



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

CRÉDITOS POR CONVENIO

Alfredo Marín-Acosta, Jéssica Mesía-
Rodríguez

Lima, agosto de 2016

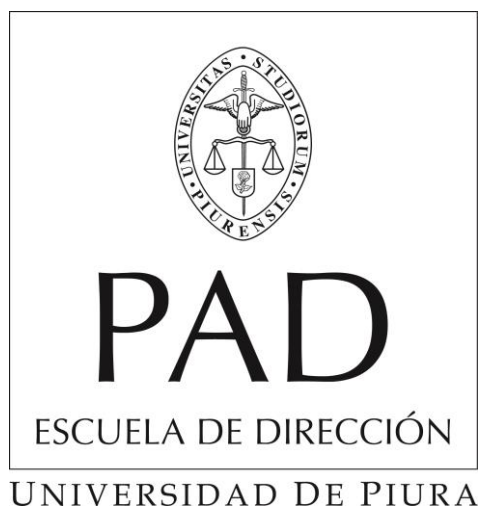
PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas



Esta obra está bajo una [licencia](#)
[Creative Commons Atribución-](#)
[NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)



**PROGRAMA MASTER EN DIRECCIÓN
DE EMPRESAS PARA EJECUTIVOS**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE
MASTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

CRÉDITOS POR CONVENIO

Alfredo Marín Acosta

Jéssica Mirtha Mesía Rodríguez

Lima, 19 de agosto del 2016

Dedicatoria

A mí amada esposa, mis hijas, mis padres, y mis queridos hermanos, gracias por su aliento y compañía, este logro es nuestro

Alfredo Marín Acosta

A mi amor, a mis hermanas, a mi mamá y papá, por su acompañamiento, su apoyo moral y espiritual.

Jéssica Mirtha Mesía Rodríguez

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO I: CASO	8
CRÉDITOS POR CONVENIO	
El banco	9
Los créditos de consumo en el Perú	10
Los créditos por convenio	12
Evolución de la cartera de Créditos por Convenio (hasta marzo 2,008)	17
Relación entre el Jefe Zonal y los Jefes de Producto	19
El ingreso de Alberto Mardini	23
La reunión con la DRE La Libertad	25
La norma	26
La crisis	27
La reunión con la UPER	29
La firma de los Convenios bajo el formato de la UPER	31
La reunión con el Gerente General	33
Anexo 01- Resolución Ministerial Nr.0005-2007-ED	38
Anexo 02-Modelo de Contrato MED	41
CAPÍTULO II: TEACHING NOTE	
2.1 Enfoque del caso	45
2.2 Desarrollo del caso	46

2.2.1 Diagnóstico de la organización (Octógono años 2,007 – 2,008)	46
2.2.2 Balance de la organización	49
2.2.3 Análisis de la relación entre Motivos y Motivación de las personas involucradas	51
2.2.4 Hechos relevantes para la determinación del problema	53
2.2.5 Análisis del caso. El Problema identificado	55
2.3 Preguntas que podrían servir para orientar la preparación individual o en grupo del caso	67
DESCENLACE DEL CASO	68
Convenio en el 2016	72
CONCLUSIONES	75
BIBLIOGRAFÍA	77

INTRODUCCIÓN

Mirar en retrospectiva una situación laboral, que supuso la adopción de decisiones que cambiaron la historia de un negocio, tiene otros matices cuando se analizan bajo la metodología del caso, que prolijamente hemos estudiado en el MEDEX del PAD, durante 2 años y a través de más de 220 casos de las principales escuelas de negocio como el IESE, Harvard, Stanford, IPADE, entre otras.

Lo que le toca a un Directivo es decidir en base a su calidad motivacional, es decir atendiendo a sus motivos. El resultado de esa decisión puede analizarse bajo 3 criterios, como son, el criterio de la eficacia (consecuencias en el beneficio económico), criterio de eficiencia (consecuencias en el aprendizaje sea positivo o negativo para los partícipes) y el criterio de la consistencia (cambios en la unidad).

El directivo no puede asegurar el resultado favorable de sus decisiones, éstas pueden ser un fracaso o éxito, porque la organización como el mercado es dinámico y no puede controlar todas las variables, pero el directivo si puede tener control sobre su calidad motivacional, debe aprender a adoptar decisiones consistentes, algo que se da con la experiencia. Hoy, también sabemos que el método del caso, constituye una excelente forma de acortar esa curva de aprendizaje.

El método del caso, agudiza los sentidos, permite separar los hechos e identificar los síntomas, para no confundir el problema con las circunstancias que rodean al caso, nos prepara para hacernos las preguntas correctas, identificar quién tiene el problema, es decir una metodología válida, clara y completa.

Para nosotros, los autores de la presente tesis, optar por desarrollar un caso bajo la metodología aprendida, resulta atractivo y hemos elegido una situación real, de un banco peruano, un caso que implicó decisiones importantes en la empresa.

El caso describe la crisis, el proceso de normalización, las dudas del Jefe del Producto, la exposición de los hechos ante el Gerente General y el desenvolvimiento hasta la actualidad del producto Crédito por Convenio. En los hechos interviene el Gerente General, el VP de Negocios, la Gerencia Comercial, Riesgos, Asesoría Legal, el Jefe Zonal y el Jefe de Créditos por Convenio.

Se describe el contexto que rodea la crisis que vive Alberto Mardini, recién ascendido a Jefe del Producto Créditos por Convenio, por el riesgo de no pago de la cartera (originado por la falta de previsión y un cambio normativo, que inhabilitó la vía de descuento de las cuotas de los créditos), conoceremos al banco, los créditos por convenio, su desarrollo, el origen de la crisis, su escalada, la normalización, el cuestionamiento personal de Alberto, cómo expone a la alta dirección los riesgos a los que queda expuesto el banco y los equipos, el tipo de estructura y nivel de relacionamiento que se necesita para administrar y crecer en el Sector Educación. Todo lo cual se hace de conocimiento al Gerente General quien desde ese momento debe tomar una decisión.

El caso permite evaluar:

- ¿Si se debe desactivar la colocación de créditos en una cartera de baja mora y alta rentabilidad?
- ¿Si debe el banco invertir dinero en la relación con el Sector Educación y modificar toda su estructura para asegurar el crecimiento y la cobranza?
- La calidad motivacional de las personas que intervienen.
- Los riesgos reputacionales y personales en un negocio rentable.

CAPÍTULO I: CASO

CRÉDITOS POR CONVENIO

Habían pasado 2 semanas desde que Alberto Mardini (33 años, Abogado, con 11 años en el banco, funcionario de personas jurídicas en Recuperaciones) fue promovido a Jefe de Producto de Créditos por Convenio y recordaba la última conversación con Rolando Riz (anterior Jefe de Producto):

“...me voy, la parte más difícil está hecha, firmar Convenios con cada DRE y UGEL¹ fue un trabajo arduo y complicado, ha tomado varios meses de viajes y negociaciones, adecuarse a este nuevo pedido del Ministerio de Educación, fue muy difícil, ahora te toca administrar y seguir haciendo crecer el negocio, suerte ...”

Estas palabras contrastaban con la noticia que acaba de recibir: las cuotas del próximo mes de abril del año 2,008, de los créditos del Sector Educación, no serían descontados de las remuneraciones, debido a que los casilleros de pago estarían inhabilitados al haberse rechazado los Convenios firmados, en las últimas

¹ La Dirección Regional de Educación (DRE) y las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL), son **órganos intermedios de gestión del Ministerio de Educación**, dentro del sistema de organización funcional del Sector Educación (Estatal), que dependen de los Gobiernos Regionales y que reportan en materia de Educación (esquema matricial) al referido Ministerio de Educación, en su conjunto forman parte del Sector Público de Educación.

semanas, con las DRE y UGEL, por tanto US\$ 46.7 millones de dólares (90% de la cartera de Convenios) debían pagarse directamente por los clientes, lo que no sería un inconveniente si no fuera porque, estadísticamente sólo el 45% paga su crédito voluntariamente y muchos alegarían que firmaron el descuento por planilla, para que no tengan que ir a abonar directamente.

El Banco.

Fundado a inicios de los 90, se posicionó como el quinto por volumen de cartera en el sistema financiero peruano y junto con otras empresas de rubros como la industria, comercio y la construcción inmobiliaria, formaban parte de un importante grupo español, que además mantenía inversiones en Estados Unidos, Centroamérica, América del Sur y España.

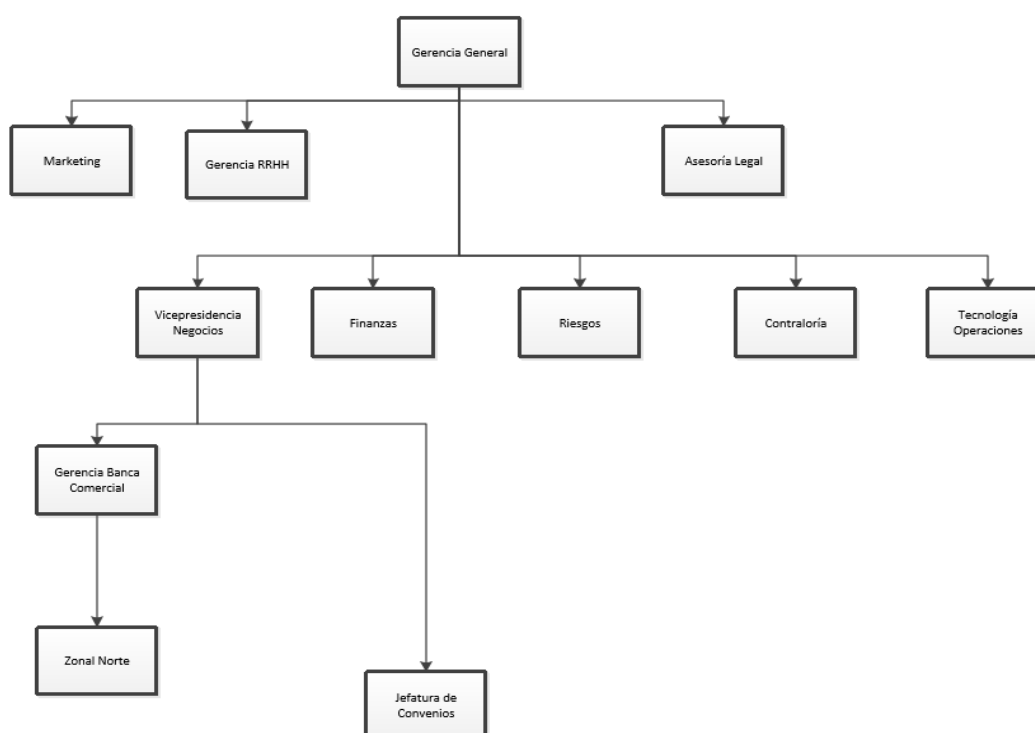
El fundador, estimó diversificar y aprovechar sinergias con sus empresas, dotándolas de respaldo financiero a través del banco, es por este motivo que surge con un enfoque en la persona jurídica (medianas y grandes empresas).

En diciembre de 2,007, tenía 570 colaboradores, 20 oficinas y un volumen de activos directos² (colocación) de US\$699 millones de dólares, los créditos por convenio ascendían a US\$ 45,9 millones de dólares que representaba el 6.48% del total de la cartera de créditos directos.

² La cartera de créditos en el banco puede dividirse en Directos, aquellos que implican la entrega real de dinero y Cartera Contingente, la que está constituida por Cartas Fianzas, crédito documentario, etc. obligaciones o promesas de entrega de dinero bajo ciertos supuestos.

En el año 2,008 el banco inicia un cambio de modelo comercial, que coincidía con el ingreso del nuevo Gerente General, la intención era tomar mayores posiciones en la mediana empresa (para conseguir volumen de cartera de créditos) y las personas naturales (donde los márgenes por intermediación financiera son mayores) y así dotar al portafolio de un mejor balance. Uno de los objetivos del Gerente General era que el banco ingrese en el ranking de Great Place To Work.

En el 2008 Convenios reportaba a la División de Riesgos y coordinaba matricialmente con la Banca Comercial:



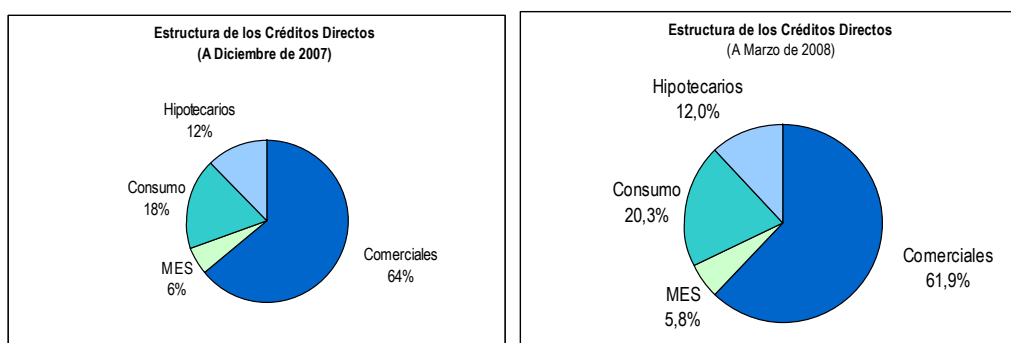
Fuente: Organigrama parcial del banco (2,008).

Los créditos de consumo en el Perú.

Son los destinados a satisfacer necesidades de personas naturales para adquirir bienes y servicios, diferentes a las de adquirir una vivienda (crédito hipotecario) o el

financiamiento de capital para un negocio o empresa (capital de trabajo, leasing, etc.).

Los volúmenes de los créditos de consumo, crecían a ritmo constante, de diciembre 2,007 a marzo 2,008 pasaron del 18.00% al 20.3% sobre la cartera de Créditos Directos del sistema financiero peruano, este crecimiento se debía a la mayor bancarización, la evolución de la economía y el incremento de los importes de los créditos (apetito comercial de los bancos).



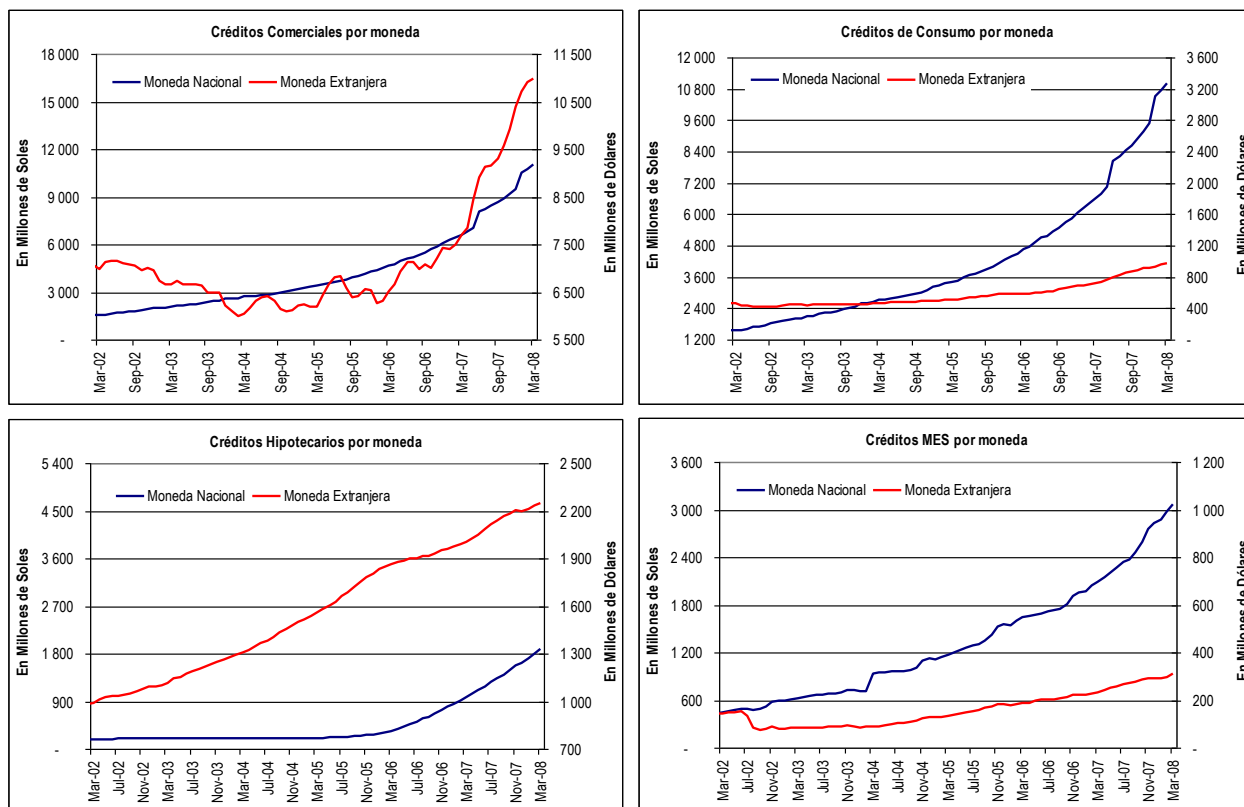
Fuente. SBS/BCR

Los créditos de consumos presentan estas modalidades:

Créditos de consumo (*)			
Modalidad	Operativa de pago	Voluntad de pago	Riesgo
Libre Disponibilidad (LD)	Cliente paga directamente (ventanilla, transferencia, débito automático, etc.)	Del cliente	Crediticio (deja de pagar)
Préstamo sueldo	Débito automático de sus haberes.	Automático (si mantiene haberes)	Crediticio (pasa haberes a otro banco y no paga)
Adelanto de sueldo	Débito automático de sus haberes.	Idem	Idem
Crédito por Convenio	Empleador descuenta y paga al banco.	Del empleador	Crediticio (Desvinculación laboral y deja de pagar incumplimiento de empleador)

(*) No incluye tarjeta de crédito y sus modalidades (Elaboración propia).

Evolución de los créditos en el sistema financiero peruano entre marzo de 2,002 a marzo 2,008:



Fuente. SBS/BCRP

Los créditos por Convenio.

