



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

AGENCIA PIURA: ¿TIENE SOLUCIÓN?

Santiago Cenas-Zegarra, Alfredo
Villalobos-Peralta

Piura, julio de 2018

PAD-ESCUELA DE DIRECCIÓN

Máster en Dirección de Empresas

Cenas, S. y Villalobos, A. (2018). *Agencia Piura: ¿Tiene solución?* (Trabajo de investigación de Máster en Dirección de Empresas). Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección. Piura, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

**UNIVERSIDAD DE PIURA
PAD-ESCUELA DE DIRECCIÓN**



Agencia Piura: ¿Tiene solución?

Trabajo de investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

Santiago Iván Cenas Zegarra

Alfredo Guillermo Villalobos Peralta

Asesor: Dr. Enrique Seminario

Piura, julio 2018

Santiago Cenas

Agradecer a Dios por siempre llevarme de la mano en todo momento, a mi madre por su apoyo incondicional y ser el motivo humano más importante en mi vida, a mis tres hermanos y a mi padre que desde el cielo siempre será un ejemplo en mi vida familiar, laboral y social. A mi profesor y amigo Enrique Seminario por los aportes en este trabajo que es la materialización de 18 meses de mucho estudio.

Alfredo Villalobos

Agradezco públicamente a mi señor Jesucristo a mi Madre María santísima por abrir los caminos y los medios que me permitieron cursar este MBA en el PAD, a Marita mi bella y muy amada esposa, a Alfreto, Jimenita, Ale y Guille, mis hijos adorados por apoyarme e inspirarme en el tenaz periodo de estudio en este programa; a mi mamá Marujita por todo lo que significa en mi vida, por sus oraciones y aliento, a mi hermana Karla que cada fin de semana de estudios me acogió en Chiclayo; este título lo dedico a la memoria de un gran hombre Jose Villalobos Nanfuñay, mi papá, quien fue mi ejemplo de hombre sabio, gran padre , amigo, profesional y excelente ciudadano.

Resumen

El caso inicia en febrero del 2015, Financiera Veloz había hecho cambios en la estructura de negocios designando nuevos gerentes zonales para las distintas regiones del país, uno de ellos es Santiago Villafuerte Perales quien a partir de la fecha tendría a cargo la red de agencias de Piura. Se enfoca en el equipo de microempresa de Agencia Piura, que tiene una particularidad especial, es la cuna del sindicato de trabajadores, cuyos afiliados se extienden en el resto de regiones del país y cuya fuerza política en los tiempos en que se desarrolla el caso, era gravitante para la financiera en su conjunto. La alta dirección consideraba esta agencia como punto crítico en cualquier proceso de cambio o reingeniería que se necesite aplicar a toda la organización. El negocio de microempresa a nivel de toda la organización desde inicios del año 2012 mostró un deterioro en la calidad de la cartera de créditos, la gerencia de riesgos dio las alertas y tomó medidas radicales en la admisión de las solicitudes de créditos, generando un freno en la producción del área de negocios y una gran resistencia a los cambios por parte del bloque sindicalizado, sus ingresos por comisiones se vieron duramente afectados. Agencia Piura, albergaba a los principales dirigentes del Sindicato, el tema se tornó mucho más pronunciado, del año 2012 al cierre del año 2014 perdió el 38 % de sus activos rentables y los gastos generales comenzaron a superar los ingresos totales que generaba el negocio.

Había un discurso claro y persistente, “Ya no se puede vender con estas políticas”, “Es imposible lograr estas metas”, había una consigna y si algún asesor de negocios se disparaba en producción les era incómodo. La mentalidad que lideraban era tan fuerte que los trabajadores no sindicalizados se alineaban con este discurso y existía una desmotivación general. Él nuevo gerente zonal en sus primeros 45 días revisa al detalle el histórico, recaba información del equipo, analiza su equipo de gerentes de agencia, se reúne en forma colectiva e individual y responde a los argumentos del equipo de Agencia

Piura con razones concretas, se ubica en la línea de fuego y debe plantear alternativas de solución.

Índice

Introducción	1
Capítulo 1 Agencia Piura, ¿tiene solución?	3
1.1. Financiera Veloz S.A.	4
1.2. Agencia Piura.....	7
1.3. El nuevo gerente zonal.....	8
1.4. Los primeros 45 días del nuevo gerente zonal.....	8
1.5. Conversaciones con los trabajadores del sindicato.....	9
1.6. Conversaciones con el gerente de Agencia Piura.....	12
Capítulo 2 Teaching note	15
2.1. Síntesis.....	15
2.2. Objetivos pedagógicos.....	16
2.3. Oportunidades de análisis, preguntas y plan sugerido.....	16
2.3.1. Balance de la organización.....	16
2.3.2. Diagnóstico del problema.....	18
Conclusiones	27
Referencias bibliográficas	31

Anexos	33
Anexo 1. Organigrama antiguo	35
Anexo 2. Organigrama actual	36
Anexo 3. Nueva distribución de zonas geográficas.....	37
Anexo 4. Indicadores de rentabilidad y mora del sistema financiero.....	38
Anexo 5. Indicadores financieros de los negocios microempresa y consumo	39
Anexo 6. (a) Descripciones de puestos.....	40
(b) Descripción de puestos.....	41
Anexo 7. Cambios en la estructura del modelo de negocio microempresa	42
Anexo 8. (a) Convenio de cambio de puesto.....	43
(b) Esquema de compensación variable.....	44
(c) Información de los asesores.....	45
Anexo 9. Cumplimiento y evolución de la producción	46
Anexo 10. Operaciones promedio microempresa	47
Anexo 11. Evolución de estado de resultados e indicadores financieros y de cartera del negocio microempresa en agencia Piura.....	48
Anexo 12. Hoja de ruta diaria	49

Introducción

El presente caso ha sido preparado en base a una situación real que se desarrolló dentro de una empresa financiera del Perú, aborda una situación compleja en uno de sus frentes comerciales, sus equipos y sus estrategias, el reto de lograr la eficiencia en forma sostenida pasa por ejecutar una estrategia potente y sobre todo en lograr el gran cambio de las personas que interactúan en la estructura de la organización y es por ello que el caso está enfocado en el curso Gobierno de Personas en la Empresa desarrollado en esta maestría que nos proporciona las herramientas como Balance en las Organizaciones, El Octógono y La Teoría Motivacional del profesor Juan Antonio Pérez López.

El caso nos muestra que tan gravitante es la aplicación de estas herramientas cuando una organización como la descrita tiene en su seno un Sindicato de Trabajadores combativo que se formó muy probablemente a raíz de errores que vulneraron la confianza de los colaboradores.

Capítulo 1

Agencia Piura, ¿tiene solución?

Era fines de Enero del 2015 y en Financiera Veloz S.A la alta dirección había decidido realizar un cambio en la estructura de negocios, la posición de Jefe de Negocios desaparecería (ver Anexo 1) y se fortalecería la posición de Administrador de Agencia que ahora se denominaría Gerente de Agencia (ver Anexo 2, 6a), los Gerentes Zonales que antes tenían su sede en la oficina principal del distrito de San Isidro¹, ahora las tendrán en provincias (ver Anexo 3).

Isabel Carmela Meyer y Francisco Hidalgo, gerentes territoriales, finalmente tenían la estructura y designación de gerentes zonales que sería anunciada en las siguientes horas, la designación del gerente zonal de Piura² había sido la última en definirse.

Isabel comentaba a Francisco: *“Piura pasa a mi territorio, el gran reto que nadie ha batido está ahora en mis manos, tenemos que hilar fino, lo que se logró ahí tiene repercusión inmediata en toda la red de agencias, apuesto por la designación de Santiago Villafuerte, los resultados que logró en Chiclayo³ donde tenemos gran concentración de sindicalizados lo califican para asumir el reto, no obstante no por nada, Piura es un caso emblemático para la financiera, es un reto en el que no estará solo.”*

¹ Distrito de la Ciudad de Lima, capital del Perú.

² Ciudad del Norte del Perú con aproximadamente 300 mil habitantes.

³ Ciudad del Norte del Perú con aproximadamente 295 mil habitantes.

1.1. Financiera Veloz S.A.

Financiera Veloz S.A es una entidad de intermediación financiera regulada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP⁴, atiende al sector emergente de la población, nace en el año 2009 a través de la compra del 100% de las acciones del Banco del Empleo⁵ por parte del grupo Velozbank.

La financiera mantiene en los últimos 4 años el ROA⁶ en 24% (ver Anexo 4) siendo una de las más rentables en su categoría.

A diferencia de las demás financieras que operan en el Perú, que son especializadas o en banca personas o en banca empresas, Financiera Veloz S.A aborda los dos frentes, el primero a través de sus productos y equipos de consumo y el segundo a través de sus productos y equipos de microempresa.

Los productos de consumo basan su alto performance sobre las “Ventanas Comerciales” y sus canales de venta. Las “ventanas comerciales” son bases de clientes del sistema financiero que tras el filtro de scoring⁷ se les asigna una oferta pre aprobada, a un cliente le basta traer su DNI como requisito y la activación del producto es instantánea. Los canales de venta son la fuerza de venta externa (operadores externos), fuerza de venta interna (funcionarios de consumo en agencias), socios retails (tiendas por departamentos con las que suscribimos convenios), y el Call Center. Este negocio es el mayor aportante de utilidades de la financiera con un ROAL⁸ del 6%, que se deriva de la combinación de las ventas masivas, precios altos y gastos generales bajos (estructura comercial esbelta y tercerización de la Fuerza de venta) (Ver Anexo 5).

El negocio de créditos microempresa se basa en créditos destinados a financiar las necesidades de los microempresarios en capital de trabajo, activos fijos y auto

⁴ Es un ente regulador encargado de fiscalizar el mercado financiero en el Perú.

⁵ Entidad Financiera de capitales extranjeros que operó en el Perú.

⁶ (“Return on Equity”) o rentabilidad financiera es un indicador que mide el rendimiento del capital. Concretamente, mide la rentabilidad obtenida por la empresa sobre sus fondos propios.

⁷ Es una aplicación automatizada que ayuda al empleado de banca a tomar decisiones sobre si aprobar o denegar un préstamo

⁸ Rendimiento de Activos Rentables (U/AR)

construcción. Cada solicitud que ingresa un asesor de negocios microempresa está sujeta a la presentación de una serie de requisitos, la evaluación en campo y gabinete del funcionario de negocios microempresa y la aprobación por parte del área de riesgos a través de un oficial de créditos (ver anexo 6a, 6b). a diferencia de todo el sistema de microfinanzas, tiene una estructura cara e ineficiente (ver Anexo 7), por ejemplo, en el sistema para administrar una cartera promedio de S/. 2 millones de soles y 180 clientes, se asigna una persona (un funcionario de negocios), en la financiera se asigna entre tres a cuatro personas (una mesa de tres asesores de negocio y un funcionario), estructura de un modelo heredado del ex Banco del Empleo, que no se ha podido cambiar por la férrea resistencia del sindicato único de trabajadores compuesta en un 99 % por los asesores de negocio de microempresa. este negocio viene generando pérdidas (roal de -5.6 %) derivado de la combinación precios bajos (mercado maduro), bajo nivel de productividad, incremento de provisiones y una estructura pesada. (ver Anexo 5).

Antecedentes

El modelo con que operó el entonces Banco del Empleo en el segmento microempresa, fue aplicado en una etapa del mercado de microcréditos en el que existían pocos actores, una oferta limitada y una gran demanda, por lo tanto, regían precios (tasas) que generaban márgenes suficientes para cubrir los gastos de provisión derivados de una colocación masiva y los gastos una estructura grande de fuerza de ventas. Pero este mercado evolucionó, para el año 2013 ya existía un sólido y nutrido sistema de Cajas Municipales, un sistema de Cajas Rurales y Edpymes, un banco especializado en microempresas y un sistema no regulado de entidades microfinancieras; la oferta se amplió, los precios bajaron drásticamente y los márgenes también, el regulador dio alertas de sobre endeudamiento de los usuarios, esto exigía eficiencias que este modelo no soportaba.

No sólo la estructura se tornaba pesada e ineficiente ante la nueva coyuntura sino que además , los gastos de provisión se dispararon debido a que las autonomías de aprobación de créditos del área de negocios fueron mal utilizadas y generó altos niveles de morosidad, el ratio de créditos atrasados sobre el saldo bruto promedio de la cartera se elevó de 3 % en el año 2011 a 8 % en el año 2012, para abordar este problema, la alta dirección determinó suprimir las autonomías de aprobación al área de negocios y concentrar el 100

% de la aprobación de créditos al área de riesgos cuyos funcionarios no tenían ninguna presión comercial y eran medidos por el nivel de morosidad y calidad de las operaciones que aprobaran. La política de admisión de créditos también tuvo cambios, los mismos que se diseñaron en función a las incidencias encontradas en la masa de créditos morosos, de manera que existía un mayor rigor para la aprobación de una operación.

La situación no era nada sencilla, migrar hacia el modelo universal del sistema de microfinanzas (ver Anexo 7), en el que cada cartera era tutelada por un solo funcionario, significaba tomar decisiones estructurales sobre el 30% de la planilla de la Financiera, con el agravante que el 99 % de esta era personal sindicalizado.

En el último trimestre del 2012 el equipo de staff de productos microempresa sustenta ante la alta gerencia la propuesta de un nuevo modelo de negocio, basado en una segmentación de clientes, a cada segmento se le asignaría productos financieros específicos, un funcionario de negocios atendería a todos los segmentos, no obstante sólo tendría carterizados a los clientes con operaciones mayores a s/.10,000.00 , por debajo de ese rango los clientes no serían tutelados ,se captarían en forma masiva y con el mismo tratamiento de los productos del negocio de consumo. Esto implica además la eliminación de la posición de asesor de negocios para que el tutelaje de las carteras de créditos recaiga sólo en el funcionario de negocios, al cual ahora se denominaría funcionario de negocios integral.

