen un valor intrínseco. La reingeniería obliga también a las compañías a

reconsiderar algunos supuestos básicos relativos a remuneraciones. Por esta razón los salarios básicos en compañías con procesos rediseñados tienden a permanecer relativamente estables después de reajustes por inflación.

Las recompensas importantes por rendimiento toman la forma de bonificaciones, no alzas de sueldo.

Otros supuestos sobre remuneraciones también desaparecen con la reingeniería: pagarles a los empleados sobre la base del rango o la antigüedad; pagarles sólo por presentarse; y hacerles alzas de sueldo simplemente porque ha transcurrido otro año. **La paga con base en la posición de una persona en la organización cuanto más alta más dinero gana es incompatible con los principios de reingeniería.**

En las compañías que se han rediseñado, la contribución y el rendimiento son las bases principales de la remuneración.

6. Criterios de Promoción

Una bonificación es la recompensa adecuada por un trabajo bien hecho. El ascenso a un nuevo empleo no lo es.

Al rediseñar, la diferencia entre ascenso y desempeño se nota firmemente. **El ascenso a un nuevo puesto dentro de la organización es una función de habilidad, no de desempeño es un cambio no una recompensa.**

7. Los valores de los trabajadores cambian:

De proteccionistas a productivos.

La Reingeniería conlleva un cambio tan grande en la cultura de una organización como en su configuración estructural. Exige que los empleados crean profundamente que trabajan para sus clientes, no para sus jefes.

Los sistemas administrativos de una organización, las formas en que se paga a la gente, las medidas por las cuales se evalúa su desempeño, etc. son los principales formadores de los valores y las creencias de los empleados. Para que valga el papel en que se imprime, una declaración de valores tiene que ser reforzada por los sistemas administrativos de la compañía.

Los valores culturales que se encuentran en algunas compañías tradicionales son subproductos de sistemas administrativos fragmentados que se concentran en el desempeño, hacen hincapié en el control y ensalzan la jerarquía. En estos sistemas administrativos los valores que se fomenta son mas o menos como éstos :

- *Mi jefe paga mi sueldo: a pesar de todo lo que digan sobre los clientes, el objetivo real es tener contento al jefe.*
- *Yo no soy más que un piñón del engranaje: mi mejor estrategia es no levantar la cabeza y no hacer olas.*
- *Cuantos más dependientes directos tenga yo, más importantes seré.*
- *Mañana será lo mismo que hoy: siempre ha sido así.*

Lo malo es que estos valores y creencias no promueven el desempeño que requieren las organizaciones orientadas al cliente. Son incompatibles con los nuevos procesos creados en un ambiente rediseñado; y a menos que los valores cambien, los nuevos procesos por bien diseñados que sean, nunca funcionarán.

Cambiar los valores es parte tan importante de la reingeniería como cambiar los procesos.

En una compañía que se ha rediseñado, los empleados deben tener creencias como las siguientes:

- *Los Clientes pagan nuestros salarios: Debo hacer lo que se necesite para complacerlos.*
- *Todo oficio en esta compañía es esencial: el mío es muy importante.*
- *Presentarse al trabajo no es una realización: a mi me pagan por el valor que creo.*
- *La responsabilidad es mía: debo aceptar la propiedad de los problemas y resolverlos.*
- *Yo pertenezco a un equipo: o fracasamos o nos salvamos juntos.*
- *Nadie sabe lo que nos reserva el mañana: el aprendizaje constante es parte de mi oficio.*

La declaración expone valores, los sistemas administrativos les dan vida y realidad dentro de la compañía. y desde luego, la alta administración tiene que vivir también esos valores.

8. Los Gerentes cambian:

De Supervisores a entrenadores

Cuando una compañía se rediseña, procesos que eran complejos se vuelven simples, pero oficios que eran simples se vuelven complejos. **Equipos de proceso sea que consten de una sola persona o de muchas, no necesitan jefes: necesitan entrenadores.** Los equipos les piden asesoría a los entrenadores. Estos pueden ayudarles a resolver los problemas. No están ellos en acción pero si suficientemente cerca para asistir al equipo en su trabajo.

Los jefes tradicionales diseñan el trabajo y lo asignan. Los equipos hacen esto por si mismo. Los jefes tradicionales supervisan, controlan y verifican el trabajo a medida que pasa de un realizador de tarea al siguiente. Los equipos hacen eso ellos mismos.

Los jefes tradicionales tienen poco que hacer en un ambiente rediseñado.

Los gerentes en una compañía rediseñada necesitan fuertes destrezas interpersonales y tienen que enorgullecerse de las realizaciones de otros. Un gerente así es un asesor que está donde está para suministrar recursos, contestar preguntas y ver por el desarrollo profesional del individuo a largo plazo. Este es un papel distinto del que han desempeñado tradicionalmente la mayoría de los gerentes.

9. Las estructuras organizacionales cambian:

De jerárquicas a planas.

Cuando todo un proceso se convierte en el trabajo de un equipo, la administración del proceso se convierte en parte del oficio del equipo. Decisiones y cuestiones interdepartamentales que antes requerían juntas de gerentes y gerentes de gerentes, ahora las toman y las resuelven los equipos en el curso de su trabajo normal. Después de la reingeniería ya no se necesita tanta gente para volver a reunir procesos fragmentados. Con menos gerentes hay menos niveles administrativos. **En la compañía tradicional, la estructura organizacional es una cuestión importante a la cual se dedican enormes cantidades de energía porque es el mecanismo tradicional por el cual se resuelven muchas cuestiones y se contestan muchas interrogantes.**

Recuérdese que la unidad básica de la organización tradicional es el departamento funcional, un grupo de personas que realizan tareas similares.

Gran cantidad de energía se destina a estas organizaciones porque su forma

determina muchas cosas, desde cómo se organiza el trabajo de la compañía hasta los mecanismos de ejercer control y el seguimiento del desempeño. La estructura organizacional establece las líneas de comunicación dentro de la empresa y determina la jerarquía de toma de decisiones.

En las compañías que han rediseñado, por el contrario la estructura organizacional no es una cuestión tan seria el trabajo se organiza en torno a procesos y a los equipos que los ejecutan. La gente se comunica con quien sea necesario. El control esta en manos de las personas que ejecutan el proceso.

Por consiguiente, cualquier estructura organizacional que quede después de la reingeniería tiende a ser plana, pues el trabajo lo ejecutan equipos formados por personas esencialmente iguales unas a otras que operan con gran autonomía y tienen el apoyo de unos pocos gerentes.

¿ QUIENES HACEN LA REINGENIERIA ?

Los Reingenieros

Las compañías no son las que rediseñan procesos; son las personas. ¿ Pero quienes ?, como escogen las compañías y organizan al personal que realiza la reingeniería.

Estos son los roles que deben de ser asumidos en todo proceso de reingeniería.

EL LIDER

Es el que hace que tenga lugar la reingeniería. Es un alto ejecutivo con autoridad suficiente como para hacer que la compañía quede al revés y para persuadir a la gente de que acepte las perturbaciones radicales que trae consigo la reingeniería. El oficio del lider es un papel que un individuo desempeña por iniciativa propia. Alguien que tiene autoridad para sacarlo adelante se convierte en lider de la reingeniería cuando lo domina la pasión de reinventar la compañía, de hacer que la organización sea la mejor del negocio, de lograr que todo quede completamente bien.

El papel principal del lider es actuar como visionario y motivador. Ideando y exponiendo una visión del tipo de organización que desea crear, le comunica a todo el personal de la compañía el sentido de propósito y de misión. El lider debe aclararles a todos que la reingeniería implica un esfuerzo serio y que se llevará hasta el fin.

El Líder inicia también los esfuerzos de reingeniería de la compañía. Es él quien nombra altos administradores como dueños de los procesos y les asigna la responsabilidad de lograr grandes avances en rendimiento. El Líder crea la nueva visión, fija las nuevas normas y, por medio de los dueños, persuade a otros a convertir la visión en realidad.

Los Líderes deben crear también un ambiente propicio para la reingeniería no basta con exhortar al personal. Así que mientras la mitad del oficio del Líder consiste en instar al dueño del proceso y al equipo de reingeniería para que realice su cometido, la otra mitad consiste en apoyarlos de manera que puedan realizarlo.

El Liderazgo no es sólo cuestión de posición sino también de carácter, ambición, inquietud y curiosidad intelectual, son las características distintivas de un líder de reingeniería.

El Líder tiene que ser líder. lo definimos no como el que obliga a los demás a hacer lo que él quiere, sino el que hace que quieran hacerlo. El Líder no obliga a nadie a hacer cambios que le repugnan. Presenta una visión y persuade a la gente de que debe tomar parte en el esfuerzo, de modo que por su propia voluntad, y aun con entusiasmo, acepte las molestias que acompañan su realización.

¿ Qué parte de su tiempo debe dedicar el líder a la Reingeniería ?

En Reingeniería propiamente dicha, el líder no necesita gastar más que un pequeño porcentaje de su tiempo, típicamente para hacer revisiones de proyectos y dar charlas exhortatorias en apoyo de esfuerzo. Al mismo tiempo la reingeniería debe estar tan profundamente incrustada en su consciencia y en sus objetivos que sea la base de todo cuanto él realiza. La mayoría de los fracasos en reingeniería provienen de fallas de liderazgo. Sin un liderazgo vigoroso, emprendedor, convencido y conocedor, no habrá nadie para persuadir a los poderosos que manejan los silos funcionales dentro de la compañía.

La posición del líder es tan esencial para el feliz resultado de la reingeniería, por tanto ningún otro individuo de los que participan en la reingeniería es tan importante como el Líder.

EL DUEÑO DEL PROCESO

El dueño del proceso, el que tiene la responsabilidad de rediseñar un proceso específico, debe ser un gerente de alto nivel, generalmente con responsabilidad de línea, que tenga prestigio, autoridad y poder dentro de la compañía.

Los dueños de los procesos suelen ser individuos que están encargados de una de las funciones pertenecientes a los procesos que se va a rediseñar. Para poder cumplir su cometido tienen que gozar del respeto de sus compañeros y gustar de la reingeniería, tienen que ser personas que se acomoden al cambio, toleren la ambigüedad y tengan serenidad en la adversidad.

El trabajo de un Dueño del proceso no es hacer reingeniería sino ver que se haga. El dueño tiene que organizar un equipo de reingeniería y todo lo demás que se requiera para permitir que ese equipo haga su trabajo.

Los Dueños del proceso también motivan, inspiran y asesoran a sus equipos. Actúan como críticos, voceros, monitores y enlace para el equipo. Cuando los miembros del equipo empiezan a producir ideas que desconciertan a otros compañeros de trabajo, los dueños del proceso los escudan, les sirve de pararrayos para que los equipos se puedan concentrar en hacer que tenga lugar la reingeniería.

EL EQUIPO DE REINGENIERIA

El verdadero trabajo de reingeniería, la carga pesada es la labor de los miembros del equipo. Estos son los que tienen que producir las ideas y los planes y convertirlos en realidades. Estos son los individuos que en la práctica reinventan el negocio.

Ningún equipo puede rediseñar más de un proceso a la vez lo cual significa que en una compañía que vaya a rediseñar varios procesos debe tener más de un equipo trabajando.

Para que funcione bien debe ser pequeños entre cinco y diez personas. Y cada uno constará de dos tipos de miembros: Los de adentro y los de afuera.

Definimos a los de adentro como individuos que actualmente trabajan en el proceso que se va a rediseñar.

Los de adentro son personas que han desempeñado sus cargos durante un tiempo lo suficientemente largo como para conocerlos a fondo. En general, los de adentro asignados a un equipo deben ser los mejores y los más brillantes, las nuevas estre-

llas que surgen en el firmamento de la compañía. Además de sus conocimientos, el activo más importante que los de adentro aportan al trabajo de reingeniería es su credibilidad ante los compañeros. Cuando dicen que un nuevo proceso funcionará, la gente de la organización de la cual provienen les creerá.

Cuando llegue el momento de instalar el nuevo proceso, los de adentro actuarán como ~~agentes~~ **agentes** claves para convencer al resto de la organización de que acepte los cambios. Sin embargo los de adentro no pueden por sí solos rediseñar un proceso. Sus perspectivas individuales quizá sean demasiado estrechas, limitadas a una sola parte del proceso, necesitan elementos destructivos.

Los de afuera no trabajan en el proceso que se está rediseñando, ellos le aportan al equipo una mayor dosis de objetividad y una perspectiva distinta. No temen hacer las preguntas ingenuas que acaban con muchos supuestos y abren la mente de las personas a nuevas y emocionantes maneras de ver el mundo.

El deber de los de afuera en el equipo es hacer olas. Como no tienen obligaciones con personas a quienes afecten los cambios que ellos inician, sienten que tienen más libertad para correr riesgos.

¿ De donde salen los de afuera ? Según la definición son personas que no están involucradas en el proceso, tienen que saber escuchar y ser buenos comunicadores. Tienen que pensar en grande y ser rápidos aprendices puesto que tendrán que aprender mucho en muy poco tiempo a cerca de cada uno de los procesos en que van a intervenir. Tienen que ser pensadores imaginativos, capaces de visualizar un concepto y realizarlo.

Pero en realidad, las compañías suelen tener muchos candidatos dentro de su propia organización. Donde hay que buscarlos es en los departamentos como ingeniería, sistemas de información, etc. donde tienden a congregarse personas de orientación a procesos e inclinaciones innovadoras. Las compañías que no tienen en sus propias dependencias candidatos apropiados pueden salir a buscarlos por fuera, por ejemplo contratando firmas de consultores con experiencia en reingeniería.

¿ **Cuántas personas de fuera deben entrar en un equipo de reingeniería?** Una relación de dos o tres de adentro por cada uno de afuera. Los de adentro y los de afuera no se mezclan fácilmente. Las reuniones del equipo serán más bien como las sesiones del parlamento ruso y así es como deben ser, pero las diferencias dentro del equipo deben encauzarse hacia un fin común. Los miembros de un equipo tienen que ser amigos que comparten un común objetivo: mejorar la ejecución de su proceso.

Oficialmente, el equipo de reingeniería no tiene jefe. Generalmente le resulta útil tener un capitán; a veces lo nombra el dueño, pero más a menudo lo eligen por unanimidad sus mismos colegas. A veces es de adentro, y a veces es de afuera, y actúa como facilitador y comisario del equipo.

Su deber es capacitar a los miembros para que hagan su trabajo. Puede establecer la agenda para las reuniones, ayudar al equipo a cumplirla y mediar en los conflictos.

Para reforzar esta perspectiva, los de adentro no deben pensar que van a volver a sus viejos puestos una vez concluida la reingeniería; antes bien deberán esperar que entrarán a formar parte de la nueva organización que va a ejecutar el nuevo proceso que están diseñando.

EL ASESOR O COORDINADOR . Los dueños del proceso y sus equipos se concentran en sus proyectos específicos ¿ Quién atiende, entonces a la administración activa del esfuerzo de reingeniería global, al conjunto de esfuerzos de reingeniería de toda la organización? El asesor de reingeniería es el jefe del equipo del líder para asuntos de reingeniería. **El asesor tiene dos funciones principales: La primera, capacitar y apoyar a todos los dueños del proceso y a los equipos de reingeniería; la segunda, coordinar todas las actividades de reingeniería que estén en marcha.** El asesor es el que sabe lo que hay que hacer para realizar la reingeniería. Como conservador de las técnicas pertinentes de la compañía, tiene conocimientos que puede transmitirles a los dueños del proceso para quienes la tarea de reingeniería es nueva.

El asesor puede colaborar en la elección de los de adentro para el equipo e identificar e incluso conseguir miembros de afuera apropiados. También asesora a los nuevos dueños sobre cuestiones y problema que probablemente van a encontrar. El ya ha transitado esos senderos, de modo que los nuevos viajeros no

se sentirán desorientados.

También el asesor vigila a los dueños del proceso para que conserven el buen rumbo a medida que procedan con la reingeniería. Al asesor le compete igualmente el desarrollo de una infraestructura para reingeniería, de modo que todo nuevo proyecto de reingeniería no parezca ser el primero que se ha hecho en la compañía.

Algunos elementos de la infraestructura de una organización, si se emplazan antes de la etapa de ejecución del proyecto de rediseño, pueden suavizar y acelerar dicha ejecución. uno de tales elementos es la informática. Con frecuencia es posible anticipar temprano en el desarrollo de un proyecto que tipos de sistemas de información va ha necesitar la compañía para sostener el esfuerzo de reingeniería.

Estos son pues los trabajadores de la viña de la reingeniería: El Líder, El Dueño del proceso, El Equipo con sus miembros de adentro y de afuera, y El Asesor. En algunas compañías tendrán acaso otros nombres o sus papeles podrán definirse de otra manera. Pues no debemos de olvidar que rediseñar es un arte nuevo, y cabe mas de un enfoque.

EL REDISEÑO DE PROCESOS Y LE TECNOLOGIA INDUSTRIAL

LA NUEVA TECNOLOGÍA INDUSTRIAL

Tecnología de la Información (TI) y Rediseño de Procesos de los Negocios

Los Procesos de los Negocios y Tecnología de la Información son parientes naturales, la organización que usa T.I. para rediseñar los procesos y orientarlos al cliente, tienen beneficios enormes en la actualidad.

Al Inicio del siglo, Frederic Taylor revolucionó, con el estudio del trabajo en la organización, descomposición de tareas, y medidas del trabajo. Se enfocó en resolver los problemas técnicos en el ambiente de trabajo.

Llegó a simbolizar las realizaciones prácticas en la industria que nosotros llamamos Ingeniería Industrial o la Escuela de Administración Científica.

En los noventas, dos nuevas herramientas están transformando las organizaciones, tal como Taylor lo hizo en su momento.

Estas herramientas son :

a. Tecnología de la Información : Se refiere a las capacidades ofrecidas por las computadoras, aplicaciones de software y telecomunicaciones.

b. Rediseño de Procesos en los Negocios : El análisis y diseño del flujo de trabajo y procesos entre y dentro de las organizaciones.

Estas herramientas tienen el potencial de crear un nuevo tipo de Ingeniería Industrial.

Tecnología de la Información Aplicada al Rediseño de Procesos de los negocios.

La Tecnología de la Información es usada en Ingeniería Industrial como una herramienta de análisis y modelamiento, y algunas veces aplicarlo al ambiente de manufactura. Los ingenieros industriales aspiran analizar las actividades en otro ambiente distinto del de manufactura, pero su penetración en las oficinas ha sido medianamente más lento que en las industrias. Ciertamente ha penetrado en las oficinas y entornos de servicios. Sin embargo la tecnología de información ha sido usada en la mayoría de los casos para automatizar el trabajo de oficina más que para transformar éste.

Dado el dominio de las industrias de servicios y trabajo de oficina en el oeste norteamericano, este tipo de trabajo es tan necesitado de analizarse y rediseñarse como el de los ambientes de manufactura al cual la T.I. ha sido aplicada. Muchas firmas han encontrado que este análisis requiere tomar un punto común entre T.I. y la actividad de los negocios.

La tecnología de Información, puede llegar a ser más que una herramienta usada en el proceso de rediseño de los negocios.

En la práctica la tecnología de la Información y Rediseño de Procesos de los Negocios tienen una relación recursiva.

Al pensar sobre T.I. debemos hacerlo en términos de como soportará un nuevo o rediseñado proceso de los negocios, más que funciones de negocios o otras entidades organizacionales. Lo mismo, pero en sentido contrario se debe hacer con el rediseño de Procesos de los Negocios.

Nos referimos a esto como vista recursiva de Tecnologías de Información y el Rediseño de Procesos de los Negocios como la nueva Ingeniería Industrial.

Las tareas individuales cambian más rápidamente que en lo que ellas pueden ser rediseñadas, la atención por ello se basa en el grupo y no individualidad, así las compañías que buscan como pueden mejorar deben desarrollar mayor flexibilidad, tener un equipo orientado, así como la coordinación y capacidad de comunicación basada en el trabajo.

LOS PROCESOS DE LOS NEGOCIOS

Se definen como un *Conjunto de tareas ordenadas lógicamente, realizadas para conseguir un objetivo definido. "La organización lógica de gente, materiales, energía, equipo, y procedimientos en las actividades del trabajo, diseñadas para producir un fin específico" (producto).*

Un conjunto de procesos forman un sistema de negocio, el proceso tiene dos características:

- 1. Los procesos tiene salidas las cuales son recibidas por los clientes, los clientes pueden ser internos o externos a la firma.*
- 2. Son actividades que cruzan la organización, generalmente entre subunidades organizacionales. Los procesos generalmente son independientes de la estructura formal organizacional.*

Siguiendo este criterio tenemos :

- **Desarrollo de un nuevo producto**
- **Ordenar repuestos o inventarios**
- **Crear un plan de marketing**
- **Procesando y pagando un servicio**
- **Escribir una licitación para un concurso.**

El manejo de la tecnología de la información para el rediseño de procesos de los negocios ha sido aplicado a esos procesos, las firmas piensan iniciar el rediseño de sus funciones de negocios, toman en cuenta dichos procesos.

REDISEÑANDO LOS PROCESOS DE LOS NEGOCIOS

Consta de cinco pasos :

- 1. Desarrollar la visión del negocio y los objetivos de los procesos.**
- 2. Identificar los procesos a ser rediseñados.**
- 3. Entender y Medir los procesos existentes.**
- 4. Identificar los Niveles de Tecnología de Información.**
- 5. Diseñar y Construir un prototipo de un nuevo proceso.**

Dichos pasos son fruto de experiencia de Rediseño de Procesos de los Negocios en varias compañías.

- 1. Desarrollar la Visión del Negocio y los Objetivos de los Procesos.**

En el pasado rediseño de procesos fue entendido como la simple racionalización de procesos, en otras palabras para eliminar deficiencias obvias (Simplificación del Trabajo).

La racionalización es insuficiente si es que el objetivo es el rediseño de los procesos. Además la racionalización con alta descomposición de tareas puede hacer menos eficiente el proceso global; así el rediseño entero del proceso debe ser tomado con una visión específica del negocio, con sus claros y reales objetivos en mente.

Cada una de estas visiones implica objetivos específicos para el rediseño de procesos:

- Reducción de Costos (racionalización)**
- Reducción de Tiempo (que ha sido un secundario objetivo en la tradicional ingeniería industrial).**
- Calidad de la Salida (física o información, debe medirse uniformarse, liberarse de defectos).**
- Calidad de Vida de Trabajo (QWL, aprendiendo, potenciando).**

Se debe procurar optimizar simultáneamente dichos objetivos.

2. Identificar los Procesos a ser Rediseñados

Muchas organizaciones consiguen beneficios de T.I. implantada rediseñando los procesos críticos del negocio.

Cuando el rediseño total fue el objetivo final, las compañías estudiadas seleccionaron unos cuantos procesos claves por esfuerzo inicial.

Los medios por los cuales los procesos a ser rediseñados son identificados es clave, debido a que generalmente no se piensa las operaciones del negocio en término de procesos, esto está asociado a veces a la Ingeniería de la Información de James Martin.

3. Entender y Medir los Procesos Existentes

Hay dos razones principales para entender y medir procesos antes de rediseñarlos: *primero los problemas deben ser entendidos de modo que no se repitan. segundo, las medidas antiguas pueden servir como base para mejoras futuras.*

Si el objetivo es reducir tiempo y costo los procesos antiguos deben ser medidos minuciosamente.

4. Identificar los Niveles de Tecnología de Información

Hasta hace poco algunos de los más sofisticados Ingenieros Industriales no consideraban las capacidades de T.I. hasta después que el proceso haya sido diseñado.

La visión convencional en T.I. usada fue diseñada para determinar primero los requerimientos de una función, proceso u otra entidad en el negocio, y luego desarrollar un sistema.

El problema es que las capacidades de la T.I. deben influenciar a los procesos de los negocios, conociendo que producto desarrollar el equipo puede cambiar el diseño asistido por computador sobre largas distancias, por ejemplo midiendo el efecto de la estructura del producto en el desarrollo del proceso.

5. Diseño y Construcción de un Prototipo de el Proceso

Para la mayoría de firmas, el paso final para rediseñar los procesos. Este es hecho usualmente por el mismo equipo que realizó los pasos anteriores.

Un punto clave es que el actual diseño no es el fin del proceso. Los factores claves y tácticas a considerar en el rediseño de los procesos y creación de prototipos incluye usar la T.I. como una herramienta , entendiendo criterios genéricos de diseño y creando prototipos organizacionales.

- T.I. como una herramienta de diseño, uso de CASE.
- Criterio Genérico de Diseño: para evaluar alternativas de diseño.
- Prototipos Organizacionales: beneficio mutuo entre unidades organizacionales.

DEFINIENDO TIPOS DE PROCESOS

Los anteriores pasos son generales para aplicarlos en la mayoría de organizaciones y procesos, el rediseño específico varía considerablemente de acuerdo al proceso bajo estudio.

Diferentes tipos de procesos requieren diferentes niveles de manejo, atención y control, necesitan diferentes formas de soporte de T.I. y tienen diferentes consecuencias en el negocio.

Existen tres dimensiones principales en las cuales los procesos varían, estas tres pueden ser usadas para definir los procesos dentro de entidades de la organización.

a. Definiendo Entidades de los procesos

Los procesos toman lugar entre tipos de entidades organizacionales, cada tipo tiene distintas implicancias para los beneficios de T.I.

- Procesos Interorganizacionales: los cuales tienen lugar entre dos o más organizaciones de negocios.
- Procesos Interfuncionales: segundo tipo de procesos de negocio, se producen dentro de la organización pero que cruzan funciones críticas, o divisiones mayores. la administración de recurso humano es interfuncional.
- Procesos Interpersonales: envuelven tareas dentro y cruzando pequeños grupos de trabajo, típicamente dentro de una función o departamento.

b. Definiendo Objetos de los procesos

Los procesos pueden ser categorizados por dos tipos de objetos manipulados. los dos tipos de objetos primarios son los objetos físicos e información.

Un objeto físico, proceso, real, cosa tangible que es creada y manipulada la producción es un ejemplo. el objeto información crea o manipula información. Procesos para hacer una decisión, preparar un plan de marketing o diseñar un nuevo producto son un ejemplo.

c. Definiendo las Actividades de los Procesos

Los ejemplos de procesos de negocios han envuelto dos tipos de actividades: operacionales y administrativas. los procesos operacionales suceden día a día, realizando el propósito básico de la organización. los procesos administrativos ayudan a controlar, planificar y proveer recursos para los procesos operacionales. El uso anterior de la T.I. era para mejorar procesos, limitandose en los operacionales, se debe enfocar entonces en los procesos administrativos y de control.

REINGENIERIA DE LOS NEGOCIOS

Los negocios deben mejorar de manera constante y para ello deben cambiar. La administración del cambio es fundamental y puede estar enfocada desde diferentes puntos:

- La Ingeniería Industrial, que considera al negocio como una máquina y enfoca el cambio como un nuevo diseño del mecanismo del negocio.
- El desarrollo organizacional se interesa en la psicología del trabajo y prepara el cambio motivando al trabajador, para que ellos sean quienes se orienten a las nuevas metas de la empresa.
- La Teoría de la Calidad enfoca al negocio, como un ente que se retroalimenta de sus resultados, para así mejorar continuamente.
- La administración general, enfoca el cambio como un proyecto que puede ser dividido en tareas más pequeñas que pueden ser distribuidas.

Sin embargo la forma actual de los negocios sugiere que el cambio debe cubrir todos estos aspectos, pero no existe aún la forma de combinarlos eficazmente. La aplicación de estas técnicas no han aportado soluciones integrales, conforme al tipo de empresa moderno, donde el factor comercial más importante es la competencia.

DEFINICION

Según Daniel Morris se tiene la siguiente definición :

" La Reingeniería de Negocios es una herramienta que se utiliza para plantear, analizar y modificar los procesos básicos de trabajo en el negocio"

Otras definiciones :

"La Reingeniería de Negocios tiene como objetivo cuestionar las estrategias de negocio vigentes y verificar hasta que punto son aplicables en el mercado de hoy"

La Reingeniería de Negocios termina con los nuevos métodos, se trata de definir claramente el negocio, y ver si realmente vale la pena que sea el negocio de dicha empresa.

A pesar que la Reingeniería es reciente e innovadora, promete ser la única alternativa capaz de administrar el cambio, hasta tal punto que muchos plantean que para un negocio existen dos alternativas : Aplicar la Reingeniería o Abandonar el Negocio.

REINGENIERIA Y POSICIONAMIENTO

Ambas se plantean en función de una metodología de la reingeniería dinámica aplicada a los negocios.

La Reingeniería no se basa en un modelo estático de los negocios que requiere de un cambio periódico para mantener el nivel de competitividad de la empresa, la reingeniería dinámica está diseñada para controlar el cambio, mejorar la respuesta operacional y la calidad y ayudar a las empresas a competir en ésta nueva era de los negocios.

Es conveniente limitar la reingeniería para rediseñar los procesos de trabajo de los negocios y concebir nuevos procesos. Sin embargo, debe orientarse para que la reingeniería sea capaz de producir el beneficio de las ventajas competitivas.

El posicionamiento determina el área donde se debe aplicar el proceso de Reingeniería e inicia las demás actividades necesarias para hacer dicho trabajo.

Proporciona la entrada y el marco de planeación estratégica para la reingeniería y a través del cual se implementan cambios eficaces y rápidos.

Elementos:

- **Recopilación de datos acerca de la compañía; la posición actual de la compañía y donde quiere ubicársele en el mercado, con un marco de referencia adecuado.**
- **Recopilación de Información de como se dirige el negocio. Esto suministra un marco de trabajo para el cambio; define relaciones entre las unidades de negocio de la empresa y sus respectivos procesos : proporciona una guía básica frente a la cual se puede medir el futuro cambio y respalda el análisis de las mejoras de costos y efectividad.**
- **Crear un ambiente en donde se pueda implementar el cambio con rapidez, eficacia y sin afectar la organización. El índice de cambio en los negocios aumentará con seguridad y puede que ya no se le trate como a un enemigo sino como un aliado.**

REINGENIERIA : HACER CAMBIOS EN EL NEGOCIO

La reingeniería de negocios significa rediseñar los procesos de los negocios y luego implementarlos. Si se ha determinado con anticipación el posicionamiento, la reingeniería tendrá preparado el conjunto de sus metas y su ambiente.

La Reingeniería se aplica por fases:

Análisis, Diseño, Comprobación y Comparación de las alternativas de diseño, selección e implementación. Como tal, la aplicación de la reingeniería ha captado la atención de los gerentes, dada la habilidad de este enfoque para hacer a las empresas más competitivas, porque brinda una nueva medida del orden de los negocios en general.

Ya casi cualquier proceso de negocios atraviesa líneas organizacionales y toca muchas de las unidades de una empresa; esto ocasiona que el alcance de un proceso simple sea independiente desde el punto de vista organizacional.

LA BASE DEL ÉXITO EN LA REINGENIERIA

Condiciones:

- 1. Habilidad para orientar el proceso de reingeniería de acuerdo con una metodología sistemática y amplia.*
- 2. Administración adecuada del cambio para todas las funciones del negocio que se vean afectados.*
- 3. Habilidad para evaluar, planear e implementar el cambio sobre una base continua.*
- 4. Habilidad para analizar el impacto total de los cambios propuestos.*
- 5. Habilidad para visualizar y simular los cambios propuestos.*
- 6. Continuar el uso de diseños.*
- 7. Habilidad para asociar entre sí todos los parámetros de la compañía.*

METODOLOGIA A SEGUIR:

La metodología ayudará a aumentar la probabilidad de éxito de la reingeniería.

Las actividades son las siguientes:

- 1. Determinar metas y la nueva posición en el mercado.*
- 2. Establecer un nuevo ambiente empresarial.*
- 3. Elaborar el diagrama de negocio actual.*
- 4. Rediseñar. Utilizar el diagrama como un modelo.*
- 5. Construir cimientos para el cambio. El cambio implica además la infraestructura. La arquitectura del negocio es el diseño total de los procesos y de las actividades de apoyo que trabajan en conjunto para formar toda la empresa o una parte de ella como el caso de una división.*
- 6. Implementar y Operar.*

EL NUEVO AMBIENTE

La contribución final, es la introducción de un nuevo ambiente empresarial, el cambio a un nuevo paradigma, basado en la aplicación continua de los procesos de reposicionamiento. La reingeniería debe aplicarse con la frecuencia que sea necesaria para obtener una ventaja competitiva, por ejemplo cuando se van a producir nuevos productos, cuando hay nuevas tecnologías que pueden reducir costos, cuando se pueden abrir nuevos mercados y en general cuando se presenta cualquier oportunidad significativa, se deben reiniciar los ciclos de posicionamiento y reingeniería.

Los dos obstáculos principales para aplicar reingeniería son elaborar el diagrama de las actividades actuales del negocio y la solución de los problemas del personal asociado con la reestructuración.

Si estos dos aspectos se desarrollan bien, el esfuerzo de realizar reingeniería será menor a la de la primera vez.

REINGENIERIA APLICADA A LOS PROCESOS DE LOS NEGOCIOS

En la reingeniería aplicada a los negocios, los proyectos se trabajan desde tres puntos de vista:

1. **El Personal** : El factor humano no puede ser secundario a ningún otro factor en la empresa. El éxito de una compañía dependerá del esfuerzo que pongan sus empleados, sin importar el tamaño de la fuerza laboral.

La Reingeniería debe entrar a funcionar si el negocio se basa en el nivel de desempeño. La reingeniería puede depender incluso más del personal, si el objetivo es conseguir mayor nivel de eficiencia de cada trabajador. No debe olvidarse que será el personal quien deba encargarse de realizar la tarea de la nueva operación. Uno de los objetivos a largo plazo de la reingeniería es lograr el autodesarrollo del personal, elevar su nivel de respuesta y su contribución al negocio.

De acuerdo a como estos propósitos se mantengan o incrementen, la ventaja competitiva se mantendrá o incrementará.

2. **La Tecnología** : La reingeniería no es un asunto de tecnología de información, pero depende mucho de la tecnología para mejorar los procesos, pues es capaz de relacionar la tecnología con la información de los procesos.

3. El Proceso de Negocios : Después de crear los modelos de la guía básica y de asociarlos con la información correspondiente, la compañía estará lista para **iniciar** los procesos de reingeniería. Hay que considerar que se tiene que integrar una unidad de administración del cambio (el equipo de posicionamiento), dirigida por un funcionario que gerencie el cambio, que actualice la información pertinente, los modelos del proceso de negocios y las herramientas de reingeniería.

Cada proyecto de negocios está formado por :

- *La selección de oportunidad;*
- *La determinación del campo de acción del proyecto;*
- *El análisis de la operación actual;*
- *La creación de un nuevo diseño;*
- *Implementación del nuevo diseño.*

En una compañía, la utilización de reingeniería aplicada a los negocios controla el proceso de cambio en tres niveles, que determinan el alcance del mismo :

1. *La alta gerencia promueve el cambio que se extiende a toda la empresa.*
2. *Los equipos de cambio proponen modificaciones necesarias para mejorar el proceso.*
3. *Los empleados, en coordinación parcial con la gerencia, realizan los cambios en las tareas de trabajo.*

En la reingeniería dinámica aplicada a los negocios existen nueve etapas, que brindan una implementación formal del enfoque y que controlan la actividad a través del proyecto.

Las nueve etapas son:

1. *Identificar los proyectos posibles.*
2. *Conducir el análisis inicial del impacto.*
3. *Seleccionar el esfuerzo y definir el alcance.*
4. *Analizar la información básica del negocio y del proceso del trabajo.*
5. *Definir las alternativas, simular nuevos procesos de trabajo y menos flujo de trabajo.*
6. *Evaluar el impacto potencial de los costos y beneficios de cada alternativa.*
7. *Seleccionar la mejor alternativa.*

8. *Implementar la alternativa seleccionada.*

9. *Actualizar la información y los modelos de la guía básica del posicionamiento.*

HERRAMIENTAS UTILIZADAS PARA MODELAR LOS NEGOCIOS:

El modelamiento de los procesos de los negocios ha sido aplicado anteriormente por administradores, ingenieros industriales y de operaciones, todos con el propósito de describir las etapas del flujo y del trabajo.

Las herramientas con mejores características son el Diagrama de Actividad del Negocio y el Diagrama de Relaciones, aunque también se recomienda el uso de otras herramientas como Diagrama de Flujo, Diagrama de árbol, ~~diagrama~~ diagrama de transición de estado, modelos de red, modelos matemáticos, etc.

Diagrama de Actividad de Negocios:

Este diagrama identifica las actividades que se van a realizar y representan el flujo de trabajo y la relación entre estas actividades. Presentan todas las decisiones y ramificaciones que resultan en los campos seguidos por el flujo.

Diagrama de Relación:

Se utilizan para visualizar la forma como se realiza el un trabajo. Es la primera técnica que describe la interacción entre la actividad de una persona y los sistemas y operaciones que apoyan esta actividad. Esta interacción se muestra como un flujo que se desplaza desde una acción hacia otra, describiéndose las relaciones entre las acciones cuando el trabajo se ejecuta.

REINGENIERIA DEL SOFTWARE

DEFINICION.

La Reingeniería del Software es cualquier actividad que:

- (1) Mejora nuestro entendimiento del software**
- (2) Prepara o mejora el software mismo para incrementar la mantenibilidad, reusabilidad o evolución.**

En esta definición el término "software" incluye (adicionalmente al código fuente) documentación, gráficos y análisis.

La parte 1 de esta definición incluye actividades tales como browsing, medición, dibujos pictóricos del software, documentación y análisis. La parte 2 incluye actividades para mejorar la calidad del software, usualmente facilitar a las personas el trabajo con el software.

La parte 2 excluye modificaciones cuyo propósito no es la mantenibilidad, reusabilidad, evolución o mejorar el entendimiento del software. Por ejemplo la optimización de código o reestructuración para incrementar la performance no son tomadas como Reingeniería.

La Ingeniería Reversa pertenece a la parte 1 de la definición de Reingeniería. La Ingeniería Reversa genera información sobre una representación del software (por ejemplo código fuente) para ayudar a entender o facilitar este proceso.

EL CONTEXTO DE LA REINGENIERIA.

La figura 1 ilustra un esquema de trabajo para entender la Reingeniería y los términos involucrados. La figura refleja la evolución de la connotación de éstos términos. En ella se muestran 5 ideas:

1. Vistas de software
2. Información base
3. Descomposición
4. Composición
5. Transformación

Una vista de software es una representación del software o un reporte del software. La palabra vista se refiere a un tipo de vista (diagrama de flujo de datos).

Ejemplos de vistas de software son las especificaciones, código fuente, medidas, reportes derivados del análisis del código fuente estático y pruebas para medir las bondades del software. Cuando una vista es soportada por una herramienta, esta proporciona un editor que permite entrada y cambios de información.

Las vistas se pueden agrupar en cuatro clases:

Clase 1. Noprocedurales y/o meta-orientadas.

Clase 2. Seudoprocedurales y/o orientadas a la arquitectura

Clase 3. Altamente procedurales o cerradamente derivativas

Clase A. Análisis de vistas que pueden acompañar a cualquier otra vista.

La información base es un repositorio de información sobre el software. Esta es cargada en tres formas:

1. Descomposición del software en objetos y relaciones.
2. Construcción incremental sobre objetos y relaciones con herramientas que construyen o adicionan conocimiento a la información base.
3. Información importada de otras informaciones base.

Descomposición es el proceso de transformar una vista en objetos y relaciones almacenadas en la información base.