Modalidad de crédito para personas naturales, dentro de la categoría de operaciones activas³, la ofrece el banco desde el 2,002 y existe en otros países

³ “Son múltiples las clasificaciones que la doctrina ha hecho de las operaciones bancarias. La más socorrida y extendida en América Latina divide a las operaciones bancarias en dos grandes grupos: las primeras, llamadas fundamentales o típicas, que corresponden en el fondo a la realización de un negocio de crédito y las otras, denominadas atípicas o neutras o complementarias, agrupan todas las demás que prestan las entidades bancarias. Las primeras... ..se clasifican a su turno, en **activas y pasivas, según que con ellas los bancos coloquen o capten recursos**. RODRIGUEZ AZUERO, Sergio, “Contratos Bancarios”, Editorial ABC Ltda. Bogotá, Colombia 1990, p. 112

como México, Chile, Uruguay, Brasil (Créditos Consignados), Colombia (Créditos de Libranza).

Consiste en otorgar créditos dinerarios de consumo⁴ a solicitud del empleado (de empresas privadas e INSTITUCIONES públicas) o cesante (sólo de INSTITUCIONES públicas que tengan la obligación de pagar sus pensiones de jubilación), bajo la condición que las cuotas del crédito, sean descontadas por el empleador, de la planilla de pagos y/o pensiones y entregadas al acreedor. La retención para el pago opera antes que les paguen su remuneración o pensión.

Hay tres supuestos básicos para que funcione el Crédito por Convenio: primero, que el empleador acceda a descontar la cuota mensual, segundo, que operativamente el banco esté en aptitud de generar listados oportunos con la cuotas (Post venta) y tercero, que las normas legales no prohíban descontar las cuotas de un crédito de una remuneración o pensión.

El importe de las cuotas descontadas se envía al banco junto con el listado de los empleados a quienes se les ha descontado, para que el banco, previa revisión de consistencia (que lo enviado sea congruente con lo adeudado), impute esos valores a los créditos.

Cuando un Convenio Marco⁵ está activo, el flujo que sigue del crédito solicitado por un empleado o cesante es el siguiente:

⁴ USO RESPONSABLE DEL CREDITO POR CONSUMO en www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-INSTITUCIONAL/Concurso-Escolar/Concurso-Escolar-2009-Material

⁵ Acuerdo firmado entre el banco y el empleador, que regula sus derechos y deberes relacionados con un crédito por convenio.



Las áreas y personas que intervienen son las siguientes:



Como se aprecia, la voluntad de pago de las cuotas mensuales, no radica en el cliente, sino en su empleador.

El empleador obra en función del Convenio Marco⁶, que le impone 3 obligaciones principales: primero, descontar mensualmente la cuota pactada (según el cronograma expedido por el banco); la segunda, dar aviso oportuno si se produce una desvinculación del empleado por renuncia, cese, despido, incapacidad, jubilación, fallecimiento, etc. (con el fin de retirarle la cuenta de cargo y no enviarlo en el siguiente listado mensual) y finalmente, en base a una solicitud suscrita por el cliente al momento de solicitar el crédito, retener hasta donde alcance el importe de su liquidación de beneficios sociales para amortizar el crédito otorgado⁷

⁶ El artículo 1354 del Código Civil de 1984, regula la Libertad Contractual y prescribe: “Las partes pueden determinar libremente el contenido del contrato, siempre que no sea contrario a norma legal de carácter imperativo”.

⁷ No existe una norma legal en Perú, que impida a una persona autorizar a su empleador, sobre el destino que debe tener su liquidación de beneficios sociales al concluir el vínculo laboral.

Uno de los mayores colectivos de empleados en el Perú, es el Sector Educación Público (profesores, auxiliares, administrativos y cesantes), resultando atractivo para los Bancos, Cajas, Financieras y Cooperativas acceder a un Convenio con dicho Sector y de ser posible pactar exclusividad y prioridad en el casillero, para el pago de las cuotas de los créditos dentro de la Planilla Única de Pagos.

La “Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto” establece que la planilla única de pagos, para un empleado del Estado Peruano, sólo puede ser afectada por 3 conceptos: 1) Los descuentos establecidos por Ley, 2) los dispuestos por mandato judicial, y 3) otros conceptos aceptados por el servidor.

En el caso particular del Sector Educación Público, procede el descuento en la Planilla Única de Pagos por:

- 1) Mandato Legal.
- 2) Mandato judicial
- 3) Responsabilidad pecuniaria a favor del Estado.
- 4) Adeudos por cobro o pago indebido a favor del Estado.

El primer supuesto es el que se relacionado con los Créditos por Convenio, ya que la Ley autoriza a efectuar los descuentos aceptados por el servidor.

La Planilla Única de Pagos está disgregada en casilleros, en los primeros se descuentan conceptos obligatorios e ineludibles, como tributos, pago para la jubilación (ONP o AFP), tardanzas, inasistencias, compensaciones con obligaciones para con el propio Estado, conceptos judiciales como embargo por alimentos, etc. Luego de éstos, están los casilleros a favor de SUB CAFAE, en su

caso del CAFAE e INSTITUCIONES que brinden algún tipo de servicio (por ejemplo préstamos) o productos (por ejemplo, alimentos).

Las entidades pueden negociar la exclusividad y prioridad sobre el casillero dentro de la Planilla Única de Pagos, lo que asegura a su beneficiario que nadie más que él sea el que sea el acreedor de los descuentos en dicho casillero.

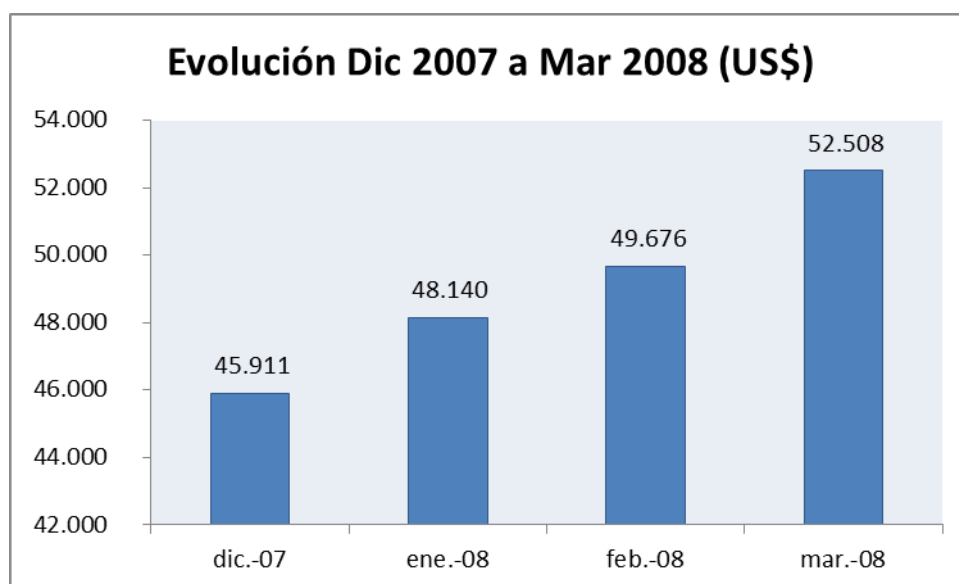
Dentro de esta prelación de casilleros, luego de los obligatorios, figura el de El CAFAE y el SUB CAFAE⁸, seguido de los casilleros para terceros, no es posible modificar la prelación, el sistema informático siempre descuenta primero para el CAFAE y el SUB CAFAE, ésta es la razón por la que los bancos y otros acreedores pugnaban por firmar con CAFAE y el SUB CAFAE y si es en exclusividad mucho mejor.

Éste era el esquema que mantenían algunos bancos y que hace 2 años propuso Mario Vignolo (45 años, Administrador, con 4 años en el banco, Jefe Zonal del Norte), pero fue descartado por el costo de acceso (CAFAE y el SUB CAFAE cobran según el mejor postor una cifra importante de acceso, un peaje por cada cuota descontada y el mantenimiento suponía entrega de donaciones y auspicios de alto valor), además, por la inestabilidad de la relación, los representantes del CAFAE y SUB CAFAE solían estar en pugnas internas y la exclusividad del casillero se negociaba al mejor postor muchas veces sin respetar acuerdos de dirigentes anteriores. Un banco requería tener una estructura adecuada para

⁸ El CAFAE y el SUB CAFAE es el "Comité o Sub Comité de Administración del Fondo de Asistencia y Estimulo", a cargo de los propios trabajadores públicos, está presidido por el Director de la DRE o UGEL en el caso de los órganos desconcentrados del Ministerio de Educación.

mantener un esquema de este tipo, se requerían capacidades específicas (negociadores, visitas mensuales, invertir en la relación, etc.).

Evolución de la cartera de Créditos por Convenio en el banco (hasta marzo 2,008)



Fuente: Banco.

El ritmo con el que crecía la cartera de créditos por convenio en el banco, evidenciaba el mercado en expansión y el apetito comercial del banco, ambas situaciones bien aprovechadas por Mario Vignolo, quien era el encargado de gestionar la parte comercial del producto, él conocía el manejo operativo, el proceso de negociación de los Convenios Marco y comercialmente obtenía los resultados esperados.

La participación del producto Créditos por Convenio, sobre el total de cartera directa del banco representaba en diciembre de 2,006 el 5.64% y en diciembre de 2,007 el 6.48%, variación que demostraba un esfuerzo comercial y operativo importante, tomando en cuenta que se trata de la banca retail, donde los tickets de

crédito son menores que los demás productos del portafolio como los créditos hipotecarios, tarjetas de crédito, capital de trabajo a empresas, leasing, leasback, descuento de letras, factoring, cartas de crédito, etc).

Mario, siempre orientado a la maximización de beneficios, conseguía resultados, que daban cuenta de su gestión y eran lo suficientemente buenos como para que la Gerencia de Banca Comercial (a la que reportaba), confiara en él y le permitiera tomar diversas decisiones.

Además, estos resultados le permitieron a Mario Vignolo y su jefe Jacinto Camirlo (42 años, 6 años en el banco y MBA en una reconocida Universidad del Perú) cobrar bonos semestrales con una prima adicional por sobrecumplimiento, situación excepcional a las que accedían muy pocas personas en el banco.

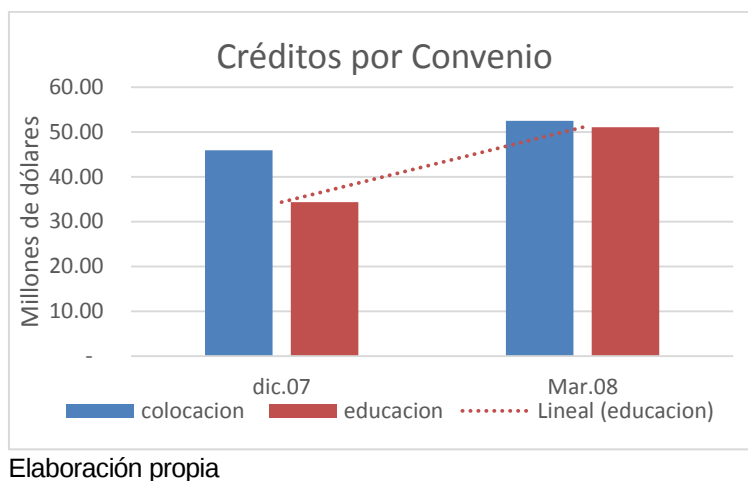
Entre los zonales (pares de Mario), era un secreto de pasillo que él ganaba un 70% más que el promedio de ellos y esto se había dado por incrementos sucesivos en base a sus resultados.

Debido a los resultados, Jacinto Camirlo había empoderado a Mario Vignolo, en la toma de decisiones, le daba espacio para desarrollar sus labores, supervisándolo muy poco, en un contexto de pleno crecimiento del negocio. Mario radicaba en Trujillo y Jacinto en Lima, se reunían 1 vez cada 3 meses y de ordinario sólo se comunicaban por temas importantes, donde Mario le comentaba cómo había procedido, ya que el negocio marchaba bien en indicadores claves como productividad, stock de cartera, rentabilidad y market share. Llamaba la atención el

bajo involucramiento de Jacinto en la alta rotación de colaboradores que había en la zona de Mario, pues en las pocas reuniones de salida, con los empleados renunciando, las quejas eran variadas.

En el norte del país, el banco tenía presencia en 4 departamentos, las oficinas estaban ubicadas en Trujillo, Chiclayo, Piura y Cajamarca, estas 4 oficinas concentraban el 95% de la cartera de Convenios y cada una tenían 4 ejecutivos de para desarrollar la labor comercial. El siguiente paso del producto, era cubrir el sur del país donde Arequipa por PBI era una plaza muy importante.

Al cierre del ejercicio de 2,007, la cartera total de créditos por Convenio del banco ascendía a \$45.9MM, el 75% de este volumen, correspondía al Sector Educación, en marzo de 2,008 la cartera creció a \$52MM y el 90% correspondía al Sector Educación.



Relación entre el Jefe Zonal y los Jefes de Producto

Silvia Coterá (39 años, Bachiller en Administración y 10 años en el banco) era la Jefe de Producto en el 2,007 y no tenía una buena relación con Mario Vignolo, Mario solía “saltarla”, dirigiendo sus requerimientos directamente a su equipo o

llegando a la gerencia “a espaldas” de ella, pero lo que más le incomodaba a Silvia, era que Mario dirigiera correos electrónicos, con copia a diversas personas, incluyendo al Gerente General, con situaciones que la dejaban incómoda, ella no respondía en el mismo nivel para guardar las formas; éstas y otras tensiones del día a día eran considerables, pues el negocio galopaba.

La posición de Silvia estaba sujeta a tensiones y solicitó su cambio a otra área debido a problemas con su salud. Dos meses después, en septiembre de 2007, Rolando Riz (36 años, 3 años en el banco, cursaba un MBA en una reconocida Universidad) asumía el cargo de Jefe de Créditos por Convenio.

Antes de la salida de Silvia, se presentaron múltiples reclamos de clientes y empleadores sobre la aplicación de las cuotas mensuales, devoluciones y prepagos, demoras y errores, toda esta labor operativa de Post Venta (en la cual se basaba el negocio) estaba en ese momento a cargo de Mario Vignolo en Trujillo.

Esta situación motivó que en agosto de 2007 se trasladen todas estas funciones de Post Venta⁹ de Trujillo a Lima, para ser administradas y ejecutadas por el Producto Créditos por Convenio, dotando al mismo de 3 personas. Fueron semanas de arduo trabajo, cuadrando las contables y respondiendo a los clientes, cuidando de no perjudicarlos.

El traslado de las funciones Post Venta, evidenció diversos riesgos operativos y negligencias en las operaciones procesadas en Trujillo (a cargo de Mario Vignolo),

⁹ Post Venta es el área que se encarga de generar las nóminas de pagos y enviarlas a las empresas, luego recibir las mismas e imputar los pagos a los créditos.

la alta dirección no le dijo nada, estaban satisfechos con los resultados: la rentabilidad y el crecimiento de la cartera ayudó a que estos hechos no trasciendan, además, la gerencia, sabía que estas funciones debieron transferirse hace algún tiempo a otra área y no concentrarlas en el comercial.

En octubre de 2,007, Rolando Riz tomó conocimiento que los Convenios Marco del Sector Educación estaban sujetos a una nueva norma del Ministerio de Educación, que exigía se firmen nuevos acuerdos, con vigencia de hasta 12 meses.

Los contratos anteriores, firmados a plazos superiores a los 12 meses (la mayoría a 5 años o a plazo indeterminado), mantenían hasta entonces habilitados los casilleros para el recaudo de cuotas. A través de algunas DRE y UGEL se tomó conocimiento que sólo hasta marzo de 2,008 se contaría con el casillero, esto marcó la agenda de Rolando que a partir de ese momento se avocó a la renovación de los convenios¹⁰, sin ellos el negocio no caminaba.

Entre fines de 2,007 a febrero de 2,008, Rolando Riz se dedicó a renovar los convenios, fueron innumerables reuniones con Asesoría Legal, revisando cláusulas que algunas entidades solicitaban excluir o incluir, dentro del formato de contrato que tenía el banco (entiéndase formato redactado por el banco), la mayoría exigía el pago de un porcentaje sobre el valor total del cheque a emitirse o un importe fijo por cada cuota recaudada, en calidad de cobro administrativo (peaje), otras

¹⁰ El Presidente de la DRE o el Director de la UGEL estaban facultados para firmar los convenios, éstos eran bipartitos y con un oficio eran enviados desde cualquier punto del país a Unidad de Personal (UPER) del Ministerio de Educación en San Borja, Lima, para ser revisados por el área legal de la UPER y con un memorándum derivados al área de informática para que ésta área habilitara en favor del banco el casillero de descuento dentro de la Planilla Unica de Pagos.

esperaban que con la firma del convenio la institución recibiera alguna donación (pintura, ordenadores, fotocopadoras, dinero en efectivo, etc.), además de la entrega de presentes en días festivos (como el día de la madre, del padre, del profesor, de la institución, juegos florales y navida, entre otras).

El proceso de negociación llegó en algunos casos a ser duro, puntos muertos que sólo se levantaban con la aceptación del banco a las pretensiones de la DRE o UGEL, lo que motivó que Rolando Riz viajara a negociar y asegurar la firma, pero principalmente, de estas negociaciones se encargó Mario Vignolo, estableciendo relaciones con los Directores de la DRE y de las UGEL, las que no duraban mucho debido a la rotación de estas personas en sus cargos.

Las discrepancias entre Mario y Rolando se produjeron muy pronto, Mario no estaba acostumbrado a sustentar ni negociar internamente en el banco, los importes de las donaciones, auspicios, premios o condiciones de los convenios marco, Jacinto Camirlo tampoco le pedía cuenta de estas cosas y era común que decida solo en muchos aspectos, de tal forma que cuando Rolando empezó a preguntar o poner límites, Mario Vignolo le presionaba y recurría hasta la alta dirección por un conforme, que siempre era “*de vida o muerte*” para el negocio y de importantes “consecuencias comerciales”. Rolando tampoco tenía tiempo para encauzar la relación con Mario, porque la renovación de los convenios era prioridad y un encargo común a ambos.

El ingreso de Alberto Mardini.

Rolando Riz no estaba contento en el puesto de Jefe de Convenios, sentía que era una *“papa caliente”* y le resultaba desgastante mantener a flote la relación con Mario Vignolo, era complicado *“enderezar”* a alguien a quien le permitieron *“hacer y deshacer”* por mucho tiempo y que además, tal como se comentaba en los pasillos del banco, *“tenía en su haber la salida de un jefe de producto”* y temido por las personas que le reportaban. De otro lado, la renovación de los convenios del Sector Educación era una labor desgastante, y lo alejaba de la gestión comercial que le habían confiado, no tenía tiempo para negociar nuevos Convenios Marco ni expandir el negocio a otras ciudades.