El comité integrado por el Gerente General, el VP de Riesgos, VP de Negocios, Gerente de Finanzas y el Gerente de Relaciones Laborales luego de varias sesiones y ajustes aprueban la aplicación del cambio de modelo, no obstante, los cambios implicaban pasar necesariamente por la suscripción de un convenio de cambio de posición (ver Anexo 8a, 8b, 8c) y condiciones al cuál el sindicato se opuso rotundamente.

Ante la repentina renuncia del Gerente General, la nueva administración decidió poner en standby el proyecto, sin embargo, aun cuando no se logró la migración al modelo, las nuevas plazas que se fueron abriendo en el equipo de negocios microempresa fueron sólo para integrales.

1.2. Agencia Piura

Agencia Piura es el bastión del Sindicato, es en esta agencia que se funda el sindicato sobre la base de la ex fuerza de venta del Banco del Empleo.

Es en esta unidad de negocios en la que se alberga a los principales dirigentes de este recalcitrante sindicato y en la que el 99 % de la fuerza de ventas (asesores de negocios microempresa) son sus afiliados. En esta agencia se respira y se piensa en forma sindical.

Desde el segundo trimestre del año 2012 se vivió una gran crisis debido a que los indicadores de morosidad se dispararon y se tuvo que aplicar correcciones en los filtros para la colocación de créditos, vale decir en la política y procesos de admisión de solicitudes. Esto exigía un trabajo de perfilamiento y exigencia técnica mayor, estándares que ya manejaba el sistema de microfinanzas en su totalidad, pero al que estos trabajadores pusieron gran resistencia.

A nivel de la financiera la adaptación de los asesores de negocios evolucionaba lentamente, sin embargo, en el sindicato había una clara consigna que sus dirigentes promovían, luchar para volver a los procesos laxos y política anterior. Respecto a los años anteriores los niveles de producción se desplomaron (ver Anexo 9) y la cartera de clientes mes a mes iba diezmándose, esto sucedió sin remedio durante tres años , en los cuales la gestión de Piura pasó por un gerente zonal , dos jefes de negocios, dos gerentes de agencia y un gerente territorial, y no había forma de parar este “desangre”, se produjeron innumerables comités en la oficina principal de Lima, enviaron comitivas a tratar con el equipo de esta agencia y la actitud siempre fue desafiante, su respuesta siempre era la misma...*”con estas políticas ya no se puede vender, vuelvan al anterior sistema y produciremos”*. El área de Relaciones Laborales negoció inútilmente su desvinculación con incentivos monetarios pero sus pretensiones eran exorbitantes, la figura de un cese colectivo era improbable y las desvinculaciones por otras figuras laborales terminaron reforzando el sindicato, ya que las reposiciones judiciales se dieron en el 100 % de los casos y en tiempo record, generando victorias que reforzaban “su causa” y que los ponían en una posición muy fuerte delante de los demás trabajadores y frente al empleador.

Estos trabajadores reportan al funcionario de negocios microempresa, jóvenes que se reclutaban del sistema regulado de microfinanzas, a los cuales siempre los recibían con el siguiente lema *“Campeón, las cosas aquí las definimos nosotros, aquí han pasado y seguirán pasando los gerentes, pero finalmente sólo nosotros permanecemos”*

1.3. El nuevo gerente zonal

Para Piura es destacado como nuevo gerente zonal el recientemente ascendido Santiago Villafuerte Perales, quien ocho meses antes fue incorporado a la empresa como especialista en la conducción de equipos de microfinanzas, los excelentes resultados obtenidos en la zona de Chiclayo- Jaén, zona con alta concentración de empleados sindicalizados, le valieron su designación para conducir la zona Piura, zona catalogada como caso emblemático para Relaciones Laborales.

Santiago Villafuerte es Licenciado en Administración de Empresas, inició su carrera en el Sistema Financiero el 2001 en Edpyme La Solución S.A., entidad especializada en microfinanzas regulada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, hizo carrera desde sectorista de créditos hasta administrador de agencia, condujo con éxito las principales agencias de esta entidad, el 2011 obtuvo una propuesta del Banco de la Microempresa S.A. para la posición de gerente de agencia, logrando en el año 2012 tres reconocimientos , mejor gerente de agencia del banco, premio a las ideas innovadoras y el de equipos excelentes.

1.4. Los primeros 45 días del nuevo gerente zonal

Eran las 7:55 am del lunes 08 de febrero del 2015, Santiago Villafuerte Perales el nuevo gerente zonal llegaba directamente del terminal terrestre con sus maletas a la Agencia Piura, la que sería su nueva sede, estaba en el frontis todo el equipo de microempresa esperando ingresar a las instalaciones, el recibimiento no pudo ser más frío, ni una sonrisa, miradas abiertamente desafiantes, cerraron su círculo dándole la espalda,

salvo el gerente de agencia y otros trabajadores de los equipos de operaciones y consumo que se acercaron solícitos y hospitalarios, el resto no se salió del “libreto” acordado.

Luego de la presentación formal con todo el equipo se llevó a cabo el primer comité zonal en el que los gerentes de las agencias de la zona advertían a Santiago de los cuidados que había que tener con los miembros del sindicato, *“tienen una palabra cuando los abordas individualmente pero finalmente otra cuando actúan en grupo, siempre lo hacen por consigna”, “no les puedes exigir horarios son personal no fiscalizado”, “nada es nuevo, ya todo se ha intentado con ellos”, “dicen que de aquí los sacan muertos”, “tienen al área de Relaciones Laborales de rodillas”, “la última vez convencieron a tu antecesor de mover al Gerente de Agencia a cambio de resultados que no han cumplido”, “no te confíes cuando todo marcha en tranquilidad, siempre están tramando algo”*

Santiago revisó la evolución histórica de la zona (ver Anexos 9) y al entrar al detalle individual encontró que había casos de asesores de negocios que en los últimos dos años tenía una producción promedio mensual de (2) dos operaciones, cuando el promedio nacional era de (15) quince, Santiago pensaba en voz alta: *“en cualquier empresa del sistema de microfinanzas un trabajador así no hubiera llegado al tercer mes”*.

1.5. Conversaciones con los trabajadores del sindicato

Santiago procedió a entrevistarse con cada uno de estos Asesores, aquí uno de los diálogos.

Santiago: *Carmela he revisado tu histórico y en los dos últimos años veo que haces en promedio dos operaciones al mes, y no puedo ocultarte mi asombro, nunca antes en mi experiencia vi un caso así, ¿hay algún tema personal que hayas reportado del que yo deba enterarme? Si es así, quisiera apoyarte para que puedas hacer bien tu trabajo.*

Carmela: *Ningún tema personal, yo hago bien mi trabajo, ¡no entiendo porque cree usted que no lo hago!!*

Santiago: *O sea Carmela que no tienes problemas de índole personal ni otro imponderable, discúlpame, pero es que no encuentro posible otra explicación para este bajo nivel de producción.*

Carmela: *Ustedes los gerentes nada más ven los intereses de la financiera.*

Santiago: *Cuando te pregunté si tienes un problema personal y te ofrecí mi ayuda para que hagas bien tu trabajo ¿crees que sólo buscaba el interés de la empresa? Hacer una o dos operaciones al mes atenta contra tus propios intereses en primer lugar.*

Carmela: *Con estas políticas tan exigentes es casi imposible concretar un préstamo, ¿cómo pueden exigir más?*

Santiago: *¿Te parece mucho exigir más de dos operaciones por mes? Sin ir muy lejos, aquí en el departamento de Piura, en una de las agencias, el promedio mensual por Asesor es de 14 operaciones y como sabes la política es la misma para todos. Necesitas aceptar que tienes una oportunidad de mejora latente y te ofrezco ayuda.*

Carmela: *Le repito no necesito ninguna ayuda, yo hago bien mi trabajo, todos aquí hacemos nuestro trabajo bien, antes no ponían tantas trabas para dar un préstamo.*

A la par de estas entrevistas se realizaron dos reuniones grupales con el equipo de Asesores de Negocio en los que se mostró las curvas de producción individual contrastadas con el promedio nacional de la financiera y el nivel promedio de producción del sistema de microfinanzas regulada, así mismo los estados financieros, las cifras eran incontestables. (Ver Anexos 10 y11)

Dialogo entre el secretario general del sindicato y Santiago

Mariano Castro: *No nos puedes comparar con otras entidades, ni con el promedio nacional, nuestra realidad en Piura es distinta, la política de Veloz S.A es mucho más trabada y conservadora, el líder del mercado es súper flexible en requisitos y tasas y por eso venden, nosotros pedimos mil papeles, el Oficial de Créditos filtra hasta a los parientes muertos de nuestros clientes y ningún crédito pasa.*

Santiago: *Mariano, hasta hace unos meses yo trabajaba allí y puedo asegurarte categóricamente que sus políticas en muchos aspectos son mucho más restrictivas y no sabes cuánto se padece con Riesgos para que apruebe una operación. Tienes que estar seguro cuando afirmes algo.*

Roció García: *Usted no está todo el tiempo en campo como nosotros, y el Sol de Piura es abrumador, es fácil comparar y no ponerse en nuestros zapatos, ¿quieren atender con nuestra salud exigiendo lo que no se puede!!*

Santiago: *Celeste por mis funciones ahora no puedo estar al 100% en el campo, pero tu realidad no me es ajena, yo empecé esta carrera como Vendedor- Cobrador y créeme, el calor de Olmos y Motupe es el mismo que vivimos aquí en Piura y siempre pude destacar en producción; además en el promedio nacional están nuestros colegas de Iquitos, Moyobamba y Madre de Dios y sus promedios son muy superiores a los nuestros.*

Dialogo entre Santiago y el equipo de asesores de negocios

Santiago: *Equipo cuando un país se enfrenta a una amenaza, todas las fuerzas políticas hacen a un lado sus diferencias y hacen una sola fuerza, hoy por hoy nuestro negocio de microempresa está en una situación muy delicada, no sólo produce pérdidas a la financiera sino que estas se agravan mes a mes con la pérdida de clientes y saldos de cartera, la competencia se lleva nuestro trabajo, no podemos desperdiciar más tiempo en discrepancias estériles, necesitamos todos poner el hombro y sacar adelante el negocio, ustedes están hace 20 años aquí (desde el Banco del Empleo), con este trabajo han sacado adelante a sus familias, esta es su casa, nuestra casa y tenemos que defenderla, no podemos volver atrás y dispararnos al pie colocando operaciones riesgosas que pronto se convierten en incobrables, eso es una gran falta de responsabilidad, ya vimos en los estados financieros cuánto daño hace en las provisiones una operación morosa, debemos ser muy diligentes y responsables con nuestro trabajo, dejemos las excusas y pongámonos en marcha, necesitamos estar unidos.*

A los tres días de esta reunión, el Sindicato Único de Trabajadores envió una Carta Notarial dirigida al Gerente General y al Gerente de Relaciones Laborales exigiendo el

cese de hostilidades, entre otras cosas alegaban el uso de comparaciones ofensivas de parte del nuevo Gerente Zonal, finalmente el área de Relaciones Laborales respondió la misma, desestimado las imputaciones por falta de sustentos.

1.6. Conversaciones con el gerente de Agencia Piura

Santiago solicitó el plan de trabajo del mes al Gerente de Agencia Piura, Kevin Vega y observó que había un cronograma de acompañamiento en campo a los Asesores de Negocios con más baja producción, lo que le pareció muy bien.

Kevin Vega: *Santiago, en los últimos años esta rutina siempre ha sido parte de nuestro plan de actividades, mejoran en la semana que les toca supervisión, pero luego vuelve a caer la producción ya que siempre retornan a sus increíbles “rutinas” y como son personal no fiscalizado no se les puede exigir horarios porque te “empapelan”, la mayoría de ellos tiene otras actividades, a veces creo que algunos sólo están aquí por el básico y su Seguro de Salud.*

Desde entonces observó que los más improductivos por las tardes retornaban a la agencia en promedio a las 5:30 pm cuando ya las operaciones se cerraban, aunque Santiago ya había sido advertido que cualquier observación a su hora de llegada era casi una blasfemia, igual a cada uno les pidió que le detallen su día de trabajo, las respuestas eran siempre las mismas justificaciones, somos muy caros, pedimos muchos requisitos, no logré cerrar ninguna venta hoy. Llenaban su hoja de ruta la entregaban a su funcionario, filtraban prospectos, ingresaban solicitudes en el sistema y se retiraban.

La forma en que se podía fiscalizar la labor de estos trabajadores era con la validación de la hoja de ruta (ver Anexo 12), que es un registro de las visitas que hace durante el día, se consigna en ella la naturaleza de la visita (venta, cobranza o recojo de documentos), dirección, teléfono y el resultado de la misma. Si al cruzar esta información se encontrara que esta es falsa, se habría incurrido en falta grave. Los funcionarios nunca reportaron alguna incidencia según informaba el gerente de agencia, así que el mismo Santiago cruzó información y en verdad todos los clientes existían, las direcciones eran válidas y los números telefónicos también.

Kevin Vega: *Santiago, esto también lo hemos hecho antes, ellos conocen a la perfección el mecanismo y lo burlan, recuerda que tienen 20 años en este trabajo, en sus años mozos hicieron muchos clientes y con el transcurrir del tiempo se convirtieron en amigos, esos son datos de estos clientes que alguna vez fueron del Banco del Empleo, te aseguro que ellos los cubren.*

Llegó el cierre de febrero y lo más rescatable del mes fue que dos asesoras de negocios habían logrado la meta de producción en monto y clientes, esto era muy alentador así que Santiago se reunió individualmente con ellas para felicitarles y comprometerlas para que compartan con el equipo sus buenas prácticas, las reuniones fueron muy alentadoras ya que por fin encontró un dialogo cordial y rebosante de entusiasmo por el trabajo, era una excelente oportunidad para contagiar al resto del equipo.