Composición genera vistas de información de la información base. El compositor (herramienta o persona) encuentra objetos y relaciones en la información base para ensamblar vistas de información. Por ejemplo el back

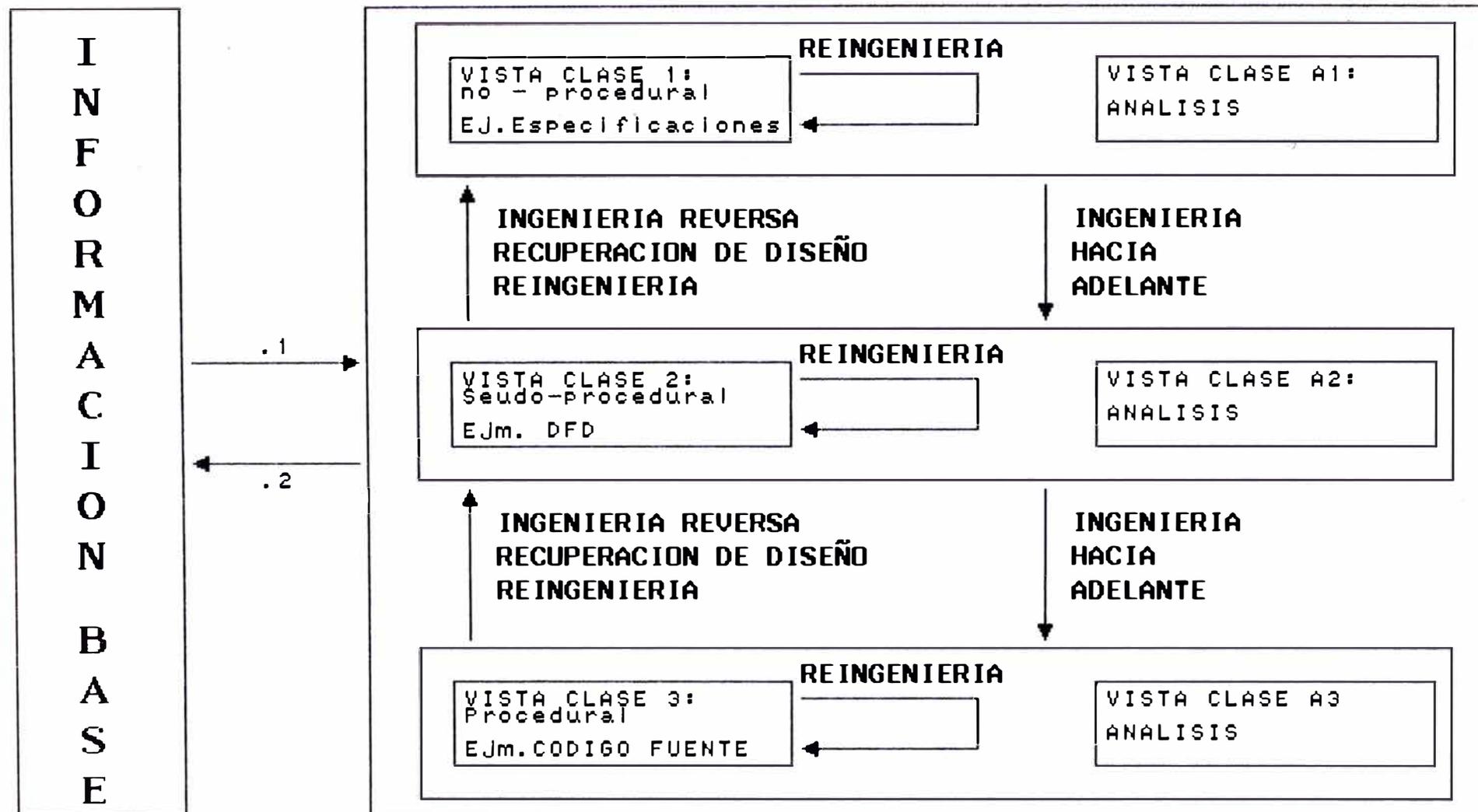


FIGURA 1. REINGENIERIA Y TERMINOS INVOLUCRADOS

LA REINGENIERIA PUEDE SER VISTA COMO LA TRANSFORMACION DE UNA VISTA DEL SOFTWARE A OTRA. LA TRANSFORMACION PUEDE MOVER INFORMACION DE O HACIA LA INFORMACION.

end de un compilador comunmente genera código de un gráfico semántico del programa, o algún equivalente.

El concepto de transformación es vital. En la figura 1 la Reingeniería transforma una vista de software en otra vista.

SIGNIFICADO DE LA REINGENIERIA.

La Reingeniería es importante por varias razones:

1. La Reingeniería puede ayudar a reducir el riesgo de evolución en una organización.

Para extender las capacidades del software, las organizaciones pueden desarrollar nuevo software, desarrollar el software existente, hacer Reingeniería, usar generadores de aplicaciones u obtener partes o paquetes de software. Cuando las dos últimas opciones no están disponibles, las organizaciones optan por construir nuevo software o desarrollar el existente. Simplemente desarrollan manualmente el código fuente existente, haciéndolo más duro a los cambios o perdiendo la reusabilidad. La Reingeniería del software ofrece frecuentemente bajo riesgo ante los cambios. Esta puede ayudar a salvaguardar la inversión de la organización en software mucho mejor que desarrollando software o manteniéndolo tradicionalmente.

2. La Reingeniería puede ayudar a la organización a recuperar la inversión en software.

3. La Reingeniería puede hacer software fácil de modificar.

4. La Reingeniería es un gran negocio.

5. La Reingeniería ayuda al uso de herramientas CASE.

6. La Reingeniería es una catálisis para automatizar el mantenimiento del software.

7. La Reingeniería es una catálisis para aplicar las técnicas de Inteligencia Artificial a problemas de Reingeniería de software.

TECNOLOGIA DE REINGENIERIA

TECNOLOGIA PARA MEJORAR EL SOFTWARE:

Reestructuración del Software. Es la modificación del software para hacerlo más fácil de entender o mantener. Hoy en día tiene la connotación de cambio de las estructuras de control del código fuente. Es una de las más antiguas y refinadas técnicas de Reingeniería. Fue una de las primeras tareas de Reingeniería en ser automatizadas.

Redocumentación, apunte y actualización de la documentación. La redocumentación es la creación de información actualizada y correcta del software. Normalmente este documento es textual, pero puede contener gráficos. El mejoramiento del software a través de la actualización de la documentación es otra de las más antiguas técnicas de Reingeniería. La redocumentación depende grandemente de las herramientas automatizadas.

Ingeniería de Reuso. La Ingeniería de reuso es la modificación del software para hacerlo más reusable, usualmente apunta a encontrar partes del software y reconstruirlas de modo que puedan ser puestas en una librería.

Remodularización. Es el cambio de la estructura de los módulos del sistema. Frecuentemente depende de una análisis cluster de las características de los componentes del sistema y medidas de acoplamiento.

Reingeniería de Datos. La Reingeniería de datos mejora los datos del sistema. Los esquemas pueden ser reorganizados y actualizados, múltiples esquemas pueden ser consolidados en un sólo esquema, las entradas del diccionario de datos se hacen consistentes y los datos inválidos son removidos. La Reingeniería de datos es frecuentemente el prelude de otras tareas, tales como migración de datos a otro manejador.

Reingeniería de Procesos. Existe la tendencia de hacer el software apropiado a los negocios, en vez de adaptar el negocio al software. La experiencia ha demostrado que el incremento de la productividad proviene de repensar los procesos automatizados por el software. Este repensar puede resultar en un nuevo diseño del software que sienta las bases para Reingeniería, migración o evolución del software del sistema.

Análisis de Mantenibilidad. Análisis de Portafolio, Análisis Económico. El análisis de mantenibilidad del software es importante para descubrir que partes del sistema deben ser rehechas. Típicamente la mayoría del trabajo de mantenimiento se centra sobre unos pocos módulos del sistema. El análisis de mantenibilidad ayuda a localizar las partes del sistema de alto mantenimiento. Estas partes son las que tiene mayor impacto sobre el costo de mantenimiento.

TECNOLOGIA PARA ENTENDER EL SOFTWARE

Browsing. Browsing del software, tal como un editor de texto, es quizá el más antiguo concepto para entender esta. Recientemente el browsing se ha hecho más avanzado, con el uso de hipertexto para hacer conexiones entre partes relacionadas y múltiples vistas del sistema para proveer diferentes vistas con el click del mouse. Las herramientas Cross-reference son otra parte importante del browsing.

Análisis, Medidas. Análisis y medición son también tecnologías importantes. Ingeniería Reversa, recuperación del diseño. La Ingeniería Reversa y la recuperación del diseño generan nueva información sobre el software, usualmente una vista diferente. Esta tecnología se ha vuelto muy popular, aunque determinar un parte del diseño (diseños racionales) es bastante riesgoso.

CAPTURA, PRESERVACION Y CONOCIMIENTO EXTENDIDO DEL SOFTWARE

Descomposición. La descomposición toma un programa y hace objetos y relaciones fuera de este. Estos objetos y relaciones son almacenados en la información base, facilitan el análisis, medida, transformación y extracción de nueva información.

La descomposición no está confinada a la Reingeniería, también es usada en ambientes que soportan programación integrada y editores estructurados.

Recuperación de Objetos. La recuperación obtiene objetos del código fuente. Permite ver el código fuente no orientado a objetos con una orientación a objetos. La orientación puede ser parcial o total.

El migrar código fuente a orientación a objetos a recibido bastante atención. Un programa orientado a objetos proporciona mayor entendimiento, migración y reducción de impactos que un programa no orientado a objetos. Entendimiento del Programa. Este toma varias formas: Una es manual o con técnicas automatizadas para programadores para obtener un mejor entendimiento del software. La otra es un cuerpo de trabajo que almacena información sobre la programación y usa esta información para encontrar instancias de conocimiento de la programación en el código.

Bases de Conocimiento y Transformaciones. Las bases de conocimiento y transformaciones del programa son fundamentales para muchas tecnologías de Reingeniería. La información base, instrumento de la transformación asociada y las transformaciones de programas sustentan el poder de Reingeniería. Las transformaciones trabajan sobre grafos de programas y objetos almacenados en la base de conocimientos.

ECONOMÍAS EN REINGENIERÍA DEL SOFTWARE

El objetivo de la Reingeniería de software es el de reducir los costos de mantenimiento. Este objetivo se sirve del incremento de la calidad y reducción de la complejidad. Para estimar el costo de los dos requisitos anteriores y compararlos con lo actual tenemos :

1.Revisión de la Economía del Mantenimiento

La economía de la Reingeniería de software debe ser vista como una subdisciplina de la economía de la Ingeniería de software. Los objetivos de la Ingeniería de software están delineados en el libro de Barry Boehm (1981). La posición general en la economía de mantenimiento está alrededor de Linda Brice que sostiene que por cada dolar gastado en calidad de desarrollo muchos dólares son ahorrados en mantenimiento. Se hicieron varios estudios acerca de la relación entre la calidad de software y el costo de mantenimiento, pero la evidencia no es concluyente.

Hay, sin embargo, otros factores no menos importantes en el manejo de costo de mantenimiento que la calidad del producto como:

- Calidad del Entorno**
- Calidad del Personal**
- Calidad organizacional**

Por más que se dedique a desarrollo, los mantenedores de software son dependientes de el ambiente en el cual trabajan. Su productividad es determinada por su puesto de trabajo, su editor, su librería del sistema, y otras herramientas de análisis. Un programador trabajando en un ambiente de trabajo gráfico y automatizado es más productivo que un programador convencional.

La calidad del Personal es de acuerdo a Boehm el factor de mayor influencia en el manejo de los costos de desarrollo.

Familiarizarse con el dominio del problema y el lenguaje son importantes en mantenimiento y desarrollo.

Finalmente, el factor de la organización, una buena organización altamente estructurada en su mantenimiento con administración del cambio y la configuración es mucho más efectiva que en un trabajo de mantenimiento Ad-Hoc.

Los factores de costo de mantenimiento, deben ser considerados al estimar el costo de mantenimiento. por ejemplo la fórmula de COCOMO de boehm, la cual es usada para predecir el esfuerzo de mantenimiento (E_m), sobre la base de :

- Tipo de sistemas para los cuales hay un factor multiplicador dado (MF).
- Costo de desarrollo en meses-hombre (E_d).
- Ratio de Cambios anuales al software : por ejemplo número de líneas cambiadas o insertadas de código (ACT).
- Calidad del Producto (PQF).

$$E_m = MF(ACT * E_d) * PQF$$

El entorno y el personal no son tomados en cuenta por ésta ecuación. Los costos de mantenimiento son vistos como una extensión de los costos de desarrollo, lo cual no necesariamente es así. Esto puede sin embargo servir para justificar los altos costos de calidad y para justificar los costos de Reingeniería del producto. En resumen la economía del mantenimiento, es difícil de medir y por lo tanto difícil de justificar proyectos de Reingeniería de software sobre la base de reducir los costos e incrementar los beneficios del mantenimiento. Es un problema actual para las compañías que quieren realizar Reingeniería del software.

2.Midiendo La Mantenibilidad del Software

El mantenimiento es uno de los más populares trabajos para los ingenieros de software, sin embargo uno de los más impopulares, a tal punto que los programadores de mantenimiento son considerados en una segunda-clase.

La Ingeniería Reversa no elimina el mantenimiento, pero este puede elevar el trabajo de mantenimiento a través de la migración del software a una moderna plataforma, el nuevo entorno puede contribuir a aumentar la imagen del trabajo de mantenimiento.

El esfuerzo de mantenimiento puede ser medido de distintas formas : una de ellas es observar cuantas horas-hombre se requieren para lograr correcciones y alteraciones. Esto es tomado comunmente para cuantificar el mantenimiento, lo malo es que estas no sólo miden el mantenimiento, se mide la herramientas que usa y el entorno que usa. Si se toma e cuenta que con una mejor herramienta se puede mantener más rápido, éstas medidas no son válidas.

Aún así muchas medidas de mantenimiento son hechas de esa forma, se han hecho varias observaciones, Linda Brice estudió una aplicación en Fortran la cual costo nueve años de mantenimiento sobre un período de 13 meses, se debe añadir el costo de los empleados a tiempo completo, el costo por hardware, se plotea el costo de hardware y staff como una función del tipo:

$$Tt = t * (C + P)$$

Los costos de renovación del sistema son estimados como sigue:

$$R = Nt * A * t$$

Nt número de persona requeridas para la renovación.

A es el Costo medio por mes por persona

Los costos de mantenimiento en el caso de un proyecto de renovación son calculados como :

$$T2 = t * (C + P/p) + R$$

C es el costo mensual del computador

P es el costo mensual de personal

p factor de reducción del personal necesario como resultado de mejora en el mantenimiento.

3. De la Mejora de Mantenimiento a la Reingeniería

La Reingeniería de software es una vía para aumentar la calidad del software producido así como para disminuir los costos de mantenimiento.

Para la Reingeniería el mismo programa, mantenimiento son mejora mucho más, La Reingeniería reducirá el esfuerzo de adaptación y mantenimiento así como el ratio de errores.

En resumen la Reingeniería puede en la mayoría de los casos mejorar el mantenimiento.

4. Racionalizar por la Reingeniería

La decisión para hacer Reingeniería a un sistema de software es difícil de hacer. Podemos basarnos en consideraciones que suenan como económicas, idealmente antes de ser lanzado un proyecto de Reingeniería, uno debe asegurarse que reduce el problema de mantenimiento, debemos determinar cuanto de lo invertido en la Reingeniería será cubierto por el ahorro en el esfuerzo de mantenimiento a mediano plazo.

Una de las primeras líneas guía fue la línea guía e el mantenimiento de software (NBS), los criterios a usar al revisar los sistemas existentes serán:

- *Con cuánta frecuencia ocurren fallas en el sistema ?*
- *Ver si el código tiene más de siete años de antigüedad.*
- *Ver la estructura del programa y flujo lógico, si han llegado a ser demasiado complejos.*
- *Ver si los programas han sido escritos para una generación previa de hardware.*
- *Ver los módulos o unidades de subrutinas tienen amplitud demasiado larga.*
- *Ver si los recursos para correr el sistema son excesivos.*
- *Ver si los parámetros estáticos del sistema han sido sujetos a cambios.*
- *Ver si es difícil retener a los que mantienen el sistema.*
- *Ver si la documentación está desactualizada.*
- *Ver si las especificaciones de diseño están perdidas, incompletas u obsoletas.*

Sin embargo se debe realizar un estudio costo beneficio.

La migración es hoy por hoy la causa más común de un proyecto de Reingeniería, porque el software tiene que ser cambiado de algún modo, y será por tanto actualizado. Es por tanto uno de los mayores mercados potenciales para los vendedores de Reingeniería.

5. Estimando los Costos de Reingeniería

Para estimar el costo de un proyecto de Reingeniería se debe conocer sobre el tamaño y complejidad del sistema a ser reingenierado. El sistema debe ser analizado en todos sus componentes, que pueden ser:

- *Programas*
- *Subrutinas*
- *Procedimientos Jobs*
- *Utilitarios*
- *Mapas/ Reportes*
- *Archivos*
- *Estructuras de Datos*
- *parámetros*

El tamaño del Software puede ser expresado en función al número de programas componentes, líneas de código, etc.

La complejidad se determina por el número de relaciones entre las partes componentes.

Para estimar el esfuerzo de Reingeniería el esfuerzo en cada una de las unidades necesita ser multiplicado por el tipo de cada una. Este esfuerzo por Unidad Tipo es la productividad de la Reingeniería el cual se deriva de un análisis típico de la experiencia pasada.

Para calcular el esfuerzo total de la Reingeniería uno debe multiplicar el esfuerzo por cada unidad tipo por el factor de complejidad, y sumarlos luego para el sistema como un todo.

Así tenemos :

$$E1 = (\text{nro progr} * \text{esfuerzo por programa}) * \\ (1 - \text{Nro IOs/Nro Prog} + \text{Nro IOs})$$

$$E2 = (\text{Nro Subr} * \text{esfuerzo por subrutina}) * \\ (1 - \text{Nro CALLs/Nro Subr} + \text{Nro CALLs})$$

$$E3 = (\text{Nro jobs} * \text{esfuerzo por job}) * \\ (1 - \text{Nro archivos/Nro job} + \text{Nro archivos})$$

$$E4 = (\text{Nro archivo} * \text{esfuerzo por archivo}) * \\ (1 - \text{Nro IOs/Nro archivos} + \text{Nro IOs})$$

$$E5 = (\text{Nro copias} * \text{esfuerzo por copias}) * \\ (1 - \text{Nro ref/Nro copias} + \text{Nro Ref})$$

$$E6 = (\text{Nro paneles} * \text{esfuerzo por panel}) * \\ (1 - \text{Nro campos/Nro paneles} + \text{Nro campos})$$

$$E = (E1 + E2 + E3 + E4 + E5 + E6) * 2 \text{ [esfuerzo de la prueba]}$$

E = Esfuerzo total en la reingeniería

6. Identificando los beneficios de la Reingeniería

Debemos definir primero el contexto del problema, para ello debemos tener en cuenta tres tipos básicos de situación :

- *Cuando el sistema o aplicación existente ha llegado a ser técnicamente obsoleto y debe ser reemplazado.*
- *Cuando se tiene problemas técnicos críticos con el sistema existente.*
- *Cuando ha llegado el momento de actualizar el sistema existente.*

Los beneficios que se pueden obtener según Robert Figliolo en el costo de mantenimiento de software pueden ser :

- *menor costo de mantenimiento por el ahorro de tiempo y esfuerzo para las tareas de mantenimiento.*
- *Menor costo de mantenimientos llegando a reemplazar al personal senior por personal junior, de menor costo.*
- *Menores costos de producirse una falla en el tiempo.*
- *Menores costos de formar y capacitar nuevo personal.*
- *Menores costos de oportunidad por la liberación de la capacidad de mantenimiento.*

6. Seleccionando Programas Para Reingeniería

Los sistemas de software de aplicación no pueden tener una calidad uniforme o standard, algunos programas pueden quedar obsoletos antes que otros, algunos pueden tener mayor ratio de error o mayor dificultad de mantenimiento.

Cuando consideremos programas para Reingeniería algunos factores deben ser considerados, entre estos tenemos :

- *¿Cuál es la importancia estratégica del programa?*
- *¿Cuál es el tiempo medio de falla del programa?*
- *¿Cuál es la frecuencia de actividades de mantenimiento?*
- *¿Cuál es el futuro esperado para dicho programa?*

Finalmente para los programas candidatos, debemos determinar el esfuerzo de Reingeniería :

- *Cuando un programa va a ser convertido a otro ambiente*
- *Cuando un programa tiene una funcionalidad alterada.*
- *Cuando el programador responsable no se encuentra.*
- *Cuando el sistema está fuera de control.*

7. Costos y Beneficios de Reingeniería

Se puede ver también el costo y beneficio en el ámbito del ciclo de vida del sistema. En éste se debe considerar además los costos de desarrollo de un nuevo sistema, y los costos del mantenimiento del viejo sistema.

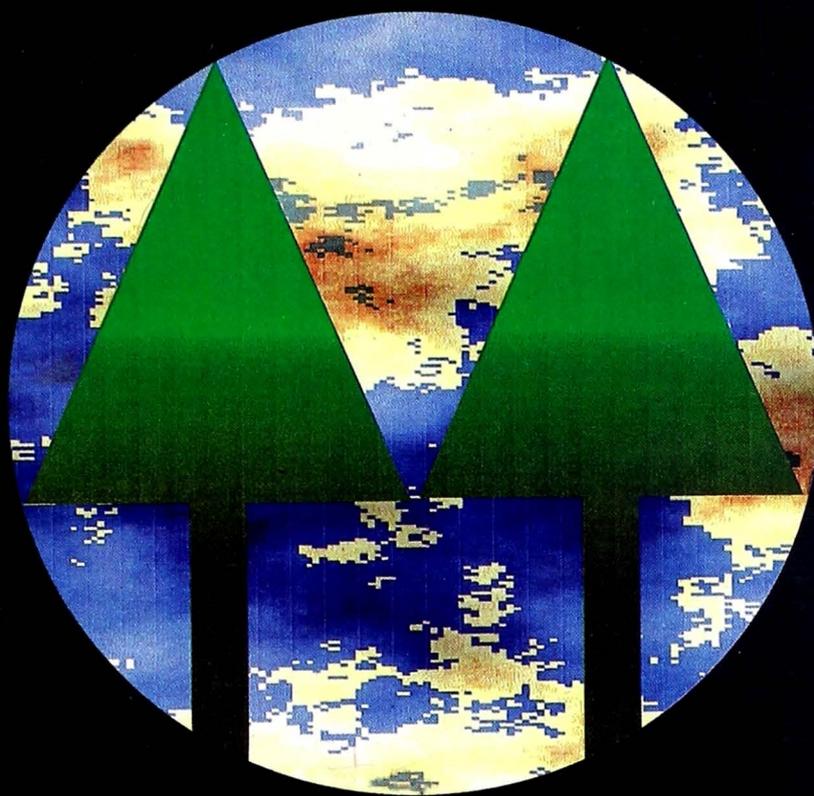
Se deben tomar en cuenta cuatro factores para decidir que hacer :

- Reingeniería*
- Redesarrollo*
- Mantenimiento en sí.*

Estos cuatro factores son :

- Costo de la Reingeniería relativa al costo de redesarrollo y a los costos de mantenimiento.*
- Valor añadido de la Reingeniería relativo a el valor de un nuevo sistema y al valor del presente sistema.*
- Riesgo de la reingeniería respecto al riesgo de un nuevo desarrollo y el riesgo de no hacer nada.*
- Expectativa de vida en el tiempo de el sistema existente relativo al tiempo requerido para la reingeniería y tiempo para re-desarrollar éste.*

A4. REVISTAS DE C. A. C. T. T



MEMORIA 1995



COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
TRABAJADORES TELEFONICOS - LTDA.

CIFRAS FINANCIERAS RELEVANTES

Saldos al 31 de Diciembre (1)	Miles de Nuevos Soles		Variación
	1.995	1.994	%
De Balance			
Disponible	647	1 076	(40)
Colocaciones (2)	5 835	3 810	53
Activos Fijo (3)	1 443	1 171	23
Total Activo (3)	8 491	7 075	20
Resultados Económicos			
Ingresos Totales	1 972	1 928	2
Utilidad Antes de Impuestos	535	776	(31)
Utilidad Neta	451	690	(35)

(1) Expresado en términos corrientes.

(2) Colocaciones Brutas.

(3) Cifras Ajustadas.



MEMORIA 1995



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
TRABAJADORES TELEFONICOS - LTDA.**



INTRODUCCION

Todos sabemos que nuestro esfuerzo como Cooperativa es el de lograr el equilibrio entre lo rentable de nuestros aportes y el beneficio social que debemos otorgar a nuestros asociados.

Debemos exigir un resultado positivo en el aspecto económico - financiero, así como también **un resultado positivo** en el aspecto humano; sobre la base del respeto, la solidaridad y el mejor desarrollo personal y colectivo.

Nuestro esfuerzo cada vez más, está dedicado a nuestros asociados actuales y futuros los cuales encuentran en nuestra Empresa una fuente de solución a sus problemas económicos urgentes de salud, seguridad, etc., así como también lograr satisfacer necesidades de consumo, educación o de inversión.

Si bien nuestra Cooperativa en sus 34 años que viene operando ha logrado ser una empresa sólida como lo demuestran sus Estados Financieros, también en este año ha logrado sistematizarse completamente, lo que permitirá llegar a un mayor número de Asociados Telefónicos, los cuales se verán beneficiados con los servicios de nuestra Institución.

Nuestra aspiración es brindar servicio a todos los trabajadores telefónicos; para ello, no escatimaremos esfuerzos para llegar a las diferentes oficinas de provincias de Telefónica del Perú a corto plazo, y a mediano plazo, a todo el Sector Telecomunicaciones.

De esta forma el trabajador telefónico contará con un soporte básico para el logro de un buen hábitat y con ello una mejor disposición a su trabajo.

El aporte de especialistas en organización como Gonzáles Izquierdo Consultores, ha permitido que en nuestra empresa se produzca la reorganización administrativa y funcional, con la cual se generó una estructura orgánica moderna, a fin que el Consejo de Administración tenga mayor facultad de análisis, decisión y precisión en los objetivos y en su orientación hacia la parte ejecutiva a través de la Gerencia, permitiéndonos trabajar tanto a la parte directriz como ejecutiva, en forma dinámica y fluida, teniendo como meta el servir a nuestros socios y de esta forma desplazarnos por el camino de la excelencia hacia el desarrollo.



*Sede Institucional de la Cooperativa de Aborro y Crédito
Trabajadores Telefónicos. Ubicada en la Av. Bolivia 252 - Lima*



DIRECTORIO 95/96

Consejo de Administración

Presidente	:	Sr. Maximiliano Ruíz Vargas
Vice - Presidente	:	Sr. Elmer Quesnay Díaz
Secretario	:	Sr. Enrique Ramos Hurtado
1er. Vocal Titular	:	Sr. Hugo Benavides Caldas
2do. Vocal Titular	:	Sr. José Girón Bocanegra (Desde 22-12-95)
Vocal Titular	:	Sr. Luis Salas León (Hasta el 22-12-95).

Consejo de Vigilancia

Presidente	:	Sr. Miguel Valdivia Moya
Vice-Presidente	:	Sr. Freddy Cervera Reyes
Secretario	:	Sr. Luis Alvarez de Paz
1er. Vocal	:	Sr. José Ulfé Herrera
2do. Vocal	:	Srta. Doris Gaspar Hinostroza

Comité de Educación :

Presidente	:	Sr. Elmer Quesnay Díaz
Vice-Presidente	:	Sr. Hermán Rosadio Alcántara
Secretario	:	Sr. Alejandro Gonzáles Guzmán
Vocal Titular	:	Sr. Ricardo Vargas Saco
Vocal Suplente	:	Sr. José Serrano Marrufo

Comité Electoral :

Presidente	:	Sr. Raúl Sauri Vega
Vice-Presidente	:	Sr. Edmundo Cabrera Paredes
Secretario	:	Sr. William Sosa Pajuelo
1er. Vocal Titular	:	Sr. Mario Ruíz Rodríguez
2do. Vocal Titular	:	Sr. Eugenio Pintado Salvatierra
1er. Vocal Suplente	:	Sr. Hildebrando Gamarra Larrea (Desde el 31-10-95)
Vocal Suplente	:	Sr. Wolfgang Alvarado López (Hasta el 31-10-95)



Comisión de Sorteo

Presidente	:	Sr. Enrique Ramos Hurtado
Vice-Presidente	:	Sr. Miguel Estupiñán Torres
Vocal	:	Sr. Juan Campos Timaná
Vocal	:	Sr. William Flores Quispe
Vocal	:	Sr. Walter Torres Portal

Comité de Crédito

Presidente	:	Sr. Hugo Benavides Caldas
Vocal	:	Sr. José Girón Bocanegra
Vocal	:	Sr. Enrique Ramos Hurtado

Comisión Reformadora de Estatuto

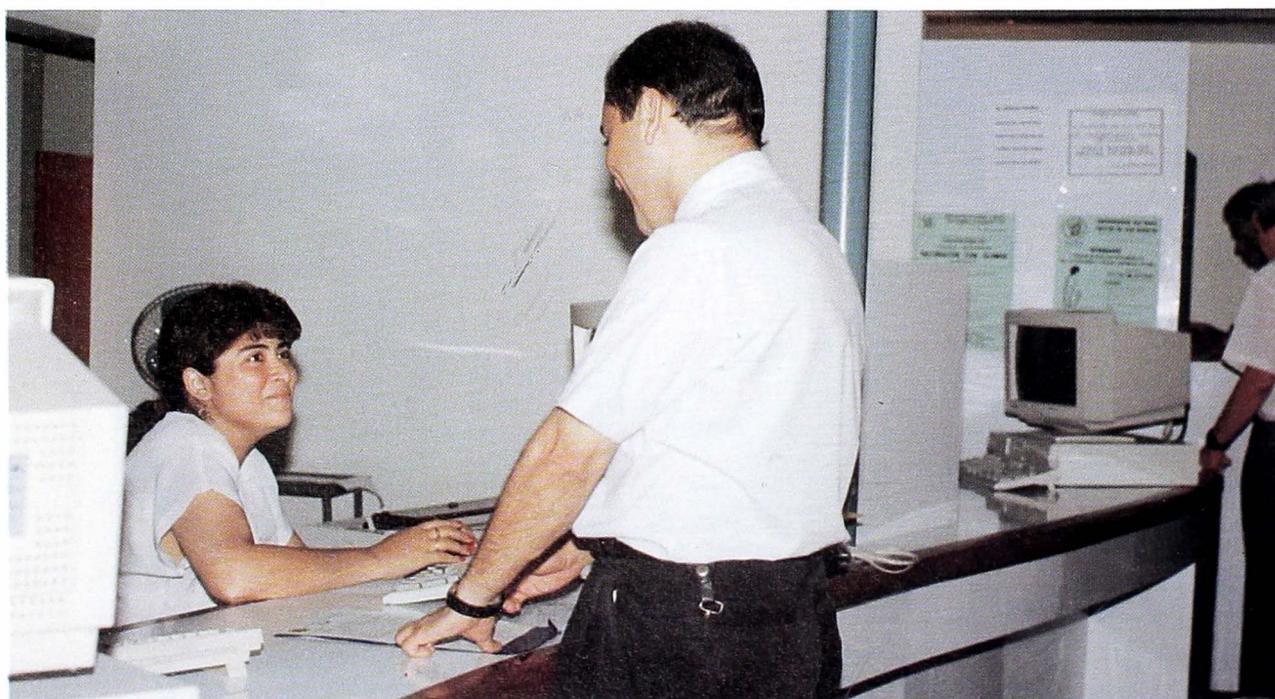
Presidente	:	Sr. Fedor Olivos García
Vice-Presidente	:	Sr. Hernan Rosadio Alcántara
Secretario	:	Sr. Jorge Ivan Mercado Guerrero
Vocal	:	Sr. Miguel Estupiñan Torres
Vocal	:	Sr. Elmer Quesnay Díaz

GERENCIA

Sr. Maximiliano Ruíz Vargas, desde el 05-05-95 hasta el 21-06-95.

Sr. José Girón Bocanegra, desde el 22-06-95 hasta el 06-02-96.

Econ. Marco Solís Villanueva, desde el 07 de Febrero de 1996 a la fecha.



Atención de Ahorros y Créditos a los señores asociados



DELEGADOS

Delegados por un año (1996 - 1997)

NOMBRES Y APELLIDOS

Santiago Cassina Vidal
José A. Ulfe Herrera
José Serrano Marrufo
Hernán Rosadio Alcántara
María Canchanga Goitizolo
William Sosa Pajuelo
Guillermo Tinta Rojas
Helí Vargas Méndez
Alfredo Díaz López
Milla Alfaro García
Luis Alvarez de Paz
Enrique Ramos Hurtado
Greta Quintanilla Huayas
Dionisio Zurita Pineda
Luis Jáuregui Azpur
Jesús Bracamonte Elías
Raúl Salazar Isla

NOMBRES Y APELLIDOS

Renato Neyra Bravo
David Eduardo Chávez
Héctor Cajavilca Meza
Miguel Heredia Tovar
Luis Navarro Miñán
Enrique Dueñas Bravo
María Alfaro Vilela
G. Arroyo Quintanilla
Juan Salas Navarro
Mario Ruíz Rodríguez
José Soto Ninahuanca
Luis Arellano Reynoso
Alberto Llanos Villanueva
Walter Marcelo Luis
Martín Gil Gálvez
María Molina López
José Moso Sánchez

Delegados por dos años (1996 - 1998)

NOMBRES Y APELLIDOS

José Girón Bocanegra
Hildebrando Gamarra Larrea
Miguel Estupiñán Torres
José Centurión Ruíz
Eugenio Amaya Ventura
Oscar Ramos Henríquez
A. Elcorrobarrutia Bolívar
Graciela Sotelo Arias
Luis Prado Martínez
Liliana Mancini Santana

NOMBRES Y APELLIDOS

Walter Torres Portal
Carlos Berríos Reyes
Juan Romero Gonzáles
José Castro Barrantes
Marlene Purizaga Albújar
William Flores Quispe
Edmundo Cabrera Paredes
Lidia Asenjo Quiñónez
Elmer Quesnay Díaz
José Bancayán Antón



Guillermo Alatriza Ramírez
Jorge Núñez Lora
Jhon Orellana Valentín
Blanca Flores Torres
Kasin Sáenz Robles
Miguel Morgan Ramírez
Julia Purizaga Marín

Alejandro Herrera Urueta
Carlos Noya Velásquez
Carlos Romero Pinedo
Laura E. Arteaga Cava
Ana Motta Reyes
Eugenio Pintado Salvatierra

Delegados por tres años (1996 - 1999)

NOMBRES Y APELLIDOS

Jeanina Núñez de Ostolaza
Alejandro Gonzales Guzmán
Gilberto Velasco Mori
Miguel Angel Valdivia Moya
Eladio Edwin Damián Pizarro
Angel Manuel Cautter Garcés
Diómenes Flores Requejo
Flor Heredia Tovar de Shimatu
Freddy E. Caffo Mosquera
Artemio Sabino Luera
Manuel Antonio Florián Cajan
Luis Manuel Beltrán Torres
Rosa Cerpa Brunce
Maximiliano Ruíz Vargas
Freddy Cervera Reyes
Martha G. Gaspar Hinostraza
Miguel Ocaña López

NOMBRES Y APELLIDOS

Ricardo Castro Oliva
Consuelo Penalillo Chávez
Jorge I. Mercado Guerrero
Manuel Melgarejo Palacios
José Huaytalla Huamaní
Félix Angulo Saravia
Liliana Chiri Neyra
Leandro Martínez Ramos
Gina Mariela Reátegui Ruíz
Guillermo Tejada Alcazar
Juan A. Pasco Huanambal
Lidia Arriola Morales
Humberto Quevedo Paz
Wilder Matallana Castillo
Enrique Rivera Lázaro
Dalila Meza Pereda



COYUNTURA ECONOMICA

El Producto Bruto Interno (PBI) durante 1995 se incrementó en 6.9% y con este resultado, la economía creció por tercer año consecutivo; en 1993 creció 6.5% y 12.9% en 1994. De otro lado es necesario precisar que si bien hemos observado un crecimiento constante de esta variable macro económica en el trienio mencionado, también es cierto que aún no se recuperan los niveles de 1987; año en el cual el índice de medición del PBI (base 1979), alcanzó 124.3, en tanto en el año que se reseña fue de 119.9.

La expansión experimentada por la economía presentó una desaceleración a partir de mayo de 1995, este resultado es consecuencia de la política de restricción del gasto público y de las medidas monetarias restrictivas aplicadas, luego de las elecciones presidenciales. Sin embargo, el crecimiento de 1995 se sustentó en la inversión tanto pública como privada, ambas logradas básicamente con recursos externos, en el primer caso provenientes principalmente de organismos internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco Mundial, así como de algunos países; y, en el segundo caso, con capitales provenientes de empresas extranjeras interesadas en el proceso de privatización y en nuevas inversiones particularmente en el sector minero, a las que en algunos casos se habrían asociado los capitales nacionales. La inversión privada nacional, aunque en menor cuantía, no dejó de ser cualitativamente significativa, en especial la destinada al proceso de transformación tecnológica. Cabe mencionar no obstante, las declaraciones de importantes funcionarios, en relación a la importancia de generar un mayor ahorro interno, tanto público como privado, que permita promover y asegurar una inversión en el tiempo.

En 1995, el BID habría aprobado créditos para el Perú por un total de US\$ 119 millones, créditos concretados básicamente a fines de año y dirigidos a la ejecución de tres proyectos, entre los que destacan el de rehabilitación y mantenimiento de carreteras rurales (US\$ 90 millones). Por su parte, con el Banco Mundial se habría suscrito créditos por US\$ 236 millones, los que estarían dirigidos a complementar el financiamiento para el programa de rehabilitación de carreteras rurales y programas de mejoramiento de la educación primaria. De otro lado, el gobierno de Japón, habría concedido en el año

tres créditos por una cifra estimada de US\$ 350 millones, destacando el financiamiento para los proyectos de Remodelación del Puerto del Callao y mejoramiento de la Red de Agua Potable y Alcantarillado de Lima.

En relación a la inversión extranjera directa, según la Comisión Nacional de Inversiones y Tecnología Extranjeras (CONITE), el flujo registrado en 1995 ascendió a US\$ 920 millones, lo que significó un incremento de 20.7% en el stock acumulado, el que alcanzara al término del año a US\$ 5, 351 millones. De este total, 37.4% fue destinado al sector comunicaciones, 18.0% al minero, 15.9% al de energía, 11.9% a la industria, 8.8% al sector finanzas y el saldo a otros sectores.

En 1995, según información de la Comisión de Promoción de la Inversión Privada (COPRI), los ingresos por privatización ascendieron a US\$ 1 149 millones, monto que comprende pagos en efectivo a plazos o con papeles de deuda externa, producto de 33 transacciones de ventas de acciones, 4 concesiones y la venta de activos menores de 11 empresas. De estas transacciones destacó la venta de 60% de las acciones de la Empresa de Generación Eléctrica de Lima (Edegel) por un valor de US\$ 524 millones, adquiridas por un consorcio conformado por compañías de los Estados Unidos de América, Argentina y Perú; y, la venta de 60% de las acciones del Banco Continental por un monto de US\$ 292 millones, subasta ganada por el consorcio conformado por el Banco Bilbao Vizcaya de España y empresas peruanas pertenecientes al grupo Brescia. Cabe resaltar que los nuevos compromisos de inversión por las privatizaciones de 1995 ascienden a US\$ 220 millones.

PRODUCTO BRUTO INTERNO

(Var. % respecto al año anterior)

	<u>1993</u>	<u>1994</u>	<u>1995</u>
Agropecuario	6.2	14.0	7.4
Pesca	23.5	31.7	-14.6
Minería	10.3	8.9	2.3
Electricidad	12.2	12.5	2.0
Manufactura	4.9	15.8	3.9
Construcción	13.0	34.5	17.6
Comercio	3.7	14.8	12.3
Otros	5.3	5.8	6.6
Global	<u>6.5</u>	<u>12.9</u>	<u>6.9</u>

Fuente: INEI

Por otro lado, la inflación acumulada de 1995



fue de 10.23%, el resultado más bajo en los últimos 23 años. De acuerdo al INEI, encargado de la medición, la reducción del ritmo inflacionario se explica por la aplicación de políticas fiscales y monetarias adecuadas, el incremento de la actividad productiva, la disminución del riesgo país, la estabilidad del tipo de cambio y la ausencia de expectativas inflacionarias, entre otros factores. En 1995, en forma acumulada, destacó por su variación por encima de la inflación, el alza en los rubros de servicios de educación (23%), alquileres (18.8%) y otros productos no transables (17.6%), este último vinculado al aumento en el precio de los periódicos.

ASPECTOS FINANCIEROS

El manejo monetario por parte del Banco Central de Reserva del Perú mantuvo su comportamiento de años anteriores, es decir ejerció un estricto control de la emisión primaria, lo que permitió reducir por quinto año consecutivo el ritmo inflacionario, pero satisfaciendo la demanda de Julio y Diciembre, meses en los que se presenta una mayor preferencia de liquidez en moneda nacional, a través de las operaciones de redescuentos y compra de dólares en el mercado libre.