La principal motivación de Rolando Riz al dejar el cargo anterior, fue crecer profesionalmente, llegar a ser Sub Gerente (mejora a nivel organizacional), una mejor remuneración y al pasar a Jefe de producto Convenios ninguno de estos puntos de interés se habían satisfecho con suficiencia para él (no lo ascendieron a Sub Gerente, la remuneración se incrementó en un mínimo porcentaje y el trabajo era retador pero desgastante), fue así que al poco tiempo recibió una oferta de empleo en otro banco y dado que ya estaba por terminar el MBA, decidió renunciar a fines de enero, partiendo en febrero de 2,008 a un puesto de Sub Gerente.

La Gerencia le propuso a Alberto Mardini ocupar el cargo de Jefe de Créditos por Convenio que dejaba Rolando, buscaban a alguien que haya tratado con la parte dura del negocio y no tenga inconveniente en relacionarse con la personalidad de Mario Vignolo. Alberto venía de ver personas jurídicas en el área de

Recuperaciones del banco, tenía un promedio de cumplimiento de 108% sobre sus metas en los últimos años, abogado de formación, con experiencia de 11 años en el Banco, había estado pensando en buscar una línea de carrera en el área comercial, pues tenía experiencia en los productos crediticios, considerando que podía aportar a otro nivel y tener un cargo de dirección con personal a su cargo, también tenía claro que la línea de sucesión para llegar a Gerente de Recuperaciones pasaba por su propio jefe y debajo de él a un funcionario con más experiencia que él y excelentes resultados, en concreto, no había oportunidad real para él en su área actual.

Alberto tenía 33 años, estaba casado, tenía una hija y había declinado algunas ofertas laborales en los últimos años, alguno le bromeaba diciendo, “*Alberto, tú eres un activo del banco*”; sentía especial afecto por el equipo y la cultura del banco, le gustaba trabajar ahí, se sentía cómodo, su Jefe lo apreciaba y había aprendido mucho de él, desde el inicio le dio confianza y le encargó una cartera difícil, su trabajo no era rutinario, por el contrario, cada empresa un caso y sector diferente (pesca, construcción, astillero naval, concreto premezclado, agro, inmobiliario, textiles, farmacéutica, servicios, etc.), desplegaba labores de responsabilidad, que exigían resultados cada mes, era responsable de las negociaciones y el manejo de tiempos con los clientes, debía sustentar las operaciones ante el Comité de Créditos. En sus prioridades personales, solía decir que el único lugar donde es insustituible era en su familia, había un equilibrio entre lo que él daba y recibía de y por su jefe.

La reunión con la DRE La Libertad.

La primera intervención de Alberto en el Producto Convenio, se dio días antes de asumir formalmente el cargo, viajó con Rolando y Jacinto Carmirlo a Trujillo, para unirse a Mario Vignolo y negociar la última y más importante renovación de los convenios del Sector Educación, el de la DRE La Libertad (contaba con un saldo de cartera de \$25 millones), estaban contra el tiempo, quedaban 5 días para ingresar el convenio firmado al Ministerio de Educación y de esa firma dependía mantener habilitado el casillero.

La reunión con el Director de la DRE (máxima autoridad) fue breve y reveladora para Alberto, el Director los hizo esperar por 2 horas, luego salió a su encuentro y sin preámbulos les dijo que si se quería la firma de la renovación del convenio, el banco tenía que colaborar -del mismo modo que otras entidades- con las necesidades de la institución, Alberto se preguntaba si eso que escuchaba ¿era lo que pensaba? y el director procedió a abrir una puerta mostrando un ambiente dónde habían fotocopiadoras nuevas, impresoras, máquinas de cómputo, etc. que en “*calidad de donación*” habían ingresado a la DRE, según dijo. Expresado su requerimiento dio por finalizada la reunión, Jacinto Camirlo intentó explicarle el motivo de nuestra presencia y entablar una negociación, pero el Director fue tajante y sugirió no perder más el tiempo, sabía de la urgencia de la firma del convenio para el banco.

En el almuerzo Mario Vignolo decía que lo solicitado era una inversión y que se recuperaba en 1 mes de negocio, su jefe asentía con cierto disgusto, pues era una

imposición y lo habían tratado de una forma que no se la esperaba, Rolando no decía nada importante (estaba de salida) y Alberto se preguntaba cómo habían conseguido las firmas en las otras plazas.

Al día siguiente en Lima , Camirlo obtuvo el conforme de la gerencia, cumplió con lo solicitado y se firmó la renovación, volver sin el convenio firmado no era una opción ya que por estadística el 45% de los clientes no pagan en forma voluntaria los créditos, sino es por el descuento de la planilla.

La norma

El Ministerio de Educación emitió una norma¹¹ a través de la UPER,¹² que obligaba a las entidades financieras, a firmar nuevos convenios de vigencia anual (sin respetar la vigencia actual por mayores plazos).

“VII Disposiciones específicas. Sólo las Direcciones Regionales de Educación, Unidades de Gestión Educativa Local y las INSTITUCIONES Educativas Autónomas que constituyen Unidades Ejecutoras pueden suscribir Convenio con la entidad que brinda el servicio o crédito (Asociaciones o Empresas) por un periodo de 1 año...”

¹¹ Por Resolución Ministerial N° 0005-2007-ED (12.01.2007) “Disponen que la Unidad de Personal del Ministerio establezca requisitos mínimos para la celebración de convenios entre entidades particulares y los órganos intermedios de gestión, referidos al otorgamiento de bienes y servicios al personal, cuyo pago se descuenta por planilla única de remuneraciones” y el 20 de enero de 2,007 fue publicada en el Diario Oficial El Peruano la Resolución Jefatural N° 03-2007-ME/SG-OGA-UPER “Norma de Procedimientos para la Celebración de Convenios entre las entidades particulares y los órganos intermedios del Ministerio de Educación” (Publicada el 20.01.2007)

¹² Unidad de Personal.

VII. Disposiciones complementarias. Los convenios suscritos por periodos mayores de (1) año que se encuentren vigentes, deberán adecuarse a lo dispuesto a la presente directiva”¹³

Las principales implicancias de la norma eran:

Materia	Nueva regulación
Descuentos en planilla	Sólo por 4 conceptos (Mandato legal, judicial, Responsabilidad ante el Estado, Devoluciones al Estado, los <u>autorizados por escrito por el empleado</u> se comprenden en el Mandato legal).
Plazo de Convenios anteriores	Si tienen vigencia mayor a 1 año, deben adecuarse a la norma.
Tope máximo	75% del total de la remuneración, menos descuentos ley.
Vigencia	12 meses como máximo.
Suscripción	Director o Jefe de Administración (MED, DRE, UGEL)
Pago a favor de la DRE/UGEL	Hasta 1.5% de suma total retenida mensualmente.

Rolando Riz y Mario Vignolo desconocían de los pormenores de la norma y las implicancias reales que tendrían.

La Crisis

¹³ Res Jefatural N° 03-2007-ME/SG-OGA-UPER.

Mientras el teléfono sonaba (los gerentes de las oficinas querían saber cómo proceder), Alberto comprendía la magnitud del problema, que US\$ 46.7 millones pasen a vencido no era una noticia fácil de asimilar, transmitir y menos solucionar, se preguntaba: ¿Cómo llegamos a esta situación, si supuestamente todo estaba bajo control?.

Llamó al Ministerio de Educación y le negaron la cita con la Jefa de la UPER (la misma persona que elaboró la norma), fue a buscarla y en la espera, conversó con uno de los asesores de la UPER, quien le explicó que además de la norma de enero del 2007, ellos emitieron un modelo de Convenio Marco (texto) en marzo de 2,007 y era el único documento que aceptaban sin modificaciones (ya venían trabajando así con otros bancos), para habilitar el casillero en favor del banco. Mientras no se cuente con ese casillero habilitado, no era posible que operativamente una DRE o UGEL realice el descuento de las cuotas de la Planilla Única de Remuneraciones a favor del banco. La habilitación se hacía de manera centralizada en Lima y los descuentos en cada DRE o UGEL (Provincia).

Mientras Alberto pensaba “...*cómo no nos percatamos de esto antes, se han firmado convenios con valor cero ante el Ministerio de Educación*”, estimó 2 alternativas, cuestionar legalmente la indebida exigencia de la UPER (que tomaría meses) o adherirse al pedido y buscar tiempo para hacer firmar a todos “el modelo”...

Cuando logró conversar con la Jefa de la UPER, intentó explicarle que en estricto el banco si cumplió con la norma¹⁴ y que de no habilitarse los casilleros, el perjuicio también sería para los clientes, quienes dejarían de tener la facilidad del descuento y debían acercarse a pagar al banco, en todo caso sólo faltaba usar el modelo de convenio que ellos elaboraron y que para eso el banco necesitaba 2 meses, ella le manifestó que la norma estaba vigente desde hace más de un año y que no podía hacer nada por ayudar, era de exclusiva responsabilidad de los interesados adecuarse oportunamente a ella en los términos que el Ministerio había dispuesto.

Camino al banco, Alberto coordinó una reunión con su Jefa y juntos informaron de todo al VP de Negocios, quien pidió a Asesoría Legal sacar una cita con la Jefa de la UPER. Dada la contingencia, el asunto fue informado a la Gerencia General.

A esas alturas, la decisión de habilitar el casillero, sólo dependía de la Jefa de UPER, conseguir su ayuda era una carrera contra el tiempo, pues el proceso de pago y descuento se produciría en 3 días, pasado ese plazo las remuneraciones serían abonadas íntegramente a cada cliente (profesores, personal administrativo y cesantes), quedando a su sola voluntad pagar la cuota, con el agravante que los clientes podían considerar que lo abonado ya era el “neto” luego del descuento.

La Reunión con la UPER

¹⁴ Res Jefatural N° 03-2007-ME/SG-OGA-UPER.

Concedida la cita, el Gerente de Asesoría Legal y el VP de Negocios, argumentaron, que los contratos estaban vigentes y lo que faltaba era adecuarlos al modelo, la jefa de la UPER aceptó autorizar por única vez el proceso de descuento, extendiendo la habilitación del casillero, lo que otorgaba al banco un plazo de 4 semanas para conseguir la firma de los convenios según el “*modelo de la UPER*” y así habilitar el casillero de descuentos.

El formato de convenio de la UPER impuso obligaciones e introdujo riesgos para el banco, que la norma no contemplaba (véase Anexo Nro. 1) y que el modelo de negocio como tal, tampoco lo había previsto. Entre estos inconvenientes:

- El Director de la DRE o UGEL puede resolver unilateralmente un convenio, basado en un reclamo o queja de algún usuario (una cláusula abierta de este tipo, significaba un alto riesgo para el banco).
- Los créditos se otorgaban a plazos promedios de hasta 72 meses y el convenio de descuentos sólo tendría una vigencia de hasta 12 meses, la extensión del plazo del convenio marco era potestad exclusiva del Director o Jefe de Administración de la DRE o UGEL (este descalce de plazo era otro riesgo).
- El sistema informático del banco, no tenía la funcionalidad para el pago automático de un porcentaje de la cuota en favor de DRE o la UGEL, sino un valor nominal por cuota completa pagada. Hacerlo manualmente generaba un riesgo operativo. La norma incentivaba que la DRE o UGEL retenga el importe antes de pagar, lo que generaba un descuadre operativo y contable.

- El costo del nuevo pago (1.5% sobre el valor total de lo recaudado), no diferenciaba calcularlo sobre el capital y/o los intereses, teniendo un efecto confiscatorio, tampoco sobre los nuevos créditos o el stock, por eso tenía un efecto retroactivo, que constituía una contravención a las normas vigentes¹⁵.

La firma de los Convenios bajo el formato de la UPER

Alberto envió a los gerentes de las oficinas que tenían relación con los convenios, instrucciones y textos de los convenios a firmarse en base al modelo de la UPER (véase Anexo Nro. 2).

Algunos directores de las DRE y UGEL accedieron a firmarlos rápidamente. Otros no y demandaron negociar nuevas condiciones, donaciones, auspicios y otros aspectos cualitativos, algunos de esos directores no eran los mismos, que semanas atrás habían firmado los convenios con el banco.

Mario Vignolo negoció algunos casos y solicitó donaciones a la Gerencia, Alberto intervino y pidió que ninguna se apruebe sin su previo análisis y conformidad.

Alberto detuvo algunas negociaciones de Mario Vignolo (a riesgo de corto tiempo que tenían) y se trasladó a esas provincias para negociar directamente, consiguió

¹⁵ Artículo III del Título Preliminar del Código Civil Peruano de 1984 “La ley se aplica a las consecuencias de las relaciones y situaciones jurídicas existentes. No tiene fuerza ni efectos retroactivos, salvo las excepciones previstas en la Constitución Política del Perú”.

reducir el valor de las donaciones y asegurar que el destino y en lo posible la forma de las donaciones no implicaran contingencias para el banco ni los funcionarios. Fueron días intensos y de una gran presión por el tiempo, retornar sin la firma significaba no cobrar las cuotas en el futuro a través de la Planilla Única de pagos y de otro lado, negociar significaba acceder a donaciones y compromisos, con los que él personalmente no estaba de acuerdo.

En muchos casos los valores de las donaciones se redujeron y en todas se encauzaron bajo el esquema donde se acotaba el riesgo para el banco y los funcionarios, algunas donaciones no fueron posibles de realizarse debido al importe y la forma en que solicitaban se ejecute, y tras una negociación sólo se renovó para cobrar la cartera del stock.

Uno de los Directores sugirió firmar con el SUB CAFAE, por la mejor prioridad en el casillero pero solicitó a cambio donaciones y pagos mensuales, en favor de la DRE y el SUB CAFAE (por separado), por altos valores, deslizó la idea de entregarse 2 camionetas en donación a la entidad, porque las anteriores camionetas (entregadas por otro banco, hace 3 años) estaban en mal estado. Alberto descartó la opción de inmediato, Mario le dijo que si conseguían la firma del SUB CAFAE podían triplicar el saldo de cartera con esa DRE, Alberto le explicó su posición, pero Mario insistió, hasta que Alberto cambió de argumento y le dijo, *dime, ¿qué vas a hacer cuando en el futuro, otro banco nos quite la prioridad?*.

Todos los convenios fueron firmados y se habilitaron los casilleros por 12 meses. Jacinto Camirlo llamó a Alberto y le dijo

“Alberto, felicitaciones, ahora sí, vamos con todo, necesitamos duplicar la cartera y negociar más convenios, apoya a Mario Vignolo y dime que necesitas para hacer posible el crecimiento...”

Estas 4 semanas fueron determinantes para Alberto, reflexionó sobre lo ocurrido, manejar un negocio rentable como éste, sin una visión 360° y capacidades adecuadas en la organización, podía resultar caro, cuestionándose si el banco estaba preparado para seguir penetrando en el Sector Educación, si la gerencia tenía clara las implicancias del negocio, los controles que se requerían y si él mismo quería formar parte de esto, pensaba en su familia, su crecimiento profesional, en los 11 años que llevaba en el banco. Pero era consciente que era un negocio rentable, con un ROE del 18% y un aporte de ese tamaño a la rentabilidad del banco, es difícil de mover.

Alberto, decidió elaborar un informe neutral, se lo presentó a su jefa (habló del mercado, los pro, contras, contingencias, competidores y los componentes de la rentabilidad); su jefa estuvo de acuerdo en exponer a la Gerencia General lo ocurrido, porque además se requerían tomar algunas decisiones para continuar, como la firmar contratos tripartitos con los SUB CAFAES para algunos casos.

La reunión con el Gerente General.

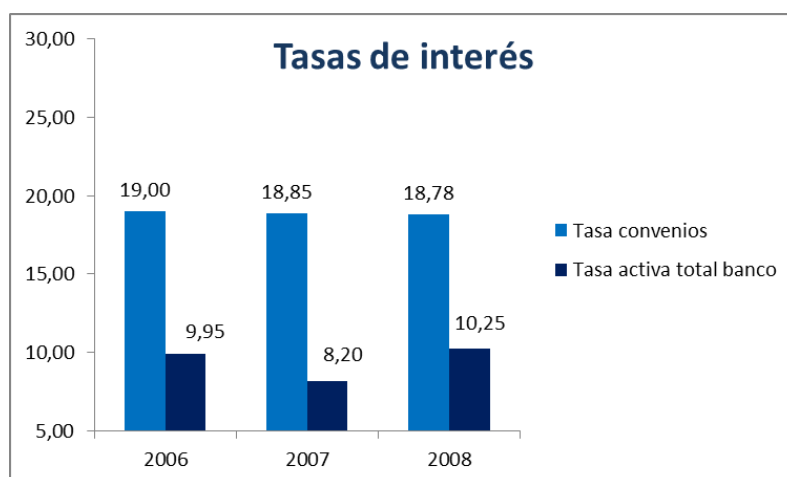
En la quincena de mayo de 2,008, el Gerente General recibió a Alberto y su jefa, estuvieron presentes el Sub Gerente General, el VP de Negocios Sr. Omar Alva, el

Gerente Legal, Juan de la Vegueta y Jacinto Camirlo como Gerente de la Banca Comercial.

Jacinto Camirlo solicitó iniciar la reunión con información que llevó sobre las proyecciones de la producción. Para Jacinto continuar con el negocio tal cual estaba, era conveniente desde el punto de vista de su remuneración, su bono estaba prácticamente asegurado, incluso tenía la oportunidad de obtener un ascenso o un aumento de remuneración.

Alberto debía ser objetivo, pero se decía así mismo *“...esto no está bien ni es correcto, no quiero volver a hacerlo, además mis padres no me han pagado 6 años de Universidad, para terminar negociando la firma de un convenio a cambio de donaciones, que dirá mi hija más adelante,...”*.

Iniciada la reunión, el Gerente General repasó las proyecciones presentadas por Camirlo, era una posición vendedora, quedando clara la bondad del negocio, Camirlo había sospechado del efecto negativo que podría tener la reunión para los fines comerciales que él representaba. Puso de relieve la tasa de interés del producto respecto de la tasa de la cartera total del banco (Véase el evolutivo de tasas Dic 2006 a Dic 2009).