Kevin Vega convoca a la reunión de inicios de mes para compartir con todo el equipo los resultados y desplegar el plan de trabajo de marzo, uno de los puntos del programa de la reunión era felicitar en público a las asesoras Grimelda Nerón y Rocio Garcia y además se les solicitaría que compartan con el resto del equipo las buenas prácticas que les ayudaron a lograrlo.

Luego de reconocerles públicamente su logro y aunque percibió cierta frialdad de parte de ellas, Santiago entusiasmado les pidió que compartan sus secretos con el resto del equipo, la amarga sorpresa fue que las dos dijeron exactamente estas palabras ***“Yo he hecho lo mismo que mis demás compañeros, me esforzado igual que ellos, solo he tenido más suerte esta vez”***, lo dijeron bastante serias y mirando al vacío.

Santiago se enteró después, que terminada la entrevista personal que tuvieron con él, las dos Asesoras fueron abordadas por el Secretario General del Sindicato y una comitiva que les recordó que hay un espíritu de cuerpo en el Sindicato el cual no puede verse afectado.

Otra posición clave en el negocio es el funcionario de Negocios Microempresa, este era el jefe de los asesores, cada funcionario comandaba de dos a tres asesores de negocios,

era el encargado de realizar la evaluación cualitativa, económica y financiera de los solicitantes de crédito que presentaban los asesores, eran además responsables del cumplimiento de las metas comerciales y nivel de morosidad de su mesa.

La rotación de funcionarios era alta, debido a lo inmanejables e improductivos que podían llegar a ser sus asesores, lo que limitaba sus expectativas de remuneración variable.

Kevin Vega: *Estos muchachos llegan a la financiera con actitud ganadora, pero a los pocos meses se mimetizan con los asesores, y absorben su mentalidad, es increíble.*

El 26 de marzo Santiago recibe la llamada de su gerente territorial

Isabel: *Santiago he estado analizando todos los reportes que me haz enviado respecto al equipo de Piura, necesito que plantees una propuesta de solución para discutirlo personalmente aquí en Lima el 02 de abril.*

Capítulo 2

Teaching note

2.1. Síntesis

Este caso nos demuestra cómo es que empresas del sector financiero pueden tener problemas de rendimiento de sus colaboradores que pueden repercutir en los objetivos de la compañía a pesar de tener muchos procesos y políticas establecidas. Además de canalizar estos malestares por un sindicato que muchas veces busca interés personal que intereses comunes a todos.

En este caso los directivos están llamados a entender y dar una pronta solución al problema de la empresa⁹.

Por lo cual el caso pretende explicar de una manera interesante como podemos dar solución muchas veces a situaciones que parecen muy complejas o llegan a ser complejas como son los sindicatos, entendiendo que no se puede llegar tan lejos solo con la eficacia y la atractividad, sino que también necesitamos de la unidad.

⁹ Profesor Antonio Argandoña, “Una empresa está formada por personas con diferentes historias, diferentes culturas, diferentes inclinaciones, diferentes aspiraciones, diferentes trabajos y todas esas personas de diferentes edades y culturas, con diferentes empleos, tienen que llevar a cabo el milagro de trabajar juntas, de modo que los resultados de la empresa sean los adecuados. Hoy y mañana”

2.2. Objetivos pedagógicos

La presente tesis se enfoca principalmente en el curso de Gobierno de Personas en la Empresa impartida durante la Maestría de Dirección de Empresas, demostrando que los directivos no solo se deben enfocar en sus conocimientos técnicos y operativos sino también deben desarrollar otras competencias enfocadas a la persona, puesto que toda decisión tomada dentro de la empresa repercutirá de todas formas en las personas que se encuentran bajo su mando en forma de cascada en toda la organización y que las organizaciones están constituidas por personas y estas son las que dan el movimiento y vida a las organizaciones. Teniendo en cuenta que el actor principal dentro de una compañía son los colaboradores.

En esta tesis coincidimos que para tener una organización desarrollada necesitamos tener un equilibrio dinámico en la organización en sus tres niveles de eficacia, atractividad y unidad. No sirve de mucho en el transcurso del tiempo solo centrarnos en una de estas dimensiones y descartar las demás, quizás pueda funcionar por un corto plazo, pero a lo largo plazo no, manejar la organización centrada en un solo nivel nos llevara a mal puerto.

La herramienta que utilizaremos para hacer un diagnóstico más detallado del caso será el Octógono, el cual nos servirá para hacer un análisis más detallado y concienzudo y así poder mapear la situación actual de la organización y a partir de allí poder empezar hacer las mejoras respectivas en todos los niveles de la organización.

2.3. Oportunidades de análisis, preguntas y plan sugerido

2.3.1. Balance de la organización¹⁰

En toda organización tiene que existir un equilibrio tanto por parte de la empresa (directivos), colaboradores y clientes. Se tiene que encontrar equipos de alto rendimiento basados en la satisfacción de las necesidades materiales, cognoscitivas y afectivas que puedan derivar en el crecimiento sostenible de la organización.

¹⁰ Pablo Ferreiro y Manuel Alcázar, *Gobierno de Personas en la Empresa*, pp. 40

Los directivos son los primeros que están llamados a encontrar ese equilibrio que con el tiempo va siendo dinámico medida que la organización va enfrentando situaciones cada vez complejas o más simples sin perder la noción que antes de esperar algo a cambio uno tiene que dar. Mientras más peso le damos a la *eficacia* los resultados son más cortoplacistas y mientras más peso se le da al *atractividad* los resultados serán más sostenibles a largo plazo sin embargo mientras más peso le damos a la *unidad o confianza mutua* tendremos una organización que se preocupa genuinamente por todos los actores que agregan valor al desarrollo de la compañía y que puede ser sostenible tanto a corto, mediano o largo plazo en el tiempo.

Qué se debe dar y qué se puede esperar recibir¹¹

Necesidades Humanas	Qué puede dar la empresa al colaborador	Que se le podría pedir al colaborador	Qué recibe el cliente	Qué se puede esperar del cliente	Dimensión de la Organización
Psico-corpóreas	<p>Una remuneración fija y variable.</p> <p>Contrato de trabajo a plazo indeterminado para todos aquellos antiguos y uno a plazo fijo para los nuevos con todos los beneficios de ley.</p> <p>Trabajar en una institución que pertenece a uno de los grupos financieros más importantes del Perú y del mundo.</p> <p>Información constante de la situación de la empresa.</p>	<p>Resultados en cantidad y calidad en las ventas de los productos financieros.</p> <p>Cumplir con la descripción de sus funciones.</p> <p>Cumplir con todos los procedimientos y políticas de la organización.</p>	Producto Financiero	Dinero por el producto y servicio recibido.	E F I C A C I A

¹¹ Pablo Ferreiro, *El octógono*, pp.62

Necesidades Humanas	Qué puede dar la empresa al colaborador	Que se le podría pedir al colaborador	Qué recibe el cliente	Qué se puede esperar del cliente	Dimensión de la Organización
Cognoscitivas	<p>Capacitación constante del puesto y los productos o servicios de la empresa.</p> <p>Línea de carrera y desarrollo profesional basado en su desempeño.</p> <p>Delegación¹² en actividades consideradas para el desarrollo profesional.</p>	<p>Iniciativa y creatividad para poder colocar los productos financieros en el mercado objetivo.</p> <p>Ideas para poder optimizar los procesos y generar mayores ventas.</p> <p>Sugerencias de nuevos nichos de mercado.</p>	<p>Asesoramiento o sobre el producto o servicio financiero.</p>	<p>Constancia en la compra del producto.</p>	A T R A C T I V I D A D
Afectivas	<p>Interés en su desarrollo a nivel personal.</p> <p>Interés en saber que problemas hay más allá de los resultados de la empresa.</p> <p>Interés genuino por las necesidades de estas personas que pertenecer al sindicato.</p>	<p>Compromiso con la empresa y los resultados de la compañía.</p> <p>Lealtad por la empresa y trabajo en equipo.</p> <p>Estar dispuesto a sacrificarse por la empresa.</p>	<p>Solución real a sus problemas financieros.</p>	<p>Lealtad a la financiera y recomendación por el uso de los productos.</p>	U N I D A D

2.3.2. Diagnóstico del problema

En este caso debemos resolver un problema no operativo, para ello hay que “pensar”. Y para solucionarlo, es una opción válida utilizar el método del caso.

Decía el profesor Pablo Ferreiro¹³: Diagnosticar los problemas humanos es sencillo, todos notamos enseguida los síntomas (“no me respetan”, “no me escuchan”, “no cuentan conmigo”), sino también sus causas (“son unos maleducados”, “unos desaprensivos”, “unos argolleros”). Sin embargo, solucionar los problemas humanos son difíciles en comparación a los problemas técnicos que suelen ser inmediatos.

¹² Sófocles, “Es difícil conocer la mente de cualquier mortal, y el corazón, hasta que ha sido probada en la autoridad del mando. El poder muestra a la persona”

¹³ Pablo Ferreiro “*El Octógono*” pp. 35

Al momento de iniciar la clase sería adecuado preguntar ¿Cuál es el problema?, sin embargo, la pregunta ¿Quién eres en el caso y que decisiones tomarías? Permite que el alumno pueda tener un mejor posicionamiento del caso y colocarse en los zapatos de Santiago Villafuerte quien es el Gerente Zonal. Sin embargo no podemos dejar de lado a los demás personajes para poder tener un análisis más enriquecedor y nuestra decisión sea buena y acertada¹⁴.

Como parte de la metodología podríamos iniciar analizando los hechos más importantes que se dieron en relato del caso y luego un diagnostico con el modelo del Octógono para ello debemos responder las siguientes preguntas:

- ¿Quién ha generado el problema?
- ¿Qué se debe hacer para resolverlo?
- ¿Santiago Villafuerte es un buen líder¹⁵?
- ¿Qué harías en la posición de Santiago Villafuerte?

Por todo lo dicho y reflexionado anteriormente corresponde desarrollar el Octógono.

ENTORNO EXTERNO
<p>✓ Alta competencia del Sector Microfinanciero</p> <p>✓ Sector regulado por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS).</p> <p>✓ Zona Piura, un lugar bastante caluroso del país.</p>

¹⁴ Miguel Ariño y Pablo Maella “Iceberg a la vista”, “Preocúpate por decidir bien más que por acertar” pp.19

¹⁵M.Heras “Capacidad de influir sobre otras personas para lograr metas y objetivos comunes que satisfagan las necesidades reales de las personas”

➤ **Primer nivel**

ESTRATEGIA	SISTEMA DE DIRECCIÓN Y CONTROL	ESTRUCTURA FORMAL
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ofrece productos financieros ágiles con procesos simples al sector emergente de la población. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existe un sistema de Retribución fija y variable. ✓ Existe un sistema de evaluación, selección y promoción. ✓ Existe un sistema de asignación de metas basadas en la productividad. ✓ Existe un Reglamento Interno de Trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En la compañía existe un organigrama. ✓ Existe un MOF con las descripciones bien detalladas.

➤ **Segundo nivel**

SABER DISTINTIVO	ESTILOS DE DIRECCIÓN	ESTRUCTURA REAL
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ofrece productos financieros diseñados para los sectores informales y emergentes, para satisfacer sus necesidades de Inversión o consumo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Santiago: Es un gerente comunicativo, proactivo que siempre busca dar solución a los problemas. ✓ Mariano: Un trabajador reactivo a cualquier dialogo con la compañía, llevaba muchos años en la empresa, tenía la máxima representatividad del sindicato de trabajadores ✓ Kevin Vega: Ejecutivo que con el tiempo había adoptado una actitud pasiva ante las acciones del sindicato de trabajadores. ✓ Isabel: Gerente Territorial con un estilo de dirección de empoderamiento a sus colaboradores, además que siempre anda muy enterada de las situaciones que se presentan dentro de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Un clima que con el tiempo conlleva a tener una cultura laboral negativa producto de las diferentes imposiciones ideológicas del sindicato a todos los colaboradores. ✓ Secretario del sindicato generaba tensión en sus representados frente a los Gerentes de la financiera.

➤ **Tercer nivel**

MISIÓN EXTERNA	VALORES DE LA DIRECCIÓN	MISIÓN INTERNA
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Brindar oportunidad de acceso a productos financieros del sistema regulado. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Santiago cree en su equipo comercial sin embargo duda bastante de los vendedores sindicalizados y piensa que quizás están confabulados para no lograr los objetivos trazados hasta el momento. ✓ Isabel cree en las competencias de Santiago para poder solucionar los problemas de la agencia Piura. ✓ Kevin Vega con el tiempo se volvió pasivo ante las acciones realizadas por el sindicato, está muy desmotivado pero no pierde la esperanza que la situación se revierta con la llegada de Santiago. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Equipo de funcionarios de negocio microempresa desmotivados porque no llegan a los objetivos individuales y como equipo, producto de la pasividad de los trabajadores sindicalizados. ✓ Existe una evidente ruptura de la Confianza entre los trabajadores Sindicalizados y el Empleador.

ENTORNO INTERNO

- ✓ **Existe un sindicato de trabajadores desde que era el Banco del Empleo.**

Lo siguiente es establecer la problemática en cada nivel y valorarla conforme al aporte que haría en la eficiencia, atractividad y unidad, lo que nos permitirá establecer un parámetro cuantitativo para escoger la alternativa con mayor puntaje.