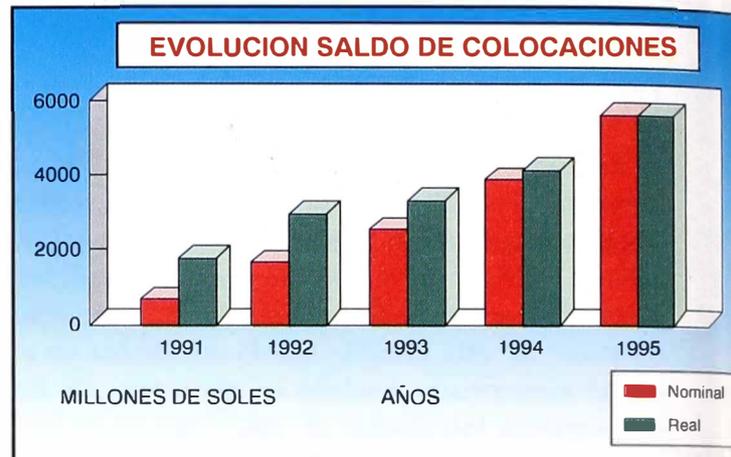
En cuanto a la liquidez en moneda extranjera, ésta registró una recuperación en términos generales, que responde al ingreso de capitales externos que buscan alternativas de inversión en el país, así como a la mayor obtención de líneas de crédito del exterior para ser intermediadas y al aumento de las captaciones locales derivadas de la mayor competencia bancaria que ha impulsado las tasas de interés.

COLOCACIONES

Durante el año 1995, la Cooperativa experimentó un incremento significativo, Dic 95/Dic 94 de S/. 2 017 mil, alcanzando un nivel de colocaciones netas de S/. 5 762 mil soles, monto que representa un crecimiento de 53.8%, en términos nominales y 39.6% en términos reales.

Evolución Saldo de Colocaciones Netas

Año	Montos Nominales	Montos Reales
1991	S/. 618 224	S/.1 719 069
1992	S/.1 614 475	S/.2 938 038
1993	S/.2 518 743	S/.3 203 235
1994	S/.3 745 358	S/.4 128 374
1995	S/.5 762 012	S/.5 762 012



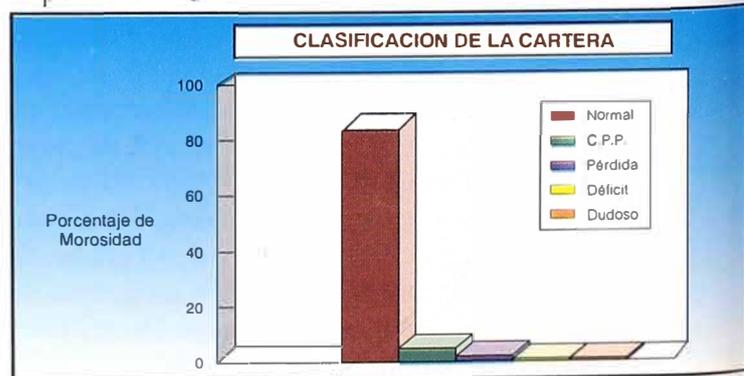
Es importante mencionar que del total de colocaciones netas al final de 1995, S/. 4 880 mil, corresponden a préstamos ordinarios, cifra muy superior a los S/. 3 483 mil otorgados el año anterior. Cabe destacar que con este incremento se cubrió en gran medida las necesidades económicas de la mayor parte de nuestros asociados. Sin embargo se espera que para el presente año 1996, con los nuevos estatutos y política de créditos a poner en marcha, se incremente en forma relevante este rubro.

COBRANZAS

El efecto coyuntural del país, así como la privatización de la CPTSA y de ENTEL PERU S.A. por parte de Telefónica Internacional de España, elevó nuestro nivel de morosidad, no obstante esto, se mantienen niveles bajos en comparación con el sistema.

Si bien es cierto que nuestras operaciones son con descuento en planilla, asegurando en esa forma un alto porcentaje de cancelaciones, se procedió a iniciar una política de cobranza efectiva, con el propósito de disminuir la cartera morosa, lográndose acciones positivas al respecto.

Es así como del total de créditos que mantiene la Cooperativa, un 80.5% de ellos son clasificados como normales y solo el 5.1% tiene una morosidad superior a 4 cuotas.





Clasificación	Morosidad
Normal	80.5%
C.P.P.	14.4%
Deficiente	1.4%
Dudoso	0.4%
Perdida	3.3%

FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Del total de fuentes de financiamiento en términos ajustados, el Fondo Social y Reserva Cooperativa representaron el 93.19%, los Préstamos Bancarios un 6.79% y las captaciones un 0.02%.

El Capital y Reservas, principal fuente de financiamiento, finalizó el ejercicio 1995, con un saldo de S/. 6 446 mil en términos históricos y ajustado en S/. 6 865 mil, lo que representó un incremento con respecto al año anterior del 17.39% y 14.50%, respectivamente.

Evolución Fondo Social + Reserva Cooperativa

Año	Montos Histórico	Montos Ajustados
1992	S/. 2 497 991	S/. 1 560 264
1993	S/. 3 331 749	S/. 4 259 913
1994	S/. 5 491 201	S/. 5 995 946
1995	S/. 6 445 859	S/. 6 865 043

El Préstamo bancario, está referido exclusivamente al financiamiento de S/. 500 mil, otorgado por el Banco Continental, a una tasa preferencial, el cual fue destinado en su mayor parte a cubrir las necesidades de préstamo por parte de los asociados. Cabe mencionar que este tipo de operación se realizó

en condiciones muy favorables para la Cooperativa y servirá de precedente para futuras intermediaciones con recursos de terceros.

En relación a las captaciones, estas tuvieron un incremento porcentual significativo con respecto al año anterior (64.1%), sin embargo, los montos registrados, todavía no representa una verdadera alternativa de financiamiento para la cooperativa.

INGRESOS Y GASTOS

El total de ingresos que generó la Cooperativa en el año 1995, alcanzó la cifra ajustada de S/. 2 024 mil, cifra ligeramente superior a la registrada el año anterior. Cabe recordar que a finales del año 1994 se redujeron las tasas de interés activas en aproximadamente 30%, sin embargo, por efecto de una mayor aplicación de nuestros recursos, así como, por las actividades realizadas por la Cooperativa, se logró mantener nuestro volumen de ingresos.

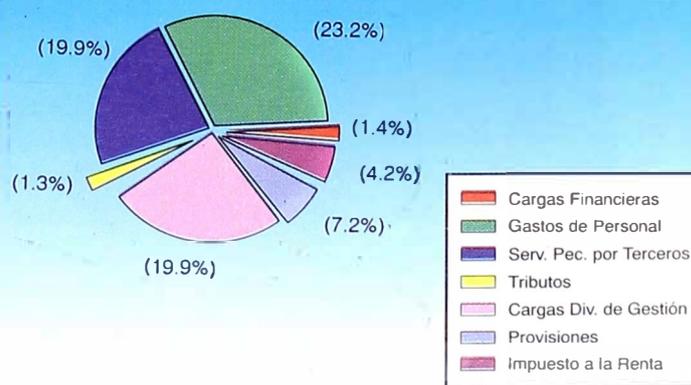
Participación de los Gastos sobre el Total de Ingresos (al 31 de Diciembre de 1995)

1. Cargas Financieras	1.40%
2. Gastos de Personal	23.17%
3. Serv. Recibidos por Terceros	19.92%
4. Tributos	1.25%
5. Cargas Diversas de Gestión	19.92%
6. Provisiones del Ejercicio	7.23%
7. Impuesto a la Renta	4.22%

EVOLUCION FONDO SOCIAL + RESERVAS



PARTICIPACION DEL GASTO ENTRE TOTAL INGRESO





Los Gastos de Operación finalizaron el ejercicio con un saldo de S/. 1 437 mil, mayor al año anterior en 20 %, el cual se originó en su mayor parte por las operaciones realizadas en el primer trimestre del año, como son la remodelación de los ambientes de la cooperativa y el proceso de compra de equipos de cómputo, entre otras actividades; por otro lado, cabe mencionar que los procesos de implementación y reestructuración administrativa y financiera de la Cooperativa también incidieron en los resultados obtenidos.

Los Gastos por Provisiones y depreciaciones

alcanzaron la suma de S/. 142 mil, en términos históricos y S/. 145 mil en cifras ajustadas. Es importante mencionar que de acuerdo a lo dispuesto por la Superintendencia de Banca y Seguros se tuvo que provisionar S/. 41 mil por los créditos con morosidad superior a 4 cuotas, lo que representa solo el 2% del total de los ingresos históricos y Ajustados.

Todo lo anterior, nos llevó a finalizar el ejercicio con un remanente de S/. 451 mil en términos históricos y que resulta mayor a lo presupuestado en S/. 370 mil, es decir 5.52 veces mayor al estimado.



Area de cómputo le la Cooperativa



DESARROLLO INSTITUCIONAL

CONSEJO DE ADMINISTRACION

A. EN LO ADMINISTRATIVO

A.1. SESIONES

El Consejo de Administración fue instalado en Sesión del 07/Abr/95. A los efectos de darle mayor operatividad y dinamismo, el Consejo fue objeto de recomposición y reinstalación en la Sesión del 22/Jun/96.

Posteriormente, en Sesión Ordinaria del 21/Dic/95 asume el cargo de vocal titular el consejero José Alejandro Girón Bocanegra sustituyendo al Sr. Luis Salas León, quedando la conformación del Consejo de Administración, como lo indica el Directorio.

Durante la actual administración, se han realizado 62 sesiones y adoptado 224 acuerdos, así como reuniones conjuntas y de trabajo con los demás órganos de gobierno de la institución.

A.2. REFORMA DE ESTATUTOS

La necesidad de adecuar nuestro Estatuto al nuevo Reglamento de Banca y Seguros, al Reglamento de Operaciones y Supervisión de la FENACREP, así como también ampliar el mercado de operaciones y servicios a trabajadores del sector telecomunicaciones, llegando a acoger incluso a extrabajadores, cesantes y jubilados. Todo lo cual motivó, que la Asamblea General de Delegados con fecha 20/Dic/94, nombrara una Comisión Reformadora de Estatuto, la misma que también fue integrada con dos representantes del Consejo de Administración y cuya composición se indica en el Directorio.

La mencionada Comisión, concluyó sus labores a inicios del mes de Mayo de 1995, presentando un Proyecto de Reforma de Estatuto, el cual después de ligeras enmiendas fue aprobado por unanimidad por la Asamblea General Extraordinaria de Delegados N° 60 de fecha 25/May/95. El nuevo Estatuto de la Cooperativa, consta de 79 artículos y tres disposiciones transitorias, todo dividido en ocho títulos.

El citado Estatuto fue puesto en conocimiento de la FENACREP, entidad que formuló algunas observaciones las que fueron inmediatamente subsanadas, siendo el texto final ratificado por el Consejo de Administración en Sesión extraordinaria del 27/

Dic/95, mereciendo la conformidad de la FENACREP, mediante certificación de fecha 19/Feb/96, elevándose a los Registros Públicos para su inscripción. Debemos indicar, que el retraso en la aprobación del Estatuto obedeció a factores ajenos a la buena voluntad y disposición del Consejo de Administración.

Toda esta importante labor, se debe en gran medida al trabajo desplegado por los señores delegados integrantes de la Comisión Reformadora de Estatutos, ya que sin su invaluable esfuerzo no se hubiera podido alcanzar el objetivo trazado, a ellos nuestro agradecimiento y reconocimiento especial.

A.3. RELACIONES INSTITUCIONALES

En la presente gestión, se impulso relaciones con instituciones publicas y privadas, dando especial énfasis en el aspecto de proyección social, colaborando estrechamente con la Asociación de Jubilados Telefónicos. Así mismo, se celebró convenios comerciales entre los más importantes, el de Moviline; de servicios, entre ellos con el Touring Club del Perú; culturales, educativos, el más importante con la empresa Promoviendo. Del mismo modo, a los efectos de afianzar y consolidar la posición institucional, el Consejo de Administración en cumplimiento del acuerdo del 18/May/95, se inicio los tramites de afiliación a la FENACREP, propiciándose un mayor acercamiento con dicha institución, así como también con la Gerencia Territorial del Banco Continental, la Gerencia de Créditos del Interbanc entre otros.

A.4. ACTUACION LEGAL

De los diez procesos judiciales en trámite, tres están concluidos, uno sujeto a reintegro, seis en la etapa final de liquidación de intereses, costos y costas, y uno laboral en la etapa de actuación de pruebas.

Nuestra administración procedió a llevar a buen termino la adquisición del equipo de computo a la firma LAM la misma que se hizo en coordinación con el Consejo de Vigilancia y, con la asistencia de nuestros asesores se acordó sustituir el anterior contrato por uno de Adquisición y Compensación de equipos en mejores condiciones económicas y



técnicas. Toda esta operación se realizó con conocimiento de FENACREP.

A.5. REESTRUCTURACION ORGANICA

En sesión del 07/Set/95, el Consejo de Administración decide contratar los servicios del Grupo Consultor externo Jorge González Izquierdo & Asociados, para llevar a cabo la Evaluación e Implementación, Administrativa, Financiera y Contable de la Cooperativa, dentro del marco del proceso de Reestructuración Cooperativa acordada por la actual administración, con la finalidad de racionalizar y mejorar los métodos que se vienen aplicando, que tengan como resultado que la Cooperativa manifieste en todos sus niveles: EFICIENCIA Y EFICACIA.

Para el referido proceso de Reestructuración de nuestra cooperativa, a efecto de dar transparencia y objetividad al proceso de selección del personal administrativo y de dirección se requirió el concurso de diferentes firmas consultoras especializadas en la selección de personal ejecutivo, fruto de ello, es que en la sesión del Consejo de Administración del 25/Ene/96, se acuerda la contratación del C.P.C. Sr. Orlando Rodríguez Podestá como Contador de la institución, y en la sesión del 07/Feb/96 el nombramiento del Econ. Marco Aurelio Solís Villanueva como Gerente General de la Cooperativa.

Es destacable el gran esfuerzo desplegado para establecer una infraestructura tecnológica, moderna, ágil y flexible, para desarrollar nuevos y mejores servicios, orientados a brindar especial atención a los socios.

Como consecuencia del análisis y evaluación realizado, por el Grupo Consultor este recomendó la racionalización del personal el mismo que fue implementado mediante un programa de incentivos para el retiro voluntario, financiado con recursos propios y del sistema bancario, lo cual trajo como resultado una reingeniería operativa, que permitirá en un futuro próximo un aumento en la productividad media real de nuestra infraestructura cooperativa.

Así mismo dentro de este proceso de reestructuración cabe mencionar la implementación del nuevo plan contable financiero recomendado por la FENACREP. Complementada esta acción con la adquisición del Software de Contabilidad y el Software Microsoft Office Standard, esta última por recomendación técnica legal ante disposiciones de INDECOPI.

B. EN LA GESTION

B.1. ASPECTO GERENCIAL

En sesión de fecha 05/May/95, el Consejo de Administración, remueve en el cargo de Gerente al Sr. Luis Macedo Echegaray y en su reemplazo se nombra al Sr. Maximiliano Ruiz Vargas, interinamente; posteriormente, en sesión de fecha 22/Jun/95, se nombra al Sr. José Girón Bocanegra como Gerente interino; en ambos casos, estos nombramientos se sustentaron en el Art. 27, Inc. f) de nuestro Estatuto vigente.

Es en sesión de fecha 07/Feb/96, que se nombra como Gerente al Econ. Marco Aurelio Solís Villanueva, luego de un proceso de evaluación efectuado por la firma consultora Lizarbe y Portal, funcionario de confianza, a quien se le confiere los poderes y facultades correspondientes, conforme lo precisa el Artículo 30 inc. 7 de la Ley General de Cooperativas.

El nombramiento del actual Gerente, aunado al proceso de Reestructuración se circunscribe dentro del marco de una concepción moderna y financiera de la Cooperativa, dado el perfil de dirección de un ejecutivo experto en negocios y finanzas, que permitirá no sólo un mejor posicionamiento del mercado de servicios en que nuestra institución compete y se desarrolla, sino también diversificar y ampliar nuestros servicios al importante sector de Telecomunicaciones.

Todos estos factores confluyen en que los servicios y atención a los socios-clientes, serán con eficiencia, eficacia, calidad y excelencia, parámetros que regirán el rumbo operativo de nuestra empresa-cooperativa.

B.2. POLITICA DE RACIONALIZACION DE GASTOS

El Consejo de Administración determinó las siguientes políticas, concordantes con los lineamientos establecidos por la Magna Asamblea, como son:

a. La suspensión de los viajes de los dirigentes al exterior, en razón de los escasos beneficios que reporta a la Cooperativa el incurrir en dichos gastos.

b. Un nuevo reglamento de dietas, viáticos y gastos de representación para consejos y comités, aprobado en Sesión del 10/Ago/95, el cual, reportó un significativo ahorro en el nivel de gastos.

c. Se suspendió los trabajos de remodelación de la Cooperativa, por considerar que dada la coyuntura eran inoportunos, para dar prioridad a la atención de las necesidades económicas de los socios.



d. Se suspendieron los gastos de representación de los consejos y comités, dentro de la política de austeridad establecida por el Consejo de Administración.

e. Se restringieron los gastos, a los indispensables de todos los Consejos y Comités, para optimizar el presupuesto.

C. EN LO INSTITUCIONAL

C.1. SERVICIOS

Dentro de los principales servicios prestados a los socios, cabe mencionar, el odontológico, óptico, el servicio integral prestado por el Touring Club del Perú, así como los programas de formación en pequeña y micro empresa, con la participación de PROMOVIENDO, AGROTEC, Universidad del Pacífico, y otras instituciones en un trabajo conjunto con el Comité de Educación.

Así mismo, se destaca el Convenio con MOVILINE-Telefónica del Perú, por el cual otorgamos el servicio de venta de equipos celulares, el cual constituye el punto de partida para acceder a una mayor gama de prestaciones y servicios a nuestros socios.

C.2. ADQUISICION DEL SISTEMA COOPERATIVO COMPUTARIZADO

1. HARDWARE

Después de mucho esfuerzo se logró hacer realidad el viejo anhelo de la Adquisición de un sistema Cooperativo Computarizado, el mismo que cuenta con un Software completo, un servidor con diez terminales, con el cual se logrará la eficiencia y optimización de las operaciones, mejorando la atención y servicios a nuestros socios. En un futuro cercano dicho sistema permitirá la atención a distancia tanto a nivel local como nacional.

2. SOFTWARE

En sesión de fecha 07/Set/95 se acuerda la ad-

quisición del Software de Cuentas Corrientes y el Sistema de Información Gerencial a la firma Pinetti, cuya adquisición ingresa a formar parte del activo intangible de la Cooperativa.

3. SISTEMA DE CONTABILIDAD FINANCIERA (FENACON)

En sesión de fecha 30/Nov/95 se acuerda la adquisición del programa contable para cooperativas de la FENACREP. La licencia concede el uso de los sistemas aplicados de: Contabilidad Financiera, Presupuesto y Bancos a los que se le denomina FENACON. Para la elaboración de este software la FENACREP contó con la asistencia técnica de la Sociedad de Desarrollo Internacional DESJARDINS - DIN del Canadá, con el nuestra institución estandariza el manejo contable financiero al igual que las demás Cooperativas de ahorro y crédito del Perú.

4. WINDOWS 95 Y MICROSOFT OFFICE STANDAR

Por recomendación técnica, legal y por disposiciones emanadas por INDECOPI, con fecha 04/Ene/95, el Consejo de Administración acordó la adquisición de dichos programas por ser necesarios y a su vez adquirir lo último en tecnología informática, para tener de este modo a la Cooperativa a la vanguardia en Tecnología de Información.

AGRADECIMIENTO

Deseo expresar un sincero agradecimiento a nombre del Consejo de Administración a cada uno de los socios que colaboraron permanentemente con las actividades desplegadas por la institución y se dignaron en apoyar nuestra gestión. A los señores consejeros de Vigilancia, Educación, Electoral, Sorteo, personal rentado y asesores, mi especial reconocimiento por que sin su ayuda no hubiéramos podido cristalizar nuestros principales objetivos y llevar a buen termino nuestra gestión.



GERENCIA

Para la Cooperativa, 1995, ha sido un año de mucho significado, por cuanto ha representado el establecimiento de la base para lograr un importante crecimiento planificado.

Lo anterior es destacable, por que nuestra Cooperativa se encuentra actualmente en primer lugar dentro de las cooperativas del sector Telecomunicaciones, y es hora de concentrar esfuerzos para penetrar a las diferentes áreas del mercado que en un primer momento nos brinda Telefónica del Perú y con ello lograr el objetivo que de un 36% pasemos a tener un 80% de los trabajadores como socios; pues, como es sabido en la actualidad la cooperativa cuenta con 2,800 asociados, existiendo alrededor de 8,000 trabajadores en telefónica del Perú y 15,000 en el Sector Telecomunicaciones a los que llegaremos en un segundo momento.

Era necesario modernizar la atención al socio, pasándola de manual a computarizada, piedra angular, para lograr una mayor y mejor atención y sin la cual el objetivo antes anunciado no sería viable; por ello, el año anterior ha sido fundamental para el crecimiento que debe representar el presente año.

Pero, no sólo el aspecto de sistemas tuvo el cambio esperado, sino también se realizó la reestructuración administrativa, con el apoyo de expertos en organización, se dió forma a la estructura orgánica, y con ello las áreas básicas para el cumplimiento de los objetivos empresariales que conlleven a su crecimiento sostenido y armónico de la cooperativa. En este punto, cabe destacar que para la aplicación de la nueva estructura, fue necesario establecer la racionalización del personal el mismo que se implementó con incentivos para el retiro voluntario, lo cual trajo la reducción esperada del 50% de los trabajadores.

También sobre este aspecto de cambio base para el crecimiento, se ha adecuado la infraestructura física de atención al socio dándole facilidad y comodidad en un inicio al lograr que las secciones de crédito, cobranzas y caja se ubiquen juntas en el primer piso; y rapidez en la atención al estar plenamente sistematizado. Asimismo, ya se iniciaron las gestiones pertinentes para que los asociados puedan hacer su ingreso por la puerta principal de la Av. Bolivia 252 para un mayor confort.

Finalmente a continuación se describen los aspectos de gestión más saltantes producidos en nuestra institución durante el período marzo 95/marzo 96.

1.- NUEVOS SOCIOS

Se inició el proceso de afiliación de nuevos socios, a través de la promoción de un crédito inmediato de hasta 1,000 nuevos soles, el cual debía estar debidamente respaldado con un garante que sea socio de la Cooperativa.

A la fecha se ha logrado afiliar 435 nuevos socios, lo que representa. 15.32 % de los socios actuales.

2.- COLOCACIONES

Las colocaciones tuvieron el siguiente comportamiento :

A	COLOCACIONES NETAS	CRECIMIENTO EN SOLES	CRECIMIENTO PORCENTUAL
Dic. '94	3 745 358		
I. Sem. 95	4 048 795	303 437	8.10 %
II. Sem. 95	5 762 012	2 016 654	53.84 %

3.- MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES

Se ha establecido el manual de funciones, de acuerdo a la nueva estructura orgánica que se ha implementado a raíz de la reestructuración, efectuada con el apoyo de los consultores Gonzales Izquierdo.

Asimismo, el nuevo manual de procedimientos está en elaboración, el mismo que debe estar en vigencia a mediados del mes de abril del presente año.

4.- SERVICIO ESPECIAL PARA SOCIOS

Actualmente nuestros Socios pueden beneficiarse con dos servicios odontológicos, un oftalmológico y otro educativo. En el primer caso se contrató a Servicios Profesionales Benavides E. I. R. L., así como al Dr. Julián Orlando Dongo García. En cuanto a los servicios oftalmológicos con el Dr. Rafael Velarde Zegarra, y el servicio educativo se tiene contrato con CEPEA.

5.- AGILIZACION EN EL PAGO DE LAS PLANILLAS DE DESCUENTOS

Nuestro agradecimiento a los Directivos y funcionarios de Telefónica del Perú que han agilizado el retorno de las planillas de descuento que efectuamos a nuestros asociados por materia de préstamos.

Nuestra Cooperativa se ha tecnificado en la parte



de Sistemas de forma que se encuentra preparada para utilizar los medios magnéticos computarizados necesarios de vanguardia al respecto.

6.- ELECCIONES GENERALES DE DELEGADOS 1996

Se realizó el Proceso Electoral del presente año el 02 de Marzo desde las 7 :00 a.m. hasta las 17 :00 horas sin producirse alteración alguna, lográndose la votación más alta durante los 5 últimos años.

Cabe destacar que al contar con el sistema de

cómputo, el proceso culminó a las 19:00 horas, dado que se tuvo casi de inmediato los resultados oficiales.

7.- ACTIVIDADES DE CIERRE DEL EJERCICIO 1995

Nuestros Estados Financieros fueron dictaminados en forma limpia por la sociedad de Auditoría Coral, Paredes y Asociados, los Estados Financieros y las notas correspondientes se encuentran en la sección final de la presente memoria para la lectura de nuestros asociados.



Sr. Maximiliano Ruíz, Presidente del Consejo de Administración



CONSEJO DE VIGILANCIA

En cumplimiento del art. 31 del Decreto Supremo Nro. 074 - 90 T.R., de los estatutos y la Circular Coop. 037-94 de la Superintendencia de Banca y Seguros, cumpto en poner a consideración de esta Magna Asamblea General Ordinaria de Delegados, el informe sobre las acciones desarrolladas por el Consejo de Vigilancia y la Unidad de control Interno durante el Ejercicio 1995, cuya gestión y resultados se examinarán el día de hoy.

I.- CONSTITUCION

Nuestro Consejo se constituyó en sesión de instalación de fecha 05 de Abril de 1995, quedando conformado de la siguiente manera:

Presidente	: Sr. Miguel Valdivia Moya.
Vice-Presidente	: Sr. Freddy Cervera Reyes.
Secretario	: Sr. Luis Alvarez de Paz.
Vocal	: Sr. José Ulfe Herrera.
Vocal	: Srta. Doris Gaspar Hinostroza.

II.- SISTEMA DE CONTROL Y SUPERVISION

Durante el Ejercicio se han realizado 83 reuniones de la siguiente manera:

a) REUNIONES ORDINARIAS

Se efectuaron un promedio de dos reuniones ordinarias por mes donde se trataron asuntos relacionados a la labor de fiscalización y control.

b) REUNIONES DE TRABAJO

Efectuamos 56 reuniones de trabajo con la participación de todos los integrantes del consejo, incluida la Unidad de Auditoría Interna, para realizar trabajos de campo como: arqueos de Caja en forma mensual, revisión documentaria de los comprobantes de Egreso, revisión de los libros de Actas de los Consejos y Comités, verificación y fiscalización en las adquisiciones efectuadas del Sistema de Cómputo, los Programas de Contabilidad y Cuenta Corriente, revisión del proyecto de Estatutos, el proyecto de cobranza a socios morosos y la elaboración y ejecución de las cobranzas respectivas a través de la Unidad de Auditoría Interna.

c) REUNIONES CONJUNTAS

Durante el ejercicio solamente se efectuaron tres reuniones conjuntas con el Consejo de Administración, con la finalidad de coordinar la aplicación de las diferentes observaciones planteadas por el Consejo de Vigilancia como solicitar informes sobre la adquisición del Sistema de Cómputo, el Reglamento de dietas, la Reestructuración Administrativa y Financiera, elaborada por la consultoría del Dr. Gonzáles Izquierdo.

Dentro de la labor desplegada por el Consejo, se remitió al Consejo de Administración los siguientes proyectos que regulen la aplicación de normas y directivas de austeridad en beneficio de la institución.

-Reglamento de Dietas, Viáticos y Gastos de Representación para los Consejos y Comités.



Visita efectuada por el Dr. Jorge Gonzales Izquierdo a nuestra Cooperativa, lo acompañaron los Presidentes del Consejo de Administración y de Vigilancia



-Reglamento de Viajes de los dirigentes.

Las observaciones principales pendientes de ejecutar por el Consejo de Administración son:

-Hasta la fecha, se tienen pendiente algunos juicios con el Banco Wiese y Regional del Norte por el convenio suscrito con la firma Distribuidora Celeridad S.A. Dicelsa, por no haberse transado la liquidación de los intereses y costas judiciales, estando pendiente la cancelación de dichas letras.

-Como debe ser de vuestro conocimiento, a raíz de las investigaciones realizadas por el Consejo de Vigilancia con respecto a la adquisición del Sistema de Cómputo, donde se detectó claramente una sobrevaloración de los precios, así como que las características técnicas de los equipos no se ajustaban al requerimiento, determinándose los procesos civil, administrativo y penal, cuyos resultados son los siguientes:

Se ha solucionado mediante transacción lo referente al contrato con la Firma Lam, en la adquisición del Sistema de Cómputo; con respecto a la responsabilidad administrativa, nuestro Consejo por mandato de la 62 Asamblea General Extraordinaria de Delegados, efectuó la respectiva investigación del proceso de adquisición y emitió un dictámen que fue comunicado al Consejo de Administración para su aplicación y con relación al proceso penal, éste se encuentra siguiendo su curso investigador.

-Se observó los montos y pagos por los procesos judiciales al asesor legal que a opinión del consejo de Vigilancia son excesivos y no se ajustan a los costos de dichos procesos.

-La consultoría González Izquierdo a partir del mes de Setiembre del año en curso, ha efectuado un Estudio Administrativo Financero de la Cooperativa, del cual se ha entregado un Informe final para su implementación, el mismo que hasta la fecha no ha sido remitido al consejo, a fin de que la Unidad de Auditoría Interna efectúe la supervisión de las implementaciones realizadas.

-Se planteó la aplicación del Reglamento de Adquisiciones y Compras aprobado en 1994 a fin de evitar adquisiciones y compras directas sin concursos de precios que generalmente conducen a cometer irregularidades.

-Observamos en forma reiterada, que el Consejo de Administración nos remita sus acuerdos en un plazo de 72 horas, de acuerdo a Estatutos.

-Se ha observado, que los acuerdos del Consejo de Administración, no se cumplen, como es el caso

del Programa de Incentivos, aprobado según acuerdo Nro. 159 en la reunión extraordinaria Nro. 42 del 05 de diciembre de 1995, habiéndose pagado en exceso por concepto de bonificación extraordinaria, sin haberse modificado el acuerdo inicial.

El Consejo de Vigilancia, dentro de su labor de fiscalización, ha venido sugiriendo se ejerza un mayor control en el manejo de los cheques y valores de la Institución, sin embargo se ha detectado nuevamente la sustracción y cobranza de cheques, que a la fecha se encuentran en proceso de investigación en la fiscalía. Este hecho motivó la investigación administrativa por parte del Consejo de Vigilancia, por lo cual se emitió el informe correspondiente.

III.- SISTEMA DE CONTROL INTERNO

El Sistema de Control Interno está conformado por la Oficina de Auditoría Interna que efectúa exámenes de tipo financiero, administrativo, operativo y de centro de cómputo.

Dentro de la labor específica efectuada, se ha realizado un control y seguimiento de las observaciones de las Auditorías Externas y la inspección realizada por la FENACREP, lo mismo que una fiscalización y evaluación de la Cartera de Créditos y se ha realizado acciones para subsanar la deficiencia en las cobranzas administrativas y judiciales de los créditos en situación de morosidad.

La Unidad de Auditoría Interna dentro del Plan Anual de trabajo realizó 28 exámenes especiales para el ejercicio 1995, de los cuales se implementaron los siguientes:

-La distribución y Capitalización del Fondo Social REI correspondiente a los años 1992, 1993 y 1994.

-Toma de Inventario Físico de los Activos y su regularización a los valores ajustados por inflación.

-Informe sobre la evaluación de los pagos de los Tributos a SUNAT y Contribuciones Sociales al IPSS.

-Informes sobre arqueo de caja y valores, la regularización de los vales provisionales y la aplicación del reglamento respectivo.

-Informe sobre Auditoría de gestión respecto a los Estados Financieros y la Evaluación Presupuestal al 30 de Setiembre 1995 en cumplimiento a la circular Nro COOP-040/94 de la S.B.S.

-Informe sobre la revisión documentaria contable y la implementación de las mismas.

- Se ha implementado el Plan Contable general exigido por la FENACREP y la S.B.S. a través del SOFTWARE de contabilidad.



Dentro de los exámenes especiales no programados se tiene:

-Sobre la liquidación de los beneficios sociales como los depósitos CTS de los trabajadores de la Institución.

-Informe referente a la adquisición de Activos fijos como:

El Sistema Computarizado, Contrato con la Constructora Marcan y la Adquisición de la Central Telefónica.

- Sustracción y cobranza de cheques en el mes de Noviembre, el mismo que a la fecha está en proceso de investigación en la Fiscalía.

-Informe sobre el Análisis de Evaluación de la Cartera de Crédito al 31 Diciembre de 1995, elaborando un Proyecto de Reglamento sobre Cobranzas Administrativas y Judiciales.

-Además, en coordinación con el Estudio Jurídico, se está ejecutando la cobranza de préstamos en estado de morosidad.

-Informe sobre el Programa de Incentivos de acuerdo a la Reestructuración Administrativa, la misma que no fue aplicada de acuerdo a lo aprobado por el Consejo de Administración.

Se tienen observaciones realizadas por la oficina de Auditoría Interna, que hasta la fecha no han sido implementadas.

-Los Estados Financieros se elaboran con demasiado retardo, lo que implica que no se tomen las decisiones rápidas y oportunas.

-Las denuncias realizadas por la sustracción de cheques y falsificación de firmas hasta la fecha no han sido resueltos.

-El Programa de Cuentas Corrientes se encuentra en proceso de implementación, estando la verificación de los saldos de Cuentas Corrientes pendientes.

La necesidad de implementar el Departamento de Cobranzas para un mejor control de la Cartera de Crédito.

Es necesario que la Gerencia ponga mayor interés en las observaciones que efectúe la Unidad de Auditoría Interna, para que su implementación se ejecute en forma oportuna y eficaz.

IV.- SISTEMA DE CONTROL EXTERNO

Para el ejercicio 1995, se realizó el concurso de Auditoría que ganó la Sociedad Auditora Coral Paredes, invitando a las firmas acreditadas por la

Superintendencia de Banca y Seguros, mediante publicación en el diario El Comercio y se siguió la metodología abajo inserta:

1) Se solicitó una auditoría concurrente con dos exámenes al año.

2) Se convocó a firmas registradas en la S.B.S. Se presentaron 13 firmas.

3) Se preparó un cuadro de factores y parámetros para ser usado en la evaluación de la propuesta previa apertura de sobres.

4) Se remitió la terna de sociedades Auditoras después de dicha evaluación al Consejo de Administración, quedando las siguientes sociedades:

*Manuel Vera y Asociados.

*Vila, Tapia, Torres y Asociados.

*Coral, Paredes y Asociados.

-También tuvimos la visita de Inspección realizada por la FENACREP en el mes de Julio 1995, la misma que efectuó un examen prolijo y detallado de la Institución elaborando un informe con las observaciones respectivas las mismas que se han implementado en su mayoría.

PALABRAS FINALES

Al concluir el presente informe, cabe manifestar que, a pesar de la crisis laboral existente dentro de la Telefónica, que afecta a todos los socios y por ende a nuestra Institución Cooperativa, se han hecho esfuerzos denodados en conjunto para que nuestra Cooperativa siga manteniendo su solvencia y siga siendo calificada dentro de las cooperativas de alto nivel.

Estamos seguros que con la colaboración y participación de los Dirigentes, Delegados y Socios, además del Proceso de Reestructuración Administrativa que se viene ejecutando, dentro de poco tiempo seremos una Institución más solvente, más eficaz y más segura.

La política de control, fiscalización y procedimientos que hemos efectuado, ha sido una norma concordante con las establecidas para Entidades Financieras.

Esperando no haber defraudado con nuestra labor, finalizamos nuestra exposición agradeciendo a los Directivos en su conjunto por el apoyo y la labor desarrollada y a ustedes Srs. Delegados por la confianza depositada en nosotros.



COMITE DE EDUCACION

Al asumir nuestra función como miembros del Comité de Educación, en Abril de 1995, nos propusimos realizar nuestro trabajo con una visión de corto, mediano y largo plazo a fin que el esfuerzo que desplegaremos no se agotara en el ámbito de nuestra corta gestión sino que fuera parte de un camino a recorrer con proyección al futuro.

Comprendíamos que para cumplir con éste objetivo era indispensable realizar un trabajo serio, sistemático y objetivo de la situación actual de nuestra institución, tanto a nivel general como en el área educativa. El resultado de ésta actividad fue el PLAN INTEGRAL EDUCATIVO: 1995 - 2000.

Presentamos a continuación una síntesis de éste proceso.

El primer paso dado fue realizar el DIAGNOSTICO. Mediante encuestas y entrevistas, metodología aplicada a lo largo de todo el año, tomamos el pulso y recepcionamos el pensar y sentir de nuestros socios, delegados, dirigentes y trabajadores, los resultados fueron auspiciosos.

Naturalmente que han sido muchas las preguntas realizadas y valiosas las respuestas recibidas. Lo que nos permitió alcanzar un conocimiento exacto de la comprensión de nuestros asociados sobre su Cooperativa.

Al mismo tiempo organizamos en estrecha unidad con el Consejo de Administración un Seminario-Taller sobre posibilidades y alternativas de Gestión Administrativa Financiera y Educativa, con la participación de Grupos Consultores y Profesionales con Experiencias en estos temas.

Estos fueron los principales elementos, además de otros estudios y trabajos, los que nos sirvieron de fundamentos de hecho para trazar el diagnóstico

de nuestra institución; realizado éste, se trazó los objetivos de corto, mediano y largo alcance.

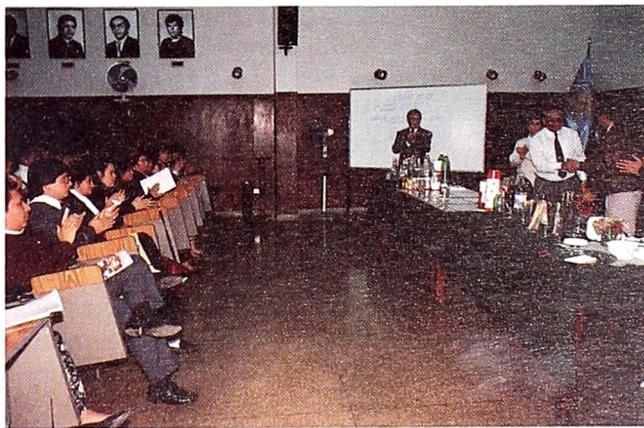
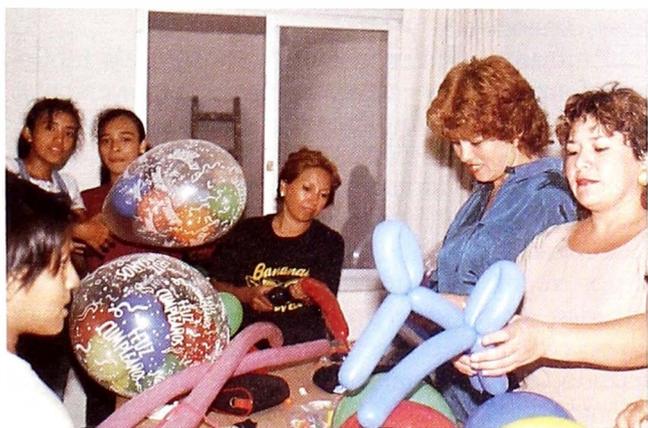
El objetivo fundamental, estratégico, y por ende esencia del PLAN INTEGRAL no podía ser otro que EL DESARROLLO DE LA COOPERATIVA, como institución empresarial y social, siguiendo el camino de la CALIDAD TOTAL Y LA EXCELENCIA. Por eso, que éste objetivo, se ha convertido en el lema que encabeza nuestras actividades.

En el mes de Julio el trabajo de sistematización del Plan Integral queda concluido y aprobado por el Comité de Educación en pleno. Este hecho pasa a significar el fin de una etapa y el comienzo de otra.

Del trabajo de corto plazo, en el que las actividades educativas se hilvanaban por la sucesión del tiempo y no por la lógica interna de objetivos, medios y procesos. El paso del voluntarismo al trabajo concatenado y dirigido hacia fines y metas estratégicas.