Fuente: banco.

El Gerente General, observó con atención las proyecciones, el spread y le preguntó, si podía confirmarle que no se volvería a atravesar por una crisis similar, Camirlo respondió “... *no debemos pasar por estos apuros si atendemos de manera oportuna la renovación de los convenios y cuidamos la relación con las DRE y UGEL, lamentablemente el anterior Jefe de Producto no tenía idea de los cambios y tuvimos que correr...*”.

La jefa de Alberto le preguntaba ¿tenemos la capacidad para continuar sin problemas?... y Alberto respondía “*no del todo, pero la pregunta clave es, ¿Qué implica cuidar la relación?*”.

Cedieron la palabra Alberto, en su exposición, explicó que la cartera actual podía triplicarse en 5 años a la velocidad media con la que hoy se desempeñaba, dijo que el Sector Educación estaba formado por más de 280,000 personas (profesores, auxiliares, cesantes y administrativos a nivel nacional), constituyendo uno de los colectivos más grandes del Estado Peruano y que los bancos dentro de este negocio, se encontraban en una carrera por colocarles créditos. El banco tenía

20,000 créditos otorgados y crecer a un ritmo de 40% anual en volumen, era una meta posible, la tendencia actual, así lo demostraba.

El Gerente General le preguntó, ¿qué se necesita para lograrlo?, él hizo notar, que con la actual estructura sería muy difícil controlar la cartera, que era necesario cambiar el modelo, contar con una reportería adecuada, reforzar el soporte operativo, tecnológico, tener presencia comercial más agresiva, trabajar con un equipo de Fuerza de Ventas ad hoc y asegurar la prioridad del casillero por sobre todo, reevaluar la firma con el CAFAE y el SUB CAFAE, negociar con ellos y disponer de una partida de fondos que cubran las donaciones, auspicios, ayudas a las INSTITUCIONES por la firma del convenio, los días festivos, aniversarios, etc. tal como hoy opera la competencia, asumiendo las contingencias que ellos asumen. Con estas inversiones y un importante esfuerzo comercial y de producto, se aseguraba medianamente un negocio rentable y competitivo.

Le preguntaron ¿por qué no se renovaron los convenios oportunamente? y explicó, en detalle lo sucedido en los 2 últimos meses; el Gerente General le preguntó si a su juicio podía repetirse, Alberto dijo que si, que el negocio con el Sector Educación había cambiado, hoy la sola decisión de un tercero (el Director de la DRE o UGEL) podía impactar en el flujo normal de recaudo y en la colocación, esa decisión incluso podría darse sin expresión de causa, y determinar que las cuotas no tengan descuento en favor del banco, la manera de mitigar este riesgo, es manteniendo una buena relación y cumpliendo con los pedidos del Director de turno, pues era el nuevo esquema que había creado la norma del Ministerio de Educación al otorgarle ese poder y una vigencia de sólo un año a los Convenios.

Deliberaron sobre las implicancias de acceder al casillero del CAFAE o el SUB CAFAE en exclusividad y del costo, de la subasta del casillero al vencimiento del plazo del Convenio y la posibilidad de ser desplazado por otro banco con el deseo de mejorar su ratio de mora y/o colocar en forma más segura. Alberto Mardini agregó que el presidente de la DRE o UGEL era el presidente del SUB CAFAE.

Camirlo, intervino para informar que esta cartera tenía un ROE superior al de la cartera total del banco y que toda inversión era recuperada. Manifestó que sólo hacían falta algunos pequeños ajustes y que era muy difícil sustituir la rentabilidad de un negocio como éste.

El VP de negocios Sr. Omar Alva expresó su preocupación por las donaciones y auspicios, pues entrañaba un riesgo reputacional y que otros bancos lo hicieran no aminoraba el riesgo, ni le animaba a pensar que es del todo correcto, muy por el contrario, sólo veía que año tras año los valores de estas donaciones se incrementaban y que a muchos les parecía normal, el Gerente General lo interrumpió y dijo ¿tú qué opinas Alberto?... quien respondió “... *si mañana nos encontramos con una persona deshonesto del otro lado de la mesa y nos exige una donación exorbitante que no estamos dispuestos a cumplir, puede amenazarnos con sacarnos del Convenio, o si desea favorecer decididamente a otra entidad con la prioridad, nos sacará bajo cualquier excusa y en ambos supuestos estaríamos en una situación complicada con una cartera de varios millones de dólares en el limbo..., por otro lado –dijo-, no es sencillo sustituir un volumen y rentabilidad de este tipo, no hay negocios como éste a menudo...*”

ANEXO 01**Resolución Ministerial N° 0005-2007-ED**

Disponen que la Unidad de Personal del Ministerio establezca requisitos mínimos para la celebración de convenios entre entidades particulares y los órganos intermedios de gestión, referidos al otorgamiento de bienes y servicios al personal, cuyo pago se descuenta por planilla única de remuneraciones

Lima, 12 de enero de 2007

CONSIDERANDO:

Que, el literal c) de la Tercera de Disposición Transitoria de la Ley N° 28411 Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto establece que la planilla única de pagos solo puede ser afectada por los descuentos establecidos por Ley, por mandato judicial, y otros conceptos aceptados por el servidor;

Que, mediante Decreto Supremo N° 004-2007-ED se estableció que en la planilla única de remuneraciones del personal docente y administrativo activo del Sector Educación no se efectuará descuentos y retenciones a excepción de los provenientes de aportes, contribuciones y amortizaciones a órganos pertenecientes del Sector Público, AFP y lo dispuesto por normas con rango de Ley y por mandato judicial;

Que, mediante el artículo 3° del referido Decreto se faculta al Ministerio de Educación a dictar las medidas complementarias que resulten necesarias para el cumplimiento de lo señalado en el considerando precedente;

De conformidad con el Decreto Ley N° 25762 modificado por la Ley N° 26510, y el Decreto Supremo N° 006-2006-ED;

SE RESUELVE:

Artículo 1°.- Disponer que la Unidad de Personal del Ministerio de Educación establezca los requisitos mínimos para la celebración de convenios entre entidades particulares y órganos intermedios de gestión del Sector, a nivel nacional, referidos al otorgamiento de bienes y servicios al personal docente y administrativo, cuyo pago se efectúa mediante descuento por planilla única de remuneraciones.

Artículo 2°.- Autorizar a la Unidad de Personal del Ministerio de Educación para la revisión y verificación a nivel nacional de las autorizaciones expresas para descuentos por planillas, a que se refiere la Ley N° 28411.
Regístrese, comuníquese y publíquese.

JOSÉ ANTONIO CHANG ESCOBEDO
Ministro de Educación

EDUCACION

Aprueban Directiva "Normas de
Procedimientos para la Celebración
de Convenios entre las Entidades
Particulares y los Órganos Intermedios
del Ministerio de Educación"

**RESOLUCIÓN JEFATURAL
N° 0043-2007-ED**

Lima, 17 de enero de 2007

Visto el Proyecto de Directiva sobre Normas de Procedimientos para la Celebración de Convenios entre las Entidades Particulares y los Órganos Intermedios del Ministerio de Educación; y,

CONSIDERANDO:

Que, mediante Resolución Ministerial N° 005-2007-ED, se dispone que la Unidad de Personal del Ministerio de Educación establezca los requisitos mínimos para la celebración de convenios entre las entidades particulares y órganos intermedios de gestión del Sector, a nivel nacional, referidos al otorgamiento de bienes y servicios al personal docente y administrativo, cuyo pago se efectuará mediante descuento por planilla única de remuneraciones, y se le autoriza la revisión y verificación a nivel nacional de las autorizaciones expresas para descuentos; y,

De conformidad con lo dispuesto por el Decreto Ley N° 25762, Ley Orgánica del Ministerio de Educación, modificado por la Ley N° 26510 y el Decreto Supremo N° 006-2006-ED.

SE RESUELVE:

Artículo 1°.- APROBAR la Directiva N° 03-2007-ME/SG-OGA-UPER, de 17 de enero de 2007, "Normas de Procedimientos para la Celebración de Convenios entre las Entidades Particulares y los Órganos Intermedios del Ministerio de Educación" que forma parte de la presente Resolución.

Artículo 2°.- DISPONER que las Direcciones Regionales de Educación, Unidades de Gestión Educativa Local e Instituciones Educativas Autónomas del ámbito nacional, brinden las facilidades del caso para las acciones de revisión y verificación de las autorizaciones expresas para descuentos por planillas, que se hayan ejecutado adecuándolas a las disposiciones aprobadas.

Regístrese, comuníquese y publíquese.

MAGNET MARQUEZ RAMIREZ
Jefe de la Unidad de Personal

DIRECTIVA N° 03-2007-ME/SG-OGA-UPER

**NORMAS DE PROCEDIMIENTOS PARA
CELEBRACIÓN DE CONVENIOS ENTRE LAS
ENTIDADES PARTICULARES Y LOS ÓRGANOS
INTERMEDIOS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN**

I. FINALIDAD

Establecer normas y procedimientos de requisitos mínimos para la celebración de convenios entre las entidades particulares y los órganos intermedios de gestión, referidos al otorgamiento de bienes y servicios al personal docente y administrativo activos del Sector Educación, cuyo pago se descuenta por planilla única de remuneraciones.

II. OBJETIVO

Lograr simplificar el desarrollo de las planillas del Sector Educación.

III. ALCANCE

- Ministerio de Educación.
- Direcciones Regionales de Educación.
- Unidades de Gestión Educativa Local.
- Instituciones Educativas Autónomas

IV. COBERTURA

- Funcionarios, Directivos, Jerárquicos, Docentes y Auxiliares de Educación.
- Funcionarios, Directivos y Ser Administrativos.

V. MARCO LEGAL

- Constitución Política del Perú.
- Ley N° 24029, Ley del Profesorado, modificada por la Ley N° 25212.
- Decreto Supremo N° 019-90-ED, Reglamento de la Ley del Profesorado.
- Decreto Legislativo N° 276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa.
- Decreto Supremo N° 005-90-PCM, Reglamento de la Carrera Administrativa.
- Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto.
- Ley N° 28927, Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2007.
- Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.
- Decreto Supremo N° 004-2007-ED, Disposiciones para simplificar el desarrollo de las planillas de remuneraciones del personal docente y administrativo.
- Resolución Ministerial N° 005-2007-ED, Dispone que la Unidad de Personal del MED establezca los requisitos mínimos para la celebración de convenios entre entidades particulares y órganos intermedios de gestión del Sector.

VI. DISPOSICIONES GENERALES

- Sólo se efectúa descuento en la Planilla Única de Remuneraciones por:

- a) Mandato legal.
- b) Mandato Judicial.
- c) Responsabilidad pecuniaria a favor del Estado.
- d) Adeudos por cobro o pago indebido a favor del Estado.

- A ningún trabajador se le efectuará descuentos y retenciones sin su consentimiento, salvo las dispuestas por mandato imperativo de una norma legal.

- A partir del 13 de enero de 2007, queda prohibida en la planilla única de remuneraciones, la retención de cuotas, a excepción de aquellos casos en que el trabajador mediante comunicación escrita autorice de manera expresa que se le descuenta la cuota mensual a favor de alguna institución que brinde servicios o productos.

- Se continuará efectuando el descuento al trabajador a quien se le ha venido descontando de sus remuneraciones antes de la vigencia del D. S. N° 004-2007-ED, por bienes, servicios o créditos otorgados y que cuenten con la autorización conforme a lo dispuesto por la Tercera Disposición Transitoria, literal c) de la Ley N° 28411, siempre que los montos no superen el 75% de su remuneración total, menos los descuentos de Ley, hasta la culminación del convenio siempre que éste no exceda un (1) año, conforme lo señala la presente Directiva.

VII. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS

- De acuerdo a la Tercera Disposición Transitoria, literal c) de la Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, a partir de la fecha de vigencia de la presente Directiva, los funcionarios, servidores docentes y administrativos del Sector Educación, podrán en forma voluntaria autorizar por escrito el descuento por la Planilla Única de remuneraciones por bienes, servicios y créditos, ofrecidos por personas jurídicas debidamente inscritas en los Registros Públicos, como:

- a) Asociaciones e Instituciones.
- b) Otras Asociaciones (Culturales, deportivas, etc.)
- c) Banco de la Nación y Entidades Financieras del Estado.
- d) Entidades Financieras.

- El documento de la entidad prestadora de los bienes, servicios y créditos y la petición de descuento del servidor (docente o administrativo) debe contar con el visto bueno del Director o Jefe de Administración o del que haga sus veces en la Entidad (MED, DRE, UGEL o Institución Educativa Autónoma)

- Sólo las Direcciones Regionales de Educación, Unidades de Gestión Educativa Local y las Instituciones Educativas Autónomas, que constituyen Unidades Ejecutoras pueden suscribir Convenio con la entidad que brinda el servicio o crédito (Asociaciones o Empresas) por un periodo de un (1) año, para lo cual deberá requerir de éstas:

- a) Que estén debidamente constituidas e inscritas en el Registro Público en el Registro de Personas Jurídicas.
- b) Que acrediten domicilio fiscal y legal en el ámbito de la Dirección Regional de Educación.

- El Director o Jefe de Administración o el que haga las veces, del MED, DRE, UGEL o Instituciones Educativas Autónomas bajo responsabilidad, previa a la autorización del descuento, verificará la situación de endeudamiento de cada peticionario, en atención a la base de datos de los servidores docentes y administrativos.

- El Convenio será suscrito por el Director o Jefe de Administración (MED, DRE, UGEL o Institución Educativa Autónoma) y el Funcionario de la Asociación o Empresa que ésta designe en original y tres copias, siendo una copia remitida a la Jefatura de la Unidad de Personal del MED para su control y posterior verificación.

- La información de retención mensual al servidor remitida por la entidad prestadora del servicio o crédito deberá alcanzar un CD con la información a procesar por el Centro de Cómputo del MED, DRE, UGEL o Institución Educativa Autónoma.

- La Entidad (Asociación o Empresa) deberá abonar como máximo el 1.5% de la suma total retenida mensualmente, que se constituye como pago por el servicio que presta el MED, DRE, UGEL en Institución Educativa Autónoma por la recaudación realizada en la Planilla Única de Remuneraciones que será abonado en la cuenta de Recursos Directamente Recaudados.

- De acuerdo al artículo 648° del Código Procesal Civil, el

- De acuerdo al artículo 648° del Código Procesal Civil, el descuento de obligaciones alimentarias no puede ser mayor al 60% del total de las remuneraciones que percibe el servidor. En caso de existir una o más resoluciones judiciales cuyo porcentaje acumulativo excede el 60%, el órgano intermedio deberá comunicar al juzgado respectivo el hecho, haciendo saber que por disposición legal sólo podrá descontar al servidor el porcentaje que falta para llegar al 60%.

- Las remuneraciones en ningún caso podrán ser gravadas acumulativamente en más del 75% de su importe total deducido los descuentos de ley, a fin de cautelar el bienestar de los trabajadores.

- El MED, la DRE, las UGEL o las Instituciones Educativas Autónomas, deberán verificar en cada caso el porcentaje de descuento que se le viene efectuando, a fin de no superar el 75% del ingreso total de remuneraciones. En caso que el servidor presente petición de retención de sus remuneraciones y con éste su descuento excederá del 75% del total de sus ingresos, el Director o Jefe de Administración del Órgano Intermedio no podrá autorizar el descuento, haciendo conocer del hecho al interesado, pues prima el más antiguo.

- Los descuentos o retención de las remuneraciones de los servidores se aplican en el siguiente orden de prioridad:

- a) Los establecidos por Ley (Sistema Nacional de Pensiones, Sistema Privado de Pensiones o Régimen de Pensiones)
- b) Las obligaciones alimentarias acordadas mediante conciliación extrajudicial u otras dispuestas por el órgano jurisdiccional.
- c) Los adeudos o responsabilidades económicas a favor del Estado, y
- d) Los autorizados mediante petición escrita por el servidor.

- El porcentaje de descuentos de las remuneraciones del servidor señaladas en los incisos b), c) y d) del párrafo anterior, será calculado de la remuneración bruta del servidor deducido el descuento señalado en el inciso a) del numeral anterior autorizadas a favor de tercera persona.

VIII. DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS

- A partir de la fecha, queda prohibida la autorización de descuentos a favor de casas comerciales que no acrediten su personería jurídica debidamente inscrita en el Registro Público de Personas Jurídicas.

- Los convenios suscritos por periodos mayores de un (1) año que se encuentren vigentes, deberán adecuarse a lo dispuesto por la presente Directiva.

- La Unidad de Personal del Ministerio de Educación, efectuará la revisión y verificación a nivel nacional de las autorizaciones expresas para los descuentos por planillas, a que se refiere la Ley N° 28411, para lo cual la Dirección Regional de Educación, Unidades de Gestión Educativa Local o Instituciones Educativas Autónomas brindarán las facilidades.

San Borja, 17 de enero de 2007.

MAGNET MARQUEZ RAMIREZ

Jefe de la Unidad de Personal

17903-1

JUSTICIA

Designan Procuradora Pública a cargo de los asuntos judiciales de la Contraloría General de la República

RESOLUCIÓN SUPREMA N° 019-2007-JUS

Lima, 19 de enero de 2007

VISTO, el Oficio N° 1372-2006-CG/DC, de fecha 25 de julio de 2006, de la Contraloría General de la República;

CONSIDERANDO:

Que, mediante Resolución Suprema N° 017-2004-JUS, se designó al señor abogado Luis Antonio Hortensio Massa Bendezu, como Procurador Público a cargo de los asuntos judiciales de la Contraloría General de la República;

Que, conforme al oficio del visto, por razones de servicio, se ha considerado conveniente dar por concluida la citada designación;

Que, en tal sentido, es necesario designar al funcionario que se desempeñará como Procurador Público de la Contraloría General de la República;

De conformidad con lo dispuesto en el Artículo 47° de la Constitución Política del Perú, en los Decretos Leyes N°s. 17537 y 25993, y en el Reglamento para la Designación de Procuradores Públicos aprobado por Decreto Supremo N° 002-2001-JUS;

SE RESUELVE:

Artículo 1°.- Dar por concluida la designación del señor abogado Luis Antonio Hortensio Massa Bendezu como Procurador Público a cargo de los asuntos judiciales de la Contraloría General de la República, dándosele las gracias por los servicios prestados.