➤ **Primer nivel**

- a. El equipo de Microempresa de la agencia Piura tiene problemas serios en la productividad, no se está llegando a la meta de producción en tres años consecutivos.

b. Alternativas

ALTERNATIVAS	CRITERIOS		
	E	A	U
1. Sacar al personal que no cumpla las metas comerciales en 3 oportunidades.	2	1	0
2. Programa de cese con incentivos para las personas antiguas con niveles de improductividad.	2	2	1
3. Proponer cambios de posición de los asesores de negocios microempresa a posiciones de su mismo rango en el negocio de consumo.	2	3	2
4. Validar las hojas de rutan sin la presencia del asesor de negocios en forma inopinada.	3	2	1
5. Formar un nuevo equipo de funcionarios integrales (personal nuevo).	3	3	2

c. Decisión:

Implementar alternativa mixta 2,3 y 5

Desarrollar un nuevo equipo con el modelo de Funcionarios Integrales es necesario, nos da el perfil adecuado y nos da la posibilidad de lograr eficiencia, no obstante y en referencia a este criterio no podemos incrementar los gastos operativos, es necesario no incrementar plazas orgánicas para su incorporación, es por ello que se debe brindar a los Asesores de Negocio antiguos y

sindicalizados la oportunidad de migrar a otras posiciones dentro de la estructura de Consumo , como también la posibilidad de negociar sus salidas con incentivos (No sólo monetarios) lo cual permitiría una mayor tranquilidad en estos trabajadores para que decidan optar por su cambio o desvinculación.

➤ **Segundo nivel**

a. Santiago es muy frontal con los trabajadores y el sindicato es muy reactivo al trato con los directivos de la financiera.

a. Alternativas.

ALTERNATIVAS	CRITERIOS		
	E	A	U
1. Santiago no debe reunirse en forma grupal con los trabajadores sindicalizados sino de manera individual.	2	2	1
2. Santiago debe dar respuesta a todos sus requerimientos individuales bien sean positivas o negativas.	2	2	3
3. Santiago debe garantizar que todos tengan sus herramientas para que puedan hacer bien sus labores de oficina y de campo.	3	1	2
4. Santiago tiene que tener mayor cercanía y tiempo con cada uno de los integrantes del sindicato.	3	3	3

b. Decisión:

Implementar alternativa mixta 1,2 y 4.

Santiago evidenció que el trato individual generó desde un inicio un mejor nivel de comunicación, pero no sólo eso, esto debe materializarse atendiendo con soporte concreto a todos sus requerimientos sin generar falsas expectativas que podrían derivar en conflictos mayores, además de estar cerca y lograr recuperar el nivel de confianza que luego se refleje en compromiso por los objetivos de los colaboradores y la empresa.

➤ **Tercer nivel**

a. No se atiende los problemas que están teniendo los miembros del sindicato, ni se atiende sus necesidades reales más allá de demandar cumplimiento de los objetivos comerciales y financieros de la entidad.

b. Alternativas.

ALTERNATIVAS	CRITERIOS		
	E	A	U
1. Santiago tiene que involucrarse con cada uno de ellos e identificar cual es la necesidad real que cada miembro del sindicato tiene.	3	3	3
2. Santiago debe proponer regresar a la política antigua de la compañía.	2	2	1
3. Santiago debe proponer vender el negocio de microempresa por lo que no es rentable.	2	0	1
4. Santiago debería de ganarse al Secretario del Sindicato conociéndolo más, involucrándose con sus necesidades reales como persona.	3	3	3

c. Decisión:

Implementar Alternativa Mixta 1 y 4

Identificar y atender las necesidades reales es clave para poder estabilizar las relaciones entre el sindicato y la empresa, el papel de directivo de Santiago debe poner foco en estas necesidades reales y hacer que realmente estas sean satisfechas y conlleven al logro de los objetivos de la empresa.

PLAN DE ACCIÓN DE LA DECISIÓN

➤ **Primer nivel**

a. A corto plazo

Objetivo	Iniciativa	Meta	Responsable
Conformar un equipo nuevo y paralelo con el Modelo Universal de Microfinanzas (Funcionarios Integrales)	Sustentar ante la Gerencia Territorial el impacto y viabilidad de la propuesta	Obtener 6 plazas	Gerente Zonal
	Habilitar una sala especial en la Agencia para este equipo, sin contacto físico con el equipo antiguo	Tenerla habilitada máximo a 90 días	Gerente de Agencia
Generar eficiencias	Ofrecer cambio de posición a la estructura de tiendas retails y Consumo a los Asesores de Negocios Microempresa, manteniendo su promedio de ingresos pero ahora con un trabajo de gabinete dentro de las agencias y establecimientos.	Obtener 6 cambios de posición	Gerente Zonal /Generalista
	Ofrecer a los Asesores de Negocios un paquete de incentivos para desvinculación laboral	Obtener 3 Ceses	Gerente Zonal /Generalista

b. A largo plazo:

Objetivo	Iniciativa	Meta	Responsable
Lograr el cumplimiento de la metas en forma sostenida	Articular concursos entre los dos equipos	Lograr el 100%	Gerente de Agencia
Elevar la productividad individual	Reconocimiento a la efectividad individual en las reuniones semanales y un evento mensual	01 operación desembolsada diaria (Promedio)	GA/GZ
	Validación semanal y aleatoria de la Hoja de Ruta, mínimo 15 entrevistas de venta diaria por Asesor.		GA/ Funcionario Líder
	Programación de acompañamiento y entrenamiento en campo		GA/ Funcionario Líder

➤ **Segundo nivel****a. A corto plazo:**

Objetivo	Iniciativa	Meta	Responsable
Dar respuesta a todos los requerimientos individuales bien sean positivos o negativos.	Programar entrevistas personales exclusivas para analizar sus requerimientos.	Máximo 30 días	Gerente Zonal
	Hacer un mapeo y establecer seguimiento a los requerimientos como una rutina crítica de los Gerentes.	Respuestas en un plazo no mayor a 7 días	Gerente Zonal/ Gerente de Agencia

b. A mediano plazo:

Objetivo	Iniciativa	Meta	Responsable
Tener mayor cercanía tiempo con cada uno de los integrantes del sindicato.	En el plan de visitas de Agencias abrir espacios para diálogos abiertos con el personal.	Cubrir el equipo en 90 días.	Gerente Zonal
	Programar y organizar dos eventos de confraternidad al año	Dos eventos al año	Gerente Zonal/ Gerente de Agencia

➤ **Tercer nivel****a. A corto plazo:**

Objetivo	Iniciativa	Meta	Responsable
Identificar y atender la necesidad real de cada miembro del equipo.	Bridar alternativas de ayuda a los miembros del equipo que cubran sus necesidades reales.	Ofrecer alternativas al 100% de los colaboradores	Gerente Zonal/ Gerente de Agencia
			Gerente de Agencia

b. A mediano plazo:

Objetivo	Iniciativa	Meta	Responsable
Lograr una relación conciliadora con el Secretario General del Sindicato	Reconocerlo públicamente por sus años de trayectoria.	Publicación	Gerente Zonal
	Tomar siempre en cuenta su opinión para la ejecución mejoras en el trabajo.	Reuniones periódicas	Gerente Zonal

Conclusiones

Las organizaciones con el tiempo van generando sus estrategias para adaptarse y desarrollarse en el mercado con el objetivo de obtener mayores ganancias que sustenten un crecimiento sostenible, sin embargo, de nada o poco nos pueden servir las estrategias cuando no se toma en cuenta a las personas dentro de una organización, peor aun cuando las tenemos como un medio para el logro de los objetivos y no otorgamos el sentido verdadero a la persona como fin.

Es importante sin embargo que un directivo aborde de forma integral la solución a una situación como la que se desarrolla en el caso, hay situaciones en que a un paciente hay que aplicarle un desfibrilador, porque a un muerto los conocimientos del médico ya no lo pueden revivir. El problema de fondo se da sin lugar a dudas en el segundo y tercer nivel, no obstante aplicar medidas inmediatas al problema del primer nivel era crítico para estabilizar al paciente.

El despido nunca será una solución, aplicado sin justicia será más bien fuente de mayores problemas. El caso nos muestra que identificar y satisfacer las necesidades reales de los colaboradores es lo que todo directivo, que desee saber mandar, debe hacer.

Experiencias exitosas en manejo de equipos comerciales nos muestran que una de las curas para un grupo improductivo no es el despido, es incorporar paralelamente elementos de alto performance, ello eleva la productividad promedio. El caso nos muestra que era necesario frenar “el desangre”, ya no se podía perder más activos rentables, los ingresos ya no podían seguir cayendo debajo de la línea de los gastos operativos, tres años en esa dirección era insostenible.

Cuando aplicamos a este caso la pregunta ¿Pueden seguir haciendo este trabajo estos colaboradores?, nos podemos dar cuenta que en realidad hay colaboradores por encima de los 50 años, incluso los hay por encima de los 60 años, por lo que el intenso trabajo de campo bajo el sol de Piura y el desgaste emocional de la cobranza que requiere la función de Asesor de Negocios Microempresa, en realidad si puede constituir un verdadero impedimento para realizar el trabajo. A ellos la propuesta de pasar a una posición que opera dentro de oficina y que requiere de su experiencia en ventas, es una alternativa muy buena a su necesidad real.

Cuando aplicamos a este caso la pregunta ¿Saben hacer este trabajo ahora que hay mayores exigencias técnicas? Podemos identificar quienes tienen el perfil o el potencial, y cuanta capacitación y entrenamiento requieren.

Cuando aplicamos la pregunta ¿Quieren hacer el esfuerzo? ¿Quieren trabajar y superarse? Podemos identificar quienes quieren y quienes no quieren, de hecho, hoy la mayor parte de ellos son Funcionarios de Negocios y una de ellas fue despedida por falsear información en la hoja de ruta para simular trabajo.

Un Sindicato se fortalece muchas veces porque canaliza la indiferencia que algunos jefes muestran a sus colaboradores, los colaboradores buscan en el sindicato un representante y un medio de respuesta sus problemas, cuando realmente los jefes son los llamados a brindar respuestas inmediatas a los colaboradores.

El profesor Pablo Cardona del IESE decía: “Las personas no se pueden enamorar de la noche a la mañana si antes no se tratan y no se conocen entre ellos”. La misma similitud pasa en las compañías, como queremos que nuestros colaboradores se enamoren de nuestra organización si antes no los tratamos y menos intentamos conocerlos.

Para trabajar con Sindicatos es importante tener con ellos cercanía y tiempo, dos variables importantes que se aplica en la vida diaria en cualquier aspecto de una relación cotidiana. Los jefes tienen que ser cercanos y darle un tiempo genuino a cada colaborador

lo cual se verá traducido en confianza y compromiso. Un jefe no puede pedir compromiso a un colaborador si antes este no muestra compromiso con su colaborador, es una relación recíproca.

Referencias bibliográficas

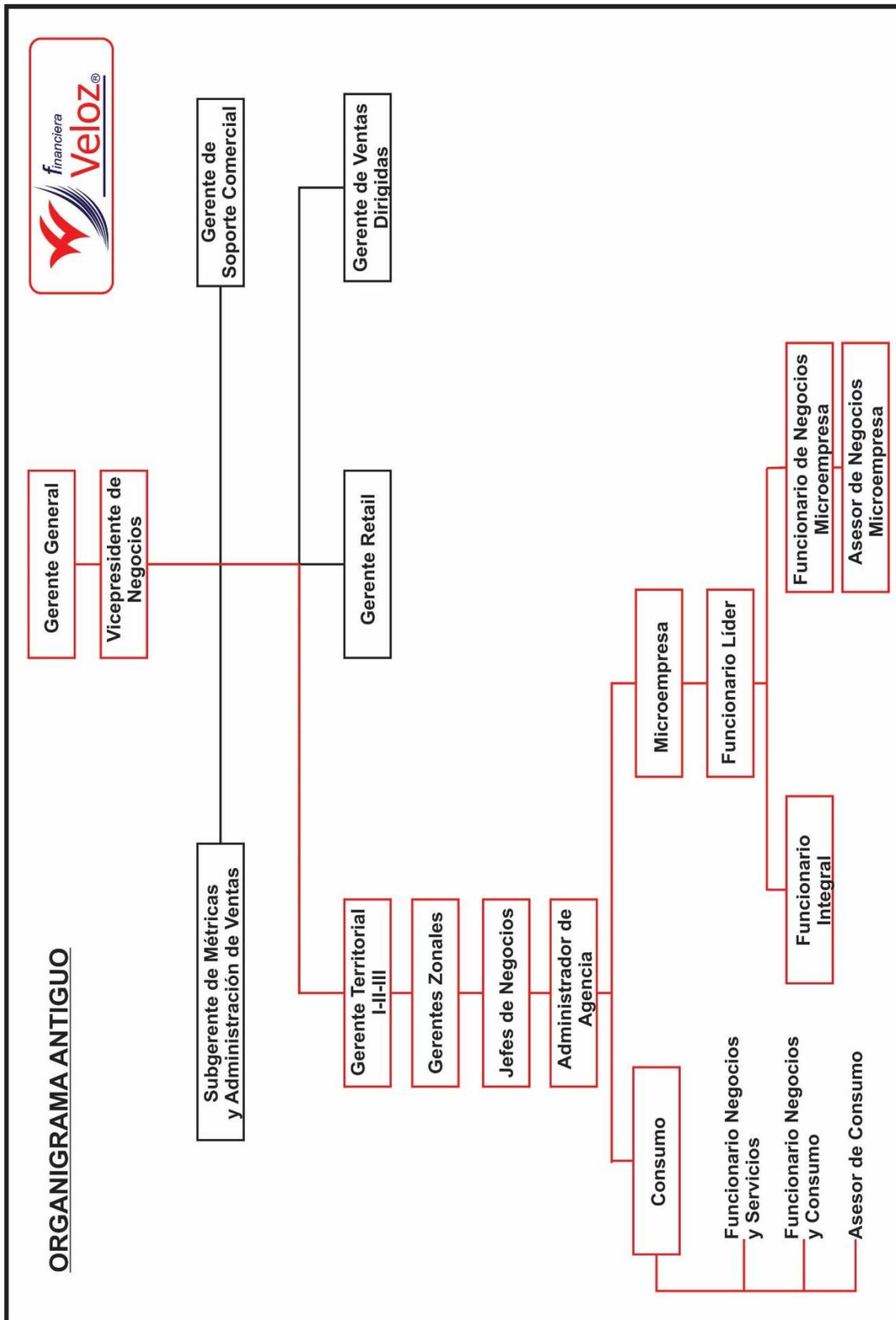
Ariño M. y Maella, P. “Iceberg a la vista”, “Preocúpate por decidir bien más que por acertar” pp.19