En efecto, El Plan Integral Educativo pasa a ordenar y dirigir nuestro trabajo hacia objetivos de un año, de dos y cinco años: De 1995 al 2000. Y en estos objetivos se unen los requerimientos, necesidades y tareas -no solo educativas sino las del conjunto de la actividad de la Cooperativa; es decir, de las económicas, las financieras, las administrativas. Así, el Plan Integral Educativo, representa la unidad de una concepción y de un orden de fines y objetivos, de medios y procesos, que conciernen al conjunto de la institución cooperativa. Por eso nuestro trabajo planificado ha estado presente en todas las actividades realizadas por los Consejos y Comités.

En el contexto del Plan Integral propulsamos los Cambios Organizativos, Administrativos y en la Ges-



Actividades y cursos realizados por el Comité de Educación



tión Empresarial que se vienen realizando en estos últimos meses, preparando así el camino para dar pasos sustantivos de gran envergadura como : el paso de la organización y actividad cerrada a la dimensión abierta; del avance de los servicios financieros limitados al ahorro y crédito hacia el trabajo con todo el sistema financiero; avanzar hacia la actividad económica productiva promoviendo y apoyando la micro y pequeña empresa, PYMES. Todo ello en correspondencia con los nuevos Estatutos.

Cinco Líneas de Trabajo han encauzado nuestros esfuerzos, estas son: Línea de Apoyo al Cambio Institucional; Línea de Educación Productiva Empresarial; Línea de Participación Activa; Línea de Formación Dirigencial y Línea de Difusión.

Con la línea de Apoyo al Cambio hemos participado activamente con El Consejo de Administración en el estudio y propuestas de Gestión Administrativas y financieras, a cargo de un conjunto de profesionales con sus respectivos grupos consultores, y, después se organizó un Seminario-Taller para que el conjunto de los dirigentes de Consejos y Comités las estudiaran e hicieran sus respectivas propuestas.

A través de nuestra participación permanente en las Charlas del Comité de Crédito para los solicitantes de préstamos ordinarios; asimismo, como en toda actividad educativa o institucional que se ha realizado durante el año y en nuestras publicaciones han estado presentes los nuevos conceptos y lineamientos para orientar nuestra Cooperativa en una Empresa Moderna y dirigida al Desarrollo.

Con la línea de Educación Productiva Empresarial se organizaron todos los Cursos para Socios y familiares, más de 26 cursos de capacitación en manualidades como en la constitución de micro o pequeñas empresas. Es grato saber que este trabajo viene rindiendo muy buenos resultados. Varios de nuestros socios han incursionado con éxito en esta actividad aportando, así, a mejorar los ingresos familiares. La Clínica Empresarial realizada en convenio con PROMOVIENDO, con la asistencia de casi cien personas y el Seminario «Perspectivas de Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa» con la participación de la UNIVERSIDAD DE SAN MARCOS y FORMATEC, han sido las actividades de nivel superior que coronaron nuestro trabajo en ésta línea. Con la línea de Participación Activa, de socios-familiares, delegados -dirigentes, trabajadores y asesores de la Cooperativa hemos impulsado desde consultas a través de encuestas hasta intervenciones directas de los asistentes a los cursos y eventos diversos con sugerencias, propuestas y opiniones, por ejemplo, en diversas oportunidades los socios

han intervenido en la programación de los cursos.

Con la línea de Formación de Dirigencial trabajamos a través del Seminario-Taller en la información sobre las diversas propuestas de Gestión Financiera y Administrativa, a todos los dirigentes de los Consejos y Comités de la Cooperativa, que nos hicieron llegar cinco Grupos Consultores y, en base a ellas, los dirigentes organizados en círculos de calidad las estudiaron, debatieron y elaboraron sus respectivas propuestas.

A lo largo del año se invito a destacadísimos profesionales de la talla del Dr. Jorge Gonzales Izquierdo, del Ing. Luis Baba Nakao; del Dr. Guido Penano; del Dr. Manuel Rabines; del Dr. Máximo Rodríguez ; del Dr. Enrique Bedoya y, como ellos, más de una docena de excelentes expositores de la temática económica, financiera, administrativa, educativa, etc.

Participamos en el Seminario-Taller sobre Educación de Calidad para la Cooperativas organizada por la FENACREP, en el Encuentro Nacional de Comités de Educación y en el Seminario-Taller sobre «Técnicas Parlamentarias» de los mismos organizadores.

Con la Línea de Información, el Comité de Educación, cumpliendo con la ley de Cooperativas y con la concepción de Desarrollo que nuestro Plan contiene, cumplimos con difundir a todos nuestros asociados la información de los servicios de todo tipo que brindamos y la actividad que les toca cumplir a los Consejos y Comités de la institución, así, a través de los Boletines, Informativos, afiches, cartas, etc. sostuvimos permanente relación con nuestros asociados.

En síntesis, diremos que se ha cumplido con los objetivos y tareas que nos propusimos en el PLAN INTEGRAL, para la etapa 1995. Con esto hemos podido avanzar un primer tramo necesario con dirección a los objetivos de mediano y largo alcance. De ninguna manera debemos detener la aplicación del Plan, por el contrario, es indispensable avanzar hacia el desarrollo de las actividades educativas, culturales y con ello contribuir con las administrativas, financieras, y otras.

Estimamos que es necesario constituir la Biblioteca, hemeroteca y videoteca, pues son herramientas valiosas, con los complementos técnicos, como Multimedia, Teleconferencias, Conexiones a Redes Públicas de Datos, impulsarían vigorosamente el trabajo del Plan Integral Educativo.

Creemos que nuestro esfuerzo no ha sido en vano; creemos y tenemos fé en que quienes nos sucedan mantendrán presente el espíritu de trabajo, unión y voluntad de ser más, y avanzar por el camino trazado, esa será nuestra recompensa y agradecimiento.



ACTIVIDADES REALIZADAS DESDE ABRIL A DICIEMBRE DE 1995

Nº	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	CRONOGRAMA	NºPART/ASIST
1	Curso:Administración de Panaderías Y Pastelerías	30 Ene/03 Feb 95	26
2	Curso:Formulación y Analisis de Estados Financieros	7-8-9 Feb	16
3	Curso: Bolsa	28-Feb-1-2 Marzo	41
4	Curso: Fuente de Soda	6-8-10 Marzo	16
5	Administración de Pequeñas Empresas	Marz/Jun95	Trabajadora
	Universidad del Pacifico	Set/Dic95	
6	Curso:Integral de Microondas	22-24-25 Mayo	60
7	Celebracion Dia de la Madre	12-May	Madres Socias
8	Forum:Filosofia de la Cooperativa Reto al Futuro	15-17-19 mayo	Socios en Gral
9	Conferencia:	30-de Mayo	Dirigentes
	Oportunidades y Perspectivas para las C.Ahorro y Credito	01-Jun	Delegados
10	Conferencia:Hacia un Liderazgo de Exelencia	02-Jun	Dirig/Deleg/Trabajador
	Expositor:Miguel Angel Cornejo		
11	Curso: Ingeniería de Información Telematic	16-Jun	Dirigentes
12	Celebracion Dia del Padre	16-Jun	Padres Socios
13	Curso:Crianza de Codornices	19/23 Junio	69
14	SEMINARIO TALLER	10/14 Julio	Dirigentes
	•Plan Integral Educativo-Alternativas de Gestion Financiera•		
15	Curso:Crianza de Conejos	20-21-24-25 Julio	34
16	Formulacion Plan educativo Integral 95-2000		Dirig/Delegados
	Tecnica usada: Encuestas	26-Jul	Socios en Gral
17	34 Aniversario C.A.C.T.T.		
18	Campeonato de Fulbito	11-Ago	Socios en Gral
19	Muestra de dibujos y esculturas	14-18Ago	Socios en Gral
	Exp: Dante Garcia / Reynaldo Robles / Elena Rodriguez		
20	Economía en el Perú y el Mundo y el rol de las C.A.C.	15-Ago	Socios en Gral
	Exp: Dr. Jorge Gonzales Izquierdo		
21	Sesion Solemne Por el 34 Aniversario	15-Ago	Socios en Gral
	•El nombre lo pones Tu•	18-Ago	Socios en Gral
	Concurso para el nombre de la revista de la CACTT		
22	XXI Conferencia Interamericana de Contabilidad Can Cún - México	10 /17 Set	Auditoría Interna
	financiamiento 50% de inscrip.por el C. de Educación		
23	Curso: Buffet Taller	11-Set / 06 Oct	55
24	Curso: Clinica Empresarial	18 Set	91
25	Curso:Desarrollo de la Calidad en los Cmtes de Educación C.A.C.	28-Oct	4
	Organizado por FENACREP		
26	Curso:Moviles de Corospum	6 al 17 Nov	40
	Seminario: Plan Contable (FENACREP)	25-Nov	Trabajadores
27	Curso:Navidad		
	Modulo I: Adornos Navideños	4 al 9 Dic	21
	Modulo II: Jugueteria	11-13-15 Dic	18
	Modulo III: Cena Navideña y Arreglo de Mesa	18-19-20 Dic	24



COMITE ELECTORAL

Al iniciar el informe correspondiente a las actividades desarrolladas por el Comité Electoral y de conformidad con nuestro Estatuto nos corresponde informar la Gestión realizada durante el Período 1995-96.

El Comité Electoral para el período 1995-1996 quedó constituido tal como se señala en el directorio de la presente memoria.

Como primera medida el comité realizó la entrega de la relación de socios que no sufragaron en el acto electoral, para proceder a la aplicación de las multas correspondientes, con excepción de aquellos que estaban comprendidos en el artículo Nº 60 del reglamento de Elecciones. Luego se elaboró un cronograma de trabajo que fue presentado al Consejo de Administración.

En el cronograma presentado se trabajó en base al nuevo período designado por la FENACREP para las reuniones del Comité, habiéndose realizado sesiones de trabajo para la elaboración e implementación del proceso mecanizado y ubicación de los socios ante los cambios presentados por la Empresa ya por todos conocido, además de las renunciaciones suscitadas el comité acordó por mantener las vacantes hasta las elecciones de Delegados próximas a realizarse.

En el mes de julio el Consejo de Administración envió el Informe de la FENACREP en la que considera un período para el Comité Electoral de tan sólo a 4 meses para la preparación del proceso electoral, teniendo en cuenta que éstas deberán realizarse dentro de los 90 días posterior al cierre del ejercicio y considerando que debe haber un plazo prudencial para que el Comité de Educación realice el curso de preparación para Delegados y los preparativos para la Asamblea Ordinaria, sugerimos que este período debería ser de 6 meses y así poder realizar las elecciones en el mes de Enero.

Posteriormente el Comité participó en la modificación del Estatuto alcanzando las sugerencias debidas en la Asamblea Extraordinaria que fue tratado.

Para la Elección de Delegados, este Comité recibió la inscripción de 51 postulantes, pero de acuerdo con el reglamento Electoral se tuvo que completar la relación con los candidatos sorteados en total 120, este sorteo se realizó con la presencia del Consejo de Vigilancia, Administración y socios los cuales dieron fe al acto, así quedó demostrado el Espíritu democrático del Proceso, asimismo y en presencia

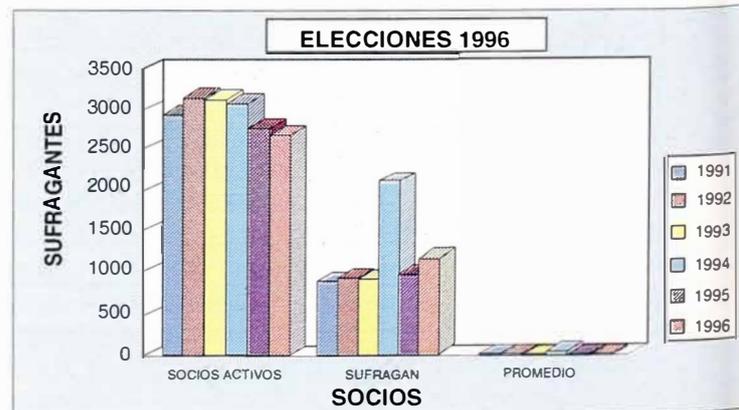
del Consejo de Vigilancia se dio por sorteo los números a los postulantes a Delegados que después de recibir las renunciaciones y tachas respectivas quedaron solo 80 participantes para cubrir el tercio correspondiente.

El Proceso Electoral del presente año se inició en la fecha y hora señalada por el Comité; 02 de Marzo habiéndose realizado desde las 7:00 a las 17:00 horas, sin haberse producido alteración alguna y al haber sufragado en el local de la Cooperativa el porcentaje más alto de socios en los últimos 5 años de los cuales estamos muy complacidos reconociendo la voluntad de los electores y hacemos un reconocimiento muy especial para aquellos socios que por contar con pocos meses de asociado no se encontraron en los padrones y acudieron muy temprano a cumplir con el derecho que les asiste, este comité acordó hacerle entrega de los presentes que recibieron los sufragantes.

Cabe mencionar también que gracias a contar ya con un sistema más moderno computarizado este proceso que culminó alrededor de las 19:00 horas se pudo tener los resultados oficiales casi al instante de haber introducido los datos de las mesas de sufragio, valga mi agradecimiento a todas las personas que de una u otra forma colaboraron a que este proceso y atención a los asociados se llevara con el éxito alcanzado.

EVOLUCION DE LOS SUFRAGANTES

AÑOS	SOCIOS ACTIVOS	SUFRAGAN	LOCAL	PROMEDIO %
1991	2893	975	COOP	31.97
1992	3180	1000	COOP	31.45
1993	3141	959	COOP	30.53
1994	3110	2314	CPTSA	74.41
1995	2702	1057	COOP	39.12
1996	2627	1350	COOP	51.39





COMISION DE CREDITOS

La Comisión de Créditos, durante el período del 12 de Abril de 1995 y 31 de Diciembre de 1995, se trazó como meta, el cumplir con todos los requerimientos económicos de los socios, dentro de los Estatutos de la Cooperativa y Reglamentos de control Interno, motivo por el cual y dentro de las facultades que le competen, presentó una propuesta al Consejo de Administración, sobre la ampliación del monto y período de amortización de los préstamos ordinarios a los Socios, esta propuesta fue aprobada el 12 de Julio.

Por otro lado, complementando lo anterior, se presentó La Modificación del Reglamento de la Comisión de Crédito, aprobado el 16 de Agosto, el cual presenta puntos que facilitan un mejor servicio hacia nuestros asociados, en sus diferentes tipos de Colocaciones. Sin embargo, estamos conscientes que el proceso de automatización de la cooperativa, así como la puesta en marcha de los nuevos Estatutos deberán estar necesariamente enmarcados en un nuevo Reglamento de Crédito, acorde con el Sistema Financiero y Cooperativo en el que nos desenvolvemos, es decir, ágil, seguro y estricto en su cumplimiento.

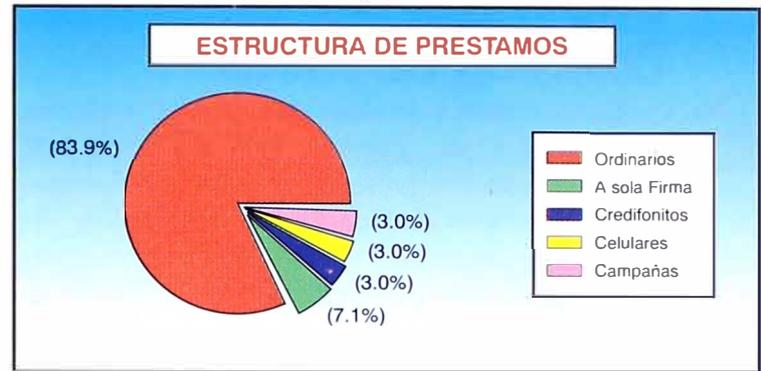
Gestión

Durante el ejercicio 1995, la Cooperativa alcanzó una cifra total de colocaciones brutas de S/. 5 835 mil, correspondiendo a socios, S/. 5 816 mil (99.7%) y la diferencia a la plana administrativa. Es importante señalar que la estructura de los préstamos finalizó con un saldo contable al 31 de Diciembre de 1995, de la siguiente forma:

<u>PRESTAMOS</u>	<u>Montos</u>	<u>Estructura</u>
Ordinarios	S/.4 880 mil	83.91 %
A Sola Firma	415	7.14
Credifonitos	172	2.96
Celulares	174	2.99
Campañas	174	2.99
	<u>5 816 mil</u>	<u>100.00 %</u>

Con respecto al Flujo de créditos otorgados, es decir, el referente al desembolso en efectivo efectuado por la cooperativa durante el ejercicio 1995, este sumó la cantidad de S/. 10 809 mil, mayor en 39% al otorgado en todo el ejercicio anterior, el cual alcanzó a S/. 7 777 mil. Este mayor desembolso fue debido a la acertada política de Consejo de Admi-

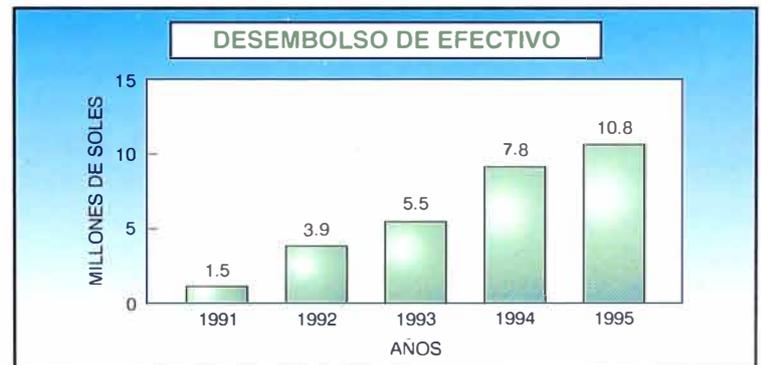
nistración, de rentabilizar nuestros recursos con nuestro socios, a la vez de contribuir a solucionar sus requerimientos económicos; encargándose de aplicar esta política en forma conjunta al Comité de Créditos y la Gerencia.



Restricciones

En el Ejercicio de 1995 la Telefónica del Perú S.A. continuo con su proceso de reducción de personal, lo que afectó en cierta medida todas las operaciones de créditos, tanto las otorgadas y las que se encontraban en proceso de aprobación, lo que motivó un mayor control y celo por parte del Comité.

Es importante resaltar, que la Cooperativa y por ende el Comité de Créditos, en todo momento realizó el mayor esfuerzo de cumplir con todos los asocia-



dos, es decir, en tiempo y montos, por lo que no escatimó gestiones para que con recursos del Sistema Bancario se cumpla con todos y cada uno de nuestros socios.

Recomendaciones

El Sistema Financiero se encuentra en pleno proceso de evolución y desarrollo, por lo que hace imprescindible que la Cooperativa se modernice con



todas las técnicas y operaciones de crédito, esto nos lleva a sugerir que a la par de su modernización debe estar el control de los mismo, lo que brindará en un futuro próximo una mayor seguridad para las colocaciones y bienestar para los socios y la Cooperativa. Esto sin dejar de descuidar a las demás instituciones financieras que se están avocando a una agresiva y saludable política de competencia.

COMISION DE SORTEO

De acuerdo a lo dispuesto por la Asamblea General del 31 de Agosto de 1995, la Comisión de Sorteo cumple con presentar el Informe correspondiente a la Actividad de Sorteo denominada «34 Aniversario», el mismo que se llevó a cabo el día 18 de Agosto del presente año.

I. CONFORMACION E INSTALACION

La Comisión de sorteo encargada de la Actividad Sorteo Cooperativo 34 Aniversario, estuvo conformada tal como se indica en el Directorio de la presente memoria.

El acto de instalación de la Comisión se realizó el día 11 de abril de 1995 y su trabajo concluyó el día 12 de octubre de 1995.

En ese lapso hubieron 47 reuniones, 12 sesiones plenas y 35 reuniones de trabajo. Cabe mencionar que la Comisión, de acuerdo al mandato de la Asamblea General Ordinaria de Delegados, estuvo conformada por 5 miembros, pero, el Vocal Walter Torres Portal no asistió a ninguna de las reuniones por razones de trabajo y el Secretario Sr. Juan Campos Timaná, sólo asistió a las 4 primeras reuniones, produciéndose su alejamiento por haber renunciado a la Empresa, supliéndolo en el cargo el Sr. William Flores Quispe; quedando la Comisión conformada por sólo 3 personas.

II. ACUERDOS RELEVANTES

En las 12 Sesiones plenas, se tomaron varios acuerdos siendo los más relevantes, los siguientes:

1. Respetar el acuerdo de la Asamblea de Delegados del 31 de marzo, en lo referente a la distribución de los Ingresos de la aportación extraordinaria por boletaje, la que se determinó de la siguiente forma:

- a) Premios 60%
- b) Gastos de Actividad 10%
- c) Utilidad 30%

2. Los premios mayores, en un total de 121, fueron

en esta oportunidad, exclusivamente dinero en efectivo (Dólares Americanos), por un monto de US\$ 50,000 (Cincuenta mil y 00/100 Dólares Americanos)), siendo el premio mayor de US\$ 7,000.00 (Siete Mil y 00/100 Dólares Americanos).

3. Los premios consuelo ascendieron a un total de 100, los que estuvieron conformados por pequeños electrodomésticos.

4. Los presentes para los asistentes fueron un total de 1,500 kits, constituidos por genda magnética, toallas de mano, llaveros - destapadores y pines solaperos.

5. Se acordó otorgar 30 premios sorpresa de US\$ 50.00 (Cincuenta y 00/100 Dólares americanos), cada uno bajo la modalidad de concurso y participación de los Socios durante el sorteo; pero ante el entusiasmo y solicitud de los mismos en el acto, se llegaron a otorgar 49 premios de US\$ 50.00 (Cincuenta y 00/100 Dólares Americanos), y una pareja de conejos para cría raza Rex.

6. Todas las adquisiciones y contratos de bienes y servicios en concordancia con la legislación vigente, se ejecutaron bajo la modalidad de 3 ofertas mínimas de los postores u ofertantes.

7. Se establecieron bloques de trabajo con la finalidad de lograr las metas y objetivos trazados, los que se distribuyeron de la siguiente manera:

- a) Local Orquesta
- b) Premios
- c) Publicidad
- e) Actividad Central
- f) Gastos de gestión operativa.

III. PARTICIPACIONES IMPORTANTES DURANTE LA ACTIVIDAD

Otorgó relevancia y notoriedad al evento, lo siguiente:

a) La participación del Consejo de Administración por el decidido y oportuno apoyo en los gastos y desembolsos que ocasionó el evento, así como la atención protocolar brindada a los asistentes al Sorteo.

b) La participación del Consejo de Vigilancia por sus sugerencias y recomendaciones así como los de la Asesoría Legal para que las acciones tomada por los miembros de la Comisión esté enmarcadas dentro del ordenamiento legal, interno y externo que dan vivencia a nuestra Institución, dándole la transparencia necesaria al evento.

c) La participación del personal rentado, socios



y delegados en su compromiso de apoyar la Comisión de sorteo en el logro de sus objetivos, y finalmente la participación de los siguientes proveedores:

CERVESUR S.A.
ARTEACRYL S.R.L.
STANDFORD SERVICIOS GENERALES
ESEGEN S.A.
ELECTRONICA WYNK
FOTO ESTUDIO VIDEO CESAR
CENTRO RECREACIONAL DEL M.I.C.T.I.
FREDDY ROLAND ORQUESTA Y COROS
CUNI EXPORT S.A.

Quienes ofrecieron sus productos y servicios, a un costo moderado, teniendo en cuenta el corto monto del presupuesto de gastos considerado para el evento, a excepción del último de ellos, quien se merece un agradecimiento especial por haber donado para el sorteo una pareja de conejos para cría, raza "Rex" valorada en US\$ 150.00 (Ciento Cincuenta y 00/100 Dólares Americanos).

IV. RESULTADOS DEL SORTEO

El resultado del Sorteo 34 Aniversario, arrojó una

utilidad de S/. 70,787.50 (Setenta Mil Setecientos Ochentisiete y 50/100 Nuevos Soles), lo que representa un porcentaje de 29.23% del total de ingresos.

ESTADO DE RESULTADOS

1. INGRESOS:

Venta de Boletos	S/. 242,200
2,422 Socios x S/. 100	

2. EGRESOS:

2.1 Gastos de Alquiler de Local y Orquesta	17,482
2.2 Premios de Sorteo	142,268
2.3 Gastos de Publicidad	580.1
2.4 Gastos Actividad Central	4,355.1
2.5 Gastos Gestión Operativa	6,728
	<hr/>
	S/. 171,413

3. RESUMEN:

Total Ingresos	S/. 242,200	100.00%
Total Egresos	S/. 171,413	70.77%
Utilidad	S/. 70,787	29.23%



CORAL, PAREDES & ASOCIADOS
AUDITORES Y CONSULTORES

JR. LEON VELARDE N° 176 OF. 103 - LINCE
TELEFAX: 470-6557 - TELEF. 265-1456
LIMA 14 - PERU

A los Señores Miembros de los Consejos
de Administración y Vigilancia de la
**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
TRABAJADORES TELEFONICOS LTDA.**

Hemos examinado el balance general de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO TRABAJADORES TELEFONICOS LTDA. al 31 de diciembre de 1995 y los correspondientes estados de resultados, cambios en el patrimonio neto y de flujos de efectivo por el año terminado en esa fecha, los mismos que han sido ajustados para reflejar el efecto de las variaciones en el poder adquisitivo de la moneda peruana. La preparación de dichos estados financieros es responsabilidad de la gerencia de la Cooperativa; nuestra responsabilidad consiste en emitir una opinión sobre estos estados financieros basados en la auditoría que efectuamos.

Nuestro examen fue realizado de acuerdo con normas de auditoría generalmente aceptadas y, por consiguiente, incluyeron comprobaciones selectivas de los registros y documentos de contabilidad y la aplicación de otros procedimientos de auditoría, en la medida que consideramos necesaria según las circunstancias.

En nuestra opinión, los estados financieros que se acompañan presentan razonablemente la situación financiera de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO TRABAJADORES TELEFONICOS LTDA. al 31 de diciembre de 1995; así como los resultados de sus operaciones, cambios en el patrimonio neto y de flujos de efectivo por el año terminado en esa fecha, de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados, aplicados uniformemente con respecto al ejercicio anterior.

Refrendado por:

Coral, Paredes y Asociados

ARTENIS CORAL SORIA (Socio)
Contador Público Colegiado
Matrícula N° 1955

Lima, Perú
20 de marzo de 1996



COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "TRABAJADORES TELEFONICOS" LTDA.

BALANCE GENERAL AL 31.12.95

ACTIVO	VALOR HISTORICO	VALOR AJUSTADO	PASIVO	VALOR HISTORICO	VALOR AJUSTADO
FONDOS DISPONIBLES	647 109	647 109	DEPOSITOS DE AHORROS	1 748	1 748
En Caja	9 911	9 911	ADEU. BCOS. OTRAS INST. FINANC.	500 000	500 000
En Fondos Fijos	17 000	17 000			
En Cta Cte	25 925	25 925	OTROS PASIVOS (Nota Nro 05)	1 069 314	1 069 314
En Deposito de Ahorro	593 575	593 575			
En Moneda Extranjera	698	698	PROVISION BENEFICIOS SOCIALES	2 221	2 221
COLOCACIONES (Nota Nro 01)	5 762 012	5 762 012			
INTS., COMIS., OTRAS CTAS. POR COBR. (Nota Nro 02)	939 260	939 260	TOTAL PASIVO	1 573 283	1 573 283
BIENES ADJUDIC., OTROS REALIZABLES	13 805	13 805			
			PATRIMONIO NETO (Nota Nro 06)	6 897 324	6 917 220
INMUEBLES MOB. Y EQUIP. (Nota Nro 03) Neto de Deprec. Acumulada	1 016 840	1 036 263			
			CAPITAL SOCIAL	5 599 286	5 978 642
OTROS ACTIVOS (Nota Nro 04)	91 581	92 054	RESERVAS	846 573	886 401
			REMANENTE DEL EJERCICIO	451 465 00	52 177
TOTAL ACTIVO	8 470 607	8 490 503	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	8 470 607	8 490 503
CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	75 464	75 464	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	75 464	75 464

Nota: Expresado en nuevos soles



COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
"TRABAJADORES TELEFONICOS" LTDA.

**ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS
AL 31.12.95**

	HISTORICO	AJUSTADO
INGRESOS FINANCIEROS	<u>1 830 339</u>	<u>1 878 148</u>
INTERESES, COMISIONES COLOCACIONES	1 726 929	1 770 837
INTERESES DEPOSITOS EN INST.FINANC.	97 519	101 420
DIFERENCIA DE CAMBIO	5 891	5 891
GASTOS FINANCIEROS	<u>(27 670)</u>	<u>(27 806)</u>
INTERES POR DEPOSITO	(402)	(412)
INTERES, COMIS. POR OBLIGAC. FINANC.	(16 294)	(16 420)
DIFERENCIA DE CAMBIO	(10 974)	(10 974)
RESULTADO FINANCIERO	<u>1 802 669</u>	<u>1 850 342</u>
OTROS INGRESOS	<u>141 282</u>	<u>145 867</u>
VARIOS	141 282	145 867
PROVISIONES Y DEPRECIACIONES	<u>(142 497)</u>	<u>(145 233)</u>
DEPREC.INMUEB.,MAQ.Y EQUIPO	(68 964)	(70 678)
BENEFICIOS SOCIALES	(22 725)	(23 471)
CUENTAS POR COBRAR	(9 515)	(9 791)
COLOCACIONES	(41 293)	(41 293)
RESULTADO FINANCIERO NETO	<u>1 801 454</u>	<u>1 850 976</u>
OTROS GASTOS	<u>(1 266 795)</u>	<u>(1 300 473)</u>
PERSONAL	(456 820)	(467 517)
GENERALES	(546 167)	(561 724)
GASTOS DIRECTIVOS	(239 265)	(246 077)
VARIOS	(24 543)	(25 155)
REMANENTE ANTES IMPUESTO A LA RENTA	<u>534 659</u>	<u>550 503</u>
RESULTADO POR EXPOSICION A INFLACCION		(413 421)
IMPUESTO A LA RENTA	<u>(83 194)</u>	<u>(84 905)</u>
REMANENTE (PERDIDA) DEL PERIODO	<u>451 465</u>	<u>52 177</u>

Nota: Expresado en nuevos soles



COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
"TRABAJADORES TELEFONICOS" LTDA.

ESTADO DE FLUJOS DEL EFECTIVO
(Por el año terminado al 31 de Diciembre de 1995)

	AJUSTADO	HISTORICO
UTILIDAD DEL EJERCICIO	52 177	451 465
Depreciacion acumulada	70 678	68 964
beneficios Sociales	23 471	22 725
Cuentas x cobrar	9 791	9 515
Ajustes y Regularizaciones	164 978	164 978
Colocaciones	41 293	41 293
	<u>362 388</u>	<u>758 940</u>
Resultado por Inflacion	(413 421)	
Disminucion de Clas x Cobrar	146 354	146 354
Disminucion de Existencias	14 249	14 249
Disminucion de Gastos Pagados por Ant	756 719	205 290
ACTIVIDADES DE OPERACION	866 289	1 124 833
Aumento de Depositos	683	683
Aumento de Prestamos al Banco	499 037	499 037
Aumento de colocaciones	(2 024 956)	(2 024 956)
Otros Pasivos	155 136	155 136
Aumento de Capital Social	321 099	227 533
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	(1 049 001)	(1 142 567)
Compra de Activos Fijos	(246 602)	(411 580)
ACTIVIDADES DE INVERSION	(246 602)	(411 580)
NETO DE EFECTIVO Y EQUIVALENTE	(429 314)	(429 314)
SALDO EFECT AL INICIO DE EJERCICIO	1 076 423	1 076 423
SALDO DE CAJA AL 31/12/95	<u>647 109</u>	<u>647 109</u>

Nota: Expresado en nuevos soles



COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "TRABAJADORES TELEFONICOS" LTDA.

ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO

HISTORICO	CAPITAL SOCIAL	RESERVA COOPERATIVA	OTRAS	RESULTADOS ACUMULADOS	RESULTADO DEL EJERCICIO	TOTAL PATRIMONIO
SALDO AL 31.12.94	4 074 897	313 971		(59 625)	690 241	5 019 484
AJUSTES DE EJERCICIOS ANTERIORES	606 184	24 432		59 625	(690 241)	0 00
OTRAS CAPITALIZACIONES	593 666	508 170				1 101 836
APORTACIONES DE SOCIOS	324 539					324 539
REMANENTE (PERDIDA) DEL EJERCICIO					451 465	451 465
SALDO AL 31.12.95	<u>5 599 286</u>	<u>846 573</u>	<u>0 00</u>	<u>0 00</u>	<u>451 465</u>	<u>6 897 324</u>
AJUSTADO	CAPITAL SOCIAL	RESERVA COOPERATIVA	OTRAS	RESULTADOS ACUMULADOS	RESULTADO DEL EJERCICIO	TOTAL PATRIMONIO
SALDO AL 31.12.94	5 657 543	338 403		(65 886)	225 115	6 155 175
AJUSTES DE EJERCICIOS ANTERIORES	(461 599)	264 710	236 659		5 225	44 995
DISTRIBUCION REMANENTE AÑO 1994	113 750	33 438	17 266	65 886	(230 340)	0 00
OTRAS CAPITALIZACIONES		249 850	(253 925)			(4 075)
APORTACIONES DE SOCIOS	668 948					668 948
REMANENTE (PERDIDA) DEL EJERCICIO					52 177	52 177
SALDO AL 31.12.95	<u>5 978 642</u>	<u>886 401</u>	<u>0 00</u>	<u>0 00</u>	<u>52 177</u>	<u>6 917 220</u>

Nota: Expresado en nuevos soles



NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS AL 31 DE DICIEMBRE DE 1995

01.- ACTIVIDAD ECONOMICA

La COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO «TRABAJADORES TELEFONICOS» Ltda.

Se constituyó el 17 de Agosto de 1961 cumpliendo las formalidades legales. Fue reconocida por Resolución Suprema No. 430 del 09 Octubre de 1.963, y autorizada por la Superintendencia de Banca y Seguros mediante certificado de inscripción No. 07.

Está debidamente inscrita en los Registros Públicos de Lima en el Tomo 07 Folio No. 419, Asiento 2 y 3 de fecha 04 de Junio de 1,985, tramitado ante el Notario Percy González Vigil.

La Cooperativa efectúa operaciones solamente con sus socios trabajadores de la Compañía Peruana de Teléfonos S.A., está regida por su Estatuto y demás disposiciones comprendidas en la Ley de Cooperativas y no tiene fines de lucro.

La cooperativa tiene un plazo de duración indefinida, Capital y Socios depositantes ilimitado.

Los fines de la cooperativa son:

- A.- Estimular el ahorro entre sus socios.
- B.- Captar recursos de sus miembros.
- C.- Otorgar créditos a sus socios con sujeción a los reglamentos y modalidades establecidas.
- D.- Brindar a sus socios otros servicios conexos de acuerdo a sus necesidades.
- E.- Fomentar la Educación Cooperativa.
- F.- Propiciar el Cooperativismo y la ayuda mutua entre los socios y su comunidad.

Su domicilio legal está ubicado en el Pasaje Velarde No.192 y Av. Bolivia Nº 252 de la ciudad de Lima, Provincia y Departamento de Lima.

02.- PRINCIPIOS Y PRACTICAS CONTABLES APLICADAS EN LA FORMULACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Los principios y prácticas contables más importantes considerados tanto para el registro de las operaciones como para la formulación de los Estados Financieros son los siguientes:

A.- REGISTROS

Los libros y registros de contabilidad han sido llevados a costos históricos, al cierre del mes los saldos son ajustados por el índice de precios al

por mayor de acuerdo a las normas legales vigentes; extracontablemente hasta el cierre del ejercicio.

B.- DISPONIBLE

Los Activos y Pasivos en Moneda Extranjera son registrados al tipo de cambio vigente al momento de la operación y al término del mes; es reajustado por el tipo de cierre. Por las obligaciones al Precio de compra y los derechos al precio de venta.

C.- COLOCACIONES

Las colocaciones otorgadas a socios, representan derechos exigibles en dinero y están mostrados a su valor de realización.

Nota 01.-

Préstamo Asociados

Prestamos Ordinarios	4 880 395
Prestamos a Sola Firma	414 955
Prestamos Credifonitos	172 217
Prestamos Celular	174 024
Campañas	<u>174 398 5 815 989</u>

Prestamos Administrativos 19 255

(-) Provisión Cobranza Dudosa (73 232)

TOTAL COLOCACIONES 5 762 012

D.- INTERESES Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR

Las cuentas por cobrar son registradas de acuerdo a las deudas que se tiene con nuestra institución, los intereses por cobrar han sido provisionados según la Cartera de Evaluación de Créditos al 31 de Diciembre de 1995.

Nota 02.-

Intereses por cobrar	70 935
Telefónica del Perú	825 915
Cuentas por Cobrar Terceros	29 811
Anticipos Otorgado a Proveedores	<u>12 599</u>
	<u><u>939 260</u></u>



E.- ACTIVO FIJO

El Inmueble, Mobiliario y Equipo son registrados al costo de adquisición. La depreciación ha sido determinada en función a las normas legales respectivas, de manera que el saldo por depreciar representa un valor con respecto a su vida útil.

Los gastos de mantenimiento y reparación son cargados al resultado del ejercicio en que se efectúan, de otro lado las renovaciones y las mejoras son incorporadas al valor de los bienes del activo.

Nota 03.-

	V. Ajustado	Depreciación	V. Neto
Terreno	44 990	—	44 990
Edificio y Constr.	959 935	286 881	673 053
Instalaciones	77 236	5 001	72 235
Equipos Diversos	120 858	40 251	80 607
Muebles y Enseres	57 334	18 064	39 270
Equipos de Computo	182 898	56 791	126 107
Total	1 443 251	406 988	1 036 263

F.- OTROS ACTIVOS

En este rubro se han registrado los seguros pagados por adelantado, las entregas a rendir cuenta; el crédito fiscal del Impuesto General a las Ventas, y las Inversiones Intangibles por los Software adquiridos.

Nota 04.-

Seguros	8 421
Entregas a rendir Cuenta	1 301
Inversiones Intangibles	34 552
crédito Fiscal I.G.V.	47 780
TOTAL	92 054

G.- OTROS PASIVOS

Las cuentas que conforman dichos rubros están conformadas por el detalle siguiente:

Nota 05.-

Tributos por Pagar	30 263
Letras o Efectos por Pagar	51 305
Devolución Pronto pago	174 594
Cuentas por Pagar Ex-socios	24 531
Provisión Autoseguro	219 712
Fondo Pro Edificio	336 101

Fondo Inversión Activo Fijo	117 305
Fondo Implement.Otros Servi.	84 656
Operaciones en Trámite	9 258
Otros Pasivos	20 589
Total	1 069 314

H.- BENEFICIOS SOCIALES

El cálculo de la compensación por tiempo de servicios se realiza de acuerdo con las normas laborales vigentes, incluyendo en ella todos los conceptos que forman parte de su cálculo. La provisión se efectúa en la medida que se vaya devengando los importes de fondos a ser depositados semestralmente en una entidad Financiera.

Los años anteriores a 1,990 han sido totalmente cancelados.

I.-TRIBUTACION

La materia imponible para los distintos impuestos a que se encuentra afecta la Cooperativa, ha sido determinada de acuerdo a la legislación vigente; agregando o deduciendo las partidas que no son computables.

J.- PATRIMONIO NETO

El Patrimonio neto esta conformado por el capital social ajustado por inflación mas las Reservas y el Resultado del Ejercicio al 31 de Diciembre de 1995.

NOTA 06.-

CAPITAL SOCIAL

Histórico	5 599 286	
REI-95	379 356	5 978 642

RESERVA	886 401
----------------	----------------

REMANENTE NETO	52 177
-----------------------	---------------

PATRIMONIO NETO	6 917 220
------------------------	------------------

K.- AJUSTES A LOS ESTADOS FINANCIEROS

Los principios y prácticas contables en el Perú, requieren del Ajuste Integral a los Estados Financieros para reflejar el efecto de las variaciones en el poder adquisitivo de la moneda, la metodología aplicada corresponde al Decreto Legislativo No. 627 y a la resolución No. 02 y 03 del Consejo Normativo de Contabilidad.



Las partidas no monetarias compuestas por: Existencias, Inmuebles Mobiliario y Equipo, Patrimonio Neto y Reserva, han sido actualizados aplicando el factor en base a la fecha de origen de las partidas componentes; así como las cuentas que generan los Ingresos y Gastos.