Artículo 2°.- Designase a la señora abogada Nelly Mercedes Malarin Cáceres como Procuradora Pública a cargo de los asuntos judiciales de la Contraloría General de la República.

Artículo 3°.- La presente Resolución Suprema será refrendada por la Ministra de Justicia.

Regístrese, comuníquese y publíquese.

ALAN GARCÍA PÉREZ

Presidente Constitucional de la República

MARÍA ZAVALA VALLADARES

Ministra de Justicia

18249-8

MUJER Y DESARROLLO SOCIAL

FE DE ERRATAS

RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 017-2007-MIMDES

Mediante Oficio N° 167-2007-MIMDES/SG, el Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social solicita se publique Fe de Erratas de la Resolución Ministerial N° 017-2007-MIMDES, publicada en la edición del día 19 de enero de 2007.

ANEXO 02 (MODELO DE CONVENIO DEL MINISTERIO)

CONVENIO INTERINSTITUCIONAL ENTRE LA DREA, EL BANCO

Conste por el presente documento el Convenio que celebran de una parte la **DIRECCION REGIONAL DE EDUCACION ... -DREA**, con RUC No. ..., domiciliado en ... N° ... Distrito y Provincia de ..., Departamento de ..., debidamente representada por el Sr. ..., identificado con DNI N° ..., facultado según Resolución Ejecutiva Regional N° ... -2008 Gobierno Regional ... / PR de fecha 30 de Mayo del 2008, a quien en adelante se le denominará **LA DREA**; a esta entidad públicas se le denominará **LA INSTITUCIÓN** y de la otra parte, **EL BANCO** ... con RUC N° ..., con domicilio en Av. ... N°, ..., ..., en adelante **EL BANCO** debidamente representado por sus apoderados Sr. ..., con DNI ... y el Sr. ..., con DNI ..., según poderes inscritos en la partida electrónica N° ... del registro de personas Jurídicas, en los términos y condiciones siguientes:

PRIMERO: ANTECEDENTES

1. Por Escritura Pública de fecha ... se constituyó **EL BANCO** inscrita en la Partida Electrónica N° ... del Registro de Personas Jurídicas de la Oficina Registral de Lima.
2. De acuerdo a su Estatuto es una entidad de derecho privado, constituido como una Sociedad Anónima.
3. Tiene como objetivo otorgar créditos.
4. **LA INSTITUCIÓN** como organismo del Sector Educación son competentes para formular, dirigir, ejecutar y supervisar la política general del Estado en el ámbito de las actividades que la Ley le señala.
5. Las partes con fecha ... celebraron un **CONVENIO**, que mantienen, con diversos pactos como el relacionado al monto total asignado por **EL BANCO** a los beneficiarios adscritos a **LA INSTITUCIÓN** conforme a lo regulado por el Art. 203° de la Ley N° 26702; fechas de pago, para los efectos del cumplimiento de los normado por la Resolución S.B.S. N° 808-2003, comisiones y gastos reguladas por el art. 9° de la Ley 26702, la Ley 28587, Resolución N° 1765-2005-SBS-Normativa sobre Transparencia, que son objeto de fiscalización a **EL BANCO**, designación de coordinador por el lado de **LA INSTITUCIÓN**, etc.; por tanto, el acuerdo que consta en el presente documento, opera en el ámbito de aplicación de la Resolución Jefatural N° 0043-2007-ED, que aprueba la Directiva N° 03-2007-ME/SG-OGA-UPER, "Normas de Procedimientos para la Celebración de Convenios entre las Entidades Particulares y los Órganos Intermedios del Ministerio de Educación" que fundamentalmente se refiere a la autorización expresa del beneficiario para afectar su remuneración hasta el 75%, la habilitación del uso del casillero en la Planilla Única de Remuneraciones, etc., por lo que **EL CONVENIO** se mantiene vigente en aquellos materias que no se opongan a al presente acuerdo, complementándolo de este modo.

SEGUNDO: MARCO LEGAL

El presente Convenio se sustenta en los siguientes dispositivos legales:

- Constitución Política del Perú.
- Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto.
- Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.

- Texto Único Ordenado de la Ley General de Cooperativas, aprobado por Decreto Supremo N° 074-90-TR (indicar dicha norma legal sólo para el caso de convenios con Cooperativas)
- Decreto Supremo N° 004-2007-ED, Disposiciones para simplificar el desarrollo de planillas de remuneraciones del personal docente y administrativo del Sector Educación, de los niveles del Gobierno Nacional y Gobiernos Regionales.
- Resolución Jefatural N° 0043-2007-ED, aprueba la Directiva N° 03-2007-ME/SG-OGA-UPER, “Normas de Procedimientos para la Celebración de Convenios entre las Entidades Particulares y los Órganos Intermedios del Ministerio de Educación”.

TERCERO: ÁMBITO DE APLICACIÓN

Las disposiciones del presente Convenio serán de alcance a los docentes, administrativos, cesantes, sobrevivientes, pensionistas, jubilados y ex trabajadores del Sector Educación de **LA INSTITUCIÓN** ; en tal sentido las entidades del Sector Educación señaladas en el presente Convenio son **LA INSTITUCIÓN** .

CUARTO: OBJETO DEL CONVENIO

Por el presente documento, las partes acuerdan un convenio InterINSTITUCIÓNal, a fin de que los trabajadores docentes, administrativos, cesantes, jubilados y ex trabajadores puedan adquirir servicios o créditos, los mismos que serán descontados al beneficiario, previa su autorización en la planilla única de remuneraciones y hasta por el máximo del 75% del total de sus remuneraciones.

QUINTO: DE LA AUTORIZACIÓN Y MONTO

EL BANCO otorgará un documento escrito referido al crédito relacionado al servicio o crédito otorgado al beneficiario donde figurará una cláusula por la cual el beneficiario autoriza de manera expresa para que **LA INSTITUCIÓN** le descuenten la cuota del crédito mensual por los servicios financieros contraídos, en nuevos soles en la planilla única de pagos a favor de **EL BANCO** .

LA INSTITUCIÓN a través de la Oficina, Unidad o Área de Administración verificará en la base de datos la situación de endeudamiento del petionario, si observara que está dentro del porcentaje establecido señalará con la anotación “PROCEDE EL DESCUENTO”, por el contrario si observara que el trabajador está excediendo el porcentaje señalado, con la anotación “NO PROCEDE ATENDER SU PETICIÓN DE DESCUENTO” devolverá al petionario el documento.

SEXTO: DE LOS COMPROMISOS DE LA ENTIDAD O EMPRESA

- Tener presente que el beneficiario no debe exceder su capacidad de endeudamiento de hasta el 75% del total de la remuneración en su sistema de créditos personales.
- Que exista autorización expresa del beneficiario para el descuento en su remuneración mensual.
- Llevar al día el estado de cuenta corriente de cada uno de los beneficiarios del servicio o crédito otorgado por **EL BANCO** .
- Proporcionar mensualmente la nómina de beneficiarios del crédito, a fin de que **LA INSTITUCIÓN** verifiquen la conformidad con la recuperación de los créditos otorgados.

- e) Remitir en forma oportuna la información mensual mediante listado, CD/diskette, que contenga la información a procesar por la Oficina de Informática o Cómputo de **LA INSTITUCIÓN** para los descuentos solicitados.
- f) Los respectivos formatos para la presentación de la información para descuentos (listado, CD/diskette) y el cronograma de presentación será establecido por el Centro de Cómputo de EL MINISTERIO DE EDUCACION.
- g) El presente convenio no tiene ningún nexo en la relación contractual por el servicio o crédito realizado entre el personal activo o cesante dependiente de **LA INSTITUCIÓN** con **EL BANCO**, en tal sentido:
 - 1) Si al término de la vigencia del Convenio, el beneficiario del servicio o crédito otorgado por **EL BANCO** no ha culminado con cancelarlo, **LA INSTITUCIÓN** no asume ninguna obligación.
 - 2) En caso de producirse la conclusión del vínculo entre **LA INSTITUCIÓN** y el beneficiario, y existe un saldo deudor por concepto del crédito otorgado, **LA INSTITUCIÓN** no asume ninguna obligación.
- h) Del total de las sumas a retener mensualmente y abonar a favor de **EL BANCO**, por derecho del servicio que presta **LA INSTITUCIÓN**, **EL BANCO** recaudará un importe que no excederá del 1.5% como tasa, del total retenido, la que será abonada a la cuenta Recursos Directamente Recaudados de **LA INSTITUCIÓN**, conforme al modo que ya lo tienen acordado las partes y que vienen trabajando.
- i) **EL BANCO** declara conocer y aceptar el orden de prelación establecido en la Directiva, en tal sentido de existir resolución judicial que contenga obligaciones de pago a ser descontado por la planilla única de remuneraciones, esta puede afectar el descuento que se vienen efectuando a favor de **EL BANCO**, el que será comunicado por **LA INSTITUCIÓN**.

SETIMO: VIGENCIA DEL CONVENIO

La vigencia del presente Convenio es de un (1) año, contado a partir de la fecha de la suscripción del mismo. El Convenio podrá ser renovado por expreso acuerdo de las partes.

En caso de existir de parte de los usuarios una serie de denuncias, reclamos, quejas y maltratos debidamente sustentados en la falta de atención a sus peticiones respecto a los servicios o créditos otorgados, **LA INSTITUCIÓN**, se reserva el derecho de resolver el Convenio o la decisión de no suscribir un nuevo convenio.

OCTAVO: CAUSAL DE RESOLUCIÓN DEL CONVENIO

El presente Convenio podrá ser resuelto por incumplimiento de las obligaciones contenidas en el presente documento por cualquiera de las partes, para lo cual la parte afectada comunicará por escrito a la otra la decisión asumida en un plazo no menor de treinta (30) días calendario de anticipación, sin que tal decisión genere pago de lucro cesante o cualquier otro tipo de pago o indemnización.

NOVENO: RESPONSABILIDAD POR CASO FORTUITO O FUERZA MAYOR

LA INSTITUCIÓN no será responsable por los daños y/o perjuicios que pudiera ocasionar la ocurrencia de retraso, interrupción o suspensión de la retención y débito debido a interrupción del sistema de computo por falta de fluido eléctrico, paros o huelga de trabajadores, actos de gobierno, emergencias nacionales como: terremotos, incendios,

inundaciones, terrorismo, conmoción civil y otros actos y consecuencias a que hace referencia el artículo 1315° del Código Civil.

DÉCIMO: COMUNICACIÓN ENTRE LAS PARTES

Toda comunicación, aviso o notificación que se cursen las partes entre sí, surtirá efectos en los domicilios consignados en la parte introductoria del presente Convenio. Cualquier variación del mismo, deberá ser puesta en conocimiento de la otra parte, con una anticipación no mayor de diez (10) días calendarios.

DÉCIMO PRIMERO: SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS

Cualquier asunto no previsto expresamente en el presente convenio y/o cualquier discrepancia en su aplicación o interpretación, buscarán ser solucionados mediante el entendimiento directo sobre la base de las reglas de la buena fe y común intención de las partes, procurando para tal efecto la máxima colaboración para la solución de las diferencias. En caso de no poder solucionarlas de común acuerdo, las partes podrán recurrir a los medios alternativos de solución de conflictos a través de los Centros de Conciliación de la ciudad de Lima. Sólo fracasados esos esfuerzos, recurrirán a la vía jurisdiccional.

DÉCIMO SEGUNDO: APLICACIÓN SUPLETORIA DE LA LEY

Para todo lo no previsto en el presente Convenio, rigen las normas del sistema jurídico que resulten aplicables o las disposiciones del Código Civil.

DÉCIMO TERCERO: RENUNCIA A SUS DOMICILIOS

En los casos de tener que acudir al Poder Judicial, ambas partes renuncian al fuero de sus domicilios y se someten a la jurisdicción de los jueces del distrito judicial de Lima, señalando como domicilios los indicados en la introducción del presente convenio, lugar donde se les hará llegar las notificaciones judiciales y/o extrajudiciales a que tuviera lugar.

En señal de conformidad en todas y cada una de las cláusulas del presente Convenio, las partes lo suscriben en tres (3) ejemplares igualmente válidos; en la ciudad de ... a los..... días del mes de..... del año

LA INSTITUCIÓN

EL BANCO

CAPÍTULO II: TEACHING NOTE

2.1 Enfoque del caso

Consideraciones preliminares

El presente caso está orientado a los alumnos de Maestría, Programas de Alta Dirección, Programa de Dirección General, Maestría en Gobierno de Organizaciones, que se encuentren cursando la asignatura de Gobierno de Personas, ya que es necesario observar los siguientes conceptos, para su diagnóstico y solución:

- Motivos de la acción y calidad motivacional.
- Balance de la organización
- Liderazgo.
- Comunicación dentro de la organización.
- Evaluación de las decisiones directivas.

Objetivos pedagógicos que persigue

Que el caso comprenda todos los criterios que se deben considerar, antes de tomar la decisión de continuar o no en un negocio rentable, pero que entraña riesgos potenciales para la empresa (impacto financiero y reputacional) y sus colaboradores (responsabilidad personal), los que no son naturales o propios del negocio.

Conceptos académicos que abarca

- Necesidades humanas: psico corpóreas, cognoscitivas y afectivas.
- Dimensiones de la organización: eficacia, atraktividad y unidad.

- Liderazgo, poder, delegación y control.
- Evaluación de las decisiones directivas.

2.2 Desarrollo del caso

2.2.1 Diagnóstico de la organización - Octógono años 2,007 – 2,008 (Ver Anexo1 de Octógono, según modelo propuesto por Ferreiro)¹⁶.

Entorno Externo

- Banco pertenece a grupo español.
- Fundado para aprovechar sinergias con brazo industrial y respaldar inversiones del grupo.
- Sector financiero; economía peruana sale de una crisis.
- Cambio normativo 2,007 impone nuevas reglas.
- Tres bancos concentran el 85% del volumen de cartera.
- Bancos compiten por prioridad en el casillero a través del SUB CAFAE.

Estrategia

- Crecer en Sector Público Educación.
- Colocar aún sin oficina en la zona de influencia.
- No firmar con CAFAE ni SUB CAFAE.
- Tasas de Interés similares a la competencia. No campañas.
- Consolidar relación con firmantes (Directores Regionales y de UGEL).

¹⁶ FERREIRO DE BABOT, Pablo (2013) "El Octógono. Un diagnóstico completo de la Organización Empresarial", PAD – Escuela de Dirección. Universidad de Piura. Pag. 63.

- Canal de venta propio, no ad hoc (oficinas).
- Colocar en la zona norte del país (Trujillo, Chiclayo, Cajamarca y Piura).

Sistema Formal de Control.

- Deficiente seguimiento de Gerente de Banca Comercial a Jefe Zonal (delega y abdica).
- Jefe Zonal negocia donaciones y auspicios sin control previo.
- Contratos vigentes habilitan casillero a favor del Banco desde Lima.
- Post Venta se traslada del Norte (Jefe Zonal) a Lima (Producto).
- Descalce entre Convenio Marco (12 meses) y Créditos (mayor 12 meses).
- Sistema de metas y bonos por cumplimiento (Bono trimestral).
- Casillero de pago se activan en el Min. de Educación en Lima.

Estructura Formal

- Estructura Divisional.
- Producto es Jefatura, reporta a Riesgos. Matricialmente a VP de Negocios.
- Producto evalúa, aprueba y desembolsa créditos. Procesa Post Venta (aplicación de nóminas).
- No existen KPIs, información a detalle ni reportería.

Saber

- Jefe Zonal concentra las relaciones, negociación (negocio depende de él), dirige los equipos de comercialización.
- Fábrica de créditos, se desembolsa en el día (ventaja competitiva).

- Producto no tiene estructura para generar nuevos convenios (Jefe no tiene asistente ni equipo de adquisición).

Estilo de dirección

- Agresividad comercial del Jefe Zonal (Tirano).
- Gerencia traslada procesamiento de nóminas de Trujillo a Lima por negligencia de Jefe Zonal.
- Gerente de Banca Comercial abdica control ante Jefe Zonal.
- Staff de ventas es del propio banco, tendencia en el mercado tercerizar por comisiones (componente variable).

Estructura Real

- Estructura Jerárquica.
- No hay comunicación adecuada entre Jefe Zonal y Producto.
- Jefe Zonal “salta” a Producto.
- Gerente Comercial no supervisa labores del Jefe Zonal.

Misión Externa

- Atender necesidades de financiamiento para las personas naturales.

Valores de Dirección

- Ascensos internos. Experiencia en manejo de equipos y se acortan curvas de aprendizaje.
- Mientras los números van bien, se deja avanzar el negocio sobre el saber del Jefe Zonal, hasta que los errores operativos se evidenciaron.

- Gerente de Banca Comercial abdica seguimiento.
- Las donaciones preocupan, pero la rentabilidad y negocio lo justifican.

Misión Interna

- Jefa de producto afectada por tensiones pide su cambio (agosto de 2007).
- Se traslada nuevas funciones a producto y se otorga personal requerido.
- Nuevo Jefe de Producto no está a gusto, busca otro trabajo.
- Alta rotación del personal en Oficinas del Norte.

Entorno Interno

- No hay sindicato.
- Jefe de convenios no tiene buena relación con Jefe Zonal.
- Jefe Zonal hace uso de su reputación de buen comercial.
- La prioridad de los casilleros puedes alterarse manualmente.

2.2.2 Balance de la organización.

Siguiendo a Ferreiro y Alcázar¹⁷, nos servimos del siguiente modelo para analizar el Balance en la organización:

¹⁷ FERREIRO DE BABOT, Pablo y ALCÁZAR, Manuel (2013) "Gobierno de Personas en la Organización", Editorial Planeta, Lima, Sexta Edición. Pag. 42.