Ferreiro,P; Alcazar,M. Gobierno de personas en la empresa. Quinta edición. PAD-Escuela de Dirección Universidad de Piura. Pp 20-295 (2008)

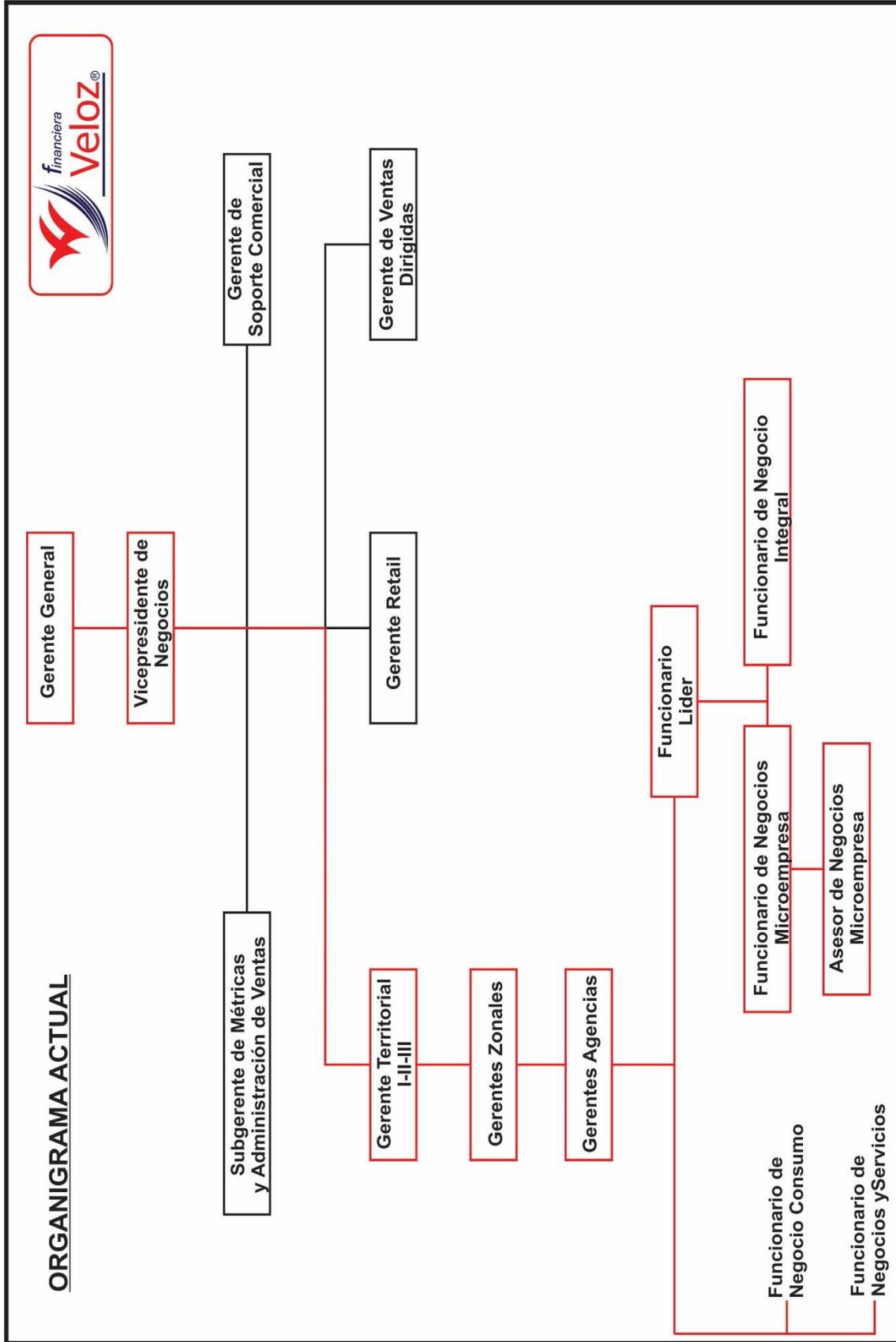
Ferreiro,P. El Octógono. Primera edición. PAD-Escuela de Dirección Universidad de Piura. Pp 15-78 (2013)

Anexos

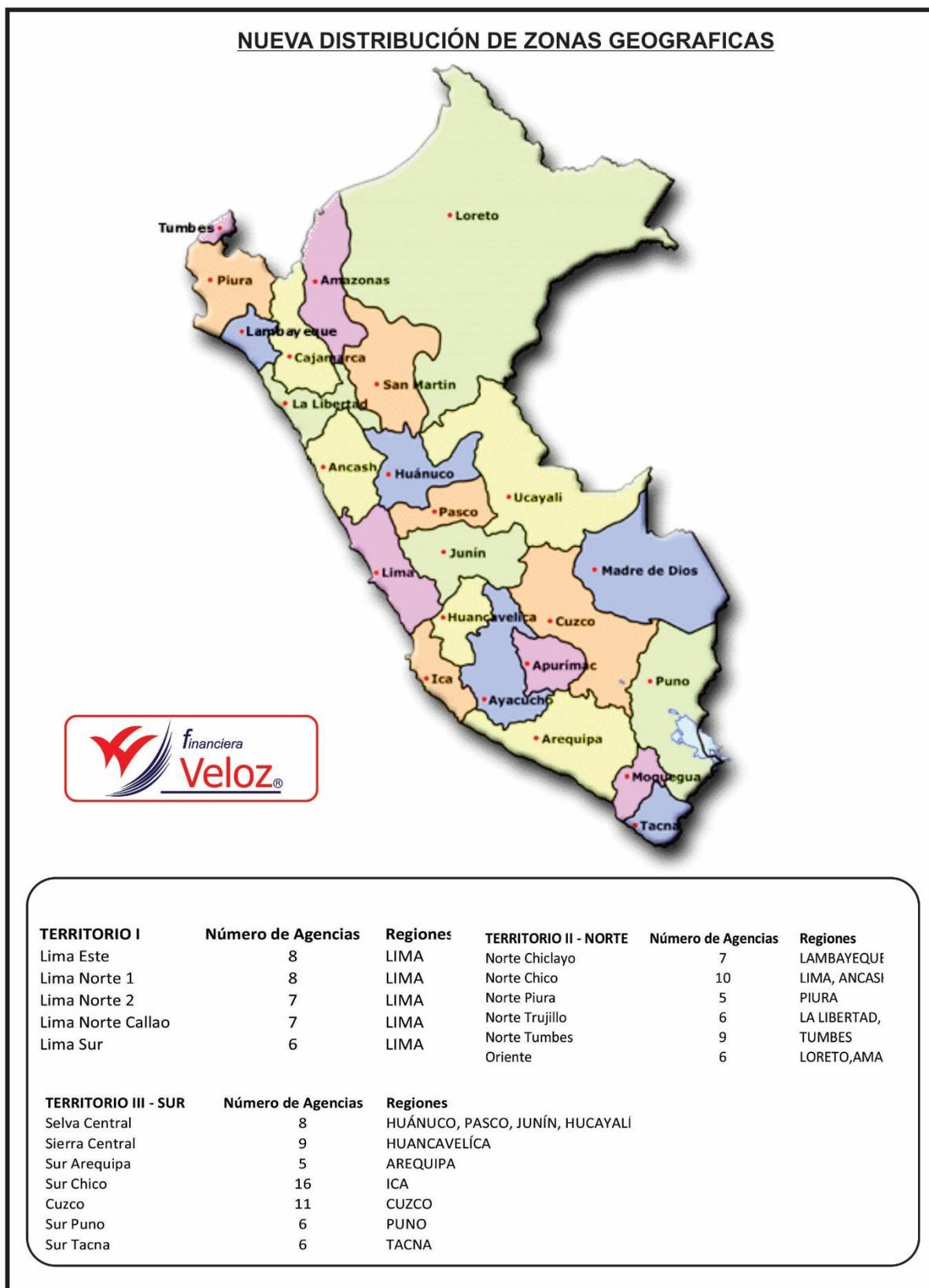
Anexo 1. Organigrama antiguo



Anexo 2. Organigrama actual



Anexo 3. Nueva distribución de zonas geográficas

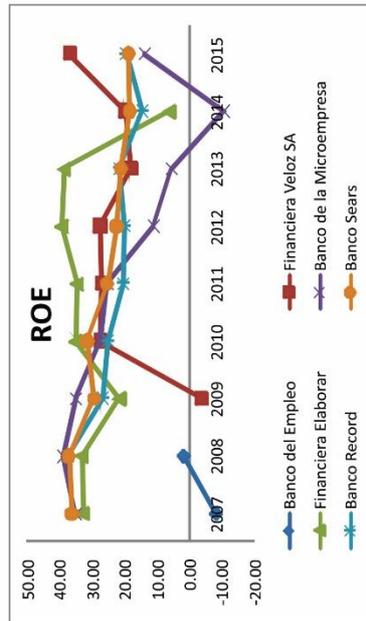


Anexo 4. Indicadores de rentabilidad y mora del sistema financiero

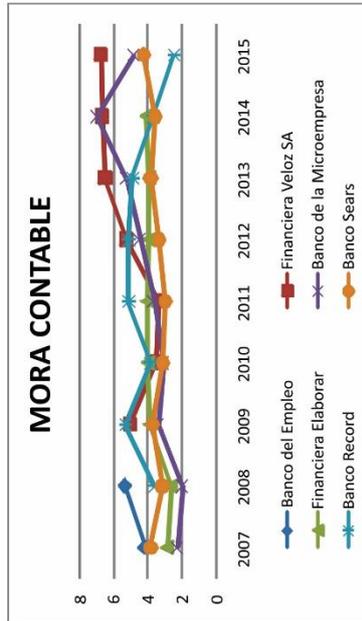
INDICADORES DE RENTABILIDAD Y MORA DEL SISTEMA MICROFINANCIERO



Año/Entidad	Utilidad Neta Anualizada / Patrimonio Promedio				
	Banco del Empleo	Financiera Veloz SA	Financiera Elaborar	Banco de la Microempresa	Banco Record
2007	-8.16		33.07	35.27	36.20
2008	1.85		33.26	38.91	37.14
2009		-3.68	21.58	35.07	29.47
2010		27.65	35.23	27.39	25.12
2011		27.21	34.69	25.45	20.51
2012		27.75	39.63	11.05	20.10
2013		18.13	38.72	5.44	21.59
2014		19.78	6.25	-10.56	14.57
2015		36.97		13.75	19.44



Año/Entidad	Créditos Atrasados / Créditos Directos				
	Banco del Empleo	Financiera Veloz SA	Financiera Elaborar	Banco de la Microempresa	Banco Record
2007	4.15		2.84	2.27	3.86
2008	5.34		2.66	1.99	3.18
2009		5.03	3.88	3.38	5.29
2010		3.52	4.01	3.11	3.84
2011		3.35	4.03	3.66	5.13
2012		5.25	3.92	4.48	5.11
2013		6.47	3.94	5.24	4.89
2014		6.68	4.09	6.98	3.7
2015		6.72		4.81	2.49



Anexo 5. Indicadores financieros de los negocios microempresa y consumo



MICROEMPRESA	EVOLUCIÓN DE LOS ÚLTIMOS AÑOS			
	Dic-11	Dic-12	Dic-13	Dic-14
Eficiencia	47.9%	69.3%	75.1%	78.2%
Riesgo / Ingreso	22.4%	56.6%	55.5%	48.9%
Cartera Atrasada/Saldo Bruto	2.99%	8.07%	10.18%	12.45%
Tasa Implícita	28.0%	32.6%	31.9%	35.5%
Margen financiero	23.4%	25.3%	25.0%	28.0%
INF	0.9%	1.4%	1.3%	1.4%
Ingreso Total/Saldo	24.4%	26.7%	26.3%	29.4%
Gasto/Saldo	11.7%	18.5%	19.8%	23.0%
LLE Neto	5.4%	15.1%	14.6%	14.4%
ROAL	5.1%	-4.8%	-5.6%	-5.6%

CONSUMO	EVOLUCIÓN DE LOS ÚLTIMOS AÑOS			
	Dic-11	Dic-12	Dic-13	Dic-14
Eficiencia	33.5%	31.4%	34.5%	35.7%
Riesgo / Ingreso	24.4%	27.7%	27.6%	24.1%
Cartera Atrasada/Saldo Bruto	4.47%	6.87%	7.33%	6.11%
Tasa Implícita	29.4%	31.0%	24.6%	20.7%
Margen financiero	26.4%	27.4%	21.9%	18.5%
INF	4.0%	4.3%	3.3%	2.6%
Ingreso Total/Saldo	30.3%	31.8%	25.2%	21.0%
Gasto/Saldo	10.2%	10.0%	8.7%	7.5%
LLE Neto	7.4%	8.8%	6.9%	5.1%
ROAL	8.9%	9.1%	6.7%	5.9%