Se tuvo en cuenta que los valores ajustados en ningún caso superen el valor de mercado o de uso económico; según corresponda. Los rubros de

Ganancias y Pérdidas excepto el de Inmueble Mobiliario y Equipo, han sido ajustados aplicando a los importes mensuales según libros los índices de corrección correspondiente a dichos meses.

Las partidas monetarias no han sido ajustadas debido a que sus saldos según libros están considerados a moneda de poder adquisitivo a la fecha de cierre al 31 de Diciembre de 1,995.



POR EL CAMINO DE LA EXCELENCIA HACIA EL DESARROLLO

Memoria 1996



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
"TRABAJADORES TELEFONICOS" LTDA.**

Memoria 1996



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
"TRABAJADORES TELEFONICOS" LTDA.**



INDICE

5	INTRODUCCION
6	DIRECTORIO 1996
7	DELEGADOS
9	COYUNTURA ECONOMICA
13	DESARROLLO INSTITUCIONAL
13	Consejo de Administración
17	Consejo de Vigilancia
19	Comité de Educación
21	Comité Electoral
22	DICTAMEN DE AUDITORES
23	BALANCE GENERAL
25	ESTADO DE RESULTADOS
26	ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO A VALORES CONSTANTES
27	ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO
28	NOTA A LOS ESTADOS FINANCIEROS



INTRODUCCION

Durante el año 1996, se han desarrollado esfuerzos orientados a consolidar la imagen de la cooperativa como una institución sólida y moderna, esto ha significado cambios estructurales en nuestra cooperativa, y una adecuación a las condiciones que imponía la situación económica del entorno. Es así que replanteamos la tradicional forma de administrar esta Institución y presentamos en Asamblea el Plan de Trabajo para 1996 que incluyó la ampliación de nuevos servicios, la creación de empresas en los sectores sugeridos por los socios: Turismo, Educación y Comercio.

Sin embargo, la tarea no fue fácil, ya que en una economía de libre competencia, el servicio tiene que ir de la mano con la calidad; fue necesario optimizar el sistema de cómputo y convertirla en una plataforma tecnológica que permitiera automatizar todas las operaciones, con una mayor velocidad en las transacciones, con una información confiable y rápida, elevando de un modo sustantivo la productividad y la calidad del servicio a nuestros clientes y usuarios.

Los requerimientos normativos de la Ley de Bancos e Instituciones Financieras, a través de la FENACREP se aplicaron a través de

una evaluación minuciosa de los créditos otorgados, lo que trajo como consecuencia una provisión significativa de la cartera morosa, a fin de ir saneando o desarrollar en niveles manejables.

El incremento de morosidad alcanzó a todo el sistema financiero, e igualmente a nuestra Cooperativa; en nuestro caso se agravó por la política de incentivos de Telefónica del Perú que afectó de manera directa nuestras colocaciones, y el nivel de socios, haciendo disminuir los niveles alcanzados en el período precedente.

Para contrarrestar estos efectos, tuvimos que aplicar las normas vigentes en el saneamiento de nuestra cartera de recuperaciones; así como rentabilizar los fondos disponibles no colocados en nuestros socios, todo lo cual se logró a través de operaciones bursátiles que generaron rendimientos reciclados a su vez hacia colocaciones de nuestros asociados.

Nuestros mejores votos para que nuestra Cooperativa continúe con el rol empresarial que redunde en beneficio de todos y cada uno de nuestros socios, y que nos permita ver culminar esta nueva etapa de expansión institucional. ■



DIRECTORIO 1996

CONSEJO DE ADMINISTRACION

<i>Presidente</i>	:	Elmer Quesnay Díaz
<i>Vice Presidente</i>	:	José Girón Bocanegra
<i>Secretario</i>	:	Jorge I. Mercado Guerrero
<i>Vocal</i>	:	Enrique Ramos Hurtado
<i>Vocal</i>	:	Martha Gaspar Hinostroza

CONSEJO DE VIGILANCIA

<i>Presidente</i>	:	Luis Alvarez de Paz
<i>Vice Presidente</i>	:	Miguel Valdivia Moya
<i>Secretario</i>	:	Artemio Sabino Luera
<i>Vocal Suplente</i>	:	Gustavo Alfaro García Milla

COMITE DE EDUCACION

<i>Presidente</i>	:	José Girón Bocanegra
<i>Vice Presidente:</i>	:	Hernán Rosadío Alcántara
<i>Secretario</i>	:	Alejandro Gonzales Guzmán
<i>Vocal Suplente</i>	:	Kasin Sáenz Robles

COMITE ELECTORAL

<i>Presidente</i>	:	Mario Ruiz Rodríguez
<i>Secretaria</i>	:	Dalila Meza Pereda
<i>Vocal</i>	:	Leandro Martínez Ramos
<i>Vocal Suplente</i>	:	Julia Purizaga Marín

GERENCIA GENERAL

Lic. Israel Pérez Amasifuén



DELEGADOS

Delegados por 3 años (1997 - 2000)

- | | |
|--------------------------------------|--------------------------------------|
| 1 Antezana Cornejo, José Leonardo | 18 López Andrade, Luis Alberto |
| 2 Barrón Gutiérrez, César Augusto | 19 Motta Montesinos, Eutemia Celia |
| 3 Bazalar Ardiles, Alex Dante | 20 Núñez Paredes, Jaime Antonio |
| 4 Bocanegra Bazalar, Juan Carlos | 21 Ortiz Villaverde, Alejandro |
| 5 Carvallo Raborg, César Ricardo | 22 Orellana Abriojo, Patricia |
| 6 Córdova Privat, Segundo David | 23 Oroya Laureano, Juan Carlos |
| 7 Cuadros Timorán, Roberto Félix | 24 Pereda Calderón, Ana María |
| 8 Chocobar Puelles, María Hilda | 25 Quintanilla Huayas, Greta María |
| 9 Diburga Alegría, Rita | 26 Rabines Ripalda, Oscar Enrique |
| 10 Eduardo Chávez, David Adán | 27 Ramos Camino, Víctor Raúl |
| 11 Escalante Orellana, Yackely Elena | 28 Ramos Hurtado, Enrique |
| 12 Espinoza Castro, Luis Alberto | 29 Rosadío Alcántara, Hernán Armando |
| 13 Flores Quispe, Eva Nancy | 30 Salaverry Santisteban, Ana María |
| 14 Gamboa Flores, Víctor | 31 Sarmiento Torres, Martha Carmela |
| 15 Gonzales Segura, Luis Enrique | 32 Torrico Agurto, Jorge A. |
| 16 Huapaya Rojas, Emilio | 33 Trinidad Loli, Corina |
| 17 Liñán López, Ernesto Miguel | 34 Yallico Tello, Walter José |

Delegados por 2 años (1997 - 1999)

- | | |
|----------------------------------|--------------------------------|
| 1 Alvarado Reyes, Carlos Serapio | 18 Melgarejo Palacios, Manuel |
| 2 Angulo Saravia, Felix | 19 Mercado Guerrero, Jorge |
| 3 Arriola Morales, Lidia | 20 Meza Pereda, Dalila |
| 4 Beltrán Torres, Luis Manuel | 21 Moso Sánchez, José |
| 5 Caffo Mosquera, Freddy E. | 22 Núñez de Ostoloza, Jeanina |
| 6 Castro Alvarez, Yony O. | 23 Ocaña López, Miguel |
| 7 Castro Oliva, Ricardo | 24 Penalillo Chávez, Consuelo |
| 8 Cautter Garcés, Angel Manuel | 25 Quevedo Paz, Humberto |
| 9 Cerpa Brunce, Rosa | 26 Román Chiri, Jamber Alberto |
| 10 Cervera Reyes, Freddy | 27 Ruiz Vargas, Maximiliano |
| 11 Flores Requejo, Diómedes | 28 Sabino Luera, Artemio |
| 12 Florián Caján, Manuel Antonio | 29 Tejada Alcázar, Guillermo |
| 13 Gaspar Hinostroza, Martha G. | 30 Ulfé Herrera, José Alberto |
| 14 Gonzales Guzmán, Alejandro | 31 Valdivia Moya, Miguel Angel |
| 15 Huaytalla Huamaní, José | 32 Vargas Méndez, Heli |
| 16 Martínez Ramos, Leandro | 33 Velasco Mori, Gilberto |
| 17 Matallana Castillo, Wilder | |



Delegados por 1 año (1997 - 1998)

- | | | | |
|----|------------------------------------|----|---------------------------------|
| 1 | Alfaro García-Milla, Gustavo César | 18 | Lázaro Aranda, Guillermo S. |
| 2 | Arteaga Cava, Laura E. | 19 | León Mejía, José Antonio |
| 3 | Amaya Ventura, Eugenio | 20 | Martínez Ruiz, Hilda |
| 4 | Berrios Reyes, Carlos | 21 | Morgan Ramírez, Miguel |
| 5 | Cabrera Pérez, Edmundo | 22 | Noya Velásquez, Carlos |
| 6 | Calderón Mescua, Robinson E. | 23 | Purizaga Alhujar, Marlene |
| 7 | Centurión Ruiz, José | 24 | Purizaga Marín, Julia |
| 8 | Díaz Amaya, Carlos Ernesto | 25 | Quesnay Díaz, Elmer |
| 9 | Elcorrobarrutia Bolívar, A. | 26 | Quiñónez Porturas, José Antonio |
| 10 | Estupiñán Torres, Miguel | 27 | Quispe Córdova, Miguel |
| 11 | Fernández López, Nelly Esther | 28 | Romero Gonzales, Juan |
| 12 | Flores Quispe, William | 29 | Romero Pinedo, Carlos |
| 13 | Flores Torres, Blanca | 30 | Saenz Lucas, Rene Erodoto |
| 14 | Gamarra Larrea, Hildebrando | 31 | Sáenz Robles, Kasín |
| 15 | Girón Bocanegra, José | 32 | Torres Portal, Walter |
| 16 | Herrera Ureta, Alejandro F. | 33 | Vásquez Cucalón, Juan Luis |
| 17 | Lázaro Abregú, César Alberto | | |



Consejo de Administración de la CACTT.



COYUNTURA ECONOMICA

La economía nacional durante el año 1996 tuvo un crecimiento de 2.8% (P.B.I.), crecimiento por debajo de la meta presupuestal y de los propósitos corregidos sucesivamente durante el año, el crecimiento observado refleja un enfriamiento de la economía en su conjunto, por cuanto el país creció los últimos 3 años en porcentajes superiores al 6.5%.

Las decisiones sobre el ajuste fiscal y monetario tomadas en el primer semestre determinaron una contracción significativa, que no logró resolverse a lo largo del año comprometiendo con ello la reactivación de la inversión.

Por otro lado, los índices de precios al consumidor tuvieron tasas altas en los primeros meses, decreciendo luego hasta el mes de Julio, sin embargo la meta presupuestal de alcanzar una inflación de un solo dígito no fue posible, los alimentos y combustibles determinaron que la inflación llegara al 11.8% porcentaje superior al 10.2% logrado el año anterior.

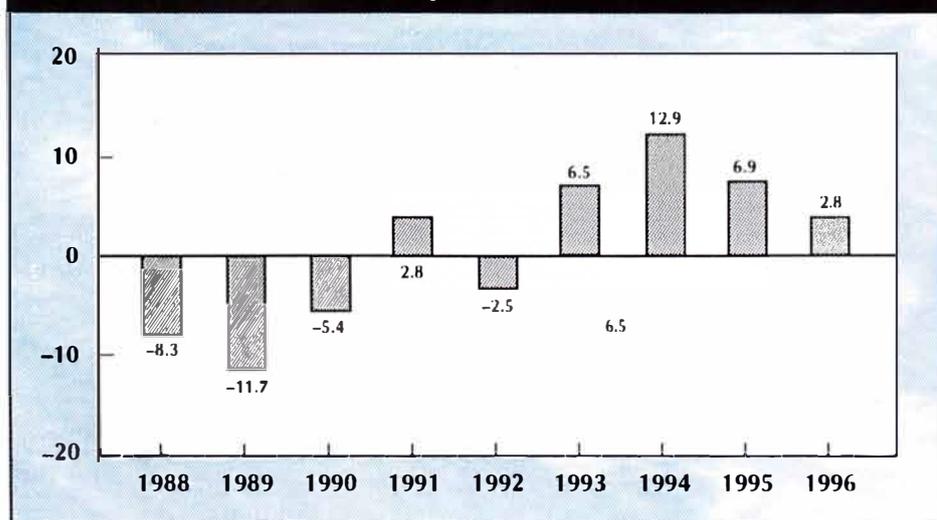
Por su parte la variación del tipo de cambio del sol frente al dólar, registró una variación real

de 1.7% finalizando el año con una tasa de cambio de S/. 2.61, a pesar de los esfuerzos del Banco Central de Reserva que realizó compras en el mercado cambiario de 1,240 MM con el fin de lograr una ganancia de paridad, lo cual no fue suficiente.

Es importante mencionar, que luego de tres años de vigencia se reestructuró la Ley de Instituciones Bancarias, Financieras y de Seguros, adecuándola a las necesidades de modernización económica, y aunque mantienen gran parte de la normatividad del Decreto Ley 770, introduce no solo nuevas operaciones y conceptos modernos como la supervisión consolidada, sino modificaciones que generaron controversiales debates como el caso específico del límite del palanqueo bancario y la incorporación de la Ley Orgánica de la Superintendencia a la Ley de Banca y Seguros.

Al cierre del año, el Índice General Bursátil se elevó en 14.9% en términos nominales, equivalentes a un 3.4%, descontada la inflación, en tanto que el índice selectivo de los Blue Chips creció en 19.5% en valores nominales, 7.9% en términos reales.

PRODUCTO BRUTO INTERNO
(Variación porcentual anual)



Estos resultados son bastante aceptables si consideramos la inestabilidad del mercado derivado del denominado segundo enfriamiento de la economía. Aún así, el valor total de las acciones que se negocian en la Bolsa de Valores, vale decir la Capitalización Bursátil ascendió a S/. 13,842 MM, 18% por encima de la obtenida el año anterior.

Se espera que para 1997 los pronósticos alentadores de una expansión económica



que debe marcar el inicio de la viabilidad del programa en el mediano y largo plazo, marche paralelo a un mayor desarrollo bursátil. Por lo pronto, las proyecciones oficiales apuntan a una menor inflación que la alcanzada en 1996 y una ganancia de paridad que harán atractivas las inversiones en soles y en dólares.

ASPECTOS FINANCIEROS

El año de 1996, representó para nuestra institución el ordenamiento en el manejo de nuestros recursos financieros, en el manejo de nuestra Cartera de Créditos y en esfuerzos por sanear la Cartera morosa.

Igualmente, hemos orientado la disponibilidad financiera no colocadas en nuestros socios hacia operaciones financieras de gran rentabilidad dentro del entorno bancario-bursátil.

CAPTACIONES

Las captaciones al 31 de Diciembre de 1996 alcanzaron el monto de S/. 6'100,992, suma ligeramente menor por debajo de lo presupuestado debido a la situación de coyuntura en que gran parte de los socios fueron afectados por la racionalización de personal de Telefónica del Perú S.A., que incide directamente en la Cooperativa.

Se ha reiniciado acciones para la captación de nuevos socios, acorde con el nuevo Estatuto de la Cooperativa, esperando que los resultados puedan reflejarse en el próximo ejercicio.

COLOCACIONES

Las colocaciones alcanzaron un monto de S/. 5'508,953 cifra menor que la alcanzada en el año anterior, debido al ordenamiento que se efectuó en la calificación de los créditos de acuerdo a lo normado por la Superintendencia de Banca y Seguros, lo que se compensa con una mayor rapidez en el desembolso de los créditos, una mejor atención a los asociados, apoyados por una implementación en la autoformalización de la información, todo lo cual se tra-

duce en resultados a partir del mes de octubre de 1996.

La evolución del saldo de las Colocaciones netas es como sigue:

Año	Montos Nominales	Montos Reales
1991	S/. 618,224	S/. 1'719,069
1992	S/. 1'614,475	S/. 2'938,038
1993	S/. 2'518,743	S/. 3'203,235
1994	S/. 3'745,358	S/. 4'128,374
1995	S/. 5'762,012	S/. 5'762,012
1996	S/. 5'508,953	S/. 5'508,953

INGRESOS

Los ingresos históricos al mes de diciembre alcanzaron la suma de S/. 2'558,039 nuevos soles, de los cuales el 92% corresponden a ingresos financieros. El monto es superior a lo alcanzado en 1995 y refleja el eficiente manejo de los saldos disponibles.

GASTOS

Los gastos históricos al mes de Diciembre alcanzaron la suma de S/. 1'908,574 correspondiendo el 58.1% a los costos fijos (Personal + Generales), el 19.8% a provisiones y depreciaciones, el 17.6% a gastos de directivos y la diferencia respecto al total a los gastos financieros.

GERENCIA

La Gerencia General estuvo a cargo del Sr. Marco Solís hasta el 31.05.96, a partir del 06.06.96 asumió el cargo el Sr. Israel Pérez Amasifuén.



En 1996, la Gestión Gerencial, estuvo orientada a resolver aspectos puntuales referidos principalmente al uso eficiente de la disponibilidad financiera, al ordenamiento de la Cartera de Créditos, al ordenamiento organizativo interno, al mejoramiento de las relaciones con el entorno financiero, y a la implementación de los softwares instalados.

Para lograr el resultado obtenido, fue necesario resolver muchas restricciones, se logró incrementar los ingresos, habiendo totalizado S/. 2'673,549 frente a S/. 2'024,015 del año anterior, se logró también una imagen positiva en el entorno financiero y en el organismo de control, igualmente una mejor administración de la Cartera de Crédito; un mejor uso de la disponibilidad financiera y un reordenamiento organizativo, que está permitiendo atender mejor al socio, no solamente en la atención personal sino en la rapidez para el desembolso de los créditos, numerosos cursos de extensión, convenios con proveedores de servicios médicos y alimenticios, vestimenta y otros.

La utilidad generada fue de S/. 16,826 después de absorber una provisión en la Cartera de Colocaciones de S/. 198,812, cifra significativa frente a los S/. 73,231 que se provisionó el año anterior.

Estamos saneando la cartera de atrasos crediticios, para llevarlo a índices razonables. Igualmente el resultado absorbe S/. 663,967 por exposición a la inflación, cifra mayor a los S/. 413,421 del año anterior.

Los indicadores de gestión reflejan importantes logros respecto al año anterior, en los niveles de ingreso, en el uso de la disponibilidad financiera, en el saneamiento de la cartera de créditos y en la propia organización.

Actualmente las colocaciones son efectuadas previa calificación técnica de cada expediente, donde se evalúa cumplimiento, capacidad de pago y cobertura de garantías, de acuerdo a normas de la S.B.S.



Visita de la Misión Canadiense Desjardins a la Cooperativa.



Representantes de FENACREP en sesión solemne del 35º Aniversario de la Cooperativa, Sres. Manuel Rabines y Walter Ortiz, Gerente y Presidente de FENACREP, junto al Presidente de la CACTT Sr. Elmer Quesnay y el Consejero Sr. Ramos.

1. MANEJO FINANCIERO

En el presente año se ha ordenado el manejo de las finanzas de la Cooperativa; en tal sentido la disponibilidad de efectivo, es decir la parte no colocada a los socios, es invertida en operaciones de renta variable, es decir, en operaciones bursátiles con papeles de primer orden, este manejo nos ha permitido un ingreso bruto adicional de S/. 140,711.

2. SANEAMIENTO DE LA CARTERA DE ATRASOS CREDITICIOS

Se ha mejorado la administración de la Cartera de Créditos, habiéndose efectuado previamente, un inventario exhaustivo de cada uno de los Expedientes Crediticios, la aplicación mecanizada a la Cuenta Corriente de cada socio.

3. SERVICIO A LOS SOCIOS

Se han promovido líneas de crédito para cubrir necesidades de consumo de los

asociados; así en su oportunidad hemos establecido convenios con Santa Isabel, Tiendas El, Opticas Grench, etc.

La idea de generar una alternativa de ingresos viables para los socios nos llevó a desarrollar un Convenio con la Universidad del Pacífico, para capacitar a los socios en la visualización de posibilidades de negocios e inversión.

4. INVERSIONES COLATERALES

Hemos impulsado la constitución de empresas como: el Instituto Superior de Telecomunicaciones, La Comercializadora y la Agencia de Viajes; las mismas que se encuentran en proceso de inscripción legal correspondiente.

Asimismo, se ha iniciado la construcción del 4º y 5º piso del edificio central, cuyo monto de financiación no comprometerá aportes adicionales del socio. ■



DESARROLLO INSTITUCIONAL

CONSEJO DE ADMINISTRACION

El Consejo de Administración inició sus funciones, a partir del 07 de Abril de 1996, fecha que se instaló; concluyendo el ejercicio con el siguiente cuadro dirigencial:

<i>Presidente</i>	:	Elmer Quesnay Díaz
<i>Vice Presidente</i>	:	José Girón Bocanegra
<i>Secretario</i>	:	Jorge I. Mercado Guerrero
<i>Vocales</i>	:	Enrique Ramos Hurtado Martha Gaspar Hinostroza

Se realizaron las siguientes acciones:

- 1 PLAN DE LINEAMIENTOS DE GESTION 1996**
Se aprobó el Plan de Lineamiento de Gestión 1996, herramienta de trabajo que permitió fijar el rumbo del desarrollo institucional.
- 2 REPRESENTACION ANTE LA FENACREP**
Se designaron como delegados ante FENACREP al Sr. Elmer Quesnay y al Sr. José Girón dentro de nuestra condición de afiliados de la misma.
- 3 PRESENTACION DE PROYECTOS A COLAC**
Se acordó presentar ante la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito, COLAC, los proyectos contenidos en el PLAN DE GESTION aprobados por la Asamblea General Extraordinaria; como paso siguiente y ante la aceptación de este organismo, se hace necesario la afiliación respectiva, aprobándose tal decisión y encargándose al Presidente del Consejo de Administración realizar los trámites previos ante la FENACREP, los mismos que se han iniciado.



4 CONVENIO CON LA UNIVERSIDAD DEL PACIFICO

Manteniendo el espíritu cooperativo de nuestra institución, se celebró un convenio con la Universidad del Pacífico para brindar asesoramiento técnico y práctico a todos los socios que requieren formar empresas; dada la situación coyuntural en que se encuentran, para lo cual se llevó a cabo en el Auditorio de nuestra Cooperativa "El Programa de Formación Empresarial"; complementándose con una línea de financiamiento denominado "Llave en Mano", lo que permitió al asociado tener el apoyo financiero para sus inversiones.

5 CONVENIO CON LA INSTITUCION DESJARDINS

De acuerdo a los informes y estudios elaborados por la FENACREP, nuestra Cooperativa se encuentra entre las 15 primeras a nivel nacional; razón por la cual en aplicación al Programa de Apoyo a las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú que tiene suscrito por la FENACREP con el Development International Desjardins y previa selección, permite que nuestra Cooperativa en cumplimiento con los requisitos establecidos para tal efecto, acceda a este apoyo bajo el sistema de asesoramiento con personal canadiense y sin requerir egreso alguno, por lo que a través de convenio, se dejan sentadas las bases para la consolidación y modernización de nuestra Institución.

6 MODIFICACION ESTATUTARIA

Encontrándonos en la necesidad de tener una institución con nivel jerárquico más ejecutivo, es que se planteó una modificación estatutaria de la Cooperativa; la cual fue aprobada en la Asamblea Extraordinaria de Delegados realizada el 19 de Julio de 1996 y ya se encuentra inscrita en los Registros Públicos. Esta modificación trajo consigo adecuar la normatividad que regirá a los demás estamentos, estando entre éstas el del Reglamento Interno de Consejos y Comités, Reglamentos de Dietas y el Reglamento de Elecciones, con una estructura dirigenal más reducida, lo que permite un menor costo administrativo.

7 DIRIGENCIAL

En los lineamientos del Plan de Gestión aprobados en este periodo, comprende los siguientes aspectos:

- a) **Imagen Institucional:** Cambiar y mejorar la imagen de cooperativa cerrada y presentarnos como una institución que abarque a todos los ámbitos del sector Telecomunicaciones, acorde a nuestros Estatutos.
- b) **Imagen Personal y Organizacional:** Profundizar el reordenamiento del personal para lograr una mejor identificación con la empresa cooperativa y así lograr un mayor servicio al socio.



- c) **Cooperativo:** Desarrollarnos como cooperativa para ubicarnos entre las mejores del sistema.
- d) **Económico:** La reorganización del personal y la automatización de nuestros servicios, así como el estricto control de gastos permitirá obtener un mayor beneficio.
- e) **Mercado:** Ampliar la cobertura hacia el sector Telecomunicaciones, lo que nos permitirá ampliar nuestro mercado en el cual nos desenvolvemos.

Se definieron nuevas políticas de servicio como el acceso a autoservicios, facilidades para adquisición de electrodomésticos, y una ampliación de convenios educativos; todos con Empresas de primer nivel.

Se acordó asimismo, otorgar préstamos productivos con garantías reales, para financiar empresas de los socios que lo requieran.

8 ADMINISTRATIVO

Se aprobaron y establecieron los instrumentos normativos que rigen en nuestra Institución:

- Reglamentos de Organización y Funciones.
- Reglamentos de Créditos.
- Manual de Procedimientos de Negocios, Cobranzas y Caja.
- Manual de Compra y Venta de Activos.
- Procedimientos de Evaluación y Aprobación de Créditos.
- Procedimientos de Trámite y Renuncia de Asociados.
- Procedimiento de Compra de Existencias.

Tenemos acceso a INTERNET, conectándonos a través del ordenador a todo el mundo. Esta adecuación permitirá comunicarnos vía la página WEB con otras cooperativas de países con los que se acordó establecer conversaciones sobre apoyo y asesoría mutua en educación, finanzas y todo lo referente a la implementación de servicios ya aplicados en otras ciudades.

Se efectuó la revisión en conjunto de los informes de Auditoría para ver los avances y modificaciones que se realizaron a las observaciones y sugerencias planteadas por el Auditor Interno. Participaron un representante del Consejo de Administración y la Gerencia, se revisaron 27 informes y se levantó un acta con cada uno de los puntos analizados y resueltos.



9 FINANCIERO

Se efectuaron operaciones en la Bolsa de Valores de Lima, siendo éste la primera vez en que se rentabilizan nuestros excedentes de recursos, la Gerencia con la autorización del Consejo de Administración procedió a realizar operaciones bursátiles dentro de la legislación correspondiente.

10 EMPRESARIAL

Se han constituido y están en trámite de inscripción en los Registros Públicos; COITELSA (Comercializadora), TELTOURS S.A. (Agencia de Viajes) y ALEXANDER GRAHAM BELL (Instituto Superior de Telecomunicaciones). Estamos participando en el Programa Juvenil Laboral que ofrece el Ministerio de Trabajo con recursos de organismos internacionales.

Por último se aprobó realizar el estudio de factibilidad para la captación de socios en provincias, debiendo de plasmarse este objetivo dentro del ejercicio que se inicia, esperando con esto incrementar el nivel de socios que actualmente mantiene la Cooperativa.

El Consejo de Administración agradece a los sres. delegados y a cada uno de los socios por la confianza depositada en la labor realizada en 1996, haciendo extensivo este agradecimiento a funcionarios y trabajadores. ■



Distribución de premios a los hijos de socios de la Cooperativa en actividad "Programa de Becas Escolares".



CONSEJO DE VIGILANCIA

INSTALACION

En sesión del 9 de abril de 1996, se llevó a cabo la Instalación del Consejo de Vigilancia:

<i>Presidente</i>	:	Luis Alvarez de Paz
<i>Vice Presidente</i>	:	Miguel Valdivia Moya
<i>Secretario</i>	:	Artemio Sabino Luera
<i>Vocal Suplente</i>	:	Gustavo Alfaro García Milla

El Consejo de Vigilancia durante su gestión realizó:

- 44 Reuniones Ordinarias
- 5 Reuniones Extraordinarias
- 3 Reuniones de Trabajo con Consejos y Comités

Las acciones de fiscalización y crítica constructiva se basó primordialmente en cuatro puntos: Administrativo, Contable, Dirigencial y Asociativa.

Se tuvo especial cuidado en cautelar el patrimonio institucional, la veracidad de los documentos e informes financieros, la legalidad de los actos institucionales y la seguridad de sus bienes y compromisos.

PRINCIPALES ACTIVIDADES

De acuerdo a lo anteriormente manifestado, el Consejo de Vigilancia desarrolló las siguientes tareas de control interno:

1. Ejecución de arqueos de ingresos, caja chica, conciliaciones bancarias.
2. Verificación de los Contratos de Trabajo de los Funcionarios, Asesores y empleados.
3. Elaboración de Informes sobre observaciones efectuadas en la parte administrativa.
4. Revisión selectiva de los Egresos, verificando la documentación sustentatoria, a fin de determinar la razonabilidad de los mismos.
5. Asistencia a las sesiones conjuntas y de coordinación con el Consejo de Administración y Comités a que fue convocado.
6. Verificación y seguimiento de medidas correctivas o recomendaciones de Auditoría Externa.
7. Elaboración del Programa Anual de Trabajo para 1997.



CONTROL INTERNO

Con Circular N° COOP-037-94, la Superintendencia de Banca y Seguros SBS, dictó normas referentes a la labor de Control Interno que deben efectuar las Cooperativas de Ahorro y Crédito, correspondiente al Consejo de Vigilancia efectuar dicha labor.

De conformidad con lo dispuesto por las normas vigentes, el Auditor Interno procedió a elaborar los informes requeridos por la Superintendencia de Banca y Seguros, siendo remitidos en su oportunidad a FENACREP. Dichos informes fueron:

- Evaluación de los Reportes Financieros, del Proceso de Cómputo, del Reporte de la Cartera de Créditos y de las operaciones bursátiles..
- Verificación de las observaciones de Auditoría Externa, del Sistema de Cuenta Corriente, de los Acuerdos de Asamblea General y de la cobranza judicial.
- Revisión de Documentos Contables.
- Cumplimiento del Reglamento de Dietas.
- Evaluación y seguimiento de las recomendaciones de la Unidad de Control Interno al 1º, 2º, 3º y 4º trimestre 1996 y de la gestión gerencial.
- Informe VIO N° 027-95 FENACREP y sobre gastos de viajes de comisión de servicio.

Las recomendaciones contenidas en los Informes de Auditoría Interna por el Ejercicio 1996, fueron un total de 28 exámenes programados y 19 no programados y han tenido un grado razonable de aceptación y receptividad por parte de los Directivos y Empleados de la Cooperativa.

AUDITORIA EXTERNA

Sobre la contratación de Servicios de Auditoría Externa, se procedió a invitar a Sociedades de Auditoría para auditar el ejercicio económico 1996.

El Consejo de Administración, sobre la base de la terna presentada por el Consejo de Vigilancia, acordó que la firma "BARRIENTOS RODRIGUEZ & ASOCIADOS", audite el ejercicio financiero de la Cooperativa por el año 1996.

CONCLUSIONES

- El Consejo de Vigilancia, concordado al dictamen de Auditoría Externa, ha efectuado los análisis correspondientes sujetos a Ley.
- El informe 01-CV/97, concluye en el pedido de la realización de Asamblea General Extraordinaria de Delegados, la misma que determinará las acciones a tomar.

AGRADECIMIENTO

El Consejo de Vigilancia agradece el apoyo recibido para el cumplimiento de sus actividades, haciéndolo extensivo a trabajadores y dirigentes de la Institución. ■



COMITE DE EDUCACION

El Comité de Educación se instaló el 09.04.96:

<i>Presidente</i>	:	José Girón Bocanegra
<i>Vice Presidente</i>	:	Hermán Rosadío Alcántara
<i>Secretario</i>	:	Alejandro Gonzales Guzmán
<i>Vocal Suplente</i>	:	Kasin Sáenz Robles

El primer acto fue nombrar a un representante del Comité de Educación ante la Comisión Técnica Evaluadora, quien ha participado en los diferentes procesos de adquisición que ha llevado a cabo la Cooperativa.

Se desarrolló el Plan Operativo adecuado al Plan Integral Educativo, el cual fue aprobado unánimemente. Se realizaron dos Conferencias en convenio con la Universidad del Pacífico:

1. Nuevos enfoques en la Gestión de las Organizaciones.
2. Oportunidades de Inversión en la Gestión de las Organizaciones e inversión en el Mercado Peruano.

En estas Conferencias se diseñó una estrategia de difusión en base a boletines e invitaciones personales a nuestros Delegados. También tuvo acogida los Cursos de Manualidades, dirigido a los socios y los familiares del socio. El Comité de Educación trabajó mancomunadamente con el Consejo de Administración y la Gerencia en la elaboración del Programa Operativo de Aniversario de la Cooperativa conmemorando sus treinta y cinco años de vida institucional.

Hemos difundido a través de cartas y boletines, los alcances de la Ley de Cooperativas y las actividades propias de nuestras tareas de Educación Cooperativa.

PLAN EDUCATIVO

En base al Plan Integral Educativo de nuestra cooperativa, se desarrollaron las siguientes actividades:



Item	Nombre de la Actividad	Fecha de Dictado		
		Mes	Del	Al
01	Decoración de Globos - II Módulo	Feb.	05	13
02	Cremoladas y Refrescos	Feb.	13	19
03	Fuente de Soda	Feb.	21	28
04	Tecnología en Pescados y Mariscos I Cocina Peruana	Jul.	02	05
05	Industria de la Mermelada	Jul.	15	17
06	Tecnología en Pescados y Mariscos II Cocina Internacional	Set.	23	26
07	Arte en Pergamino - Básico e Intermedio	Oct.	04	21
08	Arte en Pergamino Avanzado	N-D	13	11
09	Piñatería y Cotillón	Dic.	09	13
10	Adornos Navideños y Etiqueta Social	Dic.	10	17
11	Cena Navideña	Dic.	18	21

Igualmente se participó en los cursos programados por FENACREP:

- Desarrollo de Recursos Humanos.
- Operaciones Activas y Pasivas de las COOPACS.
- Dirección y Gestión Financiera (desarrollado por ALIDE).

AGRADECIMIENTO

El Consejo de Educación agradece a los sres. delegados y a cada uno de los socios por la confianza depositada en la labor realizada en 1996, haciendo extensivo este agradecimiento a funcionarios y trabajadores. 🇵🇪



COMITE ELECTORAL

E l Comité Electoral de la Cooperativa:

<i>Presidente</i>	:	Mario Ruiz Rodríguez
<i>Secretaria</i>	:	Dalila Meza Pereda
<i>Vocal</i>	:	Leandro Martínez Ramos
<i>Vocal Suplente</i>	:	Julia Purizaga Marín

Las acciones que realizaron fueron:

- En el mes de noviembre se presentó al Consejo de Administración el cronograma de Elecciones, y en el que se proporcionó como fecha de elecciones el día 1º de marzo.
- Hubo 101 candidatos, por lo que no se realizó el sorteo para completar la cantidad de postulantes a Delegados, hecho que históricamente demuestra la activa participación de los socios.
- El acto electoral determinó los nuevos delegados para el período 1997-1998, se consideró 6 delegados por 02 años y 12 delegados por 01 año para reemplazar a Delegados por aplicación estatutaria.

AGRADECIMIENTO

El Comité Electoral agradece a los sres. delegados y a los socios, así como a los funcionarios y trabajadores de la Institución por el apoyo recibido en el cumplimiento de sus actividades. ■



Delegados de la Cooperativa participando en Asamblea General.



BARRIENTOS, RODRIGUEZ & ASOCIADOS S.C.
Audidores - Asesores de Gerencia

DICTAMEN DE LOS AUDITORES EXTERNOS

*A los Señores de los Consejos Administración, de Vigilancia,
de la C.A.C. "Trabajadores Telefónicos" Ltda.*

Muy Señores nuestros:

Hemos examinado el Balance General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Trabajadores Telefónicos" Ltda., al 31 de Diciembre de 1996 y los correspondientes Estados de Ganancias y Pérdidas, de Cambios en el Patrimonio Neto y de Flujos de Efectivo, por el año terminado a esa fecha, que han sido ajustados para reflejar el efecto de las variaciones en el poder adquisitivo de la moneda peruana, siguiendo la metodología descrita en la Nota No. 3, la preparación de los Estados Financieros mencionados es de responsabilidad de la Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Trabajadores Telefónicos" Ltda. Nuestra responsabilidad consiste en emitir una opinión sobre los Estados Financieros en base a la auditoría que efectuamos.

Nuestro examen fue realizado con normas de auditoría generalmente aceptadas. Dichas normas requieren que planifiquemos y realicemos la auditoría con la finalidad de obtener seguridad razonable que los Estados Financieros examinados por nosotros, no presenten errores de importancia. Una auditoría comprende el examen basado en comprobaciones selectivas de evidencia que respaldan los importes y las divulgaciones reveladas en los Estados Financieros, una evaluación de los Principios de Contabilidad aplicados, las estimaciones efectuadas por la Gerencia de la Cooperativa, así como la evaluación de la presentación general de los Estados Financieros. Consideramos que, nuestra auditoría constituye una base razonable para fundamentar nuestra opinión que expresamos en el párrafo siguiente.

En nuestra opinión, los Estados Financieros adjuntos, presentan razonablemente en todos los aspectos de importancia, la situación financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Trabajadores Telefónicos" Ltda., al 31 de Diciembre de 1996, los resultados de sus operaciones y los Flujos de Efectivo por el año terminado en esa fecha, de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Refrendado por:

BARRIENTOS RODRIGUEZ Y ASOC. S.C.

Juan Barrientos Rodríguez (Socio)
CONTADOR PUBLICO COLEGIADO
Matrícula 6172

Lima - Perú, Marzo 20, 1997

Jr. Lampa 921 Of. 500 Lima
Telf. Fax 427-8900 / 427-9050 / 564-4837

Beeper: 241-4141
Abonado 3912



COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
"TRABAJADORES TELEFONICOS" LTDA.

BALANCE GENERAL

AL 31 DE DICIEMBRE DE 1996
(Expresado en Nuevos Soles)
Notas 1, 2 y 3

	AJUSTADO		HISTORICO
	1996 S/.	1995 S/.	1996 S/.
ACTIVO			
Fondos Disponibles (Nota 5)	44,051	720,879	44,051
Caja	13,374	29,979	13,374
Bancos y Otras Inst. Financieras	30,677	690,900	30,677
Inversiones Financ. Temporales (Nota 6)	1,197,365	0	1,197,365
Neto de S/.	1,310,605	0	1,310,605
de Provis. para Fluc. Valores	-113,240	0	-113,240
Colocaciones (Nota 7)	5,508,953	6,418,881	5,508,953
Préstamos	5,674,963	6,479,012	5,674,963
Otras colocaciones	2,682	21,450	2,682
Créditos vencidos, por liquid. y en Cob. jud.	30,120	0	30,120
Menos:			
Provis. Riesgo Incob. inst. y com. no Dev.	-198,812	-81,581	-198,812
Ints. comisiones y otras ctas. por cobrar (Nota 8)	1,107,074	1,046,336	1,107,074
Neto de S/.	1,107,314	0	1,107,314
de Provis. para Riesgo de Incob.	-240	0	-240
Bienes Adjudicados y Otros Realizables	11,786	15,379	11,786
Inmuebles, Mobiliario y Equipo (Nota 9)	1,083,365	1,154,397	974,391
Neto de S/.	1,633,513	1,607,781	1,473,909
Depreciación Acumulada	-550,148	-453,384	-499,518
Otros Activos (Nota 10)	124,362	102,548	115,813
TOTAL ACTIVO	<u>9,076,956</u>	<u>9,458,420</u>	<u>8,959,433</u>
Cuentas de Orden Deudoras	85,202	0	85,202

Las Notas que se adjuntan forman parte de los Estados Financieros.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
"TRABAJADORES TELEFONICOS" LTDA.