ANÁLISIS DEL BALANCE DE LA ORGANIZACIÓN			
DIMENSIONES	QUE ENTREGABA EL BANCO A SUS COLABORADORES	QUE ENTREGABAN LOS COLABORADORES AL BANCO	NECESIDADES HUMANAS
Eficacia	Remuneración promedio más bono con prima por sobrecumplimiento , pago de gastos de movilidad, revisión anual de remuneración , programa de beneficios (medianos).	Cumplir metas (producción, stock y ROE), generar una buena experiencia en el cliente y cumplir con las funciones.	Psico Corporeas
Atractividad	Autonomía al Jefe Zonal. Reconocimiento a quienes llegan a meta, ascenso. Bajo control a Jefe Tirano. Malas reacciones entre áreas.	Soluciones e iniciativa para el negocio y el cliente.	Cognoscitivas
Unidad	Reconocimiento, rotación , desarrollo profesional y personal, actividades con la familia, exposición a riesgo personal en entrega de donaciones.	Entrega, lealtad, alta rotación, entusiasmo, desconfianza en decisiones de Jefes.	Afectivas

En base al octógono y al cuadro anterior, podemos evidenciar lo siguiente supuestos:

1. **Eficacia:** El negocio de convenios (marzo de 2,008) es un negocio rentable, ayuda a diversificar el portafolio del banco y le permite tener una base importante de clientes con cupos en los créditos menores (como es usual en la banca retail): Esto permite que los comerciales cobren bonos con sobrecumplimiento y reciban aumentos de remuneración y sean reconocidos. Se entregan donaciones y auspicios, pero no se asegura la prioridad como otros bancos.
2. **Atractividad:** Siendo un negocio en crecimiento y que supera las metas: otorga “tribuna” a quien lo maneja, no obstante las relaciones que se

establecen entre las personas no son equilibradas, hay una alta rotación en los jefes de producto y el personal del Jefe Zonal.

3. **Unidad:** Acciones poco transparentes, generan desconfianza (donaciones y relacionamiento con Directores de DRE y UGEL). Se expone a riesgos personales a profesionales del banco en la negociación de donaciones y premios (que pueden tener un destino incierto), el personal rota, Alberto considere apartarse. La carga laboral y la relación con el Zonal determina que anteriores jefes tengan una visión corta del negocio.

2.2.3 Análisis de la relación entre Motivos y Motivación Racional de las personas involucradas.

Cada actor del caso, tiene una visión particular del Negocio de Créditos por Convenios, cada uno tiene un interés diferente, sus acciones respondían a dicha perspectiva, a su calidad motivacional, a los valores que involucran la generación de sus decisiones y con base en ellas se conducirán en referencia al negocio. Como bien señala Juan Antonio Pérez Lopez (2009:87)

“La calidad ética de las acciones de un decisor no viene determinada por las consecuencias de la acción, sino por aquello que la origina, aquello que produce en el agente la decisión de realizar precisamente esta acción y no otra distinta. Lo que hace, por ejemplo que una acción de un agente sea justa, no es que las consecuencias sean justas, es que sea producida por la virtud moral de la justicia en ese agente concreto...” (el subrayado es nuestro)

¹⁸

¹⁸ PEREZ LOPEZ, Juan Antonio (2009) “Introducción a la Dirección de Empresas.Las Decisiones de Gobierno” Editorial PAD, Escuela de Dirección de la Universidad de Piura. Primera Edición. Pag. 87

En ese sentido, elaboramos los siguientes cuadros, para explicar la relación entre los motivos y motivación de los principales actores del caso, tomando como guía el modelo de Ferreiro y Alcázar¹⁹:

<u>Mario Vignolo</u> (Jefe Zonal)		
Motivos Extrínsecos	Motivos intrínsecos	Motivos Trascendentes
Obtener beneficios económicos (bono, ascenso, presupuesto para gastos)	Mantener autonomías y concentrar decisiones.	No tiene interés real en las necesidades de las personas.
Las personas son "fusibles", según sus resultados.	Hacerse indispensable (el que más sabe del negocio)	Su influencia y trato genera rotación dentro y fuera de su equipo.

<u>Jacinto Camirlo</u> (Gte. Banca Comercial)		
Motivos Extrínsecos	Motivos intrínsecos	Motivos Trascendentes
Obtener beneficios económicos (aumento de remuneraciones y cobrar bonos)	Reconocimiento y elogio por gestión. Ser el sucesor de su Jefe.	No se preocupa por la alta rotación del equipo a cargo del Jefe Zonal.
Que la producción no se caiga, mantenga tendencia.	No se ocupa del desarrollo de habilidades de las personas.	Minimiza desconfianza que produce esquema de donaciones yauspicios.

<u>Alberto Mardini</u> (Jefe de Producto)		
Motivos Extrínsecos	Motivos intrínsecos	Motivos Trascendentes
Ordenar Convenios para que crezca estable y sea sostenible.	Desarrollar habilidades y virtudes con los colaboradores del banco.	Atender el desarrollo de su familia y las personas de su equipo. Cuidar los intereses del banco que es el de todos.
Atomizar la cartera con diversos sectores.	Eliminar los auspicios y donaciones como modo de mantener relaciones.	Eliminar riesgos personales para los colaboradores y reputacionales para el banco.

¹⁹ "Gobierno de Personas en la Organización", Ob. Cit Pag. 108.

<u>Omar Alva</u> (VP de negocios)		
Motivos Extrínsecos	Motivos intrínsecos	Motivos Trascendentes
Alcanzar metas: ROE y ROA esperado.	Desarrollar a las personas, que tengan oportunidades en la orgaización.	Hacer del banco un lugar justo, transparente y confiable para trabajar.
Desarrollar negocios sostenibles, estables y rentables.	Erradicar malas practicas en el Negocio de Créditos por Convenios.	Predicar valores con el ejemplo.

<u>Juan de la Vequeta</u> (Gerente General)		
Motivos Extrínsecos	Motivos intrínsecos	Motivos Trascendentes
Superar metas puestas por el accionista: ROE y ROA.	Reconocimiento como un excelente Gerente General.	Controlar riesgos reputacionales por el bien de los accionisas y de todos los colaboradores.
Que el banco obtenga un mejor grado de inversión.	Tener presencia en el ranking: Great Place To Work.	Hacer del banco un lugar confiable donde trabajar, invertir y crecer.

2.2.4 Hechos relevantes para la determinación del problema:

- Convenios: negocio rentable (ROE mayor al promedio del banco), mora baja y viene ganando market share.
- Cambio normativo hace atractivo negociar con CAFAEs, SUB CAFAEs: genera ineficiencia, gastos, dependencia y corruptela (se genera un Riesgo reputacional, personal para empleados).
- La falta de información consolidada, la baja supervisión, el rápido crecimiento de la cartera y la rentabilidad, encubren una dimensión de prácticas que rodean al negocio.

- El modelo que actualmente sigue el banco, no asegura la prioridad dentro de la boleta de pagos (se genera un Riesgo de no pago).
- Si no se renuevan los Convenios, no se habilita el casillero en favor del banco.
- Las cuotas se descuentan en favor del banco si el casillero en la Planilla Única de Pagos está habilitado con un Convenio InterINSTITUCIONAL vigente.
- Si hay más de un acreedor, cobra primero el que tiene el casillero con mejor prioridad dentro de la Planilla Única de Pagos.
- Los bancos compiten por firmar con el CAFAE y SUB CAFAE para obtener la prioridad y exclusividad, esto tiene un costo elevado.
- Para renovar los convenios, el banco recurre como los demás bancos, a las donaciones y auspicios.
- El banco desconocía que se requería un “modelo de convenio” para firmar las renovaciones, haciendo peligrar la habilitación del casillero, producto de una orientación motivacional dominada por motivos extrínsecos y una falta de visión sistémica.
- El manejo a detalle del producto se concentra en Mario Vignolo (operativo, comercial, post venta).
- La rotación (en el equipo de Vignolo y de Producto) y modo cómo se sostiene el negocio, hace que el último jefe de producto cuestione su propia permanencia y el anterior ya se fue por lo poco atractivo que resulta la posición.
- El producto Convenios por rentabilidad y crecimiento, brinda: protagonismo y pago de bonos.

- Mario Vignolo con el personal a su cargo, tiene un trato vertical, duro, todos son “fusibles” y reemplazables desde el momento que no llegan al objetivo (número) o no obedecen sus órdenes, su estilo, bajo el análisis de Ferreiro y Alcázar (2012:162) es el de un Tirano, lo que trae como consecuencia una elevada rotación en su equipo y una mal relación con sus pares, los Jefe de Producto Convenio.
- La alta gerencia no recibe información a detalle y tampoco la solicita, mientras el negocio marcha bien no hay ocupación en detalles como la rotación del personal, el malestar de la gente, la exposición al riesgo del personal, todo esto, genera desconfianza y atenta contra la unidad.
- El jefe de Mario Vignolo abdica, no lo supervisa y deja que tome diversas decisiones. Al jefe de producto le resulta difícil encauzar la relación dentro del orden y los procedimientos.
- Gerente Comercial y del Jefe Zonal actúan bajo el criterio y deseo de maximizar beneficios (convertido en un fin en sí mismo), su obtención justifica asumir cualquier riesgo potencial para el banco y los colaboradores.
- El VP de Negocios y el Gerente General no tienen conocimiento a detalle de las implicancias del negocio.

2.2.5 Análisis del caso: El problema identificado.

PROBLEMA:

“¿Debe continuarse con el negocio de Convenios en el Sector Educación, asegurando la cobranza de cuotas en iguales condiciones que otras entidades financieras?”.

ALTERNATIVAS:

Alternativa Nro 1: No hacer nada y continuar con las operaciones, la cartera seguirá creciendo y para renovar los convenios, debe seguirse invirtiendo en auspicios y donaciones. **Controlar donaciones y auspicios** a través de Producto Convenios.

Alternativa Nro 2: Firmar Convenio con CAFAE y SUB CAFAE, asegurando la prioridad y exclusividad en los casilleros, realizar las donaciones necesarias y mantener “a flote” la relación con el Director de la DRE o UGEL. **Controlar donaciones, auspicios** y gastos a través de Producto Convenios.

Alternativa Nro 3: Salir del Sector Educación y sustituir la cartera por otra, buscar suscribir nuevos convenios con empresas privadas y públicas ordenadas. Administrar el crecimiento ordenado con KPI's que midan la rentabilidad, stock, producción y market share.

EL DUEÑO DEL PROBLEMA

El dueño del problema, es quién puede y debe resolverlo. Para determinarlo, vamos a servirnos del trabajo de Alcázar (2015: 17-18) elaborando el siguiente cuadro²⁰:

²⁰ ALCAZAR, Manuel (2015) “Cómo mandar bien, Consejos para ser un buen jefe” Editorial Infobrax. Primera Edición. Pags. 17 y 18.

	PUEDE Poseen los medios que necesitan	SABE Saber qué hacer, y saber hacerlo	QUIERE Motivaciones
GERENTE GENERAL	<u>SI</u>	<u>SI</u>	<u>SI</u>
OMAR ALVA	NO	SI	SI
JACINTO CAMIRLO	NO	SI	NO
ALBERTO MARDINI	NO	SI	SI

Como puede apreciarse, *el dueño del problema es el Gerente General*, pues tiene la capacidad y el empoderamiento para decidir sobre el negocio de Créditos por Convenio, la información le fue proveída a detalle en la reunión a través de Alberto Mardini .

ANÁLISIS DE LAS ALTERNATIVAS DE SOLUCION:

Analizamos las alternativas en los 3 niveles de la organización, para ello nos servimos del siguiente cuadro en base a la teoría de Juan Antonio Pérez Lopez²¹.

²¹ "Introducción a la Dirección de Empresas. Las Decisiones de Gobierno" Ob. Cit. Pag. 37

¿Debe continuarse con el negocio de Convenios en el Sector Educación, asegurando la cobranza en iguales condiciones que otras entidades financieras?

Dueño del problema: Juan de la Vegeta (Gerente General)

Alternativa N° 1: **NO HACER NADA Y CONTINUAR CON LAS OPERACIONES**, la cartera seguirá creciendo y para renovar los convenios, debe invertirse en auspicios y donaciones. **Controlar donaciones y auspicios** a través de Producto Convenios

Corto plazo

Eficacia

Atractividad

Unidad

↑
Producción, stock,
ROE y Market Share

↓
Sigue concentrado el
saber en Vignolo.

↓
Desconfianza en
líderes.

**Mediano y
Largo Plazo**

↓
Mora, provisiones,
bajo ROE y Market S.

↓
Salida de Mardini.
Inestabilidad.

↓
Riesgo para el
personal

Alternativa N° 2: **FIRMAR CON CAFAE Y SUB CAFAE** asegurando la prioridad y exclusividad en los casilleros, al precio necesario y mantener "a flote" la relación con el Director de la DRE o UGEL. Controlar donaciones, auspicios y gastos a través de Producto Convenios.

Corto plazo

↑↑
Producción, stock,
ROE y Market Share

↓
Renuncias. Pago de
bonos.

↓
Objetivo común /
Riesgo reputacional.

**Mediano y
Largo Plazo**

↑
ROE y Market Share.

↓
Concentración del
poder en un tirano.

↓
Riesgo personal y
reputacional del banco

Alternativa N° 3: **SALIR DEL SECTOR EDUCACIÓN**, bajar la colocación y sustituirla por otra cartera, buscar **suscribir nuevos convenios** con empresas privadas y públicas ordenadas. **Administrar el crecimiento ordenado con KPI's** que midan la rentabilidad, stock, producción y market share.

Corto plazo

↓
Producción, stock,
ROE y Market Share

↑
Nuevas metas y retos.

↑
Confianza por
virtualidad de Jefes.

**Mediano y
Largo Plazo**

↑↑↑
Cartera sana.
Recuerda ROE.

↑↑
Aprendizaje positivo /
nuevos logros.

↑↑↑
Empresa confiable,
desarrollo de virtudes

DECISIÓN ADOPTADA :

Para decidir, tomamos en cuenta lo expresado por Pérez Lopez:

“El ganar dinero –el crear riqueza- es... ...condición necesaria pero no suficiente, para que una organización humana sea una empresa de negocios”²²

En tal sentido, las donaciones, premios y auspicios aseguran el casillero y mantiene indemne la relación con la DRE y UGEL (eficacia), haciendo fluir el negocio, pero tienen una connotación que linda con la falta de transparencia y ética, que como dijimos siguiendo a Pérez Lopez, son condición necesaria para la estabilidad y para el crecimiento de la eficiencia económica, lo que hace que el negocio no sea sostenible en el tiempo:

“Una vez entendido... ...lo que significa una organización de seres humanos que sea capaz de funcionar de modo económicamente eficiente, es decir, de “ganar dinero”, como lo que son las virtudes morales y sus consecuencias prácticas, queda claro que dichas virtudes son condición necesaria para la estabilidad y para el crecimiento de los logros en el plano de la eficiencia económica. Son condición necesaria, es decir, sin ellas tan sólo pueden darse logros económicos que no serán estables ni tenderán a crecer, pero no son condición suficiente, es decir, sólo con ellas lo que se podría conseguir es una maravillosa organización humana, pero que podría ser al mismo tiempo, profundamente ineficaz desde el punto de vista económico (un conjunto de seres humanos felices en medio de su pobreza, lo cual sería indudablemente peor que si fuesen igualmente felices, pero en medio de su abundancia).”²³

Por lo tanto, se elige la alternativa número 3, debido a que:

- Resuelve el problema.

²² “Introducción a la Dirección de Empresas. Las Decisiones de Gobierno” Ob. Cit. Pag. 91

²³ “Introducción a la Dirección de Empresas. Las Decisiones de Gobierno” Ob. Cit. Pag. 91

- Permite una solución que hace viable el negocio en el largo plazo.
- La puesta en marcha impacta inmediatamente de manera positiva en todos los niveles de la organización.
- Se sacrifica la rentabilidad del corto plazo, pero se asegura que el banco sea una empresa de negocios en los términos al que alude Pérez Lopez²⁴.

Podemos apreciar en los Anexo 02 las variables que el Gerente General, debe tomar en cuenta y el impacto de las mismas en todos los niveles.

Nótese que si el Gerente General hubiera decidido no salir del Sector Educación, Alberto Mardini pedía su cambio a otra área y si no se produce, era su intención desvincularse del banco.

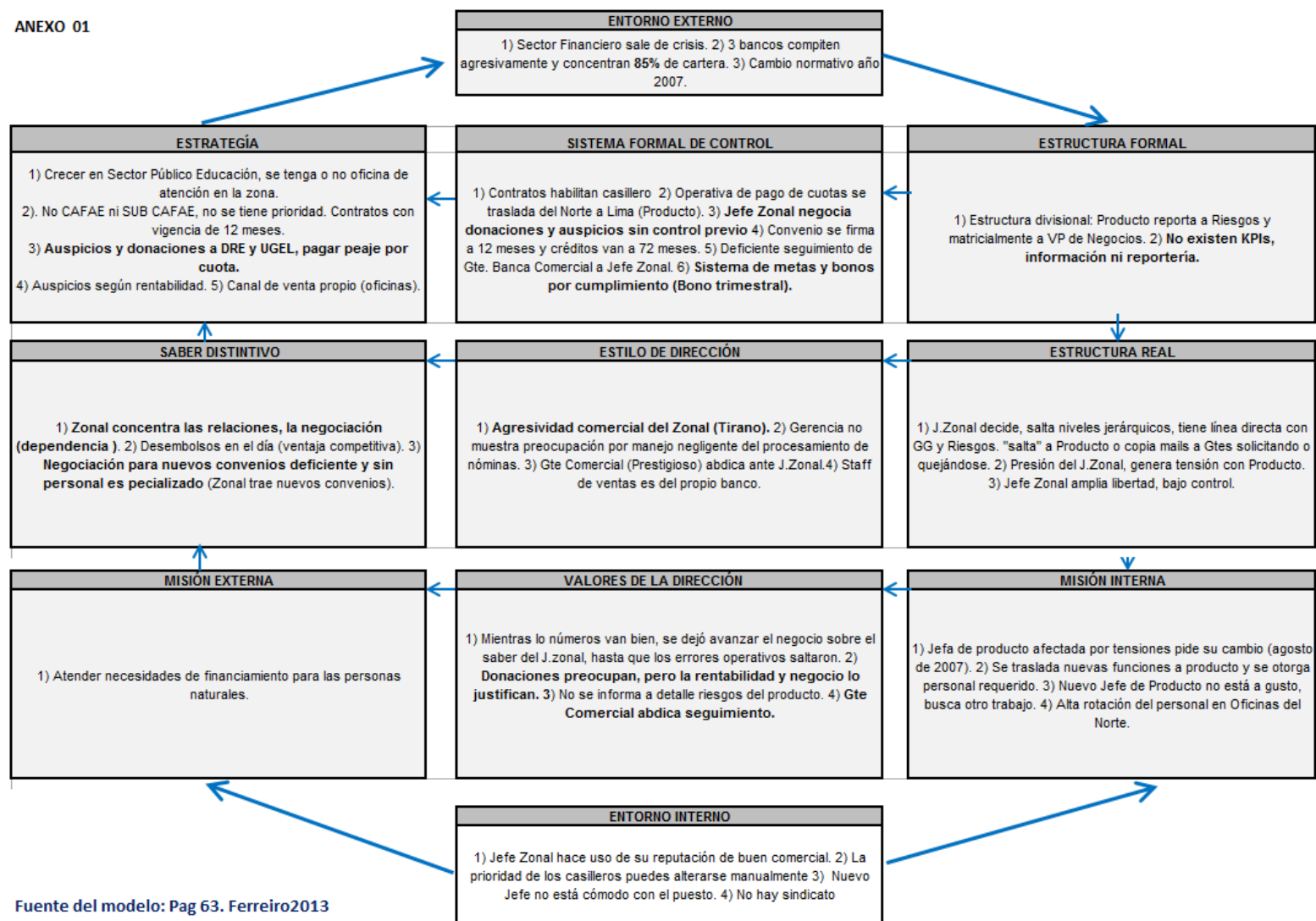
PLAN DE ACCIÓN (ver Anexo 03):

1. Lo primero es asegurar los descuentos de las cuotas de los créditos ya otorgados (es decir, evitar la mora).
2. Reducir los desembolsos en Educación: Canal de venta ya no debe volantear ni ofertar en el Sector Educación.
3. Facilitar la compra individual de los créditos, entregando las liquidaciones proyectadas a los clientes que lo solicitan.
4. Mantenerse cerca de los directores de la DRE y UGEL porque en unos meses deben volver a firmar el convenio para habilitar el casillero.
5. Buscar vender la cartera: ofrecer a algún banco de la competencia que compre los convenios más problemáticos.