Anexo 6. (a) Descripciones de puestos

DESCRIPCIONES DE PUESTOS		
		
PUESTO	Gerente Territorial I – II - III	
DEPENDENCIAS	Reporta Jerárquicamente y Funcionalmente a:	Vicepresidente de Negocios.
	Coordina Funcional y Administrativamente con:	No aplica
	Le reporta Jerárquicamente y Funcionalmente :	Gerente Zonal
	Le reportan Administrativamente:	No aplica
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> - Responsable del cumplimiento de las metas y objetivos comerciales de los canales a su cargo. - Responsable de la difusión, gestión y resultados de la Venta con Calidad. - Participar en el diseño de Estrategias Comerciales y la definición del modelo. - Asegurar el despliegue y difusión del modelo de negocio. - Asegurar la promoción y difusión de la oferta de valor en los canales de CSF. - Validar las oportunidades de negocio identificadas y proponer su implementación. - Evaluar y monitorear las acciones de la competencia. - Participar activamente proponiendo mejoras a los modelos de gestión comercial y atención en todos los canales de la financiera. - Asegurar un buen nivel de servicio en todos los canales de la financiera a su cargo. - Garantizar la satisfacción del cliente en los canales bajo su cargo. - Establecer políticas de supervisión, control y seguimiento a los planes de trabajo. - Supervisar el cumplimiento de los procedimientos y políticas establecidas en la financiera - Asegurar la aplicación y cumplimiento de todas las disciplinas del Modelo Comercial definido, impulsando y controlando el uso de las herramientas creadas, equipos tecnológicos proporcionados y campañas comerciales. - Promover y proponer desde los territorios planes de cobertura para el crecimiento horizontal del negocio, nuevas agencias, nuevos canales - Gestionar el Riesgo Operativo en sus equipos y mantener este gasto dentro del apetito de riesgo definido por la Dirección. - Cumplir con las rutinas comerciales y de control que se desarrollen para el puesto - Asegurar la capacitación y entrenamiento del personal a su cargo. - Realizar sesiones de otorgamiento de feedback y coaching a sus reportes directos. 		
PUESTO	Gerente de Agencia	
DEPENDENCIAS	Reporta Jerárquicamente y Funcionalmente a:	Gerente Zonal
	Coordina Funcional y Administrativamente con:	No aplica
	Le reporta Jerárquicamente y Funcionalmente:	Funcionario de Negocio Consumo, Funcionario de Negocios y Servicios FT, Funcionario de Negocio
	Le reportan Administrativamente:	No aplica
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar el plan de negocios de la agencia basado en el análisis del mercado local e incluir estrategias para retener y conseguir nuevos clientes a fin de asegurar el cumplimiento de las metas de la agencia. - Garantizar un alto nivel de servicio, de control y seguridad que se disponen para la atención del cliente interno y externo de la agencia basándose en los estándares de calidad de servicio, normas administrativas, operativas y de seguridad definidos para la red con el fin de asegurar la fluidez de las operaciones, actividades comerciales y metas de calidad de la agencia. - Asegurar la rentabilidad de la agencia y gestionar activamente el crecimiento de los saldos de cartera y clientes asignados; utilizando todas las herramientas que la financiera pone a su disposición: ventana comercial, campañas vigentes, base de datos de inteligencia comercial, agenda comercial, herramientas tecnológicas, entre otros. - Cumplir con la ejecución de todas las Disciplinas de Venta con Calidad, según la metodología dispuesta (formatos establecidos, frecuencia de ejecución, entre otros), en virtud a las actividades definidas como propias y de responsabilidad de cada puesto a su cargo, estas disciplinas tienen la finalidad de garantizar el performance comercial y de servicio de la Agencia. - Difundir y asegurarse de la correcta aplicación de los procedimientos, circulares, normas y reglas aplicables al funcionamiento de la Agencia definidas por la financiera y por entes reguladores. - Asegurar que la imagen de la agencia se encuentre de acuerdo a los estándares requeridos por la Financiera. - Gestionar y asegurar la dotación, el desarrollo y capacitación del personal en agencia, así como los requerimientos de reemplazo de personal, gestión administrativa de RRH, infraestructura, mobiliario, tecnología, seguridad entre otros. 		
PUESTO	Funcionario Líder	
DEPENDENCIAS	Reporta Jerárquicamente y Funcionalmente a:	Gerente de Agencia.
	Coordina Funcional y Administrativamente con:	No aplica
	Le reporta Jerárquicamente y Funcionalmente :	Funcionario de Negocio Microempresa
	Le reportan Administrativamente:	No aplica
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> - Supervisar y controlar al equipo de trabajo Microempresa de la agencia. - Proponer y ejecutar acciones comerciales específicas en la plaza, generando mayor cantidad de prospectos tanto en clientes nuevos, como en retención de los clientes actuales - Proponer, a su jefatura inmediata, estrategias de crecimiento por ampliación de zonas de atención y explotación de nuevos productos. - Auditar in campo la calidad de las evaluaciones crediticias de los Funcionarios asignados. - Realizar capacitaciones en criterios de evaluación crediticia. - Alertar e informar a su Gerente de Agencia sobre situaciones que puedan generar riesgo operativo - Asistir y participar activamente en los talleres, capacitaciones y reuniones de trabajo convocadas por el Gerente de Agencia e instancias funcionales de la financiera. - Ejecutar acciones de cobranza y coordinar con SCI los operativos de recuperación - Velar por el cumplimiento de los ratios de productividad definidos - Reemplazar al Gerente de Agencia, en su ausencia - Cumplir con los procesos de capacitación y certificación presenciales y/o virtuales dentro de las políticas corporativas de SBP o las emitidas por los Entes Regulatorios. 		

(b) Descripción de puestos

DESCRIPCIONES DE PUESTOS



PUESTO	Funcionario de Negocio Microempresa / Integral	
DEPENDENCIAS	Coordina Funcional y Administrativamente con:	No aplica
	Le reporta Jerárquicamente y Funcionalmente:	Asesor de Negocios Microempresa
	Le reportan Administrativamente:	No aplica.

FUNCIONES

- Desarrollar la gestión comercial generando cartera propia de créditos y clientes conformado por Microempresas, asegurando el cumplimiento de ratios de productividad propios y de su equipo (si los tuviera) establecidos por el Negocio, así como de los niveles de Riesgo y tasa.
- Tutelar, asesorar, evaluar y ofrecer vender a los clientes un producto adecuado a sus necesidades, coherente con los lineamientos comerciales y políticas de riesgo de la financiera.
- Incrementar el volumen de negocio monitoreando la rentabilidad de sus clientes, controlando el deterioro y minimizando la morosidad de su cartera.
- Vender créditos a clientes microempresarios, evaluar y aprobar las solicitudes que se generen, asegurando un nivel de riesgo adecuado.
- Realizar la evaluación del negocio en campo de acuerdo a las políticas establecidas aprobado por la Gerencia de Riesgos
- Validar que el expediente de evaluación cuente con la información, firmas y documentación requerida según políticas definidas por la financiera, guardando la calidad de la información del cliente.
- Coordinar con el cliente el canal para retirar el préstamo microempresa (Agencia CSF / Agencia Banco de la Nación / Cajero Corresponsal) e instruir el desembolso
- Regularizar las observaciones documentarias a los expedientes de crédito desembolsados y reportar a su jefatura inmediata el resultado.
- Revisar y dar seguimiento a labores de recuperación y cobranza de forma inmediata, a los clientes que tienen productos activos y que no cumplan con las fechas pactadas
- Realizar reuniones de coordinación con su jefatura inmediata a fin planificar acciones y estrategias comerciales, así como la evaluación periódica de resultados.
- Liderar y gestionar un trabajo en equipo con las fuerzas de ventas internas y con los Coordinadores / Supervisores de las fuerzas de venta externas, para la consecución de las metas comerciales asignadas, proponiendo a los Coordinadores de Fuerza de Ventas Externas, estrategias que incrementen la colocación a la vez identificar necesidades de capacitación en la gestión comercial.
- En caso de tener Asesores de Negocio Microempresa a su cargo; planificar y controlar el trabajo diario de los mismos (gestión de visitas y/o Hoja de Ruta), base de datos clientes, agenda etc.)
- Proponer al Coordinador de Ventas Externas estrategias para para que los Promotores Externos estén correctamente capacitados en temas relacionados con política de créditos, gestión de ventas y temas varios vinculados a la gestión comercial, formalización de expedientes de crédito, modelos operativos, procesos internos, etc.
- Responsable de la adecuada capacitación del equipo de los equipos que pudiera tener a su cargo
- Cumplir todas la directivas y recomendaciones relacionadas al control del Riesgo Operativo
- Asistir y participar activamente en los talleres, capacitaciones y reuniones de trabajo convocadas por el Gerente de Agencia e instancias funcionales de la financiera.
- Recepcionar y utilizar los dispositivos tecnológicos, herramientas y accesos que se les brinda para realizar sus labores diarias.
- Cumplir con los procesos de capacitación y certificación presenciales y/o virtuales dentro de las políticas corporativas de SBP o las emitidas por los Entes Regulatorios.

PUESTO	Asesor de Negocios Microempresa	
DEPENDENCIAS	Coordina Funcional y Administrativamente con:	No aplica
	Le reporta Jerárquicamente y Funcionalmente:	No aplica
	Le reportan Administrativamente:	No aplica

FUNCIONES

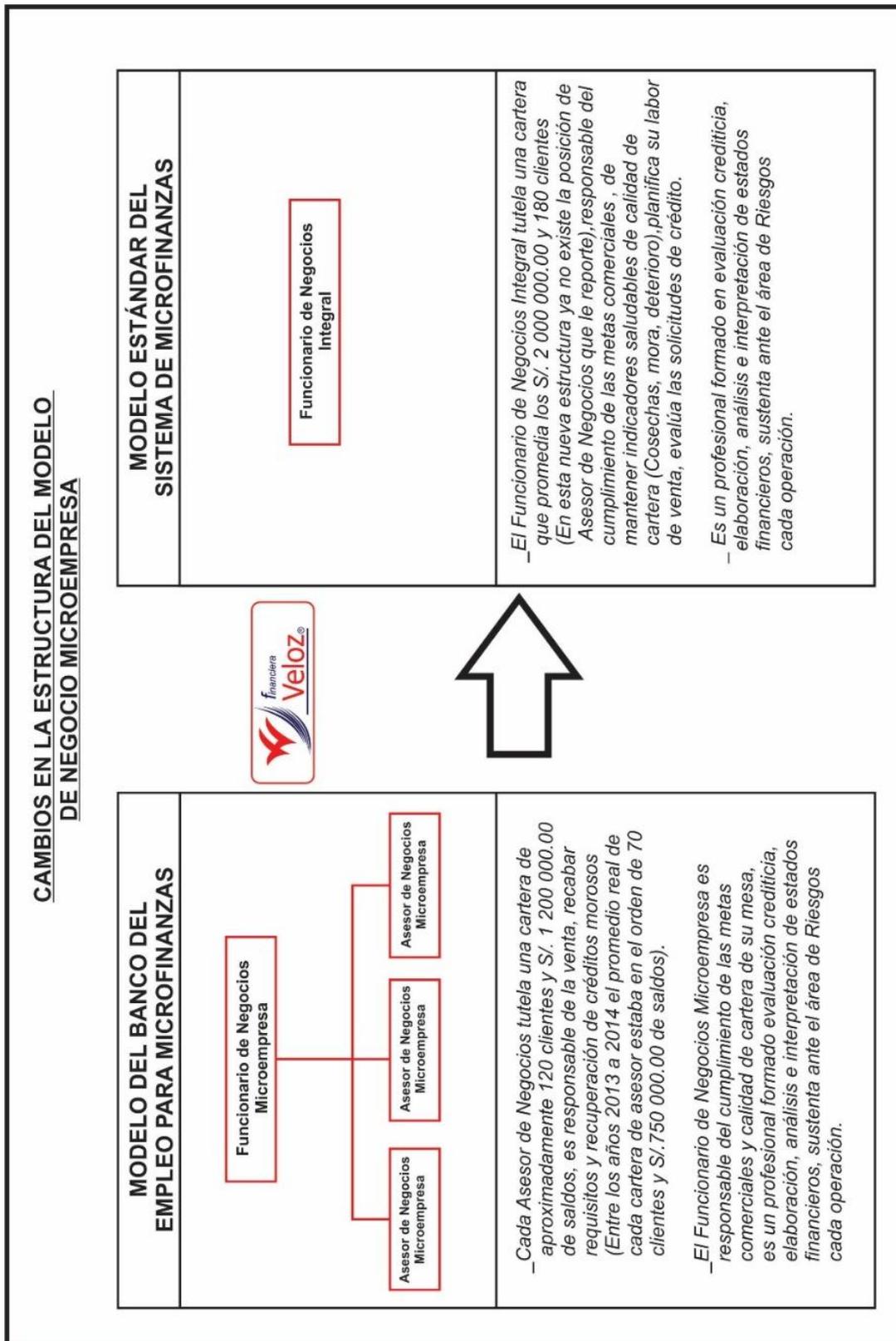
- Visitar a clientes y empresas en la búsqueda de generar oportunidades de negocios.
- Orientar y asesorar a los clientes y potenciales clientes para la toma acertada de una decisión de créditos y que éstos se ajusten a sus necesidades y campañas de su negocio.
- Presentar expedientes de calidad y con documentación completa, validar la existencia del negocio a evaluar y que este pertenezca a quien solicita el crédito, de acuerdo a las pautas de Crediscotia. No se exime la responsabilidad del Funcionario de Negocios de realizar la evaluación del negocio.
- Realizar el armado del expediente (incluye preparar la solicitud de crédito, recabar documentación requerida y validar su autenticidad) y fedatar los documentos de sustento del movimiento comercial del negocio a evaluar y del patrimonio del cliente e intervinientes en el crédito, velando porque se cumplan con la normativa vigente de Crediscotia.
- Realizar la precalificación de clientes e intervinientes en el crédito y registrar las solicitudes de crédito en ISTS Móvil e ISTS; datos personales, del negocio y del crédito y entregar el expediente del crédito al Funcionario de Negocios Microempresa para la evaluación comercial.
- Generar crecimiento sostenido al territorio y cartera asignada, minimizando la deserción de clientes, atendiendo de forma eficiente la renovación de créditos y prospeccionando clientes nuevos.
- Coordinar conjuntamente con su Funcionario de Negocios Microempresa las acciones comerciales y de cobranza, asimismo deberá cumplir con las visitas de cobranza en los plazos y tramos en el que tiene responsabilidad de hacerlo.
- Realizar seguimiento a las solicitudes de crédito ingresadas con su código para informar a sus clientes oportunamente sobre la situación de sus créditos, los mismos que pueden ser aprobados, observados o rechazados según sea el caso.
- En caso de ausencia del Funcionario Microempresa será responsable de las llaves de la agencia y/o centro de negocios.
- Cumplir con la gestión de visitas y/o Hoja de Ruta, Control de Prospectos y/o cualquier otro documento requerido para la gestión de cartera.
- Cumplir todas las directivas y recomendaciones relacionadas al control del Riesgo Operativo
- Asistir y participar activamente en los talleres, capacitaciones y reuniones de trabajo convocadas por el Gerente de Agencia e instancias funcionales de la financiera.
- Recepcionar y utilizar los dispositivos tecnológicos, herramientas y accesos que se les brinda para realizar sus labores diarias.
- Cumplir con los procesos de capacitación y certificación presenciales y/o virtuales dentro de las políticas corporativas de SBP o las emitidas por los Entes Regulatorios.