 **BALANCE GENERAL**

AL 31 DE DICIEMBRE DE 1996
(Expresado en Nuevos Soles)
Notas 1, 2 y 3

	AJUSTADO		HISTORICO
	1996 S/.	1995 S/.	1996 S/.
PASIVO			
Depósitos	23,356	1,947	23,356
De ahorro	23,356	0	23,356
Adeudado a Bancos y otras Inst. Financieras (Nota 11)	189,307	557,000	189,307
Otros pasivos (Nota 12)	1,105,047	1,191,216	1,105,047
Provisión para Beneficios Sociales	3,562	2,474	3,562
Neto de S/ de Adelantos			
TOTAL PASIVO	1,321,272	1,752,637	1,321,272
PATRIMONIO NETO (Nota 13)	7,755,684	7,705,783	7,638,161
Capital Social	6,749,540	6,660,207	6,100,992
Reservas	989,318	987,451	887,704
Remanente (Pérdida) Neta del periodo	16,826	58,125	649,465
SITUACION TRIBUTARIA (Nota 14)			
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	9,076,956	9,458,420	8,959,433
Cuentas de Orden Acreedoras	85,202	0	85,202

Las Notas que se adjuntan forman parte de los Estados Financieros.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
"TRABAJADORES TELEFONICOS" LTDA.

ESTADO DE RESULTADOS

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1996
(Expresado en Nuevos Soles) Notas 1, 2 y 3

	AJUSTADO		HISTORICO
	1996 S/.	1995 S/.	1996 S/.
Ingresos Financieros	2454,550	2,254,753	2,347,471
Intereses y comisiones de colocaciones	2,236,868	1,972,712	2,136,670
Intereses de depósitos en Inst. Financieras	65,102	112,982	62,539
Diversos	0	162,496	0
Diferencia de cambio	7,368	0	7,368
Int. de Inv. y Resul. en la compra-venta de val.	140,711	0	136,509
Otros ingresos financieros	0	6,563	0
Otros	4,501	0	4,385
Gastos Financieros	-90,774	-30,976	-86,843
Intereses por Depósitos	-3,458	0	-3,370
Interes. y comisio. por Otras oblig. Financ.	-86,354	-30,976	-82,511
Diferencia de cambio	-962	0	-962
Resultado Financiero	2,363,776	2,223,777	2,260,628
Otros Ingresos	218,999	0	210,568
Renta de inversiones	15,620	0	15,620
Varios	203,379	0	194,948
Provisiones y Depreciaciones	-392,864	-161,790	-377,594
Colocaciones	-134,916	0	-125,641
Fluctuaciones de valores	-113,240	0	-113,240
Depreciación Inmueble y Mobiliario y Equipo	-96,764	-161,790	-92,530
Beneficios Sociales	-30,533	0	-29,268
Cuentas por Cobrar	-3,717	0	-3,702
Varios	-13,694	0	-13,213
Resultado Financiero Neto	2,189,911	2,061,987	2,093,602
Otros gastos	-1,509,118	-1,448,727	-1,444,137
Personal	-481,658	-520,814	-462,560
Generales	-674,779	-625,760	-645,537
Gastos Directivos	-352,681	-274,130	-336,040
Varios	0	-28,023	0
Remanente antes de Impuesto a la Renta	680,793	613,260	649,465
Resultado por Exposición a la Inflación (Nota No. 3)	-663,967	-460,551	0
Impuesto a la Renta	0	-94,584	0
REMANENTE (PERDIDA) DEL EJERCICIO	16,826	58,125	649,465

Las Notas que se adjuntan forman parte de los Estados Financieros.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
"TRABAJADORES TELEFONICOS" LTDA.

ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO
A VALORES CONSTANTES

Por los años terminados al 31 de Diciembre
de 1996 y 1995
Nota 13

Concepto	Capital Social V. Hist.	Otras V. Hist.	Reserva Cooperativa V. Hist.	Resultados Ejercicio V. Hist.	Total Patrimonio V. Hist.
	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
Saldo al 31.12.95	5,599,286	0	846,573	451,465	6,897,324
Ajuste Ejercicio Anterior	410,334	0	41,131	-451,465	0
Remanente (Pérdida) del Ejerc.	0	0	0	649,465	649,465
Distribución Remanente: A capital social	91,372	0	0	0	91,372
Saldo al 31.12.96	6,100,992	0	887,704	649,465	7,638,161
Concepto	Capital Social V. Hist.	Otras V. Hist.	Reserva Cooperativa V. Hist.	Resultados Ejercicio V. Hist.	Total Patrimonio V. Hist.
	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
Saldo al 31.12.95	6,660,207	0	987,451	58,125	7,705,783
REI	-681,565	0	-101,050	-5,948	-788,563
Ajuste de Ejercicio Anterior	41,739	0	10,436	-52,177	-2
Remanente (Pérdida) del Ejerc.	0	0	0	16,826	16,826
Reserva Facultativa	0	0	92,481	0	92,481
Distribución Remanente: Capital social	729,159	0	0	0	729,159
Saldo al 31.12.96	6,749,540	0	989,318	16,826	7,755,684

Las Notas que se adjuntan forman parte de los Estados Financieros.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
"TRABAJADORES TELEFONICOS" LTDA.

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

(En nuevos soles y equivalente en M/E)
Notas 1, 2 y 3

	AJUSTADO		HISTORICO
	1996 S/.	1995 S/.	1996 S/.
CONCILIACION DEL RESULTADO NETO DE LA CAC CON EL EFECTIVO Y EQUIVALENTE PROVENIENTE DE LAS ACTIVIDADES DE OPERACION			
Resultado Neto del Ejercicio	16,826	58,125	649,465
AJUSTES PARA CONCILIAR EL RESULTADO NETO CON EL EFECTO NETO PROVENIENTE DE LAS ACTIVIDADES DE OPERACION			
Depreciación Amortización del periodo	96,764	78,735	92,530
Provisión para fluctuar valores	113,240	0	113,240
Provisión Colocaciones	134,916	56,908	125,641
Provisión Beneficios Sociales	0	26,147	0
Ajuste y Regularizaciones	0	183,785	0
Otras Provisiones	47,945	0	46,184
Resultado por Exposición a la Inflación (Nota 3)	0	-460,551	0
Aumento (Dism) en Ints., Comis. y otras ctas. por cobrar	-167,814	163,038	-167,814
Aumento (Dism) de Existencias	0	15,874	0
Aumento (Dism) en otros activos	2,019	0	2,019
Aumento (Dism) de gastos pagados por anticipado	0	842,986	0
Aumento (Dism) en otros pasivos	102,916	0	41,131
Resultado por Exposición a la Inflación (Nota 3)	663,967	0	0
A: AUMENTO (DISM) EFECTIVO Y EQUIVALENTE PROVENIENTES DE LA ACTIVIDAD DE OPERACION	1,010,779	965,047	902,396



NOTA A LOS ESTADOS FINANCIEROS

Al 31 de Diciembre de 1996

Nota 1

Constitución, Operaciones y Administración

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Trabajadores Telefónicos" Ltda., se constituyó el 17 de agosto de 1961, cumpliendo las formalidades legales fue reconocida por Resolución Suprema N° 430 del 09 de Octubre de 1963. Tiene un plazo de duración indefinida, capital variable y socios depositantes limitado.

La Cooperativa es de modalidad cerrada y sin fines de lucro está regida por su Estatuto y demás disposiciones comprendidas en la Ley General de Cooperativas.

Los fines de la Cooperativa son:

- Estimular el ahorro entre sus socios.
- Captar recursos de sus miembros.
- Otorgar créditos a sus socios con sujeción a los reglamentos y modalidad establecida.
- Brindar a sus socios otros servicios conexos de acuerdo a sus necesidades.
- Fomentar la educación cooperativa.
- Propiciar la cooperación y la ayuda mutua entre los socios y su comunidad.

La dirección, administración y control de la Cooperativa está a cargo de la Asamblea General de Socios, Consejos de Administración y Vigilancia, Unidad de Auditoría Interna respectivamente.

La Supervisión y Control está a cargo de la Superintendencia de Banca y Seguros, función que ha delegado en la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú (Fenacrep).

Nota 2

Principios y/o Prácticas Contables Significativos

Los principios y prácticas contables que sigue la Cooperativa en la preparación de los Estados Financieros son los siguientes:

Los Estados Financieros

Los Estados Financieros adjuntos han sido preparados a partir de los registros de contabilidad de la Cooperativa, los cuales se llevan en términos monetarios nominales de las transacciones comerciales.

Debido a las variaciones de los precios en los últimos 3 años han sido muy significativos, tal como se indica en la Nota N° 3, las cifras presentadas en el balance han sido reexpresadas para reflejar el efecto de las variaciones en el nivel de los precios siguiendo la metodología descrita en dicha Nota; en concordancia con el D.Leg. N° 627 y modificatorias por Ley N° 25381, Resolución N° 2 y 3 del Consejo Normativo de Contabilidad y la Circular B-1984-96 de la Superintendencia de Banca y Seguros.



Colocaciones

Los préstamos otorgados a socios se muestran por el monto del principal. Los intereses son calculados al momento del pago del préstamo o de las cuotas mensuales.

Las Inversiones Financieras

Son registradas a su costo de adquisición, las acciones liberadas y/o aportaciones percibidas de la entidad en que se tiene la inversión se cargan a la cuenta valores por el monto nominal, acreditándose a la Reserva Cooperativa.

Inmuebles, Mobiliario y Equipo

Están valuados al costo de adquisición, más los incrementos por sucesivas revaluaciones efectuadas en ejercicios anteriores de conformidad con las disposiciones vigentes a esa fecha en cifras históricas que fueron ajustadas y calculadas como se explica en la Nota N° 3.

La Depreciación, es calculada por el método de Línea recta a tasas reguladas por leyes tributarias que se consideran suficientes para absorber el costo en el plazo estimado de su vida útil.

Gastos de Mantenimiento y Reparaciones, los servicios de mantenimiento es cargado a gastos, las renovaciones y mejoras son incorporadas al activo fijo. El valor y la depreciación acumulada de los activos fijos son eliminados de las cuentas respectivas y la ganancia o pérdida es aplicada a resultados.

Gastos Pagados por Anticipado

Los gastos pagados por anticipado se aplican a resultados a medida que se consumen dichos activos.

Provisión para Beneficios Sociales

La provisión para beneficios sociales del personal se registra por el íntegro de los derechos indemnizatorios asumiendo que el personal se retirara el 31 de Diciembre de 1996. La Cooperativa viene efectuando los depósitos CTS de los trabajadores de carácter cancelatorio de acuerdo al Decreto Legislativo N° 650 y Decreto Supremo N° 034-91-TR, en la Institución Bancaria, Financiera, Cooperativa y en moneda que elige el trabajador.

Los Ingresos por Intereses Financieros

Obtenidos por los depósitos en bancos y financieras que se registran cuando se devengan en cuenta resultados.

Activos y Pasivos en Moneda Extranjera

Son expresados en moneda nacional al tipo de cambio de S/. 2.58 en compra y S/. 2.59 en venta por cada US\$ dólar americano al cierre del ejercicio publicado en el Diario Oficial El Peruano, de acuerdo a las cotizaciones de la oferta y la demanda al tipo de cambio del promedio ponderado fijado por la Superintendencia de Banca y Seguros.

Plan de Cuentas y Contabilización

La Cooperativa viene contabilizando sus operaciones, así como la agrupación de cuentas de acuerdo al Plan de Cuentas para las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Manejo de Fondos

Ingresos

Debido a que la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Trabajadores Telefónicos Ltda." es de naturaleza



"cerrada" los ingresos por conceptos de descuentos de préstamos y aportes se realiza en forma automática y proveniente de descuentos directamente de planilla de la Empresa Telefónica del Perú S.A.

Los envíos de cheques de descuentos por planilla, son depositados íntegramente en las instituciones financieras. La Cooperativa destina el importe de los ingresos a mantener los depósitos de ahorro y cuentas corrientes. Una de las características de las Cooperativas cerradas es la puntualidad en los descuentos a los socios por ser un sistema de deducción automática de la planilla de sueldos.

Egresos

El sistema de control de egresos es adecuado, y las operaciones de retiros en el caso de giro de cheques requieren las firmas de 2 funcionarios como mínimo; se cuenta con un cajero cuyas operaciones requieren para cada caso la elaboración previa de un Voucher Contable aprobado; por el Contador y el Funcionario. Así mismo se ha implementado registros auxiliares para cada cuenta bancaria.

La administración tiene por política efectuar arqueos periódicos a los fondos de la Cooperativa.

Nota 3

Metodología del Ajuste a Moneda Constante

Como se indica en la Nota N° 2, los Estados Financieros se presentan ajustados a moneda constante. Las cifras ajustadas no tienen el propósito de reflejar valores de mercado, de reposición o cualquier otra medida del valor a la fecha del Balance General mediante el uso de factores de ajuste derivados del Índice de Precios al Por Mayor (INEI).

El ajuste a moneda constante ha sido efectuada siguiendo la metodología aprobada por Resolución 2 y 3, del Consejo Normativo de Contabilidad y la Circular B-1984-96 de la Superintendencia de Banca y Seguros.

- Las partidas no monetarias, principalmente compuestas por bienes realizables, inmuebles mobiliario y equipo, patrimonio neto han sido actualizadas aplicando los índices en función a la fecha de origen de las partidas componentes estableciendo como límite de antigüedad de estas partidas el año 1979. Las revaluaciones de inmuebles, mobiliario y equipo, y los correspondientes incrementos en el patrimonio neto así como la diferencia de cambio registradas y/o activadas con posterioridad a 1979 fueron eliminados para efectos del ajuste.
- En los casos aplicables se consideró que el valor ajustado no exceda el neto de realización.
- La determinación de la antigüedad para la valuación de bienes realizables se realizó sobre la base de primeras entradas - primeras salidas.
- Las partidas monetarias no han sido ajustadas debido a que los saldos a valores históricos corresponden a moneda del poder adquisitivo a la fecha del Balance General.
- Los rubros de ganancia y pérdidas han sido ajustados aplicando a los importes mensuales históricos los índices correspondientes a dichos meses.

El costo de venta y la depreciación de Inmuebles, Maquinaria y Equipo han sido determinadas en base a los importes ajustados de las respectivas partidas no monetarias.

Los Estados Financieros al 31 de Diciembre de 1995, han sido reexpresados en moneda al 31 de Diciembre de 1996, aplicando el coeficiente



corrector 1.114 a este último año, para posibilitar la comparación de los Estados Financieros.

Efectos por Exposición a la Inflación

Los efectos más importantes de los resultados por exposición a la Inflación (REI), de acuerdo con la metodología referida en la Nota 3, se resumen como sigue (En nuevos soles):

Balance General

	Debe	Haber	REI
Inmueble, Mob. y Equipo	159,605		
Otros activos	8,549		
Depreciación acumulada		50,631	
Capital social		648,548	
Reserva Cooperativa		101,613	
	<u>168,154</u>	<u>800,792</u>	<u>-632,638</u>

Estado de Ganancias y Pérdidas

Ingresos		115,510	
Egresos	84,181		
Total	84,181	115,510	-31,329
Resultado por Exposición Inflac. del Ejercicio (REI)			<u>-663,967</u>

Nota 4

Exposición al riesgo de cambio

	Al 31 de Diciembre 1996 US\$
Activo	24,042
Pasivo	-21,800
Posición Neta Activa	<u>2,242</u>

El tipo de cambio vigente al 31 de Diciembre de 1996 por cada US\$ 1.00 fue de S/. 2.58 compra y S/. 2.59 venta para los activos y pasivos respectivamente.

Nota 5

Fondos Disponibles

Este rubro comprende:

	Ajustado		Histórico
	1996 S/.	1995 S/.	1996 S/.
Caja principal	374	29,979	374
Fondo Fijo	3,000	0	3,000
Fondo de cambio	10,000	0	10,000
Bancos Cuentas Corrientes	10,885	690,900	10,885
Banco cuenta ahorros	19,792	0	19,792
	<u>44,051</u>	<u>720,879</u>	<u>44,051</u>

Nota 6

Inversiones Financieras Temporales

Otras cuentas por cobrar

Este rubro comprende:

	Ajustado		Histórico
	1996 S/.	1995 S/.	1996 S/.
Acciones (1)	1,310,605	0	1,310,605
Provisión para fluctuac. valores	-113,240	0	-113,240
	<u>1,197,365</u>	<u>0</u>	<u>1,197,365</u>

(1) Corresponde a las acciones adquiridas
 Bco. de Crédito 102,561 acciones
 Teléfonos B 61,443 acciones
 Backus 3,151 acciones
 Luz del Sur 19,806 acciones
 Edelgel 203,624 acciones
 Cemlim-Trabajo 20,492 acciones
 La Cooperativa en el mes de Diciembre registró una provisión de S/. 113,240, debido a la disminución en la cotización de las acciones en la Bolsa de Valores. Los técnicos explicaron que fue debido a la toma de rehenes en la Residencia de la Embajada de Japón en el Perú. Este afectó en los Resultados de Operaciones ese importe.



Nota 7

Colocaciones

Este rubro comprende:

	Ajustado		Histórico
	1996 S/.	1995 S/.	1996 S/.
Préstamos a socios	5,705,083	6,479,012	5,705,083
Préstamos Administrativos	2,682	21,450	2,682
	<u>5,707,765</u>	<u>6,500,462</u>	<u>5,707,765</u>
Provis. para cts. cobranza dudosa (1)	-198,812	-81,581	-198,812
	<u>5,508,953</u>	<u>6,418,881</u>	<u>5,508,953</u>

Nota 8

Intereses, comisiones y otras cuentas por cobrar

Este rubro comprende:

	Ajustado		Histórico
	1996 S/.	1995 S/.	1996 S/.
Intereses por cobrar	162,546	79,022	162,546
Cuentas por cobrar	0	15,320	0
Adelantos al personal	1,500	1,771	1,500
Ctas. por cobrar terceros	129,347	16,119	129,347
Anticipos otorgados	10,551	14,035	10,551
Telefónica del Perú	763,408	920,069	763,408
Otras cuentas por cobrar	39,962	0	39,962
Provisiones para cta. por cobrar	-240	0	-240
	<u>1,107,074</u>	<u>1,046,336</u>	<u>1,107,074</u>

Nota 9

Inmuebles, Mobiliario y Equipo

Este rubro comprende:

	Valor Bruto S/.	Deprec. Acumul. S/.	Valor 1996 S/.	Ajustado 1995 S/.	%
Terreno	44,990	0	44,990	50,119	0
Edificio	1,070,161	349,789	720,372	749,782	3
Muebles y Enseres	66,405	25,456	40,949	43,748	10
Equipos Diversos	139,440	58,355	81,085	89,796	10
Equipos cómputo	226,476	103,104	123,372	140,482	10-20
Instalaciones	86,041	13,444	72,597	80,470	10
	<u>1,633,513</u>	<u>550,148</u>	<u>1,083,365</u>	<u>1,154,397</u>	

	Costo Histórico S/.	Depreciac. Acumulada S/.	Valor Neto Histórico S/.
Terreno	44,990	0	44,990
Edificio	960,674	315,679	644,995
Muebles y Enseres	59,743	23,113	36,630
Equipos Diversos	125,639	53,171	72,468
Equipo Cómputo	205,627	94,831	110,796
Instalaciones	77,236	12,724	64,512
	<u>1,473,909</u>	<u>499,518</u>	<u>974,391</u>

Nota 10

Otros Activos

Este rubro comprende:

	Ajustado		Histórico
	1996 S/.	1995 S/.	1996 S/.
Seguros	11,482	9,381	11,092
Entregas a rendir cuentas	5,918	1,449	5,918
Inversiones intangibles software	64,630	38,491	59,923
Crédito Fiscal (IGV)	40,316	53,227	36,864
Otras cargas diferidas	2,016	0	2,016
	<u>124,362</u>	<u>102,548</u>	<u>115,813</u>

**Nota 11****Adeudado a Bancos y Otras Instituciones Financieras**

Este rubro comprende:

	Ajustado		Histórico
	1996 S/.	1995 S/.	1996 S/.
Particip. ciudadana en Banco Continental	189,307	0	189,307
Pagaré a Banco Continental	0	557,000	0
	<u>189,307</u>	<u>557,000</u>	<u>189,307</u>

Nota 12**Otros Pasivos**

Este rubro comprende:

	Ajustado		Histórico
	1996 S/.	1995 S/.	1996 S/.
Tributos por pagar	26,344	33,713	26,344
Letras o efectos por pagar	0	57,154	0
Cuentas por distribuir ETSA	0	10,313	0
Devolución pronto pago	182,200	194,498	182,200
Cuentas por pagar a socios	27,546	27,328	27,546
Provisión auto seguro	218,129	244,759	218,129
Fondo por edificio	0	374,417	0
Fondo inversión activo fijo	117,305	130,678	117,305
Fondo implement. otros serv.	16,845	94,306	16,845
Otros pasivos	67,602	24,050	67,602
Proveedores	7,690	0	7,690
Otras provisiones	105,285	0	105,285
Otras provisiones genéricas	336,101	0	336,101
	<u>1,105,047</u>	<u>1,191,216</u>	<u>1,105,047</u>

Nota 13**Patrimonio Neto****Capital Social**

Este rubro comprende:

	Ajustado		Histórico
	1996 S/.	1995 S/.	1996 S/.
Aportaciones de socios	6,100,992	7,174,428	6,100,992
Ajuste por corrección monetaria	648,548	-514,221	0
	<u>6,749,540</u>	<u>6,660,207</u>	<u>6,100,992</u>

De acuerdo con lo dispuesto en el artículo 38 de la Ley General de Cooperativas y el Estatuto, el capital social cooperativo está conformado por las aportaciones de los socios cuyo monto en 1996 fue de S/. 10.00 como mínimo.

Los trabajadores de cooperativas de usuarios (inciso 3, del artículo 17 del Decreto Supremo N° 074-90-TR) no pueden ser socios de ellas, pero podrán hacer uso de todos los servicios de la Cooperativa en igualdad de condiciones que los socios.

Reserva Cooperativa

El numeral 2.1. del artículo 42 de la Ley General de Cooperativas, dispone que la Cooperativa debe extraer el 20% del remanente neto de cada ejercicio para incrementar la Reserva Cooperativa e integrarla con los siguientes recursos:

- Los beneficios que se obtengan como ganancia del capital o como ingresos por operaciones diferentes a los de su objeto estatutario.

Impreso en CESY GRAF S.A.
Sebastián Barranca # 770 - La Victoria
Telf. 423-3614 • Telefax: 424-7188
LIMA - PERU



en deducción del 50% por tratarse de entidad financiera.

La Cooperativa en el Ejercicio 1996, ha efectuado pagos a cuenta hasta octubre por el Impuesto Mínimo a la Renta, habiendo suspendido estos en virtud de la por una resolución de la Corte Superior que declara que las cooperativas se encuentran inafectas al impuesto mínimo a la Renta. Se ha comunicado esta situación y se está tramitando la devolución de los pagos efectuados.

Fiscalización Tributaria

Las declaraciones juradas de los impuestos 1996, 1995, 1994, 1993, 1992 se encuentran pendientes de fiscalización por la Superintendencia de Administración Tributaria (SUNAT) los impuestos que resulten de las revisiones serían cargadas a los resultados del ejercicio en que tales declaraciones juradas queden definitivamente liquidadas. La Gerencia estima que estos no serán de importes significativos. ■

Cooperativa de Ahorro y Crédito "Trabajadores Telefónicos" Ltda.

Pasaje Velarde # 192 - Telf.: 423-1141



Revista

CAC TT

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "TRABAJADORES TELEFONICOS"

Supervisado por la Superintendencia de Banca y Seguros

No. 1 Mes de Mayo



Sra. Armida McBride
FORJADORA DE LA INSTITUCION



35 AÑOS A TU SERVICIO
Crecemos... para servirte mejor



CUADRO DIRIGENCIAL PERIODO 1997-1998 COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LOS TRABAJADORES TELEFONICOS

ELMER QUESNAY DIAZ
Presidente

JORGE I. MERCADO GUERRERO
Vice-Presidente

JOSE GIRON BOCANEGRA
Secretario

MAXIMILIANO RUIZ VARGAS
1er. Vocal

JOSE CENTURION RUIZ
2do. Vocal

CONSEJO DE VIGILANCIA

FREDDY CERVERA REYES
Presidente

HELI VARGAS MENDEZ
Vice-Presidente

KASIN SAENZ ROBLES
Secretario

COMITE DE EDUCACION

JORGE I. MERCADO GUERRERO
Presidente

HERNAN ROSADIO ALCANTARA
Vice-Presidente

ALEJANDRO GONZALES GUZMAN
Secretario

COMITE ELECTORAL

MARIO RUIZ RODRIGUEZ
Presidente

LEANDRO MARTINEZ RAMOS
Vice-Presidente

DALILA MEZA PEREDA
Secretario

DIRIGENTES SUPLENTE

En Consejo de Administración
Sr. Miguel Estupiñán

En Consejo de Vigilancia
Sr. David Eduardo Chávez

En Comité Educación
Sr. Miguel Morgan Ramírez

En Comité Electoral
Sr. Eugenio Amaya Ventura

GERENTE GENERAL

Israel Pérez Amasifuén

Sumario

• PRESENTACION	Pag. 1
• EDITORIAL	2
• ASI SE HIZO HISTORIA	4
• TRABAJADORES FUERON LOS FORJADORES DE SU COOPERATIVA	6
• LA COOPERATIVA ES LA ENTIDAD MAS SEGURA PARA AHORRAR	8
• RECORDAR ES VIVIR	10
• PROGRAMA DE ACTUALIZACION TECNICA INFORMATIVA (PAID)	11
• RADICAL GIRO ASUMIO LA COOPERATIVA DE TRABAJADORES TELEFONICOS DEL PERU POR : ELMER QUESNAY DIAZ	12
• LA COOPERATIVA UNA REALIDAD POR : ISRAEL PEREZ AMASIFUEN	14
• 35 ANIVERSARIO	16
• TRAYECTORIA DEL LOCAL DE LOS TRABAJADORES TELEFONICOS	18
• EDUCACION : SOPORTE DEL DESARROLLO	20
• INTEGRACION COOPERATIVA	23
• RANKING COOPERATIVO 1996	26
• DEMOCRACIA EN ACCION	27
• DELEGADOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO TRABAJADORES TELEFONICOS	29
• GESTION INSTITUCIONAL	30
• MISCELANEA	32



CACTT

Organo oficial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Trabajadores Telefónicos Ltda."
Fundada el 17 de agosto de 1961. Reconocida por R.S. N° 438 (09.10.63).
Inscrita en Registros Públicos de Lima - Tomo 7 folio 419 asiento 2-3.
Supervisada por la SBS.
Pasaje Velarde 192. Telfs.: 423-1141 423-3422 Fax: 433-9746

Año 1

N° 1

Director: Israel Pérez A.
Dirección: Psje. Velarde 192 - Lima - Perú
Edición Periodística: Jorge A. Salazar L.
Periodista Colegiado (Reg. CPP 230070)
Colaboradores: Julio Alvarez A.
Hernán Rosadro A.
Máximo Rodríguez A.
Impresión: Cesygraf S.A. - Sebastián Barranca 770
Telf.: 423-3614 • Fax: 424-7188



Presentación

La Cooperativa de los Trabajadores Telefónicos a los 35 años de fundada, hace un alto en el camino y mediante esta revista resume su historia durante este lapso.

El enfoque es global, desde las razones que motivaron su creación hasta el desarrollo sostenido que exhibe actualmente, a fin de que los socios de esta institución tengan una idea cabal de la evolución de ésta su Cooperativa de Ahorro y Crédito hasta lo que es ahora: una entidad cooperativa con estructura empresarial, sin renunciar, en lo absoluto, a los principios que son propios a entidades de su género; decisión que, de otro lado, constituye un hito histórico por cuanto la aparta de un camino tradicional y conservador por el cual transcurrió su existencia por más de tres décadas; y decide desplazarse por las rutas que siguen únicamente quienes no están dispuestos a quedarse rezagados por el tren de la Historia, y se adecúa, con iniciativa, inventiva, sentido práctico y futurista, asimismo, obediente a las exigencias de un mundo en el cual sobrevive solo el que demuestra tener capacidad para competir con el indiscutible argumento de la calidad y la eficiencia.

Consejo de Administración





EDITORIAL

... Por el Camino de la excelencia hacia el desarrollo

Han transcurrido 35 años desde el día en que un reducido grupo de operarios telefónicos, en circunstancias en las que la situación era acentuadamente difícil, se reunieron y decidieron crear nuestra Cooperativa.

La coyuntura económica que se vivió hace 35 años y paralelo a ella una irritante discriminación de la compañía telefónica, de ese entonces, al auspiciar un sistema de asistencia económica que alcanzaba únicamente al personal de empleados y no al resto de trabajadores, fueron argumentos más que suficientes para que del esfuerzo colectivo e inteligente, emerja como respuesta eficaz nuestra Institución. Esfuerzo colectivo que tiene un nombre específico: cooperativismo.

En estas tres décadas y media y a escasa distancia del próximo milenio, el ideal que activó la conciencia de los fundadores ha sido compensado con creces. Lo demuestra la gestión dinámica de la actual directiva, la misma que exhibe tres estrategias:

GESTION EMPRESARIAL: *Como complemento a la misión propia de una Cooperativa de Ahorro y Crédito, y haciendo uso de la flexibilidad que la ley permite, la Cooperativa se apresta a poner en funcionamiento un Instituto Tecnológico Superior bautizado con el nombre del inventor del teléfono: Alexander Graham Bell, asimismo establecerá una Agencia de Viajes y Turismo que tendrá como nombre TELTOURS y, se creará una empresa comercializadora denominada COTEL S.A., todo ello dentro del ámbito de un Plan Estratégico de Gestión.*

INTEGRACION: *La Cooperativa ha dado los pasos iniciales para consolidarse institucionalmente y desarrollar sus actividades. En este sentido desarrolla una política integra-*



cionista con entidades similares a la nuestra, tanto a nivel nacional con FENACREP (Federación Nacional de Cooperativas), así como internacional con COLAC (Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito), lo cual nos permitirá alcanzar a bajo costo tecnologías adecuadas a nuestros fines, del mismo modo acceder a sistemas de capacitación de alto nivel, tanto en el país como en el extranjero al mismo tiempo que otros beneficios colaterales.

INFRAESTRUCTURA FISICA: Los tres pisos que actualmente dispone nuestro local, construidos mediante el esfuerzo y contribución extraordinaria de los socios durante un lapso de aproximadamente 10 años, serán ampliados a cinco pisos, con el añadido que en esta vez no se solicitará contribuciones excepcionales, pues el proyecto está totalmente financiado. Señal inobjetable que avanzamos a paso firme y seguro....

Esta apertura a nuevos horizontes de desarrollo cooperativo, no es fruto de la casualidad ni de circunstancias sui-géneris. Es la conjunción de esfuerzos e ideas de renovación, que marcan una nueva etapa que se fundamenta en el proceso de reconstrucción organizacional e institucional de la Cooperativa; propuestos el año 1995 con el fin de establecer una estructura flexible a los cambios de estrategia y, esencialmente, a la creación de nuevos servicios.

Finalmente, si 1996 fue el año de la consolidación y profundización de cambios estructurales y el inicio del plan estratégico de Gestión; 1997, se perfila como el año en el cual se dará el gran salto al desarrollo integral, de nuestra cooperativa con rumbo al próximo milenio al que nos dirigimos animados con el lema: "Por el camino de la excelencia hacia el desarrollo".

■ 1996 fue el año de la consolidación y profundización de cambios estructurales y el inicio del plan estratégico de Gestión; 1997, se perfila como el año en el cual se dará el gran salto al desarrollo integral.



Nuestra historia comenzó con una necesidad: respondimos con una actitud solidaria que se consolida en la fundación de nuestra cooperativa. En la foto, algunos de los primeros dirigentes.

■ Nuestra Historia, vista desde cualquier ángulo, es muy singular. No pretendemos presentarla compendiada en este artículo, lo que intentamos es presentar a nuestros lectores un perfil de su trayectoria desde su fundación, con un criterio periodístico. He aquí una síntesis de nuestra trayectoria.

En primer lugar es saludable señalar las raíces de la fundación de la Cooperativa. En este sentido entrevistamos a personajes que desde el nacimiento de nuestra Institución fueron sus principales protagonistas. Reproducimos anécdotas y vivencias que nutrieron nuestra historia, y, en general, los hechos que llevaron a cabo nuestros dirigentes y socios en general hasta ubicar a nuestra Cooperativa en el sitio que actualmente se encuentra.

El año 1961, durante el cual se fundó la Cooperativa en el seno de la Compañía Nacional de Teléfonos, que después pasó a llamarse Compañía Peruana de Teléfonos, existía en esta empresa un "Fondo de Ahorro y Préstamos" (FAP), con el cual se asistía en momentos de emergencia económica únicamente a trabajadores que tenían rango de empleados, concediéndoles préstamos que, básicamente, eran adelantos de sueldo. Este sistema de apoyo económico interno, era injusto y discriminatorio, pues el grupo de trabajadores clasificados como operarios no podían acceder al mismo, pese a tener cuantitativa y cualitativamente mayores necesidades y

condiciones para recurrir a este fondo.

Esta demanda de apoyo insatisfecha fue vista con un buen criterio por un grupo de operarios, previamente estimulados por una de las personas a la que nuestra institución guarda gratitud y aprecio: la Sra. Armida McBride, Asistente Social de la CPT de ese entonces. Fue ella quien fomentó, incentivó y, es más, uniendo la acción a la palabra, convocó a un grupo de 24 personas con quienes se fundó la Cooperativa con un capital inicial de S/. 240.00 un 17 de agosto de 1961.

Los 24 socios-fundadores asumieron un gran reto: hacer crecer la cooperativa. La respuesta de los tra-

bajadores, con los altibajos propios de entidades que nacen, fue positiva. Es del caso resaltar que en esa época habían más de 1,000 trabajadores y no todos llegaban a la oficina de la asistencia social, Sra. Mc Bride, cuna de la Cooperativa, y sede donde no solo tuvo su origen la decisión de crearla, sino también el centro fundamental donde su titular la promocionaba mediante una labor digna de una hormiga incansable: de persona a persona, digamos mejor, de socio a socio, con el antecedente que la Gerencia General de la CPT, de ese entonces, veía con ojos no muy complacientes el empeño demostrado por su Asistente Social.

El primer obstáculo que encontró la naciente institución fue el fallido intento de otras, de una de las cuales nació el Club Chasqui. Este hecho ocasionó una corriente de desconfianza a la propuesta que hacían 24 operarios telefónicos, Pese a ello, poco a poco, se consolidó la Institución, pues, los trabajadores respondieron favorablemente. De 24 fundadores, solo en la segunda reunión ascendieron a 50 miembros, hasta alcanzar la cifra actual.

La primera directiva fue presidida por el Sr. Evaristo Orellana Hinos-troza, la integraron: Manuel Moreau Strat, como Vice-presidente; Antonio Gómez Herrera, Secretario; Segundo Linares Rivas, Tesorero; Domidel Torres Navarro, Vocal; y como suplentes: Luis Barrionuevo Ramos y Herbert Hernández Otero.

AS



E HIZO HISTORIA

En el año en que se fundó la Cooperativa los operarios ganaban muy poco, casi todos se veían obligados a buscar fuentes adicionales de recursos económicos para satisfacer sus necesidades. Unos tenían un automóvil con el que hacían servicio de taxi, por lo tanto requerían frecuentemente dinero para repuestos, mantenimiento, etc. otros necesitaban dinero como capital de trabajo para llevar a efecto actividades mercantiles o de servicios, en estas circunstancias era frecuentemente necesario un punto de apoyo económico, vacío que vino a llenar necesidades de sus asociados, en un primer momento de su historia solo de los operarios y posteriormente de todos los trabajadores telefónicos.

Es del caso señalar que la Cooperativa al iniciar sus funciones, solo inscribía como socios a los operarios telefónicos. Los empleados no eran aceptados. Posteriormente, cuando esta entidad adquirió poder y exhibió seriedad y solvencia, tanto económica como ética, los empleados solicitaron su ingreso, circunstancia que obligó a un cambio de nombre; de Cooperativa de Operarios Telefónicos a Cooperativa de Trabajadores Telefónicos.

En el desarrollo de sus actividades, las primeras directivas se enfrentaron a un panorama sombrío y hostil. Se reunían, pese a ser una institución legítimamente constituida, en forma clandestina. En ocasiones se sesionaba en la oficina de la Asistente Social, en forma discreta



*Sr. Evaristo Orellana, Primer
Presidente de nuestra
Cooperativa*

y bajo el disfraz de ser una reunión de grupo para estudios de casos de índole social, siendo la realidad otra, muy diferente, hubo también oportunidades que la Directiva se reunía en la azotea del antiguo edificio del Jr. Washington. La cobranza de las cuotas de los asociados era una tarea de titanes. El tesorero se veía obligado a cobrar a los socios, personalmente, llegando a extremos de tener que ubicarse, a escondidas, cerca del pagador, tal si estuviese realizando una actividad prohibida. Tiempos difíciles, llenos de anécdotas pero todas con un común denominador: voluntad de trabajo, responsabilidad y alto espíritu de solidaridad.

La Institución, a medida que

incrementaba el número de socios, exigió una conducción técnica, pues, el empirismo, por mucho que éste basada en la buena voluntad nunca dió resultados positivos. En vista a esa situación, los dirigentes de esa época, con un alto grado de responsabilidad y visión futurística se afiliaron a la Federación de Cooperativas, entidad esta que capacitó masivamente a los dirigentes. Una cooperativa, por su naturaleza demanda un manejo técnico, para cuyo fin hay un solo camino: capacitación.

A través de los 35 años de trayectoria nuestra cooperativa formó una imagen de líderes. Sería largo mencionarlos, sin embargo hay un nombre que es del caso resaltarlo, por cuanto dejó una huella profunda e indeleble en nuestra Institución: don Teodoro Briones Prieto.

Finalmente expresamos, en estas líneas, nuestro reconocimiento a los trabajadores-socios, dirigentes funcionarios de diversas organizaciones, que de una manera u otra contribuyeron al desarrollo de nuestra Institución, logrando que nuestra Cooperativa esté a la vanguardia entre las de su género y haya logrado ser la primera Cooperativa de Ahorro y Crédito en el Sector Telecomunicaciones con un historial y una posición de primer nivel en el espectro cooperativista, permitiéndonos estar en condiciones de aspirar a un futuro mejor. Las condiciones están dadas y no nos cabe la menor duda que lo lograremos.



Sra. Mc Bride gestora de la CACTT hace 35 años: “TRABAJADORES FUERON LOS FORJADORES DE SU COOPERATIVA”

■ Nuestra Revista, entrevistó a la Sra. Armida Mc Bride, ex-asistente social de la ex-CPT, quien tuvo un papel protagónico fundamental en la creación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Trabajadores Telefónicos. La promotora de la Institución merece especial reconocimiento por parte nuestra, dada sus singulares dotes propios de una persona animada del más noble de los sentimientos: amor a la humanidad y solidaridad con el prójimo; pilares fundamentales en los que se basa el espíritu de un cooperativista.

¿Señora Mc Bride, qué le motivó haber incentivado en los operarios de la ex-CPT la creación de una cooperativa?

– La cooperativa de Ahorro y Crédito de los Trabajadores Telefónicos, tuvo su origen en un hecho de índole social. La Compañía Peruana de Teléfonos del Perú asistía económicamente a sus empleados que atravesaban momentos de apremio. A los obreros no les llegaba este beneficio, por no permitirlo la política laboral de la empresa. Los obreros, en la ex-CPT, tenían el nombre de operarios. Pensé que esta situación no era justa, que había que subsanarla, habida cuenta que no era posible, dentro del esquema al que se ceñía la empresa, la única alternativa que vi era fomentar la creación de una Cooperativa de Ahorro y Crédito... es así como se gestó y se concretó la idea...

¿Cuál fue la mecánica que Ud. empleó para este fin?

– No hablemos de mecánica, pues, no obedeció a algo que podía medirse en forma de esquema, o algo así. Había que crear previamente un ambiente propicio, es

decir, conciencia, para esto tuve que desplegar una labor de hormiga, creando en cada trabajador que llegaba a mi oficina, manifestando sus problemas, desde los de salud hasta aquellos que corresponden a cuestiones económicas y de índole personal muy complejos, y otros casos especiales que no faltaban... podría decir mejor que abundaban... en resumen lo que hice fue crear conciencia de la necesidad de una Cooperativa de Ahorro y Crédito, ese era el objetivo primordial, estaba segura que el resto vendría por añadidura.

¿Cómo fue la época inicial de la Cooperativa? Tenemos conocimiento que Ud. no sólo sugirió la idea sino que formó parte activa en su organización?