²⁴ "Introducción a la Dirección de Empresas. Las Decisiones de Gobierno" Ob. Cit. Pag. 91

6. Buscar nuevos clientes: Visitar nuevas empresas e INSTITUCIONES, distintas al sector educación, para conseguir que firmen los Convenios Marco.
7. Mantener la ventaja estratégica de desembolsos en el día para adquirir nuevos convenios.
8. Sustentar un equipo de adquisición de Convenios Marco para acelerar la sustitución de cartera, se requiere de un nivel de especialización y experiencia.
9. Para compensar la reducción de la rentabilidad, debe incrementarse colocación en banca empresa.

ANEXO 01



	PROBLEMAS	ALTERNATIVAS DE SOLUCION		PLAN DE ACCIÓN
Entorno Externo	Bancos mantienen concentración por sólida relación con los firmantes en base a donaciones y auspicios, lo que les da prioridad y exclusividad.	1) Imitar a los demás competidores (almuerzos, agasajos, premios para días festivos, etc.) y mantener una "buena" relación: 2) Destacar por servicio y hacer lo que corresponde: ayudar a los empleados con créditos oportunos.		1) Imitar a los competidores requiere una nueva estructura, nuevas capacidades directivas y un presupuesto importante. Ergo: no es viable. 2) <u>Mantener relación desde el producto con los planilleros (teléfono, mail), sin donar, si esto no es posible, salir del negocio.</u>
1ER NIVEL "Eficacia"	1) <u>Auspicios y donaciones mantienen Casilleros activos</u> para descontar. 2) <u>Concentración de cartera en Educación:</u> Estrategia de penetrar el sector público. 3) <u>Vigencia de contrato 12 meses:</u> Norma obliga a negociar todos los años, salvo que se pacte con Sub Cafae. 4) <u>No se tiene Prioridad:</u> Quien pacta con Sub cafae tiene prioridad en descuento, a pesar que crédito sea anterior en el tiempo.	1) Mantener vigencia de contratos para tener activo casillero. Atomizar cartera diversificando convenios con otros sectores. reducir autoridad del J.Zonal, con mayor participación de Producto. 2) Imitar a otros bancos e invertir en negociaciones con Sub Cafae y manejo de relación con planilleros, nueva política de donaciones (más inversión).	E	1) Reestructurar el Producto: nuevas capacidades, más control, ventas B2B, sinergias.2) <u>Atomizar cartera (negociando con otros convenios).</u> 3) <u>Conversar con el Ministerio de Educación y mantener vigentes contratos que se negocian 1 a 1 con UGEL y DRE</u>
2DO NIVEL "atractividad"	1) <u>Gte Comercial abdica</u> supervisar a Jefe Zonal, J.Zonal es quien sabe del negocio de Convenios. 2) <u>Mala relación del Jefe Zonal con Jefes de Producto</u>	1) Involucramiento de producto y Gte de Red (definición de roles) en actividades y formas del Jefe Zonal. 2) Mantener el status quo pues la cartera crece y los números van bien.3) Desconcentrar poder del J. Zonal y desarrollar habilidades en otros funcionarios.	A	1) Producto debe levantar roles y funciones comerciales para tener un mapa de requerimientos anticipados. 2) Gte Comercial debe visitar con más frecuencia zonas para reducir percepción de poder del Jefe Zonal.3) Producto debe hablar con Jefe Zonal y no permitir malas formas.
3ER NIVEL "Unidad"	1) <u>Malestar en Jefes de Producto:</u> Jefa de producto se traslada a otra área por salud, mala relación con J.Zonal y nuevo Jefe no está a gusto. 2) <u>Rotación de empleados:</u> Empleados del Zona Norte rotan debido a las formas y exigencia.	1) Conversar con involucrados, recoger inquietudes, mayor intervención de los Jefes, reuniones y seguimiento a J.Zonal, visitas inopinadas del Gte. Comercial	U	1) Gte. de Red debe conversar con J.Zonal y con sus reportes, definir claro las instancias de consulta y darle feedback. 2) luego de asegurar la renovación de los contratos revisar el perfil del profesional que debe manejar el producto y hacer frente a los comerciales.

Análisis del octógono

ESTRATEGIA 1) Crecer en Sector Público Educación, se tenga o no oficina de atención en la zona. 2) No CAFAE ni SUB CAFAE, no se tiene prioridad. Contratos con vigencia de 12 meses. 3) Auspicios y donaciones a DRE y UGEL, pagar peaje por cuota. 4) Auspicios según rentabilidad. 5) Canal de venta propio (oficinas).	SISTEMA FORMAL DE CONTROL 1) Contratos habilitan casillero 2) Operativa de pago de cuotas se traslada del Norte a Lima (Producto). 3) Jefe Zonal negocia donaciones y auspicios sin control previo 4) Convenio se firma a 12 meses y créditos van a 72 meses. 5) Deficiente seguimiento de Gte. Banca Comercial a Jefe Zonal. 6) Sistema de metas y bonos por cumplimiento (Bono trimestral).	ESTRUCTURA FORMAL 1) Estructura divisional: Producto reporta a Riesgos y matricialmente a VP de Negocios. 2) No existen KPIs, información ni reportería.
SABER DISTINTIVO 1) Zonal concentra las relaciones, la negociación (dependencia). 2) Desembolsos en el día (ventaja competitiva). 3) Negociación para nuevos convenios deficiente y sin personal especializado (Zonal trae nuevos convenios).	ESTILO DE DIRECCIÓN 1) Agresividad comercial del Zonal (Tirano). 2) Gerencia no muestra preocupación por manejo negligente del procesamiento de nóminas. 3) Gte Comercial (Prestigioso) abdica ante J.Zonal. 4) Staff de ventas es del propio banco.	ESTRUCTURA REAL 1) J.Zonal decide, salta niveles jerárquicos, tiene línea directa con GG y Riesgos. "salta" a Producto o copia mails a Gtes solicitando o quejándose. 2) Presión del J.Zonal, genera tensión con Producto. 3) Jefe Zonal amplía libertad, bajo control.
MISIÓN EXTERNA 1) Atender necesidades de financiamiento para las personas naturales.	VALORES DE LA DIRECCIÓN 1) Mientras los números van bien, se dejó avanzar el negocio sobre el saber del J.zonal, hasta que los errores operativos saltaron. 2) Donaciones preocupan, pero la rentabilidad y negocio lo justifican. 3) No se informa a detalle riesgos del producto. 4) Gte Comercial abdica seguimiento.	MISIÓN INTERNA 1) Jefa de producto afectada por tensiones pide su cambio (agosto de 2007). 2) Se traslada nuevas funciones a producto y se otorga personal requerido. 3) Nuevo Jefe de Producto no está a gusto, busca otro trabajo. 4) Alta rotación del personal en Oficinas del Norte.
1) Se busca crecer en S. Educación concentrando la cartera y capacidades no se adecúan a requerimientos (se firman convenios donde no hay presencia del Banco)	1) El recaudo de cuotas y su estabilidad en el tiempo depende de la voluntad de terceros. El banco no tiene control sobre esto y la cartera crece mes a mes.	1) Alta rotación, malas relaciones con Jefe Zonal, desconfianza.

Inconsistencias horizontales

1) Modelo dentro de esquema de auspicios y donaciones y no asegura la prioridad dentro de la boleta de pagos (Riesgo de no pago).	2) Cambio normativo fuerza a negociar con Cafaes, Sub Cafaes: genera ineficiencia, gastos, dependencia y corruptela.
1) Saber distintivo se concentra en pocas personas y al no existir controles duales se generan errores operativos (Riesgo operativo).	2) La cartera se sigue concentrando en el Sector Educación incrementando el Riesgo. No se sabe generar nuevos convneos con otros perfiles.
1) Jefe Tirano, empoderado, genera alta rotación y su Jefe abdica supervisarlos.	2) Las donaciones y auspicios generan riesgo personal apra empleados y riesgo reputacional para el banco.



Inconsistencias verticales

Anexo 02: Variables a considerar

VARIABLES QUE DEBE CONSIDERAR EL DECISOR (Gerente General)

Variables									
Decisión	Eficacia				Eficiencia		Unidad		Total
	Cobranza cartera actual	ROE	Impacto en el corto: cartera de clientes	Impacto en el corto: Convenios Marco	Rotación del personal (Atractividad)	Atomizar cartera	Confianza en directivos	Menor riesgo reputacional	
Firmar con Cafae/ Sub Cafae, continuar.	9	9	8	7	1	2	0	0	36
Salir del Sector Educación.	3	2	2	3	9	8	10	10	47
No hacer nada	5	7	6	5	3	2	1	0	29

Anexo 03

DECISIÓN Y PLAN DE ACCIÓN

¿Debe continuarse con el negocio de Convenios en el Sector Educación, asegurando la cobranza en iguales condiciones que otras entidades financieras?

Dueño del problema: Juan de la Vequeta (Gerente General)

Alternativa N° 1: **NO HACER NADA Y CONTINUAR CON LAS OPERACIONES**, la cartera seguirá creciendo y para renovar los convenios, debe invertirse en auspicios y donaciones. **Controlar donaciones y auspicios** a través de Producto Convenios

Alternativa N° 2: **FIRMAR CON CAFAE Y SUB CAFAE** asegurando la prioridad y exclusividad en los casilleros, al precio necesario y mantener “a flote” la relación con el Director de la DRE o UGEL. Controlar donaciones, auspicios y gastos a través de Producto Convenios.

Alternativa N° 3: **SALIR DEL SECTOR EDUCACIÓN**, bajar la colocación y sustituirla por otra cartera, buscar **suscribir nuevos convenios** con empresas privadas y públicas ordenadas. **Administrar el crecimiento ordenado con KPI's** que midan la rentabilidad, stock, producción y market share.

Corto plazo: 1) Mantener y asegurar los descuentos de la cartera actual y **Dejar de ofrecer créditos al Sector Educación** (stock debe decrecer). 2) **Facilitar las liquidaciones** para la compra de deuda. 3) Buscar la **venta de cartera** del volumen donde el banco no tiene presencia. 4) **Mantener una buena relación** con las DRE y UGEL para evitar que se desactive el casillero. 5) No informar de la decisión de salir a las DRE y UGEL. 6) Reducir y controlar de donaciones. 7) Producto Convenio lidera salida ordenada.

Mediano plazo: 1) **Adquisición de nuevos convenios:** Coordinar con Gerentes de Oficina a nivel nacional para visitar empresas e instituciones públicas para ofrecer los Créditos por Convenio (Universidades, BCR, CMACs, EsSalud, Miinsa, FAP, Marina de Guerra, etc). 2) **Sistema de control de auspicios, donaciones, gastos**, todo por producto y en presupuesto. 3) **KPI's para seguimiento de producción**, volumen, gastos, spread, Mora, Provisiones, ROE y Market Share

Largo plazo: 1) Contratación de **Fuerza de Venta Ad Hoc** y **equipo de adquisición de Convenios Marco**. 2) Mantenimiento de Convenios Marco. Concretar salida del Sector Educación.

2.3 Preguntas que podrían servir para orientar la preparación individual o en grupo del caso.

- ¿Es sostenible el negocio de Créditos por Convenio con el Sector Educación tal como se presenta actualmente?
- ¿Cuál es la calidad motivacional que tiene cada uno de los actores del Negocio de Créditos por Convenio?
- ¿Cuál es el problema?
- ¿Quién tiene el problema?
- ¿Qué decides en el lugar del personaje que tiene el problema?

DESCENLACE DEL CASO

La reunión, evidenció a la alta dirección, aspectos que hasta entonces no se conocían en toda su magnitud, entre ellos:

- Riesgo de no renovarse el casillero transcurrido los 12 meses.
- Culminación anticipada del convenio por decisión unilateral del Director de la DRE o UGEL.
- Riesgo reputacional por donaciones, auspicios, etc.
- Riesgo personal al que se expone a los funcionarios involucrados en las entregas de bienes (donaciones, auspicios), que no tengan como finalidad y destino a la entidad beneficiaria.
- Riesgo que el CAFAE y SUB CAFAE negocie la prioridad con otra entidad por más dinero.

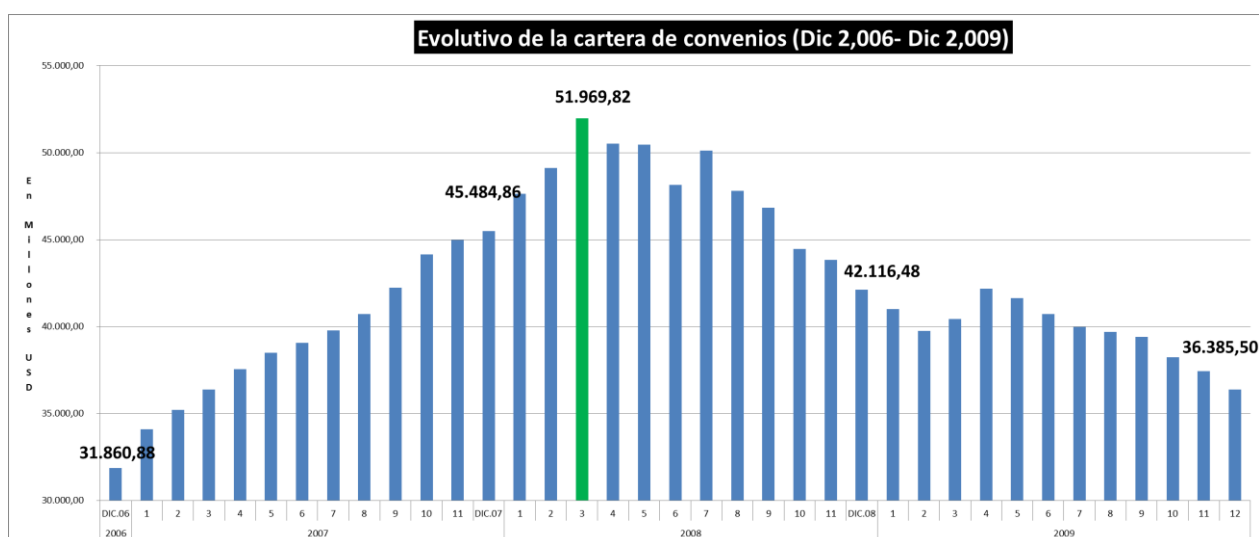
El Gerente General decidió que a partir de ese momento se debía salir del Sector Educación Público y sustituirla por otra, aun cuando ello suponía reducir la rentabilidad del banco en el corto plazo.

Esta misión quedaba a cargo de Jacinto Camirlo como único canal de comercialización hasta entonces y de Alberto Mardini como Jefe de producto.

Alberto reconoció el liderazgo y la virtualidad del Gerente General y del VP de Negocios, ambos tomaron la decisión que mayor impacto tenía en la eficacia de corto plazo, compartía esta visión. En lo personal, había decidido dejar el cargo de Jefe de Convenios y eventualmente el banco (si no lo transferían a otra área) en el

supuesto que la Alta Gerencia decidiera continuar con el negocio en los términos actuales.

En las semanas siguientes, se intentó dejar de colocar en Educación, lo que no fue posible, pues las DRE y UGEL exigían que se atiende a sus empleados y cesantes, así que la estrategia pasó por tener menos presencia y continuar con la salida ordenada, no dejando de atender a quien se acercara a las oficinas y cumplía con los criterios de aceptación de Riesgo del banco, el resultado fue la desaceleración de la cartera (Véase el evolutivo de cartera de Dic 2006 a Dic 2009).