PUESTO	Oficial de Créditos Agencias	
DEPENDENCIAS	Reporta Jerárquica y Funcionalmente a:	Supervisor Regional de Créditos Microempresa
	Coordina Funcional y Administrativamente con:	No Aplica
	Le Reportan Jerárquica y Funcionalmente:	No Aplica
	Le Reportan Administrativamente:	No Aplica

FUNCIONES:

- Aprobación de créditos:
- Analizar las propuestas de crédito en comité con el Funcionario de Negocios responsable de la misma, asegurando la correcta valoración de la capacidad y voluntad de pago del cliente y determinando las condiciones del crédito.
- Realizar (discrecionalmente) visitas al cliente de las propuestas presentadas, a fin de corroborar la evaluación realizada por el Funcionario de Negocios fortaleciendo la correcta toma de decisiones.
- Solicitar, en caso sea necesario, información adicional sobre la propuesta de crédito para reforzar el análisis del expediente, garantizando un adecuado nivel de servicio.
- Decidir la aprobación o rechazo según nivel de autonomía de las propuestas de crédito analizadas, manteniendo independencia de criterio en la toma de decisión.
- Emitir una opinión favorable o desfavorable sobre todos los créditos mayores a su nivel de autonomía.
- Estandarizar y comunicar criterios de evaluación de riesgos a nivel agencia.
- Revisar que el expediente presentado por el Funcionario de Negocios en su revisión esté completo y solicitar los documentos faltantes o el sustento de la excepción, según normativa en caso necesario.
- Capacitación:
- Supervisar la correcta aplicación en la agencia de la Política de Créditos Microempresa para el otorgamiento de créditos y normas relacionadas al proceso crediticio, para identificar necesidades de capacitación y refuerzo a los Funcionarios de Negocios.
- Realizar capacitaciones directas y talleres de refuerzo sobre temas específicos a los Funcionarios de Negocios para fortalecer la evaluación de los expedientes de crédito, validadas previamente con su Supervisor Regional de Créditos y el Administrador de Agencia.
- En coordinación con su Supervisor Regional de Créditos y con el Administrador de Agencia, realizar acompañamientos especiales en campo o proponer sesiones adicionales de capacitación a los Funcionarios de Negocios que requieran refuerzo en la aplicación de la Política de Créditos Microempresa.
- Calidad de cartera:
- Realizar seguimiento a la calidad de cartera crediticia de la agencia y de los Funcionarios de Negocios, identificando recomendaciones que permitan mejorar la calidad de cartera y comunicarla a la Supervisor Regional y al Administrador de Agencia.
- Analizar indicadores de calidad de cartera por Funcionario de Negocios y propone a su Supervisor Regional de Créditos acciones que permitan priorizar y balancear las actividades de colocación y recuperación de créditos.
- Coordinar e implementar acciones de cobranza con el Área de Cobranzas de SCI previamente acordadas con el Supervisor Regional de Créditos.
- Reportar activa e independientemente las irregularidades que suceden durante el proceso de otorgamiento de crédito al Supervisor Regional de Créditos, Administrador de Agencias y a la Unidad de Seguimiento de Portafolio.
- Llevar a cabo reuniones periódicas con el Administrador de Agencias que permita coordinar esfuerzos que aseguren una mejor evaluación crediticia y poder mitigar el riesgo a corto y largo plazo.

Anexo 7. Cambios en la estructura del modelo de negocio microempresa



Anexo 8. (a) Convenio de cambio de puesto

<u>CONVENIO DE CAMBIO DE PUESTO</u>	
	
<u>CONVENIO DE MODIFICACION DE CONDICIONES DE TRABAJO</u>	
<p>Conste por el presente documento, el Convenio Individual de Condiciones de Trabajo que celebran por una parte, como empleador, FINANCIERA VELOZ S.A. con RUC N° 20433433226, con domicilio en AV. GUARDIA CIVIL N° 3587, SAN ISIDRO, debidamente representado por su Gerente de Gestión de Personas, señor Jaime Vega Perales, identificado con D.N.I. N° 43058657, con poderes inscritos en la Partida Registral N° 00034820 del Registro de Personas Jurídicas de Lima, a quien en adelante se le denominará LA FINANCIERA, y de la otra parte como EL TRABAJADOR la Señora, con DNI N°, con domicilio en, Piura, a quien en adelante se denomina EL TRABAJADOR. El presente convenio se otorga en las condiciones siguientes:</p>	
<p>PRIMERA: EL TRABAJADOR viene prestando servicios en LA FINANCIERA desde el, poseyendo a la fecha un contrato de trabajo a plazo indeterminado.</p>	
<p>SEGUNDA: Que, AMBAS PARTES han decidido variar el puesto, requerimiento al cual EL TRABAJADOR ha accedido; Por lo que a partir del de 2013, EL TRABAJADOR se desempeñará como, ciñéndose al horario de atención de la Agencia Piura (48 horas semanales)</p>	
<p>TERCERA: Las partes dejan constancia que tanto la compensación por tiempo de servicios, así como otros beneficios laborales a que tuviera derecho EL TRABAJADOR se efectuarán en base a la nueva remuneración que por este convenio se fija en S/. 2,220.00 Soles (Sueldo Básico), S/.1,480.00 Soles (Variable al 100%), Vales de Alimentos S/. 100.00 Soles y Movilidad S/. 280.00 Soles.</p>	
<p>CUARTA: EL TRABAJADOR reconoce que lo convenido en el presente convenio no constituye acto de hostilidad de LA FINANCIERA, ya que EL TRABAJADOR está de acuerdo con la modificación en su puesto y la remuneración de acuerdo al nuevo puesto.</p>	
<p>QUINTA: Las partes dejan constancia de que la remuneración total mensual que percibe EL TRABAJADOR constituye la retribución que le corresponde por todos los servicios que preste a LA FINANCIERA y específicamente por cumplir una jornada semanal de hasta 48 horas, quedando entendido que LA FINANCIERA podrá dispensar a EL TRABAJADOR, según las necesidades de funcionamiento y las facultades de dirección, y por el tiempo que estime conveniente, de su obligación de cumplir la referida jornada total de 48 horas semanales, pudiendo luego restablecer dicho horario semanal, sin que en ningún caso los referidos cambios de horario afecten el monto de la remuneración que percibe EL TRABAJADOR.</p>	
<p>Asimismo, EL TRABAJADOR reconoce la potestad de LA FINANCIERA para modificar el horario de trabajo en las oportunidades en que lo estime pertinente con arreglo a sus necesidades operacionales siempre y cuando la jornada semanal no exceda los máximos permitidos por la ley.</p>	
<p>El horario será fijado por LA FINANCIERA de lunes a sábado</p>	
<p>..... LA FINANCIERA</p>	<p>..... EL TRABAJADOR</p>
<p>SEXTA: EL TRABAJADOR declara que acepta las remuneraciones, beneficios y condiciones de trabajo, así como las condiciones para el otorgamiento de sus remuneraciones y demás beneficios establecidos en el presente convenio.</p>	
<p>SETIMA: Ambas partes expresan que el presente convenio constituye un acto jurídico válido y que no contiene causal de nulidad.</p>	
<p>En señal de conformidad con todas las cláusulas, las partes intervinientes lo suscriben en dos ejemplares de un mismo tenor y para un mismo efecto, en la ciudad de Piura elde 2013.</p>	

(b) Esquema de compensación variable



ESQUEMA DE COMPENSACION VARIABLE PARA UN ASESOR DE NEGOCIOS MICROEMPRESA Y FUNCIONARIO DE

ASESOR DE NEGOCIOS MICROEMPRESA

¿Cómo se calcula el nuevo esquema?

Comisión obtenida por tablas de producción :

Operación	Monto Bruto S/.	Producción Neto S/.	TEA	Tipo Cliente	% Comisión	Comisión S/.
1	5,000	5,000	40.0%	Nuevo	3.00%	150.00
2	4,000	4,000	56.0%	No Bancarizado	5.00%	200.00
3	12,000	12,000	39.0%	Ex Cliente	1.70%	204.00
4	60,000	34,750	19.5%	Cliente	0.45%	156.38
5	3,000	3,000	60.0%	No Bancarizado	5.20%	156.00
6	8,000	8,000	38.0%	Ex Cliente	1.60%	128.00
7	55,000	55,000	22.0%	Ex Cliente	0.80%	440.00
8	25,000	11,850	30.0%	Cliente	0.70%	82.95
9	7,000	7,000	47.0%	Nuevo	3.80%	266.00
10	3,000	3,000	50.0%	Nuevo	4.00%	120.00
11	9,000	6,200	44.0%	Cliente	1.05%	65.10
12	25,000	15,600	34.0%	Cliente	0.80%	124.80
13	10,000	10,000	38.0%	Nuevo	2.80%	280.00
14	4,000	4,000	56.0%	Nuevo	4.66%	184.00
15	7,000	4,200	38.0%	Cliente	0.90%	37.80
	237,000	183,600				S/ 2,595.03

FUNCIONARIOS DE NEGOCIOS MICROEMPRESA

COMPENSACION VARIABLE: 40% expectativa de remuneración

Topes que tiene cada variable:

- Mínimo en los indicadores de Crecimiento de Saldo vigente, Cliente Neto vigente e Impulsores: 20%; Rentabilidad y Deterioro tienen sus propios mínimos.
- Máximos : Crec.Saldo Sano y Cliente Neto Sano 150% ; Deterioro 140%

Tabla de sobrecumplimiento : Si cumple como mínimo en 75% en cada una de las variables, accede a multiplicar su cumplimiento ponderado por el factor que corresponde según la tabla:

% Cumplimiento	Factor
0% a 100.99%	1.00
101% a 105.99%	1.10
106% a 110.99%	1.20
111 a 115.99%	1.40
116% a 120.99%	1.60
> 121%	1.80

EJEMPLO

¿Cómo se calcula el nuevo esquema?

Cumplimiento Ponderado de Variables: (Sin considerar impulsores)

Variable	Peso	Meta	Real	Cumplimiento Ponderado	
Crec. Saldo Vig.	30%	30,000	35,000	117%	35.0%
Cliente neto Vig.	20%	3	3	100%	20.0%
# de Operaciones	25%	16	15	94%	23.4%
Deterioro	25%	2.80%	100%	100%	25.0%
Impulsores Seguros	0%				0.0%
Ponderado Final					103.4%

Entonces, la comisión obtenida se multiplica por el Ponderado final:

Comisión Final = S/2.595.03 x 103.4 %

Comisión Final = **S/ 2.684.23**

EJEMPLO

¿Cómo se calcula el nuevo esquema?

Expectativa de Rem: S/3,700 = **Básico (60%) S/2,220** + **Variable (40%) S/1,480**

Variable	Peso	Meta	Real	Cumplimiento Ponderado	
Crec. Saldo Vig.	25%	60,000	72,000	120%	30.0%
Cliente neto Vig.	15%	7	7	100%	15.0%
Índice de Deterioro	20%	0.85%	1.20%	120%	24.0%
Ingresos / Saldos	20%	0.60%	1.00%	100%	20.0%
Impulsores Seguros	20%	10	8	80%	16.0%
Promedio Ponderado					105.0%

Aplica sobre cumplimiento = 105% * 1.05 = 110.25%

Remuneración Total = **Básico (60%) S/2,220** + **Variable S/1,631.70** = **S/3,851.70**

*Esquema en función e cumplimiento de objetivos.

(c) Información de los asesores



INFORMACIÓN DE LOS ASESORES DE NEGOCIO

Asesor de Negocios	Edad	Estudios	Años en la empresa	Cargo en el Sindicato
Mariano Castro	62	Ingeniero Pesquero	20	Secretario General
Karen Zegarra	49	Secundaria	17	Ninguno
Carmela Ayala	42	Secundaria	10	Ninguno
Yuly Villalobos	52	Secundaria	18	Vocal
Rocio García	53	Técnicos en Contabilidad	20	Resp. de economía
Rosa Benites	49	Técnicos en Administración	17	Resp. Disciplina
Martin Rojas	49	Secundaria	15	Vocal
Lucía Sanchez	54	Licenciada Comunicaciones	18	Resp. Defensa
Jenny Suarez	56	Secundaria	20	Ninguno
Octavio Mora*	42	Técnico Agropecuario	12	No sindicalizado
Fatima Cabrejos	57	Secundaria	19	Resp. Comunicaciones
Sofia Trujillo	58	Secretaria	20	Ninguno
Grimelda Leyva	41	Secundaria	12	Ninguno

CONDICIONES REMUNERATIVAS

	Asesor de Negocios*	Funcionario de Negocios
Básico	1600	2500
Variable máximo	10400	2520
Tope Remuneración	12000	5020

* Este es un esquema comisional originario del primer modelo, estas condiciones no fueron cambiadas pese a que en el sector en ninguna entidad aplicaba esta faja.