Los trabajadores dieron muestra de una madurez envidiable, cuando sembré en ellos la idea de fundar una cooperativa de ahorro y crédito. Al principio se mostraron renuentes, pero poco a poco fueron cediendo; cuando se fundó la cooperativa, muchos de los que desconfiaban hicieron cola para inscribirse. Mis superiores no

estaban de acuerdo con esta idea, las razones las ignoro; pero fue así y desde luego no colaboraban en lo absoluto, tampoco la combatían, pero repito, no veían con buenos ojos, fue entonces que me vi obligada a tomar algunas medidas que, de hecho, tenían riesgo. Me reunía, antes de la fundación de la cooperativa, con los trabajadores que se identificaban con esta idea, luego de la fundación, con la directiva. Estas reuniones eran en mi oficina, tenían todas las formalidades destinadas a tratar problemas de orden social de los trabajadores, por grupos, tarea propia de una asistente social, pero la realidad era otra, pues, convocados los pioneros de la Cooperativa, se cerraba la oficina, se le daba vuelta a la página y comenzaba la sesión de los socios fundadores en gran forma y mejor estilo. Así se trabajó, en el principio, de todo ello no me arrepiento, pues en mi conciencia está que lo que hacía estaba bien hecho, pues, una asistente social no solo debe ocuparse de casos específicamente vinculados a una persona en particular, hay en el trabajo social muchas tareas que se forjan en forma global e integrada, ese es el caso de la cooperativa, pues, si no podía solu-



Sra. Armida McBride
FORJADORA DE LA INSTITUCION

**“ Hay en el
trabajo social muchas
tareas que se forjan
en forma global
e integrada,
ese es el caso de
la Cooperativa. ”**

cionar el problema económico de un trabajador o varios de ellos, en forma aislada, pues no tenía posibilidades, la única alternativa que quedaba era mediante una cooperativa, y al no existir ésta, había que hacerla, y esa fue la situación.

¿A qué atribuye Ud. el éxito de la Cooperativa que Ud. alentó y ayudó a formarla?

– Fundamentalmente al empuje y entusiasmo de sus integrantes que originalmente fueron totalmente obreros, después ingresaron los empleados, previo a un intento de hacer una cooperativa, pero parece que tuvieron problemas legales y desistieron, los operarios,

es decir, los obreros, los recibieron no sin antes haber demostrado temor que los empleados copiarían los cargos y que se producirían conflictos, ese temor se disipó pues no ocurrió nada de eso. Otro factor de su éxito fue el descuento por planilla, esto fue un logro de ellos, todo con soporte legal, a lo cual la empresa accedió de buen grado. Además, es oportuno señalar que una cooperativa o cualquier institución que requiere un manejo técnico, si sus dirigentes no se preparan y se capacitan, es poco lo que puede rendir... y en ese campo los socios fundadores fueron hábiles, pues, lo primero que hicieron fue afiliarse a una federación y comenzaron a capacitarse,

resultado de esta política es su prosperidad.

¿Cuál fue la actitud de la ex-Cía. Telefónica del Perú frente a la Cooperativa, una vez organizada?

– En un principio, fue, como lo dije, contraria, pero luego cambió radicalmente. Colaboró en todo aquello que le fue posible, es más, llegó inclusive a proponer a la cooperativa para que se haga cargo de la política de adelanto de sueldos. Esta propuesta fue rechazada, de acuerdo a la doctrina del cooperativismo, esta entidad no estaba para manejar esas cuentas, era de ahorro y crédito y punto...

EL MENSAJE:

“Humildemente les dirijo la palabra a todos los miembros de la Cooperativa de Trabajadores Telefónicos, que es verdad que la cooperativa tuvo su origen en una oficina de servicio social, pero la parte fundamental la aportaron los propios trabajadores, por que ellos fueron los forjadores y fueron, realmente, los pilares de este movimiento, si los trabajadores no hubiesen sido lo suficientemente fuertes, bien cimentados, creo que ahora la cooperativa no sería lo que es. Los recuerdo a los que ya no existen, a aquellos que quedamos todavía, en la tranquilidad y el sosiego que da estar como retirados, a todos los que hicieron posible esta Cooperativa, su entrega, su mística y su fe... mi reconocimiento”.



Ex-Pdte. Hernández Otero nos dice:

LA COOPERATIVA ES LA ENTIDAD MAS SEGURA PARA AHORRAR

■ Luego de 35 años de fundada la Cooperativa de Trabajadores Telefónicos, es reconfortante e ilustrativo, tener el testimonio directo de un socio que intervino en la fundación de esta institución, con el agregado que, desde esa fecha, hasta su retiro, siempre puso de manifiesto su voluntad de colaborar con el lenguaje incontrovertible de sus hechos desarrollando todas las actividades que le fue encargada sin más interés que ver a su institución siempre adelante, firme y segura. Nos referimos al Sr. Herbert Hernández Otero, socio fundador de la Cooperativa e integrante de su primera directiva. El Sr. Hernández Otero ocupó, todos los cargos de la Directiva, hasta llegar a ser elegido Presidente de la misma. Sus vivencias son prácticamente la historia de la Cooperativa.

¿Cuál fue el desarrollo de la Cooperativa, desde su fundación... ?

– Fue creciente, comenzamos con 24 socios, luego al mes éramos 50, y así iban aumentando los socios, aquellos que no creían y creaban desaliento, fueron disminuyendo, y se inscribían, ocho años después teníamos como ochocientos socios, y en ese año, según un boletín informativo de la cooperativa, que en esa fecha se llamaba Operarios Telefónicos, teníamos en aportes cuatro millones de soles, de esa época, era plata, y habíamos prestado cerca de catorce millones de soles... nuestro avance era rápido y seguro... en esa época yo estaba de Secretario y Presidente era el Sr. Enrique Vargas Linares.

¿Alguna remembranza de su gestión como dirigente en los comienzos de la Cooperativa?

– Ninguna en particular, salvo tal vez el hecho que sesionábamos en cajones...

¿En cajones... cómo fue esta situación?

– Sí, en cajones, en el patio del local de Washington, habían unos enormes cajones, donde venía el material, algo así como los contenedores de hoy, dentro de ellos sesionábamos, sin saber bien qué era el cooperativismo, pero igualito lo hacíamos... fijese, sesionando en cajones, por que ni local alquilado teníamos...

Ud. dice que sesionaban sin saber lo que era el cooperativismo, pero "igualito" lo hacían... en qué momento toma consistencia vuestras ideas sobre el cooperativismo?

Esa es otra historia. Nos inscribimos en la Federación de Cooperativismo, y desde esa institución nos enviaron expertos y comenzamos a entender lo que realmente era el cooperativismo y todos aprendimos bastante. En sí el cooperativismo es toda una doctrina y si uno no lo entiende,

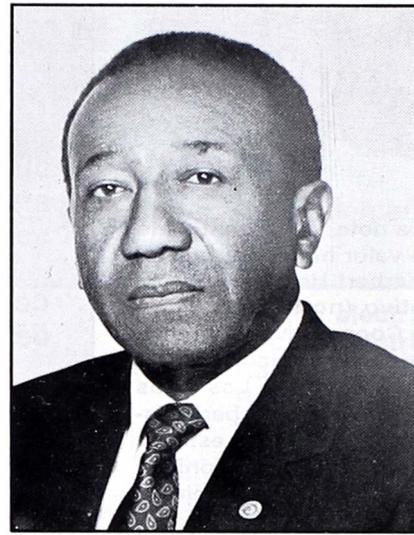
no va lejos. Y nosotros entendimos, y los resultados saltan a la vista.

¿Durante su existencia en algún momento la Cooperativa atravesó una crisis que puso en peligro su existencia... ?

– No. Hubieron momentos difíciles, pero en ningún caso de tal gravedad que haya puesto en peligro su estabilidad. Entre estos recuerdos el caso de una estafa que fuimos objeto por una compañía nacional de seguros, que se llamaba Perú, nos vendieron un seguro mortuario, que al final resultó un fraude. Antes de entrar a esta compañía, estábamos inscritos en la subsidiaria de una mutual de Estados Unidos, el socio pagaba a la Cooperativa y ésta a su vez, hacía lo propio con la mutual cuyo nombre no me acuerdo, nos salimos de ahí estando bien, pues era de garantía, para caer en la famosa compañía de seguros Perú. Otro caso que



“ Lo fundamental en la Cooperativa es su solidez económica, es decir, que los socios aporten; que la cooperativa cumpla con honestidad, que no defraude, eso es lo principal... ”



*Sr. Herbert Hernández Otero,
socio-fundador*

nos puso en dificultades, aunque también sin daño económico, fue cuando asaltaron la Cooperativa y se llevaron 14 mil dólares que estaban en custodia...

¿Se llevaron 14 mil dólares y no hubo daño económico... cómo explica este hecho?

– Se llevaron el dinero, pero no perdimos, pues, el responsable resultó siendo el Gerente, no por haber sido el que se los llevó, sino por haber permitido tener valores en custodia, lo cual estaba dentro de nuestros Estatutos, pero no había sido expresamente autorizado para dicho servicio como era de reglamento, y luego de tensas y dramáticas sesiones el Gerente asumió su responsabilidad y pagó. Trabajaba en la Cía Peruana de Teléfonos y se vio obligado inclusive a renunciar, para con su liquidación cancelar la abultada cuenta. Cosas de la vida... fue una lástima pero fue así.

¿A lo largo de su permanencia en la Cooperativa que

es lo que recuerda con alegría?

– Para mí, lo más grato y que me causó gran satisfacción fue cuando se decidió la construcción del edificio y hasta que se inauguró.

¿Cuáles son, según su punto de vista, los pilares fundamentales de la Cooperativa al margen de su solidez económica?

– Lo fundamental en la Cooperativa es su solidez económica, es decir, que los socios aporten, que la Cooperativa cumpla, con honestidad, que no defraude, eso es lo principal; pero si se me pregunta cuales serían los pilares fundamentales, pienso que son dos: que haya responsabilidad en los socios prestatarios, esta Cooperativa, tiene la particularidad de ser sólida por un hecho: no tiene socios morosos, por cuanto la devolución de los préstamos y los aportes regulares es por descuentos en planilla. Y si alguna vez hubo uno que otro moroso que no podía pagar por falta de alcance en su planilla, estos casos eran raros,

luego evitar a cualquier costo la intromisión de la política. Si hay algo que en esta Cooperativa se ha respetado celosamente, al menos en todas las veces que estuve en su directiva, era que el dirigente o socio que tenía alguna doctrina política lo deje en la puerta. Dentro de la Cooperativa no cabía discusión de política partidista alguna... sencillamente no se aceptaba y es más, al que venía con algún planteamiento de esa naturaleza se le llamaba al orden, y si no hacía caso... salía y punto.

¿Qué es lo que desearía, desde su posición de cesante de la empresa?

– Volver. Afortunadamente en los Estatutos recientemente modificados, ya permiten que los cesantes volvamos; considero que todos los que están en el retiro deben hacerlo, esta es la entidad más segura para ahorrar y tener a la mano un medio de obtener dinero en préstamo con facilidad, seguridad y a un costo razonable.



Notas del Recuerdo

N. de R.: Esta nota, cuyo contenido tiene un enorme valor histórico, fue escrita por el Sr. Herbert Hernández en el Boletín Informativo (no tenía nombre específico) de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Operarios Telefónicos, de Octubre de 1969, hace 27 años... Los datos que se consigna en esta nota periodística, son un reflejo del ahínco y espíritu solidario de los trabajadores telefónicos de ese entonces. Presidía el Consejo de Administración el Sr. Enrique Vargas Linares, como Vice Presidente estuvo la Sra. Gabriela Salazar de Cerpa, y el cargo de Secretario estaba el Sr. Herbert Hernández. Asimismo la tesorería estuvo a cargo de Teodoro Briones Prieto, ejercía la vocalía Emilio Alzamora Carrasco, y como suplentes Sr. Gerardo Alvarez y Sra. Susana Loza.

RECORDAR ES VIVIR...

Después de 8 años

■ El 17 de Agosto pasado cumplimos 8 años. Ocho años de sacrificio de todos y cada uno de los socios, ahora, cuando ya nuestra Cooperativa se cuenta entre las primeras, vemos que el sacrificio de ocho años no ha sido en vano.

Nos iniciamos con 50 socios y con un capital de inicial de 50 soles, nuestro primer préstamo se otorgó en Enero de 1962, por un monto de quinientos soles.

Ahora nuestra Cooperativa cuenta con casi 800 socios. En aportes hay más de cuatro millones de soles y se ha prestado cerca de catorce millones de soles.

¿...Cómo ocurrió el milagro? simple y llanamente con el esfuerzo de todos. De todos los que confiamos y queremos a nuestra Cooperativa y sabemos que ella es la que puede solucionar de veras nuestros problemas.

Es por esto que después de ocho años estamos fuertes y pensamos hacernos más aún. Depende de la colaboración que brindemos, del sacrificio que hagamos. A más colaboración más servicio.

LA EMPRESA COOPERATIVA Y SU ADMINISTRACION

(Artículo escrito en 1979, publicado en nuestro Boletín)

A pesar de que la estructura administrativa mínima existe, los socios que son democráticamente elegidos para desempeñar los cargos de dirección de la Empresa Cooperativa, por diferentes razones desconocen las funciones administrativas propias de su cargo, desviando muchas veces la línea de autoridad conferida y evadiendo la responsabilidad adquirida al aceptar su postulación y nombramiento; otros, aprovechando simplemente este desconcierto administrativo no desperdician la ocasión y centralizan para sí todos los resortes de la administración desarrollando el proceso de dirección a su entender y antojo, no siempre con buenas intenciones de beneficio común.

En tales circunstancias, entonces, ¿Cuál sería la alternativa para que estas situaciones anó-

malas no enturbien el correcto funcionamiento administrativo y operacional de la empresa Cooperativa sino al contrario, que lo dinamice y lo tecnifique?

En primer lugar, se hace necesario que las personas que aspiran a directivos o que sean sujetos de promoción a directivos, sean conscientes y tengan claro, de una vez por todas, que para administrar una empresa cooperativa, no se requiere solamente de la buena voluntad, el deseo de colaborar ni las buenas "relaciones públicas", se necesita además, saber de Administración Cooperativa, se requiere integrar el equipo administrativo como un todo para distribuirse las tareas de acuerdo a los planes y cumplirlas, sentirse cada uno una pieza clave dentro de todo el engranaje administrativo de la empresa.

Clarificado lo anterior, en segundo lugar, debemos admitir que esto no se logra si no hay permanente y adecuada capacitación a nivel directivo, de empleados y socios, porque cada uno, dentro de su grupo, es fiel reflejo de la empresa cooperativa que representa (Artículo escrito por el Sr. Carlos Pineda en la revista "Colombia Cooperativa" publicado por el Boletín de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Operarios Telefónicos" Ltda. 253 del año 1979, el cual tenía el nombre de "FONOCOOP").

N. de R.: Transcribimos esta información, con un sólo propósito. Lo manifestado por el autor no ha perdido vigencia. Es evidente que las inquietudes empresariales en los cooperativistas no es cosa reciente, ya era motivo de comentario hace más de una década. Lo que si es concluyente es que antes era comentado, ahora es ejecutado.



LA COOPERATIVA DE LOS TRABAJADORES TELEFONICOS CUMPLE CON SUS SOCIOS

Programa de Actualización Técnica Informativa (PATI) y Becas Escolares

Dentro de los programas de servicios que la Cooperativa brinda a los asociados, destacan el de actualización técnica informativa, y el de becas escolares.

Durante el presente año, en el "PATI" resultaron favorecidos en el sorteo los siguientes socios:

PROGRAMA "PATI"

Teresa Molera Miranda	socio 5313	Cocina eléctrica
Víctor Gamboa Flores	socio 2386	Cocina eléctrica
Oscar Taza Espinoza	socio 5225	Radiograbadora
Blanca Rosa Flores Torres	socio 4519	Radiograbadora
José Edelmiro Rabanal Torrel	socio 1199	Friobar
Pedro Guillermo Reyes Cossio	socio 5395	Juego de azafates
Mónica Fernández Villalobos	socio 5345	Pasaje nacional
Manuel Ervin Farje Bustamante	socio 0573	Pasaje nacional
Severo Fernando Retes Mendoza	socio 2426	Pasaje internacional

De otro lado, se distribuyó las becas escolares que proporciona la Cooperativa a los hijos de sus asociados que obtuvieron el primer puesto y el más alto promedio anual en sus respectivos grados. La siguiente es la relación:

PROGRAMA DE BECAS ESCOLARES

Nro.	Apellidos y Nombres del Socio	Apellidos y Nombres del Hijo	Grado	Prom. Anual	Monto de la Beca
1	Barrientos Chapiana Jorge Luis	Barrientos Salinas Jorge Alexis	4to. Grado	18	1,000.00
2	Ramos Henriquez Oscar Will	Ramos Portilla Oscar Josué	5to. Grado	19	1,000.00
3	Carrillo Zagaceta Walter Félix	Carrillo Díaz Trinidad del Rosario	6to. Grado	19	1,000.00
4	Paz Cabrera Edmundo Horacio	Paz Canales Sheila Lizeth	6to. Grado	19	1,000.00
5	Bernabé Mercado Alejandro Angel	Bernabé Quiroz Juan P. Rodrigo	1ro. Secund.	18	1,500.00
6	Valera Silva Jaime	Valera Borda Ivonne Tady	2do. Secund.	18	1,500.00
7	Fuentes Bernal Juan José	Fuentes Sánchez Omar José	3ro. Secund.	18	1,500.00
8	Arredondo Juan Carlos	Arredondo Beleván Diana C.	4to. Secund.	17	1,500.00
9	Reaño Góngora Pedro Emilio				1,500.00
TOTAL IMPORTE DE LAS BECAS					11,500.00

Relación de Socios que resultaron ganadores en el Sorteo:

Nro.	Apellidos y Nombres del Socio	Apellidos y Nombres del Hijo	Grado	Prom. Anual	Monto de la Beca
1	Moso Sánchez José	Moso Bastidas José Salin	1ro. Grado	19	500.00
2	Espinoza Yupanqui Soledad V.	Ayala Espinoza Sofía Soledad	1ro. Grado	19	50.00
3	Lescano Acosta Jenny Zenaida	Díaz Lescano Laura Nathalie	1ro. Grado	19	500.00
4	Soria Granda Marco Antonio	Soria Huamán Marco Antonio	2do. Grado	19	1,000.00
5	Flores Requejo Diómedes	Flores Céliz Kelly Gianina	2do. Grado	19	1,000.00
6	Roque Salas Zenobio G.	Roque Valentín Roger Iván	3ro. Grado	19	1,000.00
7	Orrillo Bernardo Eva Isabel	Huanca Orrillo Julio Sergio	3ro. Grado	19	1,000.00
8	Salcedo Ortiz Angel Vidal	Salcedo Burgos Giovanni	4to. Grado	17	1,000.00
9	Alvarez Cabrera Rodolfo Alfredo	Alvarez Flores Maryorse Roxana	5to. Grado	18	1,000.00
10	Gallart Fernández José Francisco	Gallart Suárez Joseph	1ro. Secund.	17	1,500.00
11	Javier Felipe Guillermo Eliseo	Javier Jara Juan José	2do. Secund.	17	1,500.00
12	Vargas Caballero María Luisa	Ballester Vargas Silvia Lucia	3ro. Secund.	16	1,500.00
13	Chau Cabrera Eugenio	Chau de la Cruz Joseph	4to. Secund.	16	1,500.00
14	Gonzales Cárdenas Luis Carlos	Gonzales Alcántara Vanessa	5to. Secund.	15	1,500.00
TOTAL IMPORTE DE LAS BECAS					15,000.00
TOTAL GENERAL					26,500.00



POR EL CAMINO DE LA EXC

RADICAL GIRO ASUMI

TRABAJADORES TE

Por: Sr. Elmer Quesnay Díaz (P)

■ La Cooperativa de Ahorro y Crédito Trabajadores Telefónicos Ltda. inicia una etapa histórica al emerger de un esquema tradicional y asumir una posición formalmente empresarial sin claudicar sus principios de solidaridad cooperativista, lo cual la ubica en el rumbo que conduce al progreso social y económico, inédito en su historia; objetivo virtualmente imposible de lograrse bajo los moldes estatutarios tradicionalmente establecidos, razón por la que fueron modificados; estableciéndose un nuevo estatuto acorde con los signos de los tiempos.

De otro lado, el ámbito de la Institución se extiende más allá de los límites a los que estuvo atada por más de tres décadas, es decir, la jurisdicción territorial de la ciudad de Lima. Ahora tiene como horizonte todo el país, esto es geográficamente, sin embargo, hay algo más: los Estatutos, reformados por la fuerza de la necesidad de supervivencia y búsqueda de una vida mejor, contemplan el ingreso de los ex-socios de la Cooperativa que por mandato

expreso del anterior Estatuto, estaban marginados: hoy los socios pueden volver a engrosar nuestras filas dando con ello más aliento y fuerza, asimismo la experiencia que acumularon, en el caso de los ex-

ha establecido convenios con entidades que agrupan cooperativas a nivel iberoamericano, lo cual nos ofrece un amplio abanico de posibilidades, desde las que tienen base económica-financiera que nos per-

mitirá cumplir con proyectos de gran alcance, hasta los que viabilizará sistemas de capacitación de los socios en el manejo científico de entidades cooperativas.

ANTECEDENTES Y PROYECCIONES

Los cambios que se han hecho en la estructura orgánica de la Cooperativa, no es el fruto de una acción individual de nadie: es resultante

de esfuerzos de Directivas anteriores y el concurso de inquietos socios.

Todo este conjunto de acciones adecuadamente coordinado tiene, en consecuencia como antecedente no una decisión improvisada, ni un golpe de audacia. No. Todo nace como fruto de una necesidad planteada desde hace varios años, que poco a poco madurando, hasta tomar forma concreta durante la directiva pasada, para luego —con las providencias sensatamente asumidas— ser una realidad en el presente.



El futuro es de ellos, nos corresponde dejarles como herencia instituciones sólidas.

dirigentes; del mismo modo abre sus puertas a trabajadores de otras empresas con el único requisito que sean del sub-sector Telecomunicaciones. Este paquete de variantes en el accionar de la cooperativa, es del caso resaltarlo, es la resultante de los dictados de la política económica de libre mercado vigente en todo el mundo, paralelamente una consecuencia del fenómeno llamado globalización.

Finalmente, la Cooperativa



CIENCIA HACIA EL DESARROLLO

LA COOPERATIVA DE FONICOS DEL PERU

(DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION)

MISION FUNDAMENTAL: LOGRAR LA IDENTIDAD DEL SOCIO CON SU COOPERATIVA

Requisito fundamental para cumplir con los planes trazados y en particular poseer la fuerza necesaria que demanda un avance y sostén sólido en la gestión de la Cooperativa, frente a los desafíos –inéditos en su historia– que debe vencer, es contar con la lealtad y apoyo de sus socios.

Lograr este propósito que es un efecto, depende de la causa: en términos más llanos y sencillos: **la lealtad es efecto de una causa que se denomina eficiencia y confianza. Nadie es leal y consecuente ante algo que no confía o no conoce, menos aun ante ese algo que demuestre ineficiencia o deshonestidad.**

Partiendo de la premisa que enfatizo en el párrafo anterior, afirmo categóricamente que la lealtad y la identidad de los socios está subordinada a la eficiencia y la garantía que se le ofrece en la administración racional de sus ahorros que nos es confiado.

Esto significa, en el terreno de los hechos, devolver con creces los esfuerzos que hace por entregarnos el dinero remanente de sus ingresos, o tal vez –lo cual es más probable y usual– una parte del dinero destinado a sus gastos ordinarios, sacrificando previamente algunos bienes y servicios que deja de adquirir o utilizar, según los casos; y digo, con conocimiento

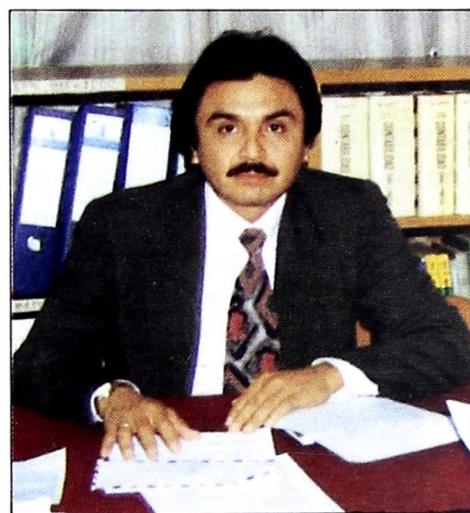
pleno, que la última alternativa es la más probable y usual, considerando que el ingreso promedio de nuestros asociados es relativamente bajo, por lo cual el ahorro tiene visos de sacrificio, de dejar de gastar en algo que es necesario pero que puede esperar, todo ello con la esperanza que esa reserva produzca algún beneficio tangible y seguro en un futuro no muy lejano.

EMPRESAS DE LA COOPERATIVA

Para lograr este propósito, la Cooperativa ha desarrollado toda una estrategia que tiene sus bases en un proceso de educación masiva de los socios, tanto en lo correspondiente a la política de ahorro, como a la de inversión de dichos ahorros; paralelamente, a la inversión directa de la cooperativa de los fondos que dispone en empresas que hagan más rentables los depósitos de los socios, rodeando a cada proyecto con la suficiente garantía de eficacia y rentabilidad. En este sentido, no hay cupo para la improvisación ni para el riesgo innecesario, tampoco para la aventura.

Esta es en esencia la política de nuevo diseño que ha puesto en práctica la Cooperativa a la que nos hemos propuesto darle una acción más fuerte y sostenida.

Las empresas que en primer término se han creado son: una empresa comercializadora, una agencia de turismo y un Instituto Tecnológico Superior.



Sr. Elmer Quesnay Díaz

“Concluyo esta nota, expresando a todos los socios cooperativistas, que el actual Consejo de Administración, asume su responsabilidad de conducir los destinos de la cooperativa en medio de un ambiente particularmente ágil, sumamente inquieto y con visión futurista, además de concordante con políticas económicas y sociales de vanguardia. Tengo la fe y la esperanza de lograr, conjuntamente con todos los que me acompañan en esta gesta, en la medida que tu, cooperativista, vibres con nosotros en esta empresa, que es tu empresa, en los objetivos que buscamos, que, concluyo, son tuyos”. ■



LA COOPERATIVA

Por: Lic. Israel Pérez Amasi

La Cooperativa ha tomado la decisión de iniciar el despegue hacia su desarrollo, a través del manejo empresarial de sus recursos y posibilidades, con una estrategia que comprende la utilización racional de la capacidad de financiamiento a corto y largo plazo para incrementar la masa de intermediación, y asegurar las inversiones que deben generar ingresos para seguir financiando a nuestros actuales socios y los nuevos socios que día a día van incrementándose.

Asistimos al nacimiento de 3 empresas: el Instituto Super-

rior de Telecomunicaciones (INTEL), la Agencia de Viajes y Turismo (TELTOURS S.A.) y la Comercializadora de Productos (COTELSA).

Este inicio, está lleno de trabas burocráticas en la imple-

mentación legal y organizativa, cada una de estas empresas se está implementando por separado para constituirse en otro elemento de apoyo adicional para nuestros socios, cubriendo sus necesidades básicas de distracción, educación, salud y consumo del socio.

la Cooperativa sin comprometer aportes adicionales del socio.

El financiamiento de la construcción, se resolverá utilizando nuestra capacidad de endeudamiento siendo una inversión de retorno asegurado al igual que las inversiones en las em-

presas y la inversión internacional en COLAC.

Nuestra perspectiva de desarrollo se sustenta en el manejo empresarial que hagamos de nuestros recursos lo que supone tomar decisiones sobre riesgo calculado, es decir manejar el

riesgo, superar el riesgo y resolver diariamente los puntos críticos; todo esto configura una actitud empresarial en la gestión del Consejo de Administración y la Gerencia, dentro de los alcances del Artículo 34, 35 y 36



Diversos momentos en la Cooperativa: sorteos, celebraciones, visita de Ejecutivos del Proyecto Canadiense.

La construcción del 4to. y 5to. piso servirá de infraestructura para el Instituto de Telecomunicaciones, para dar un servicio cómodo a todos los estudiantes, por lo demás, esta inversión incrementará los activos fijos de



UNA REALIDAD

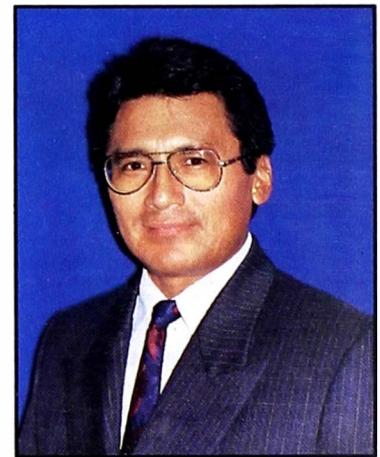
(INTE GENERAL DE LA CACTT)

de la Ley General de Cooperativas. Los resultados de esta gestión se irán traduciendo día a día en un mayor y mejor servicio a los socios incrementando el bienestar familiar y la satisfacción de expectativas de cada uno de los miembros de nuestra corporación cooperativa.

Tenemos que alcanzar metas económicas y corporativas muy precisas e ir evaluando los prin-

cipales indicadores referente al incremento de los ingresos, control de costos, número de socios, volumen de activos, patrimonio neto, capacidad de endeudamiento, saneamiento de la cartera de créditos, etc.

Aspiramos alcanzar resultados puntuales que se consoliden en la exigencia del trabajo diario para el engrandecimiento de nuestra institución.



Lic. Israel Pérez Amasifuén



Plana administrativa de la Cooperativa.



Dos vistas para el recuerdo, durante la ceremonia central del 35º aniversario de la Cooperativa. Izquierda: Concurrerentes a ceremonia de 35º aniversario. Derecha: El Presidente y el Gerente de la Cooperativa conjuntamente con dirigentes del FENACREP.

35 aniversario

Al centro: Aspecto de la fiesta central del 35º aniversario.

Abajo izquierda: El Director de la Escuela de Bellas Artes, conjuntamente con dirigentes de la Institución en el acto inaugural de una exposición de pintura,



que formó parte de nuestro programa de aniversario.

Abajo derecha: Los hijos de nuestros socios también tuvieron lo suyo, en el Teatro Canout tuvo lugar una función especial de gala expresamente destinada a la niñez.

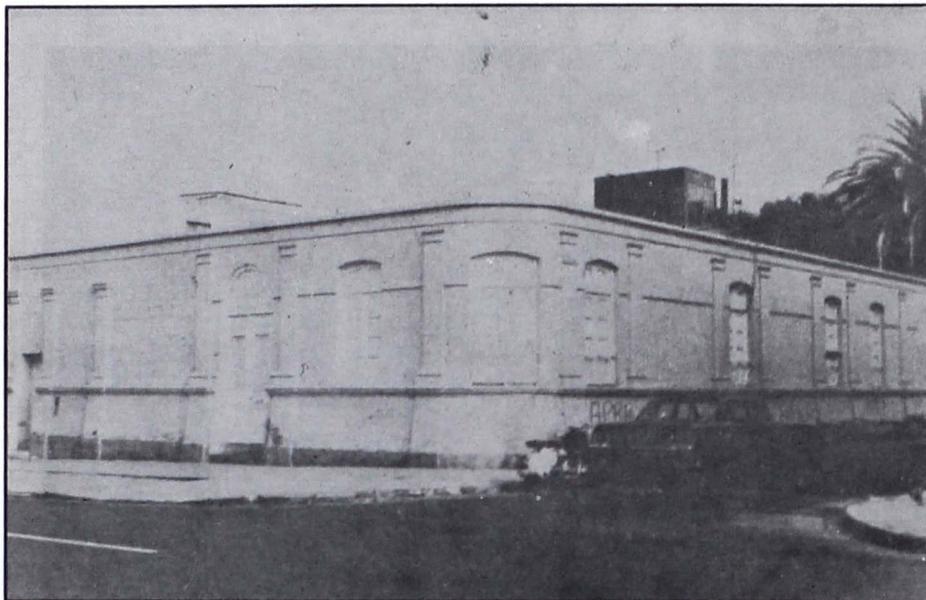




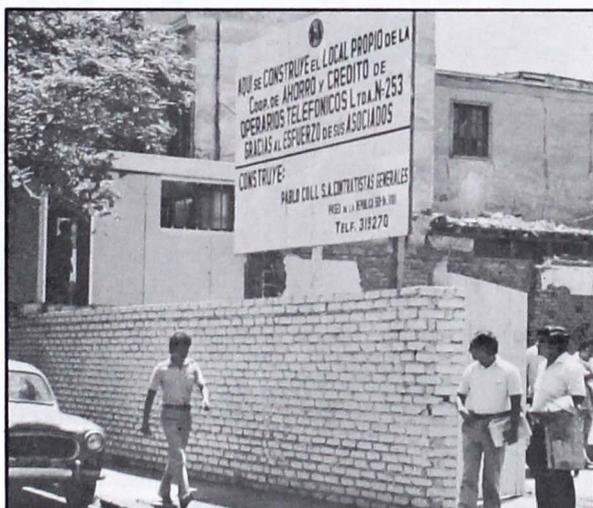
Derecha: No todo fue ceremonias protocolares, artísticas y culturales. El deporte también fue parte de nuestros actos celebratorios. Se organizó un campeonato interno de fútbol entre la familia telefónica. *Arriba:* El Campeón del evento: Los equipistas del Mantenimiento de Planta Externa del Edificio Argentina. *Abajo:* Los sub-campeones: Lo integran los de Ejecuciones de Instalaciones de Surquillo.



Se efectuó un millonario sorteo entre todos los socios. Se ríforon más de 600 premios, muchos fueron los beneficiados. El evento fue computarizado, y contó con todos los requisitos que la ley manda. El primer premio consistió en un automóvil full equip, cero kilómetros, que fue ganado por la socia Elena Ruth Paredes Chiri (vista de la derecha).



El primer local que tuvo la Cooperativa. El grabado fue tomado de "Así marchamos", Boletín de nuestra Cooperativa editado por el Comité de Educación el mes de julio de 1973.



Un tema de refl TRAYEC TRABAJA

■ La fecha de fundación de la Cooperativa de los Trabajadores Telefónicos es un 17 de agosto de 1961. Comenzó con un mínimo de socios y un capital sumamente pequeño. Recordemos que la semilla de un eucalipto, no es más grande que un grano de arroz, algo así ocurrió con el local de esta entidad.

La vista de la izquierda (abajo) corresponde al ritual de la colocación de la primera piedra (arriba) un cartelón muy significativo. Obsérvese que en ese entonces nuestra Institución era aún "Cooperativa de Ahorro y Crédito de Operarios Telefónicos Ltda. N.º 253". Es de resaltar la frase que figura al final de dicho cartelón: "gracias al esfuerzo de sus asociados". A la derecha, lo que es actualmente, con el agregado que eso en breve cambiará de fisonomía, pues, la decisión de incrementarle más pisos ha sido tomada y es un hecho que se concretará en poco tiempo.



ORIA DEL LOCAL DE LOS ORES TELEFONICOS

El local que tiene la Institución tiene una singular historia. En un principio, cuando todo estaba en una etapa de formación, se sesionaba en unos gigantescos cajones de madera, antecesores de los actuales "containers" (contenedores), que se utilizaba en el transporte naviero, luego se adquirió una vieja casona de propiedad de una congregación religiosa, más antes según se sabe por socios antiguos, era una fábrica de camisas. Este acontecimiento tuvo lugar en 1973, según se puede comprobar en la primera plana de "Así marchamos" boletín de la "Cooperativa de Crédito Operarios Telefónicos Ltda. N° 253" fechado en julio de 1973. Reproducimos la fachada del local citado publicada por el medio indicado, resaltando que en ese entonces –

tal parece– la Cooperativa de Crédito, en ningún momento mencionan que también era de ahorros).

Posteriormente, el año 1976, con visión futurista y de gran aliento, se decide construir un edificio, en el terreno ocupado por el primer local, que se adquirió ya construido. Entre ese año, 1976 y 1979, se concretan los planos correspondientes para un edificio de siete pisos. Entre 1979 y 1982 se concluye con la construcción y dotación de los implementos e instalaciones necesarias del primer piso. De 1982 a 1986 se concluye con el edificio hasta el 3er. piso, quedando para la actualidad la construcción del resto de pisos y posibles modificaciones estructurales, acorde con las necesidades contemporáneas.

Ilustra la presente nota sobre

nuestro local, cuatro vistas que, de por sí mismas, son elocuentes testimonios de la trayectoria de nuestro local; la primera muestra nuestro primer local. Luego una en la que se observa el cartelón que en esa época anunciaba la construcción de nuestro local, bajo el nombre de "Cooperativa de Ahorro y Crédito de Operarios Telefónicos Ltda. N° 253", asimismo la histórica fotografía de la ceremonia ritual de la puesta de la primera piedra; y finalmente nuestro local actual.

Es una lástima que no podamos publicar la imagen de nuestros primeros dirigentes sesionando en el interior de un enorme cajón, tal como lo recuerda un miembro fundador de la primera directiva (ver entrevista al Sr. Herbert Hernández, página 8 de la presente edición).





Con visión estratégica

EDUCACION: SOPOR

■ Frente a la inminente apertura del Perú hacia los mercados internacionales y la llamada globalización se avisa la urgente necesidad de que nuestras empresas cooperativas y específicamente nuestra cooperativa de Ahorro y Crédito "Trabajadores Telefónicos" Ltda. cuente con una estructura orgánica flexible capaz de cambiar los mecanismos de adaptación a las nuevas exigencias, ante un entorno turbulento. La importancia para que las cooperativas reformulen sus planes y esquemas de gestión, se traducen en:

- * Reingeniería operativa
- * Organización inteligente
- * Calidad, excelencia y educación creativa.

Donde se privilegian al recurso humano con conocimiento pidiéndole su activa participación en el proceso productivo apoyado en las diversas tecnologías (maquinarias e información), que van a incidir y elevar la productividad para satisfacer y cumplir la finalidad de nuestras empresas cooperativas que según Peter Drucker crean un socio cliente satisfecho que es quien determina el negocio.

Abordado el marco y el entorno en el cual está inmerso nuestra cooperativa es de resaltar los elementos iniciales que se dieron antes y durante la elaboración del Plan Integral Educativo 1995-2000 que por ser un hecho tan trascendental, los socios debemos tener conocimiento:

En este proceso iniciado en Abril de 1995, el primer paso fue realizar Relevamiento de información para tener un diagnóstico de la realidad actual y las necesidades de los socios, esto se hizo a través de encuestas para socios, dirigentes, delegados y trabajadores.

Todo esto nos sirvió para tener un conocimiento exacto de los requerimientos de los socios de nuestra Cooperativa.

En estrecha unidad con el Consejo de Administración se realizó un Seminario Taller sobre posibilidades y alternativas de Gestión Administrativa Financiera y Educativa, con la participación de Grupos Consultores y Profesionales con mucha experiencia en estos temas. Ello nos sirvió para tener el diagnóstico de nuestra institución; trazando los objetivos de corto, mediano y largo plazo. El objetivo fundamental y estratégico es el **DESARROLLO DE LA COOPERATIVA**, como institución empresarial cooperativa.

En el contexto del Plan Integral propulsamos los Cambios Organizativos, Administrativos y en la Gestión Empresarial que se dieron en su oportunidad en correspondencia con los nuevos estatutos. Nuestro trabajo planificado ha estado y estará presente en todas las actividades realizadas por los Consejos y Comités. Fueron cinco líneas de trabajo que encausaron nuestros esfuerzos:

1. LINEA DE APOYO AL CAMBIO

Se participó activamente con el Consejo de Administración en el

estudio y propuestas de Gestión Administrativa y Financiera a cargo de un conjunto de profesionales con sus respectivos grupos consultores y, después se organizó un Seminario-Taller para que el conjunto de los dirigentes de Consejos y Comités las estudiaran e hicieran sus respectivas propuestas.

Se participó permanentemente en toda actividad educativa o institucional y en nuestras publicaciones han estado presentes los nuevos conceptos y lineamientos para orientar nuestra Cooperativa hacia una Empresa Moderna dirigida al Desarrollo.

2. LINEA DE EDUCACION PRODUCTIVA EMPRESARIAL

Se organizaron numerosos cursos de capacitación en manualidades, como en la constitución de micro o pequeñas empresas. Varios de nuestros socios ya han incurrido con éxito en esta actividad aportando, así a mejorar los ingresos familiares. La Clínica Empresarial fue realizada en 1995 en convenio con PROMOVIENDO y en otro convenio con la Universidad del Pacífico en 1996, con la asistencia de casi 100 personas, etc.