Fuente: banco

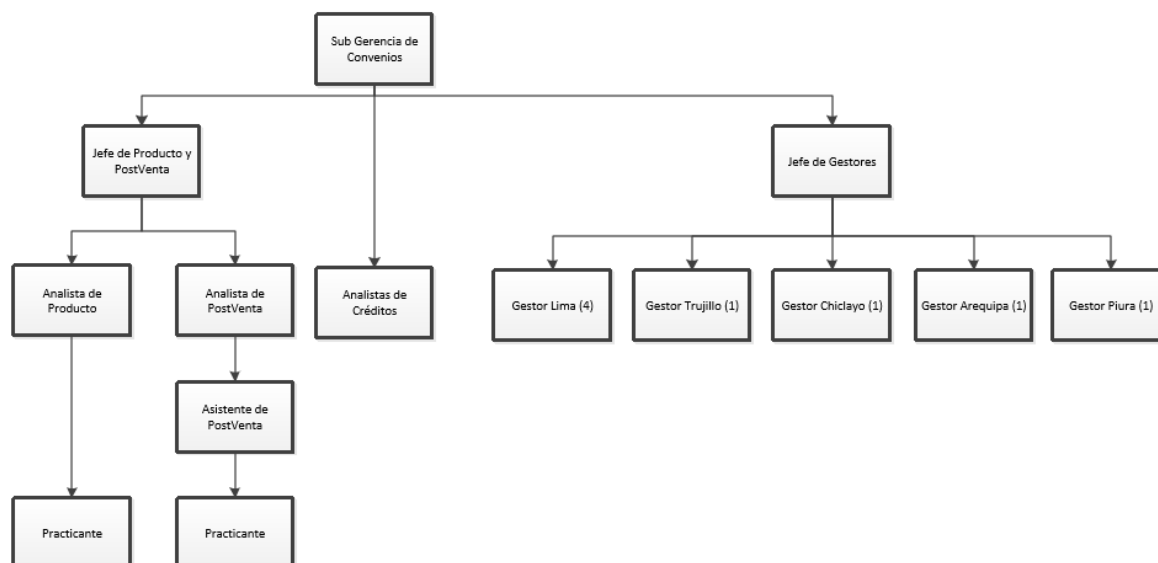
Tal como se previó, la renovación del siguiente año fue más difícil aún, se había colocado créditos en zonas donde el banco no tenía oficinas y la norma exigía contar con una dirección en la zona de influencia. Para complicar más el escenario, los Directores de la Región Amazonas (Chahapoyas, Bagua Alta, Baja, Rodríguez de Mendoza, etc.) se negaron a firmar exigiendo donaciones exorbitantes, Alberto viajó a esa zona y realizó gestiones a nivel del Presidente Regional, permitiendo la

firma de la renovación de los convenios sin entregar ninguna donación, pero a un alto costo de margen financiero para el banco, pues el spread se redujo para mantener el casillero activo.

A fines del 2,009, se buscó vender una parte de la cartera, para acelerar la salida, entregándose información para un due dilligence a un banco de la competencia, quienes sobre un capital de cartera vigente, ofrecieron pagar la tercera parte; las negociaciones se truncaron, decidiéndose continuar con la reducción gradual. Ese mismo año, se ascendió a Alberto Mardini a Sub Gerente de Convenios y pasó a reportar directamente al VP de Negocios y matricialmente a Riesgos (en cuanto a la admisión crediticia).

A medida que la cartera decrecía, era necesario adquirir nuevos convenios marco (donde poder colocar créditos). Alberto viajaba constantemente para realizar visitas y ofrecer el producto, pero se avanzaba muy poco, se requería contar con un equipo de adquisición y mantenimiento, una capacidad que por ahora el banco no tenía.

En el año 2,012 cambia la estructura en el banco, se crea la División de Productos de Banca Personas y Fuerza de Ventas y en agosto se conforma el equipo comercial de Gestores, cuyo rol era la adquisición de Convenios Marco y con su labor, se administró mejor las relaciones, se empezaron a firmar más convenios en el sector público y privado.



En el año 2,014, el mercado seguía en expansión, a costa de plazos y tickets mayores, no había regulación de SBS que limitara el apetito de la banca y fue el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), quien intervino poniendo ciertos límites a las condiciones de los créditos para el Sector Público. Algunas fueron las siguientes:

<u>Aspecto</u>	<u>Antes</u>	<u>Ahora (MEF)</u>
Plazo	Hasta 120 meses	72 meses (tope)
Porcentaje de afectación de la planilla	75% o sin límite	50%
Tasa	Preferencial / oferta y demanda	Igual
Prelación	A prorrata	Antigüedad del crédito

Este cambio, ralentizó el crecimiento del mercado, con lo cual la mora avanzó y con el fin de controlarla, en el 2,015 se dotó a los Gestores de provincias de una

asistente de nóminas, quienes centralizaban el recojo de listados y cheques, ordenando los convenios.

Convenios en el 2016

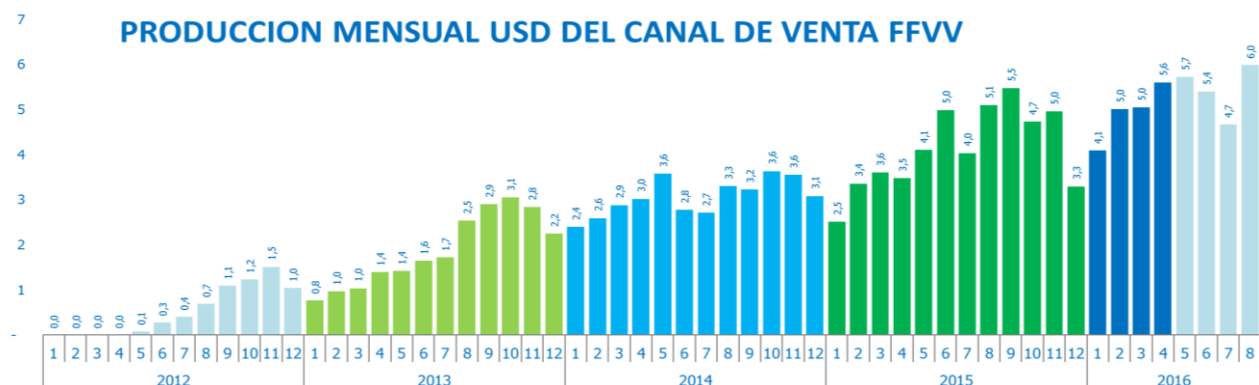
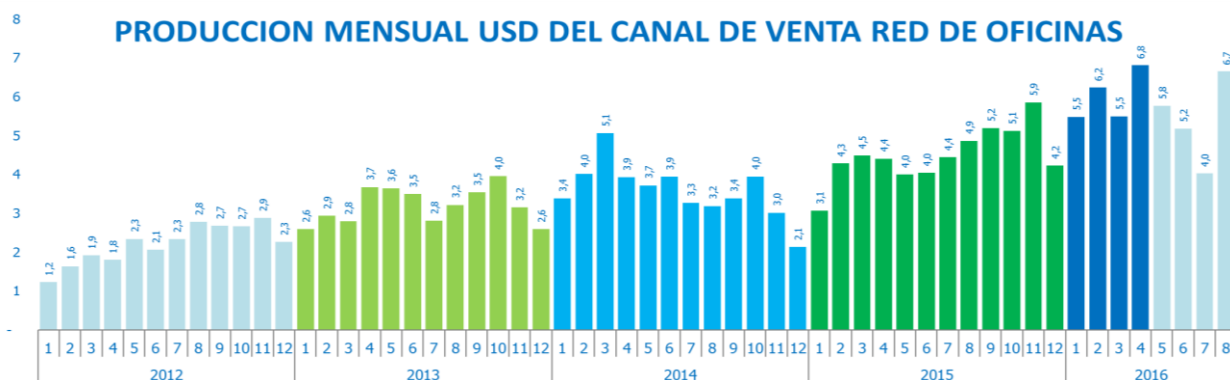
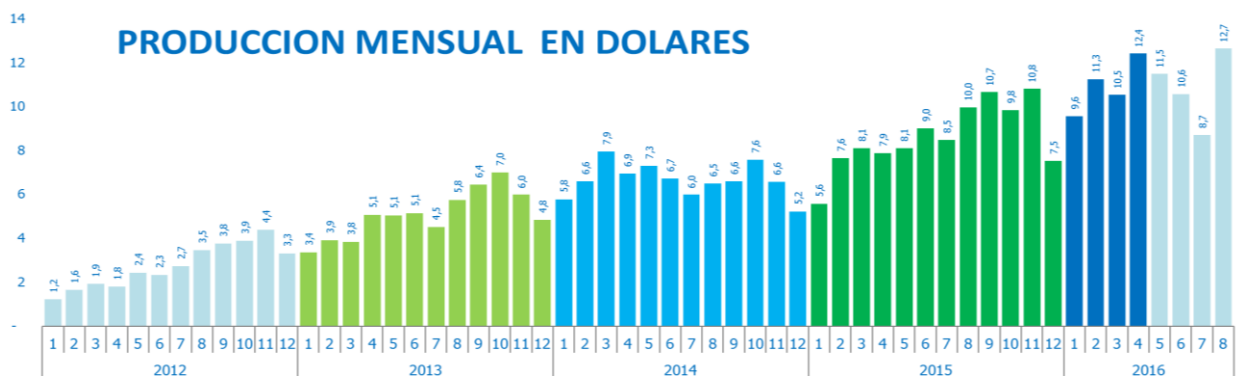
La cartera en el banco crece sostenidamente, los saldos de Educación se cobraron, se estima que sólo el 1.6% se castigó contablemente por ser irrecuperable.

La producción se incrementa en ambos canales de venta (Ver Anexo 01)

A julio de 2,016, el producto representa el 5.58% del total de activos directos del banco, cuenta con el 29,000 clientes, la cartera crece 45% promedio anual, 2012 al 2015 (Anexo 02), en el 2016 hasta julio ha crecido 21%, la mora es inferior a la del banco (ver anexo 03), gana participación de mercado, a junio 2,016 tiene el 6.03% que es mayor a la que tiene el banco en su conjunto respecto del Sistema Financiero (Ver anexo 04) y en el 2,015 obtuvo un 17% de ROE luego de provisiones específicas y genéricas, con un margen de intermediación de 36%.

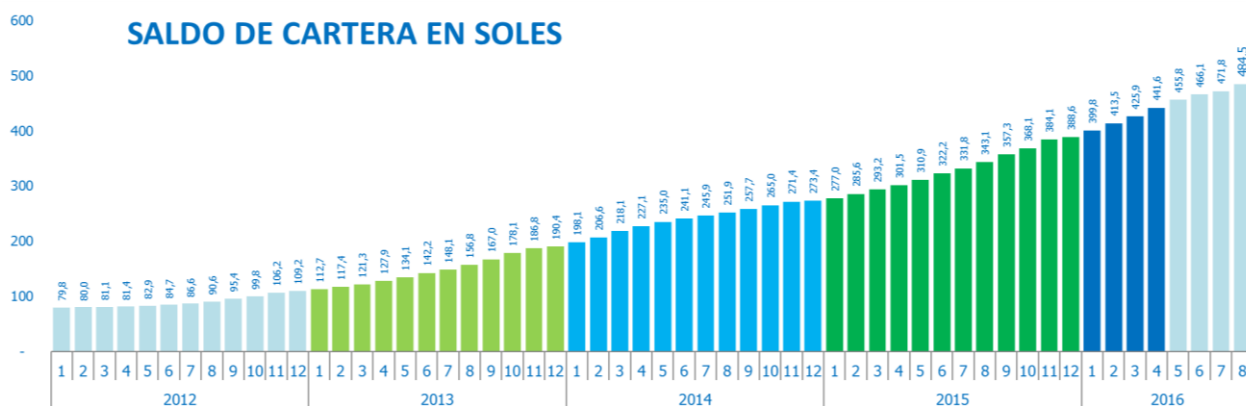
En los últimos 12 meses 2 bancos se han sumado a ofrecer el producto convenio, uno de ellos es el segundo banco por activos del país, se prevé que la competencia volverá a incrementarse y se tendrá que buscar o reforzar la ventaja estratégica, que hoy le permite ganar market share al banco.

Anexo 01 Producción del producto (ambos canales y por canal)



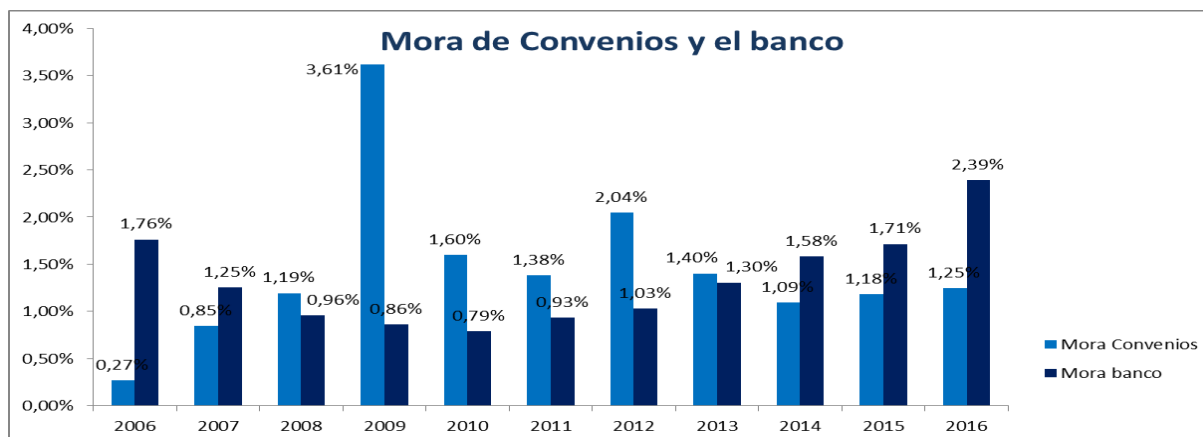
Fuente: banco

Anexo 02 Evolución del saldo de cartera en Soles



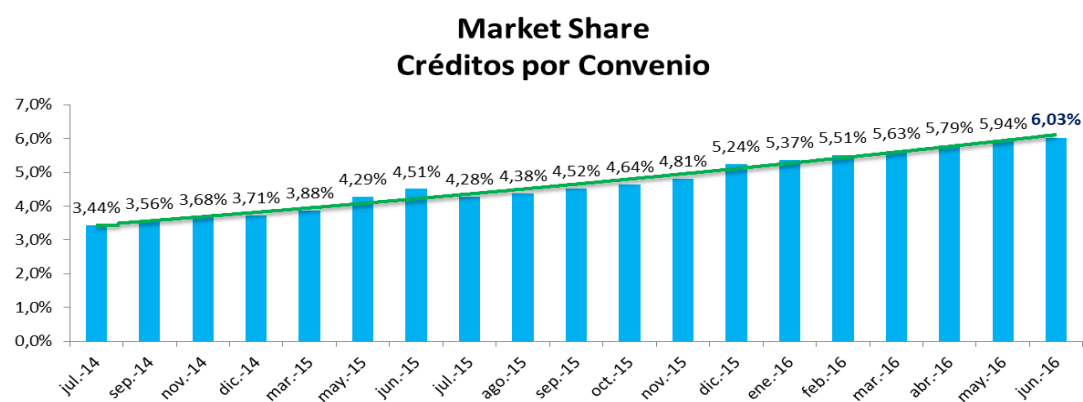
Fuente: banco

Anexo 03 Mora



Fuente: banco

Anexo 04. Continuación. Participación de mercado en el producto convenios



Fuente: banco/SBS

CONCLUSIONES

1. Mantener un negocio rentable como el de Créditos por Convenios con el sector educación es posible asumiendo como banco un alto riesgo personal para los colaboradores y operacional, crediticio y reputacional para el banco, ésta es la opción de varios bancos en el mercado.
2. Asegurar los resultados dinerarios de la empresa, supone la maximización de la eficacia y es muy importante que el directivo consiga con su gestión una eficacia adecuada (la exigida por el accionista), sin ella, su posición como directivo, carece de sustento y en último grado la empresa tenderá a la extinción: Por eso, la decisión golpea la eficacia en el corto plazo, pero el plan de acción contempla dos ejes: asegurar la cobranza de lo otorgado y crecer por otros sectores.
3. En la decisión del Gerente General hizo falta virtualidad y consejo (sobre todo del VP de Negocios), para tomar la decisión que mayor impacto tenía en la rentabilidad del corto plazo.
4. Las decisiones que buscan maximizar la eficacia excluyendo los motivos trascendentes, impactan directamente en la atraktividad, apartando a unos (caso de Mardini y otros que renunciarían) y atrayendo a otros con una calidad motivacional semejante a dichas decisiones.
5. Las decisiones directivas que sólo buscan atender a un criterio de consistencia, excluyendo un mínimo de eficacia, son insostenibles, utópicas y no corresponden a un directivo serio.
6. El logro de valores económicos (Eficacia), por sí mismo, no hace de una organización de personas una “empresa de negocios”, hace falta para ello

que las decisiones provengan de un razonamiento imbuido de valores de carácter social (Atractividad) y de carácter ético (Unidad).

7. El funcionamiento sostenido y estable de una empresa de negocios, depende de muchos factores, entre ellos de las “virtudes morales” que son una condición necesaria más no suficiente, lo mismo que la eficacia, por eso se relacionan y complementan: La decisión adoptada del caso, genera un aprendizaje positivo a este respecto.
8. La calidad ética de las acciones de un directivo, no se aprecia por las consecuencias, sino por los motivos que hacen que despliegue tales acciones.
9. Las decisiones éticas de un directivo, en tanto más alta sea su posición, mayor impacto tiene en el aprendizaje de la organización (se observa y comenta por un mayor número de personas), por lo tanto sus decisiones deben ser juzgadas por los criterios de eficacia, eficiencia y consistencia.
10. Es importante seleccionar las variables adecuadas, que no sólo atiendan al valor para el accionista, sino a los empleados y los clientes.

BIBLIOGRAFÍA

Alcázar Manuel, *Cómo Mandar Bien: Consejos para ser un buen Jefe*, Editorial INFOBRAX, Lima, 2015, Primera Edición

Ferreiro, Pablo y Alcázar, Manuel, *Gobierno de Personas en la Organización*, Editorial Planeta, Lima, 2012, Sexta Edición

Ferreiro Pablo, *El Octógono*, Editorial PAD Escuela de Alta Dirección Universidad de Piura, Lima, 2013, Primera Edición

Ferreiro Pablo, *Cómo Ser Feliz Dirigiendo una empresa*, Editorial PAD Escuela de Alta Dirección Universidad de Piura, Lima, 2016, Primera Edición

Pérez López, Juan Antonio, *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, Editorial RIALP, Madrid, 2006, Sexta Edición

Pérez López, Juan Antonio, *Introducción a la Dirección de Empresas: Las Decisiones de Gobierno*. Editorial PAD Escuela de Alta Dirección Universidad de Piura, Lima, 2,009

Pérez López, Juan Antonio, *La empresa: Organización Humana*. PAD, Editorial PAD Escuela de Alta Dirección Universidad de Piura Segunda reimpresión, Lima, 2,009

Pérez López, Juan Antonio, *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, Editorial RIALP, Madrid, 2006, Sexta Edición

Rodriguez Azuero, Sergio, *Contratos Bancarios*, Editorial ABC Ltda, Bogotá, Colombia, 1990