3. LINEA DE PARTICIPACION ACTIVA

Los socios, familiares, delegados, dirigentes y trabajadores de la cooperativa hemos impulsado desde consultas a través de encuestas hasta intervenciones directas de los asistentes a los cursos y eventos diversos con sugerencias, propuestas y opiniones.

4. LINEA DE FORMACION DIRIGENCIAL

Se trabajó en un Seminario Taller Informativo sobre las di-



E DEL DESARROLLO

versas propuestas de Gestión Financiera y Administrativa a todos los dirigentes de los consejos y comités que nos hicieron llegar cinco Grupos Consultores y en base a ello los dirigentes organizados en Círculos de Calidad las estudiaron y debatieron elaborando sus propuestas. Se invitaron a destacados profesionales como el Dr. Jorge Gonzales Izquierdo, el Ing. Luis Baba Nakao, el Dr. Enrique Bedoya y como ellos fueron muchos los expositores de la temática económica, financiera, administrativa, educativa, etc.

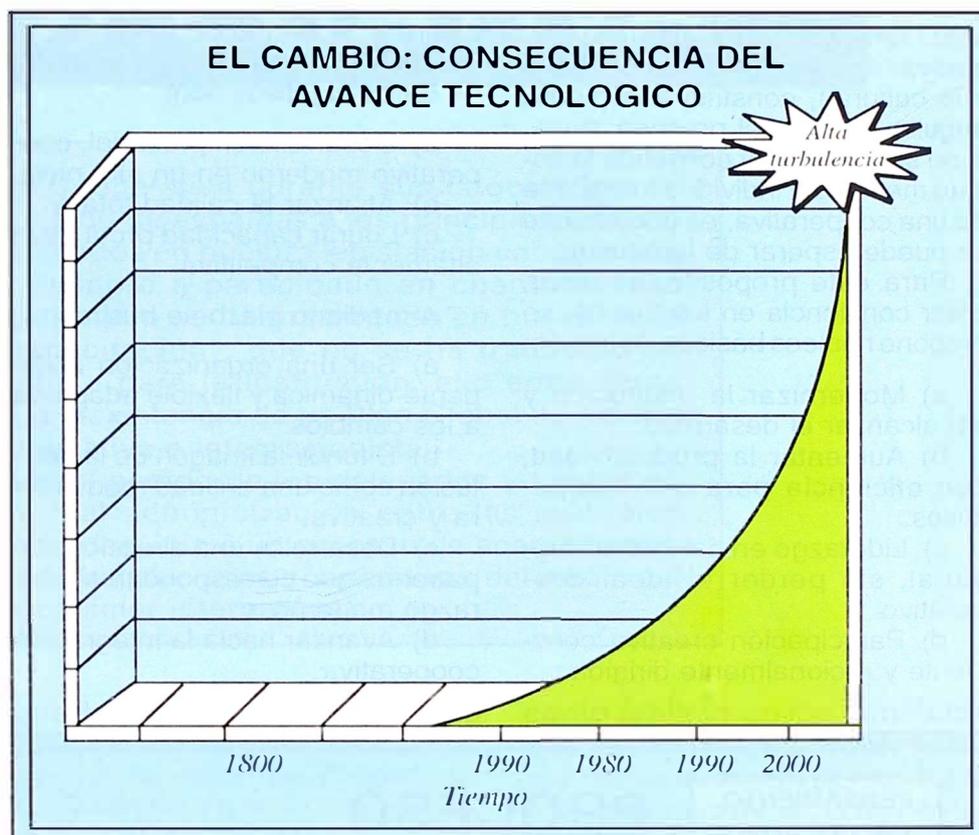
5. LINEA DE INFORMACION

El Comité de Educación, cumplió con la concepción de que la educación tiene que ser base del Desarrollo, requerimiento que nuestro plan contiene, cumplimos con difundir a todos nuestros socios la relación de los servicios y las actividades que les tocó cumplir a los Consejos y Comités de nuestra Cooperativa, así a través de los Boletines, Informativos, afiches, cartas, etc. sostuvimos permanentemente interrelación con nuestros socios.

Sobre la base de esta fase procedimental, se delineó el Plan de Trabajo, el mismo apunta a establecer marcos referenciales de política, asimismo, estrategias adecuadas para el logro de los mismos. Tal planteamiento tiene básicamente cinco componentes que en orden de prelación son:

- Filosofía,
- Objetivos,
- Lineamientos de política,
- Planes operativos y
- Ordenamiento jurídico.

Sucintamente difundimos este plan que propicia el avance de la Cooperativa de los Trabajadores Telefónicos hacia un sitio de privilegio entre sus similares.



a) FILOSOFIA COOPERATIVO-EMPRESARIAL MODERNA

Los valores y el pensamiento que sirven de base a una visión institucional moderna, dentro del contexto de la organización, tienen tres fundamentos que son de orden macro sociales, del entorno cooperativo y de orden institucional.

Fundamentos macro sociales

La sociedad actual, a nivel mundial, exhibe grandes cambios. La revolución tecnológica –en particular en el mundo de las telecomunicaciones es acelerada, asimismo, los procesos de integración y el fenómeno de la globalización de la sociedad mundial, y de otro lado la economía de mercado de alta productividad y competitividad deman-

da al entorno de las actividades empresariales un alto nivel creativo, inteligente y dispuesto al cambio, con liderazgo de calidad y una ágil visión del futuro. Este fundamento tiene la particularidad de asumir posiciones y demandar ajustes que rompen con ataduras tradicionales.

Fundamentos del entorno cooperativo

El proceso acelerado de modernización de las cooperativas de ahorro y crédito están llamadas a adecuarse a las reglas que impone la competitividad que es común a las empresas privadas.

También es importante señalar, que hay una necesidad de consolidar y ampliar la integración cooperativa tanto a nivel nacional, esto se complementa con la participación de nuestra Cooperativa en el



Programa de Apoyo a Cooperativa de Ahorro y Crédito (PACCOOPAC's) por Convenio de FENACREP y DESJARDIN's.

Fundamentos de orden constitucional y cooperativo

El binomio constituido por la gestión administrativa, económica-financiera, y la de naturaleza formativa (sintetizada en lo educativo y lo cultural), constituye la piedra angular de todo el proceso, pues, si no se incentiva y consolida la actitud mental del individuo integrante de una cooperativa, es poco lo que se puede esperar de la misma.

Para este propósito, es decir, crear conciencia en los socios, se propone núcleos básicos de acción:

- a) Modernizar la Institución y así alcanzar el desarrollo.
- b) Aumentar la productividad, con eficiencia para ser competitivos.
- c) Liderazgo en calidad empresarial, sin perder el ideal cooperativo.
- d) Participación creativa consciente y racionalmente dirigida.

Todo ello llevará, finalmente, hacia el desarrollo por el camino de la excelencia.

b) OBJETIVOS

Los objetivos estratégicos previstos a largo plazo, son tres: siendo su límite cuatro años (se espera coronar con éxito lo propuesto al alcanzar al año 2000, es decir, el inicio del próximo milenio cristiano).

Estos objetivos son:

- a) Desarrollo empresarial, cooperativo moderno en un alto nivel.
- b) Afianzar la calidad total y
- c) Lograr capacidad productiva altamente competitiva.

A mediano plazo se busca:

- a) Ser una organización inteligente-dinámica y flexible adaptada a los cambios.
- b) Difundir la imagen de la institución como una entidad renovadora y creativa.
- c) Desarrollar una dirección con patrones que correspondan al liderazgo moderno, y
- d) Avanzar hacia la integración cooperativa.

c) LINEAMIENTOS DE POLITICA

Las propuestas de estrategias políticas, finalmente, tienen tres estratos: 1) las de tipo institucional interna, 2) externa y 3) de política cooperativa.

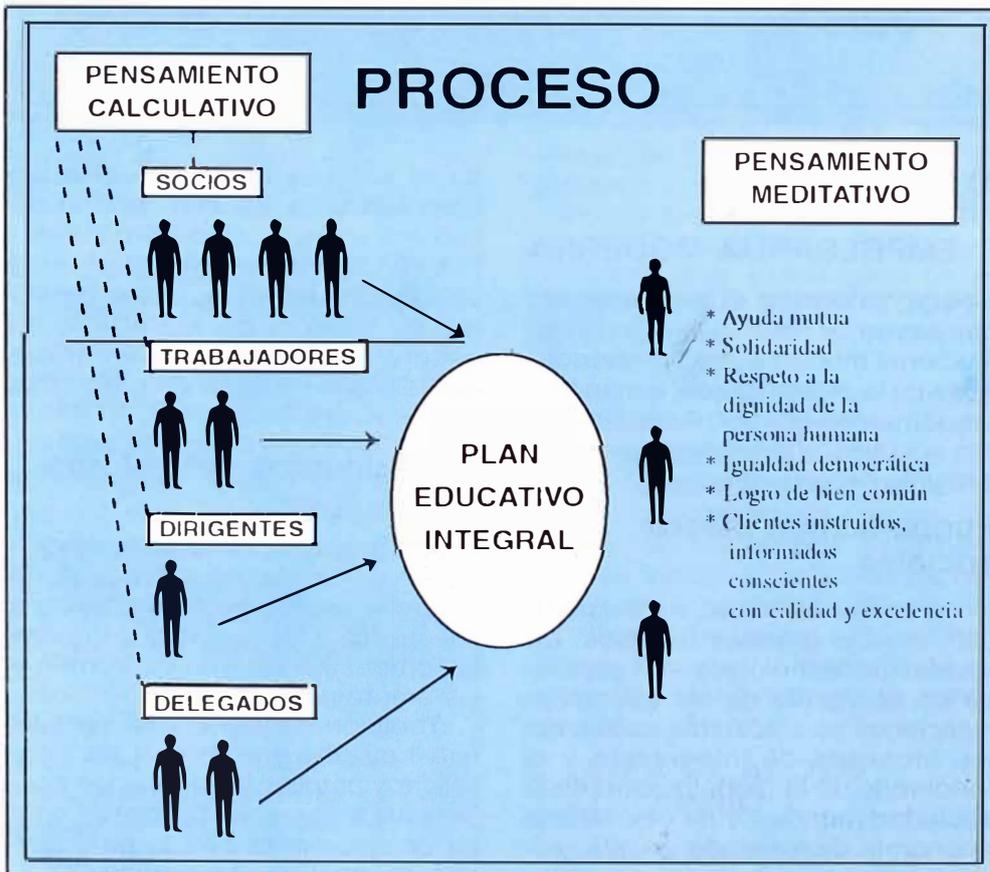
Los lineamientos de política institucional interna, tienen a su vez tres partes:

- a) Informar y capacitar a los socios en el conocimiento de la cooperativa como empresa moderna con su multiplicidad de servicios y sus beneficios.
- b) Informar y capacitar a delegados en el conocimiento de la nueva estructura y funcionamiento de la empresa y de sus órganos de gobierno (Plan estratégico de gestión, estatutos, reglamentos, normas y procedimientos), y
- c) Capacitación de dirigentes en el conocimiento empresarial-cooperativo, este propósito implica un conocimiento real y amplio de los documentos fundamentales de la organización y gestión de los consejos y comités.

Los lineamientos de política institucional externa y externo-cooperativa, implica una línea de acciones permanentes con el propósito de intercambio de informaciones con las cooperativas similares a la nuestra. Del mismo modo con las que existen en otros países.

Finalmente los lineamientos de política cooperativa, que comprende la difusión de la imagen de empresa a los socios-clientes, teniendo como fundamento a la Institución y, paralelamente, la aplicación de metodologías y estrategias de mercadeo.

Por eso creemos que todo lo descrito anteriormente en forma resumida y que fue la base de la elaboración del Plan Integral Educativo, constituye un camino a recorrer con proyección al futuro y quienes asuman la responsabilidad de dirigir esta institución sepan mantener el espíritu de trabajo, unión y voluntades de ser más y avanzar por el Camino de la Excelencia hacia **EL DESARROLLO DE LA COOPERATIVA** rumbo al tercer milenio.





INTEGRACION COOPERATIVA

■ Nuestra Cooperativa durante sus largos años de existencia a vivido de espaldas a los principios integracionistas plasmados en nuestra legislación cooperativa, pese a que siempre a participado en cuanto evento nacional o extranjero se ha presentado en busca de la anhelada "capacitación", que no se ha traducido en ningún beneficio para la institución, ello entre otras razones por la inexistencia de un Plan Global de Acción en materia educativa e integracionista.

Recogiendo el pedido de los delegados y socios en general la actual administración entre las múltiples acciones realizadas, inició un proceso de acercamiento hacia las demás instituciones cooperativas del medio así como las de carácter internacional.

Pero porque lo hemos hecho, en primer lugar y ante los cambios en Telefónica del Perú que con su política de racionalización de personal en la administración anterior, se dio el primer paso para incorporar como socios a los ex trabajadores de telefónicos, así como a cualquier trabajador vinculado al sector de las telecomunicaciones, ya que la base asociativa de la cooperativa se reducía, ello prácticamente nos convertía de ser una cooperativa cerrada a una cooperativa abierta, de estar acostumbrados a las operaciones por la vía del descuento por planilla a establecer procedimientos de pagos por ventanilla, a ser más cautelosos con el otorgamiento de créditos, aplicando los procedimientos establecidos por la Superintendencia de Banca y Seguros en la evaluación de garantías, etc.

Este es un aspecto, pero la experiencia que en este campo tienen cooperativas más grandes

que la de nosotros y la propia Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú FENACREP es invaluable, por ello es que se decidió nuestra afiliación a dicha institución así como a COLAC, Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito. Creemos oportuno presentar que son estas instituciones.

FENACREP

Pero ¿qué es la FENACREP? en principio debemos saber que la Federación de conformidad a lo establecido por el Artículo 60 de la Ley General de Cooperativas es una asociación de fines no económicos que se constituye para realizar, las siguientes actividades: **a) representar y defender los intereses de las cooperativas federadas y coordinar las actividades de éstas; b) vigilar la marcha de las cooperativas federadas; c) practicar auditorías, d) intervenir**

como árbitros en los conflictos que surjan en las cooperativas; e) prestar asesoría permanente a las cooperativas; f) fomentar la educación cooperativa; g) fomentar la integración cooperativa; y h) efectuar operaciones económicas como medio para la realización de sus fines.

La FENACREP fue constituida hace ya más de treintaisiete años, a instancias de la gestión realizada por el Padre Daniel McLellan por encargo de la Asamblea Episcopal del Perú, tomando como base el estatuto de las Credit Union del Estado de Michigan, EE.UU., el cual concordaba con nuestra Constitución Política del año 1993 y el Código de Comercio de 1902. Las reuniones previas de coordinación con las cooperativas de ahorro y crédito concluyeron con la Asamblea del 10 de abril de 1959, fecha en que se fundó la Federación, con la participación de ocho cooperativas



que contaban con su inscripción en el Registro Oficial de Cooperativas que por aquellos días lo llevaba el Ministerio de Agricultura, desarrollándose posteriormente un arduo trabajo para obtener el reconocimiento oficial de la Federación ante el Ministerio de

Trabajo que asumió posteriormente dicha función, obteniéndose la misma en el mes de setiembre de 1965.

La FENACREP, a lo largo de su existencia ha contribuido decididamente al fortalecimiento del sector ahorro y crédito, habiendo

tenido que afrontar con capacidad técnica los difíciles momentos por los que atravesó el sector, sobre todo luego de las medidas dictadas por el Gobierno en el año 1992, que determinó la quiebra de muchas instituciones cooperativas que no se adecuaron a los

MOVIMIENTO COOPERATIVO LATINOAMERICANO

afiliado a COLAC

(Valores al 31 de diciembre de 1994)

América Latina	Entidades Asociadas	Número de Socios	Total de Depósitos	Total de Activos
Argentina	10,891	525,452	860,402,761	1,242,833,452
Brasil	564	449,500	33,834,657	226,111,728
Colombia	7,990	2,329,096	644,083,799	989,306,417
Costa Rica	52	160,000	n/d	n/d
Chile	105	160,000	n/d	n/d
Ecuador	240	750,000	79,561,006	138,641,634
El Salvador	35	36,950	18,896,896	39,695,383
Guatemala	39	116,083	23,315,772	43,848,735
Honduras	94	147,430	10,440,006	61,528,993
México	115	308,255	145,745,565	182,451,304
Nicaragua	36	17,321	25,038	35,454
Panamá	195	118,541	128,178,547	203,062,031
Paraguay	63	95,378	13,243	2,714,189
Perú	130	218,158	62,049,991	119,779,285
Puerto Rico	269	770,000	1,200,000,000	2,133,384,488
Uruguay	19	120,000	1,200,000,000	2,133,384,488
Venezuela	380	149,164	6,356,935	8,384,798

NOTA: Depósitos y activos expresados en dólares de los Estados Unidos.



cambios obrados en forma oportuna.

Hoy en día la FENACREP trabaja conjuntamente con la Superintendencia de Banca y Seguros a fin de consolidar el desarrollo de las instituciones cooperativas, así mismo integra el Directorio de la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito -COLAC- con la representación que ostenta su Gerente General señor Manuel Rabines Ripalda.

Al momento de su constitución la FENACREP se fijó como objetivos el fomento y organización de cooperativas de crédito; el fomento de la interrelación entre las cooperativas de crédito y las organizaciones cooperativas de carácter internacional; contribuir al desarrollo de las más altas normas de administración, funcionamiento y vigilancia de las cooperativas de ahorro y crédito; actuar en representación de sus miembros; y brindar servicios que sean de necesidad de sus miembros. Estos objetivos se convirtieron posteriormente en funciones que fueron ampliadas por la legislación bancaria y por normas especiales que establecen que la FENACREP se encuentra facultada para a) **disponer que cualquier cooperativa adopte en el plazo y condiciones que establezca, las medidas necesarias a fin de restablecer un nivel adecuado de solvencia, pudiendo para tal efecto variar su estructura financiera o reorganizar su administración con las modificaciones que fueren requeridas en sus órganos directivos y gerencia; b) recabar de las cooperativas toda información que les solicite y exigirles la presentación de todo tipo de documentos; efectuar auditorías externas a las cooperativas, entre otras.**

La derogada Ley de Instituciones Bancarias, Financieras y de Seguros aprobada por el Decreto Legislativo N° 770 estableció que la supervisión de las cooperativas

de ahorro y crédito no autorizadas a operar con el público se encuentra a cargo de la FENACREP de acuerdo a las normas que dicte la Superintendencia de Banca y Seguros, es así que se dictó la Resolución N° 190-95-SBS, asignándosele entre otras atribuciones la facultad de requerir a los órganos competentes de las cooperativas sujetas a su supervisión, la sustitución de los directivos y gerentes que se encuentren comprendidos en los impedimentos previstos en los estatutos y demás normas que las rigen, así como la remoción o destitución de aquellos que en el ejercicio de sus funciones incurran en grave infracción de dichas disposiciones; y decidir la intervención de las cooperativas sujetas a su supervisión ciñéndose para tal fin a las disposiciones del reglamento de operaciones y supervisión de las cooperativas de ahorro y crédito; así como las que les señale la Superintendencia de Banca y Seguros.

Cabe mencionar que además de las facultades señaladas **la FENACREP está autorizada para requerir información, citar a los dirigentes y/o funcionarios de las cooperativas para que expliquen las acciones realizadas. Asimismo está facultada para efectuar inspecciones y aplicar sanciones que pueden ir desde la amonestación, multa a la entidad, multa a directivos o funcionarios, y la intervención a la cooperativa.**

La Ley 26702 - Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros recoge las atribuciones asignadas a la FENACREP en el derogado Decreto Ley 26091 y contenidas en la Resolución SBS N° 190-95.

COLAC

La Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito, se constituyó el 28 de agosto de 1970 en la ciudad de Panamá, con la participación de los Movimientos Cooperativos de casi

todos los países de Latinoamérica representados por sus correspondientes Federaciones, entre los cuales se encontraba Perú.

Por voluntad de sus fundadores COLAC priorizó siempre su carácter de entidad financiera, contando para eso con la capitalización de sus miembros, pero preferentemente con recursos ajenos, para incrementar el servicio de crédito a las afiliadas.

Para servir mejor desde enero de 1993 COLAC cuenta con el Banco Confederado de América Latina, COLABANCO.

En el campo de la educación COLAC tiene una importante actividad, para ello organiza eventos de educación y capacitación realizados en cada país miembros o también de ámbito internacional, además de publicaciones con las que llega a los lugares más distantes, actividades educativas que realizó por intermedio de su Fundación Educativa (FECOLAC) a cuyo cargo están además los eventos formativos de liderazgo del continente, incluyendo la Convención Financiera Cooperativa como una excelente oportunidad integradora y educativa, en la cual participamos exitosamente el año pasado.

COLAC mantiene relaciones con todas las organizaciones cooperativas, como el Consejo Mundial de Cooperativas, la Alianza Cooperativa Internacional y la Organización de Cooperativas de América.

La experiencia COLAC, demuestra que la actividad del crédito cooperativo puede prosperar en nuestro medio, como una forma distinta de hacer empresa, para ello se requiere apoyar a su cooperativa, vigilar técnicamente su funcionamiento para hacerla eficaz y competitiva y mantenernos siempre unidos, formando una sola familia que lucha por el bienestar de todos los que la componemos, porque la base de la integración se encuentra en la unión de todos los miembros de la cooperativa.



RANKING COOPERATIVO PERU - 1996

COOPAC	Total Activo	Colocación	Patrim. Neto
1. PACIFICO	119351361,00	62963550,00	16107452,00
2. ABACO	108731662,00	86477841,00	4237096,00
3. AELU	48123104,00	28438742,00	6221446,00
4. SUB-OF. STA. ROSA DE LIMA	29123674,00	10832776,00	24872708,00
5. SOROBAN	20262277,00	16661170,00	170220,00
6. ALAS PERUANAS	20130898,00	8430002,00	17170493,00
7. ILO	13695065,00	9089159,00	1979570,00
8. TRABAJADORES TELEFONICOS	9000019,00	5447881,00	7879679,00
9. SAN ISIDRO	8958515,00	4006589,00	450971,00
10. PETROPERU	8609758,00	4956280,00	3315889,00
11. TOQUEPALA	7801312,00	5262887,00	2200716,00
12. EMPLEADOS DE IBM	6030192,00	5076204,00	307492,00
13. CRNL. FRANCISCO BOLOGNESI	5832645,00	3083870,00	5192162,00
14. SANTO DOMINGO DE GUZMAN	5387666,00	4066893,00	4377574,00
15. TRAB. DE CENTROMIN PERU	4833948,00	3482876,00	4099420,00
16. OFIC. PNP CRNL. HUM. FLORES	4191625,00	2724832,00	3547041,00
17. OFIC. PIP 15 DE SETIEMBRE	3996731,00	2990637,00	3922766,00
18. SERVICOOOP	3492009,00	2111414,00	3091873,00
19. TUMAN	3353586,00	1270164,00	1282965,00
20. KYODAI	2898455,00	0,00	2375708,00
21. LEON XIII	2696134,00	2119028,00	2306756,00
22. TRABAJAD. SECTOR SALUD	2579360,00	1747932,00	1739112,00
23. PROMOCION TAHUANTINSUYO	2378688,00	260881,00	1930638,00
24. EL DORADO	2336113,00	1821019,00	750642,00
25. TRABAJ. BANCO DE CREDITO	2281422,00	1980950,00	1808964,00

Fuente: FENACREP.



Elecciones 1997 y Asamblea General Ordinaria de Delegados

DEMOCRACIA EN ACCION

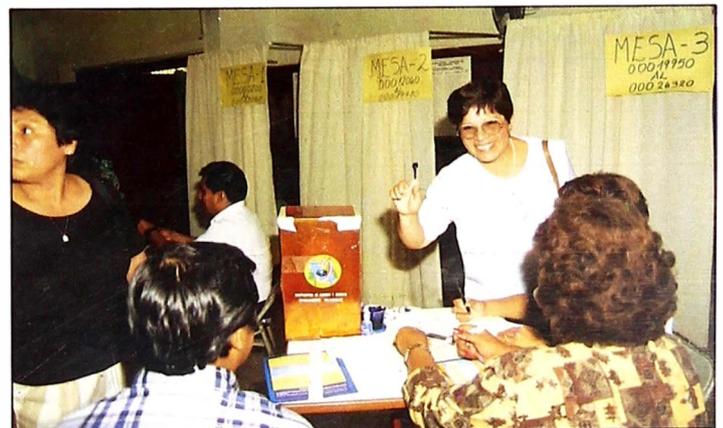
El proceso electoral 1997 que concluyó el 1º de Marzo de 1997 con la renovación del tercio de delegados, de acuerdo a Ley,

fue una fiesta democrática, donde el protagonista en este suceso, el socio, demostró madurez y actitud cívica, teniendo una

participación significativa, en identificación plena con su Institución.

RELACION DE ACTIVIDADES REALIZADAS DEL 25 DE FEBRERO AL 20 DE MARZO

Item	Curso FORMACION DIRIGENCIAL 1997	Expositor
	MODULO I	
1	LA DELEGATURA. Deberes, Principios y Valores del Delegado.	Dr. Tulio Benites
2	Formación de Líderes en Calidad Cooperativa.	Dr. Germán Guerrero
3	Plan Integral Educativo.	Dr. Germán Guerrero
	MODULO II	
1	LA ASAMBLEA. Reglamentación y Técnicas Parlamentarias.	Dr. Germán Guerrero
2	Lectura, Interpretación de Documentación Financiera y Contable	Contador Walter del Aguila
3	Deberes y Responsabilidades en la Cooperativa, Penalidades	Dr. Luis Portocarrero H.
	MODULO III	
1	LA COOPERATIVA Análisis Situacional de la Cooperativa	Pte. Adm. Sr. Elmer Quesnay D.
2	Estrategia de Gestión	Lic. Israel Pérez Amasifuén
3	Sistema Cooperativo	Dr. Manuel Rabines Ripalda





DELEGADOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO TRABAJADORES TELEFONICOS (1997 - 1998)

01	Alfaro García Milla, Gustavo César
02	Alvarado Reyes, Carlos Serapio
03	Amaya Ventura, Eugenio
04	Angulo Saravia, Félix
05	Antezana Cornejo, José Leonardo
06	Arriola Morales, Lidia
07	Arteaga Cava, Laura
08	Barrón Gutiérrez, César Augusto
09	Bazalar Ardiles, Alex Dante
10	Beltrán Torres, Luis
11	Berrios Reyes, Carlos
12	Bocanegra Salazar, Juan Carlos
13	Cabrera Paredes, Edmundo
14	Caffo Mosquera, Freddy
15	Calderón Mescua, Robinson E.
16	Carvallo Raborg, César Ricardo
17	Castro Alvarez, Yony O.
18	Castro Oliva, Ricardo
19	Cautter Garcés, Angel Manuel
20	Centurión Ruiz, José
21	Cerpa Brunce, Rosa
22	Cervera Reyes, Freddy
23	Chocobar Puelles, María Hilda
24	Córdova Privat, Segundo David
25	Cuadros Timorán, Roberto Félix
26	Díaz Amaya, Carlos Ernesto
27	Diburga Alegría, Rita

28	Eduardo Chávez, David Adán
29	Elcorrobarrutia Bolívar, A.
30	Escalante Orellana, Yackely Elena
31	Espinoza Castro, Luis Alberto
32	Estupiñán Torres, Miguel
33	Fernández López, Nelly Esther
34	Flores Quispe, Eva Nancy
35	Flores Quispe, William
36	Flores Requejo, Diómedes
37	Flores Torres, Blanca
38	Florián Caján, Manuel
39	Gamarra Larrea, Hildebrando
40	Gamboa Flores, Víctor
41	Gaspar Hinostroza, Martha
42	Girón Bocanegra, José
43	Gonzales Guzmán, Alejandro
44	Gonzales Segura, Luis Enrique
45	Herrera Urueta, Alejandro
46	Huapaya Rojas, Emilio
47	Huaytalla Huamaní, José
48	Lázaro Abregú, César Alberto
49	Lázaro Aranda, Guillermo S.
50	León Mejía, José Antonio
51	Liñán López, Ernesto Miguel
52	López Andrade, Luis Alberto
53	Martínez Ramos, Leandro
54	Martínez Ruiz, Hilda Mercedes



TIVA DE DORES



55	Matallana Castillo, Wilder
56	Melgarejo Palacios, Manuel
57	Mercado Guerrero, Jorge
58	Meza Pereda, Dalila
59	Morgan Ramírez, Miguel
60	Moso Sánchez, José
61	Motta Montesinos, Eutemia Celia
62	Noya Velásquez, Carlos
63	Núñez de Ostolaza, Jeanina
64	Núñez Paredes, Jaime Antonio
65	Ocoña López, Miguel
66	Orellana Abriojo, Patricia
67	Oroya Laureano, Juan Carlos
68	Ortiz Villaverde, Alejandro
69	Penalillo Chávez, Consuelo
70	Pereda Calderón, Ana María
71	Purizaca Albújar, Marlene
72	Purizaga Marín, Julia
73	Quesnay Díaz, Elmer
74	Quevedo Paz, Humberto
75	Quiñónez Porturas, José Martín
76	Quintanilla Huayas, Greta María
77	Quispe Córdova, Miguel

78	Rabines Ripalda, Oscar Enrique
79	Ramos Camino, Víctor Raúl
80	Ramos Hurtado, Enrique
81	Román Chiri, Jamber Alberto
82	Romero Gonzales, Juan
83	Romero Pinedo, Carlos
84	Rosadio Alcántara, Hernán Armando
85	Ruiz Vargas, Maximiliano
86	Sabino Luera, Artemio
87	Sáenz Lucas, René Erodoto
88	Sáenz Robles, Kasin
89	Salaverry Santisteban, Ana María
90	Sarmiento Torres, Martha Carmela
91	Tejada Alcázar, Guillermo
92	Torres Portal, Walter
93	Torrigo Agurto, Jorge A.
94	Trinidad Loli, Corina
95	Ulfe Herrera, José Alberto
96	Valdivia Moya, Miguel Angel
97	Vargas Méndez, Heli
98	Vásquez Cucalón, Juan Luis
99	Velasco Mori, Gilberto
100	Yallico Tello, Walter José



Reestructuración Administrativa. Evento en el que participó el Dr. Jorge Gonzales Izquierdo (centro) el mes de noviembre de 1995.



Programa "Projoven". Realizada en noviembre del año pasado, en la vista el Sr. Ing. Gustavo Yamada (izquierda), Vice-Ministro de Trabajo y Promoción Social.



Formación Empresarial, actividad que tuvo lugar en mayo de 1995, en la que participó el ampliamente conocido economista Dr. Guido Pennano (al centro).

La estrategia de desarrollo de nuestra cooperativa se sustenta en el manejo empresarial de sus recursos y posibilidades, donde la utilización racional de la capacidad de financiamiento a corto y largo plazo que disponemos sirva para incrementar los niveles de la masa de intermediación que permitan un crecimiento dinámico y real.

Asistimos al nacimiento de tres empresas: El Instituto de Telecomunicaciones "A. Graham Bell", la Agencia de Viajes y Turismo (TEL TOURS S.A.), y la Comercializadora de Productos (COTELSA).

El proceso de la implementación legal y organizativa de estos proyectos, es del caso subrayarlo, está lleno de trabas burocráticas. No obstante ello, estas empresas están trabajando independientemente para proporcionar beneficios adicionales a favor de nuestros socios, cubriendo sus necesidades fundamentales como parte de la extensión de servicios, que contempla nuestros estatutos.

La construcción del cuarto y quinto piso de nuestro local será una realidad en poco tiempo y servirá de infraestructura para el Instituto de Telecomunicaciones, proporcionando ambientes cómodos a los alumnos que preparará durante el presente año. Esta inversión, se enfatiza, incrementará los Activos Fijos de la Cooperativa sin comprometer ni



exigir aportes adicionales del socio.

Nuestra capacidad de endeudamiento es lo que hace viable el financiamiento de la inversión global de los proyectos que se señalan, estando asimismo asegurado su retorno, del mismo modo que la inversión internacional efectuada en COLABANCO.

El manejo empresarial que hagamos de nuestros recursos, supone la solución de los problemas que afronta la Cooperativa mediante la toma de decisiones calculando serenamente sus riesgos. Todo esto configura una eficiente actitud de gestión del Consejo de Administración y la Gerencia, dentro de los alcances de los artículos 34, 35 y 36 de la Ley General de Cooperativas.

Los resultados de esta gestión se han de traducir en un mejor servicio a los socios, en una amplia y sólida satisfacción de sus expectativas, como miembros de nuestra cooperativa y con ello motivaremos el crecimiento de la entidad que todos anhelamos.

Para lograr los objetivos de servicio y bienestar propuestos, tenemos que alcanzar metas económicas corporativas muy precisas e ir evaluando, permanentemente, nuestro propio desempeño, haciendo efectiva la aspiración institucional de ser una organización líder en el sistema cooperativo.



Conferencia Financiera Cooperativa Latinoamericana 1996, realizada en Panamá.



A.C.I. Las Américas, realizada en Costa Rica en el mes de noviembre del año pasado. Nuestra institución participó en el evento.



Visita a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Cristóbal" del puerto libre de Colón - Panamá.



AUTONOMIA

La "autonomía" es la capacidad de autodirigirse, de no depender de nadie, de confiar en las propias percepciones, pensamientos, emociones, motivos y evaluaciones. Esto no se debe confundir con la falta de consideración hacia los otros, que actualmente se considera como un signo de dependencia inconsciente y como un temor hacia sí y los otros y no como una manifestación de independencia.

La autonomía es un signo de madurez y salud mental. Además, muchos psicólogos creen que el deseo de autonomía e independencia es uno de los impulsos más básicos y fuertes. Las investigaciones han demostrado que si bien el impulso hacia la autonomía es básico, es por cierto uno de los más fuertes en la vida norteamericana de hoy.

Uno de los motivos más fuertes que puede utilizar la publicidad es el deseo de ser autónomo, dueño de sí y del propio destino. Este es uno de los motivos más importantes que hacen a la psicología de conducir un automóvil, participar en un deporte o utilizar ropas modernas que permiten libertad de movimientos.

En general, a la larga nada es más dañino que dejar al consumidor con la sensación de que se ha olvidado su autonomía, de que se lo ha inducido a hacer una compra contra su juicio y voluntad.

LA BELLA Y LA CAJA

Una vista en la que una impertinente caja no permite ver en todo su esplendor a una bella modelo. La escena fue captada durante un programa de recreación e integración de la familia cooperativa.



DIA DE MAMA Y PAPA

Anualmente, en la fecha correspondiente, la Cooperativa rinde homenaje a las mamás y papás socios de la cooperativa. La vista superior corresponde a la celebración del día de la madre y la de abajo al día del padre.



INTERESES FUGITIVOS

Dos socios, inquietos por la economía discutían sobre lo que es el interés pasivo y el activo. Aclarado que el concepto era fácil de entender, pues, interés activo es lo que paga el socio a su cooperativa por los préstamos que recibe y pasivo lo que cobra por los dineros que ahorra... uno de ellos planteó el dilema: si el interés que uno paga es activo y lo que cobra es pasivo, que pasa cuando uno no paga el préstamo...

— Elemental (sostuvo su contertullio)... ese interés es el llamado interés "fugitivo", pero créeme tarde o temprano se paga...

Ahora si,

te presentamos la mejor alternativa de
INVERSION, un **NUEVO** servicio
pensando en ti

Tele Depósito

Con Altas tasas de Interés

Acompañamos al servicio todo un Programa de Información, Capacitación y orientación permanente para realizar negocios o generar micro y pequeñas empresas.

Premios y préstamos inmediatos

Para el negocio que quieras emprender.

Venga y compruebe esta oportunidad

Haga realidad esta oportunidad con el Plan TELEDEPOSITO con incentivos que ninguna otra institución particular te puede ofrecer.



Estas son las ventajas del TELEDEPOSITO

1ro. LAS MEJORES TASAS DE INTERES POR TU DINERO

MONEDA NACIONAL		
	MENSUAL	ANUAL
Plazo 90 días	1.10	14.0%
Plazo 180 días	1.24	16.0%
Plazo 360 días	1.39	18.0%

MONEDA EXTRANJERA \$		
	MENSUAL	ANUAL
Plazo 90 días	0.53	6.5
Plazo 180 días	0.64	8.0
Plazo 360 días	0.80	10.0

2do. ABONO MENSUAL DE INTERESES

3ro. CREDITO INMEDIATO

4to. LLUVIA DE PREMIOS EN JUNIO

**Con TELEDEPOSITO
Ganas y Ganas!!!**

Psje. Velarde, 192 Telf:423-1141



BIBLIOGRAFIA

1. ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL, PRINCIPIOS Y VALORES E IDENTIDAD COOPERATIVA, ACI AMERICAS, 1995.
2. BERRY, Thomas, COMO GERENCIAR LA TRANSFORMACION HACIA LA CALIDAD TOTAL, Edit. McGraw-Hill, 1993.

CORNEJO Y ROSADO, Miguel, LIDERAZGO DE EXCELENCIA, Editorial Grad, S.A. de C.V., 1991.

CORNEJO Y ROSADO, Miguel EXCELENCIA DIRECTIVAS PARA LOGRAR LA COMPETITIVIDAD, Video, 1996.
5. EGUSQUIZA SIMAUCHI, Fanny y Otros, ESTRATEGIA PARA EL FORTALECIMIENTO Y CRECIMIENTO DE LA CPTSA, ESAN, 1991.
6. HAMMER Michael & CHAMPY James, REINGENIERIA, Grupo Editorial Norma, 1995.

HANDSCOMBE, Richard, NORMAN, Philip, LIDERAZGO ESTRATEGICO, Edit. McGraw-Hill, 1992.
8. INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS, A.C., XXI CONFERENCIA INTERAMERICANA DE CONTABILIDAD CANCUN95-MEXICO, De Letras Editores, S.A. de C.V., 1995.
9. ISHIKAWA Kaoru, ¿QUE ES EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD? LA MODALIDAD JAPONESA, Grupo Editorial Norma, 1993.
10. KASUGA DEE YAMAZAKI, Hermelinda, CIRCULOS DE CALIDAD Editorial Grad, S.A. de C.V., 1992.
11. LABOUCHEIX, Vincent, TRATADO DE LA CALIDAD TOTAL, Limusa Noriega Editores, México, 1994.

12. LARIOS GUTIERREZ, Juan, HACIA UN MODELO DE CALIDAD, Grupo Editorial Iberoamerica, 1989.
13. MARTINEZ RIOS, Antonio, REVISTA COOPERATIVISMO v Organizaciones Similares, Ediciones Gráficas Asesoría y Servicio, 1997.
- MINTZBERG Henry, BRIAN James, EL PROCESO ESTRATEGICO Pretince Hall Hispanoamericana, S.A., 1991.
15. PALOM IZQUIERDO, Francisco, CIRCULOS DE CALIDAD, Marcombo Voixareu, Barcelona - España, 1987.
16. PETERS Thomas, WATERMAN Robert, Jr, EN BUSCA DE LA EXCELENCIA, Editorial Norma, 1982.
17. REVISTAS, CALIDAD & EXCELENCIA, Centro de Desarrollo Industrial, 1994.
18. ROJAS ARIAS,Jaime, COMO APLICAR CALIDAD TOTAL PASO A PASO, Ediciones y Video Universal S.A., 1994.
19. ROBSON, Mike, CIRCULOS DE CALIDAD EN ACCION , Ventura Ediciones, S.A. de C.V.
20. SALAZAR GONZALES, Marco y GARCIA CRUZ, Jorge, CALIDAD TOTAL, Centro de Investigaciones Sociales, Económicas y tecnologicas, 1995.
21. SOCIEDAD DE DESARROLLO INTERNACIONAL DESJARDINS, NUESTRA EMPRESA COOPERATIVA, Editorial Prometeo,S.A., 1994.
22. S.N.I., MEMORIA DE LA SEMANA DE LA CALIDAD, Comité de Gestión de la Calidad, 1992.

23. S.N.I., NORMAS TECNICAS PERUANA DE LA SERIE ISO 9000, Edic.Comisión de Supervisión de Normas Técnicas, 1993.
24. UDAONDO DURAN, Miguel, GESTION DE CALIDAD, Ediciones Diaz de Santos, S.A., 1992.
25. ZUMAETA SANCHEZ Robert, LAS NORMAS INTERNACIONALES DE LA SERIE ISO 9000 Y LA CALIDAD TOTAL, Editora Palmer e.i.r.l., 1995.