REMUNERACIÓN PROMEDIO ENTRE

MARZO 2014 Y FEBRERO 2015 DEL ASESOR DE NEGOCIO

Asesor de Negocios	S/.
Mariano Castro	S/. 2,200.00
Karen Zegarra	S/. 1,800.00
Carmela Ayala	S/. 1,750.00
Yuly Villalobos	S/. 1,850.00
Rocio García	S/. 4,200.00
Rosa Benites	S/. 3,800.00
Martin Rojas	S/. 3,050.00
Lucía Sanchez	S/. 3,250.00
Jenny Suarez	S/. 2,100.00
Octavio Mora*	S/. 4,200.00
Fatima Cabrejos	S/. 3,150.00
Sofia Trujillo	S/. 3,500.00
Grimelda Leyva	S/. 3,100.00
Promedio del Equipo	S/. 2,919.33

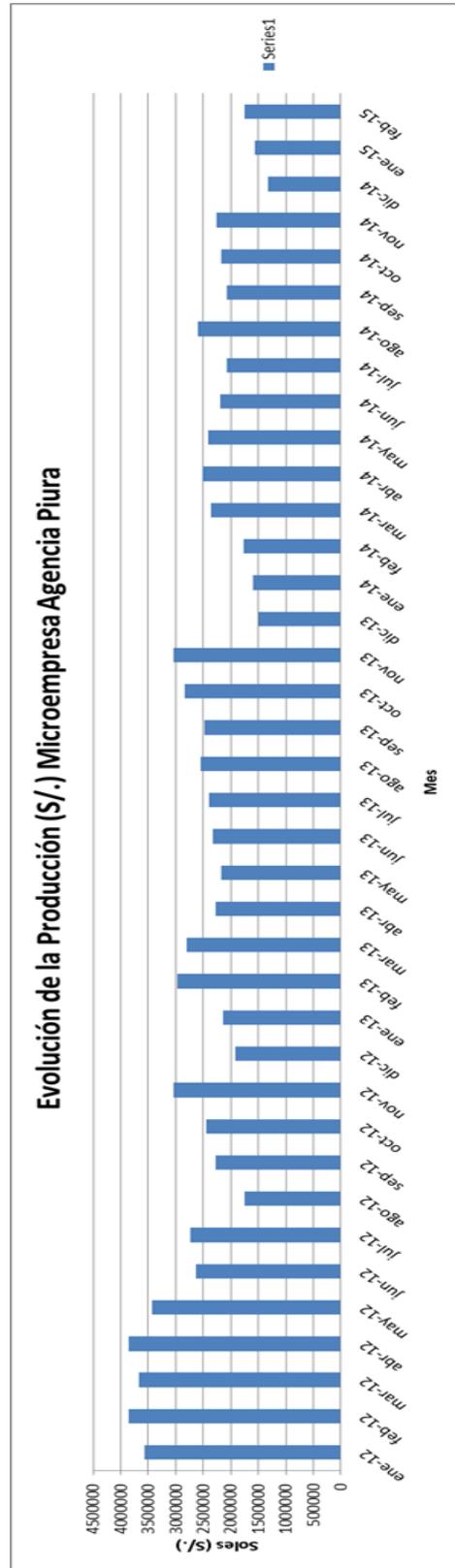
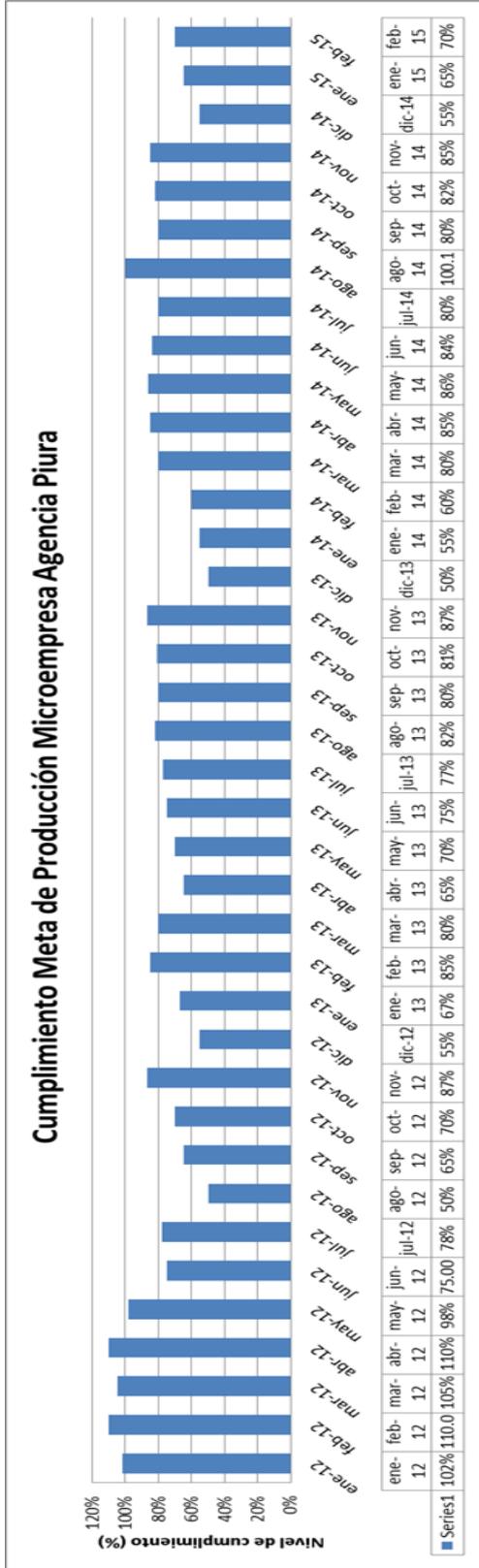
* El único no sindicalizado

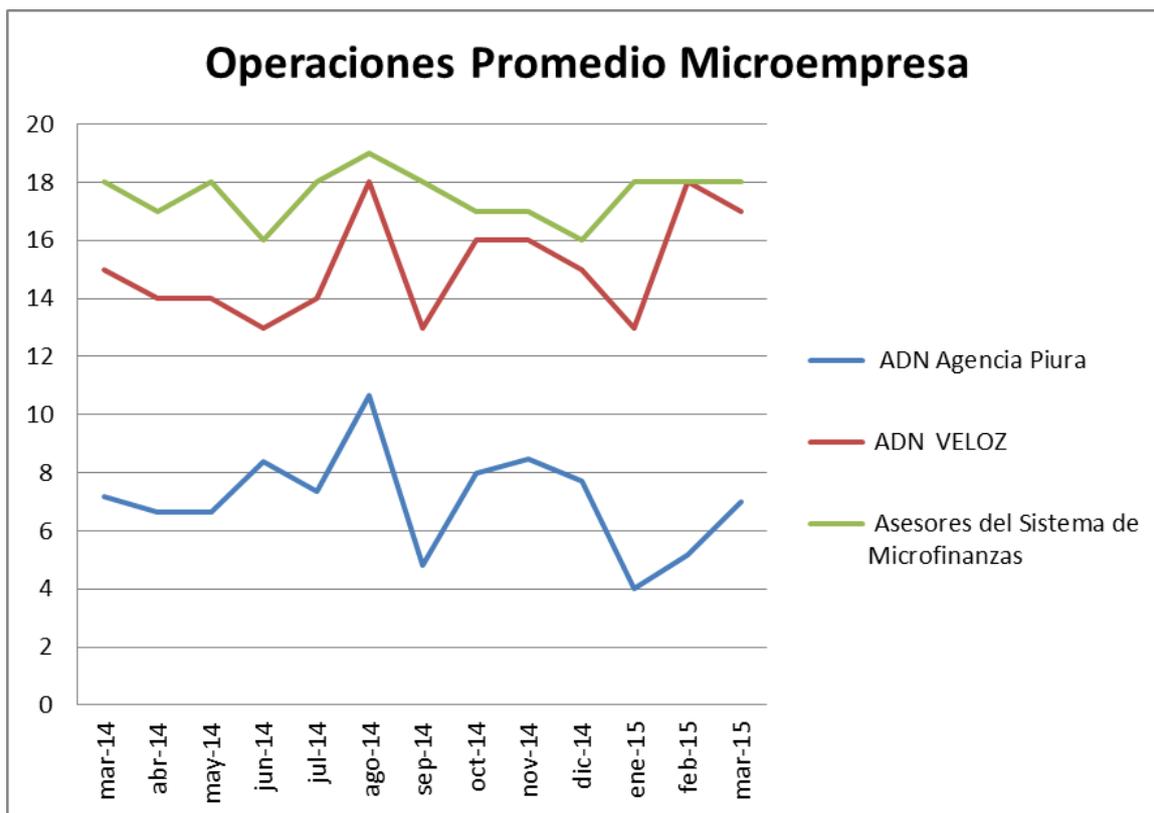
REMUNERACIÓN PROMEDIO ENTRE
MARZO 2014 Y FEBRERO 2015 DEL FUNCIONARIO DE
NEGOCIOS

Funcionario de Negocios	S/.
Daniel Suarez	S/. 2,500.00
Giancarlo Gomez	S/. 3,200.00
Martin Castillo	S/. 3,050.00
Sofia Guerra	S/. 3,200.00
Fatima Galván*	S/. 4,900.00
Juan Domingo	S/. 3,500.00
Melani Ulloa	S/. 2,910.00
Promedio del Equipo	S/. 3,322.86

* La única Funcionaria Integral

Anexo 9. Cumplimiento y evolución de la producción



Anexo 10. Operaciones promedio microempresa

Anexo 11. Evolución de estado de resultados e indicadores financieros y de cartera del negocio microempresa en agencia Piura



MICROEMPRESA	EVOLUCIÓN DE LOS ÚLTIMOS AÑOS				
	En miles de S/.	Dic-11	Dic-12	Dic-13	Dic-14
Producción. Monto (Prom)	12	11	11	10	10
Producción. N° Operaciones (unida)	2,500	2,000	1,650	1,550	1,550
Saldo Bruto Promedio	31,180	22,916	17,404	15,869	15,869
Saldos Vigentes	29,621	20,510	15,316	13,885	13,885
Saldos Refinanciados	312	458	540	397	397
Saldos Vencidos	779	1,604	1,201	952	952
Saldos Judiciales	468	344	348	635	635
Ingresos Financieros	6,541	4,711	3,597	3,877	3,877
Costo de Fondos	1,342	1,360	1,103	1,159	1,159
Margen Financiero	5,200	3,351	2,495	2,718	2,718
Ingresos No Financieros	188	220	173	178	178
Ingresos Transacciones	0	0	0	0	0
Ingresos Total	5,387	3,571	2,668	2,896	2,896
Provisiones Netas	807	1,730	1,794	1,712	1,712
Gastos Operativos	2,545	2,900	2,629	2,964	2,964
Utilidades antes de impuestos	2,035	-1,059	-1,755	-1,781	-1,781
Impuesto a la Renta	-610	318	526	534	534
Utilidad Neta	1,424	-741	-1,228	-1,246	-1,246
Eficiencia	47.2%	81.2%	98.5%	102.4%	102.4%
Riesgo / Ingreso	15.0%	48.4%	67.2%	59.1%	59.1%
Cartera Atrasada/Saldo Bruto	5.00%	10.50%	12.00%	12.50%	12.50%
Tasa Implícita	21.0%	20.6%	20.7%	24.4%	24.4%
Margen financiero	16.7%	14.6%	14.3%	17.1%	17.1%
INF	0.6%	1.0%	1.0%	1.1%	1.1%
Ingreso Total/Saldo	17.3%	15.6%	15.3%	18.2%	18.2%
Gasto/Saldo	8.2%	12.7%	15.1%	18.7%	18.7%
LLE Neto	2.6%	7.5%	10.3%	10.8%	10.8%
ROAL	4.6%	-3.2%	-7.1%	-7.9%	-7.9%

CONSUMO	EVOLUCIÓN DE LOS ÚLTIMOS AÑOS				
	En miles de S/.	Dic-11	Dic-12	Dic-13	Dic-14
Saldo Bruto Promedio	27,348	29,379	30,606	39,940	39,940
Saldos Vigentes	26,124.81	27,360.42	28,363.72	37,499.47	37,499.47
Saldos Refinanciados	117.12	156.05	214.90	204.43	204.43
Saldos Vencidos	1,023.37	1,679.35	1,718.10	1,484.40	1,484.40
Saldos Judiciales	82.78	183.07	309.70	752.02	752.02
Ingresos Financieros	7,875	8,900	7,376	8,080	8,080
Costo de Fondos	860	1,063	861	906	906
Margen Financiero	7,015	7,837	6,515	7,174	7,174
Ingresos No Financieros	975	1,143	899	924	924
Ingresos Transacciones	0	0	0	0	0
Ingresos Total	7,990	8,980	7,414	8,099	8,099
Provisiones Netas	1,232	1,574	1,292	1,233	1,233
Gastos Operativos	2,837	2,999	2,718	3,065	3,065
Utilidades antes de impuestos	3,921	4,408	3,404	3,801	3,801
Impuesto a la Renta	-1,176	-1,322	-1,021	-1,140	-1,140
Utilidad Neta	2,745	3,085	2,383	2,660	2,660
Eficiencia	35.5%	33.4%	36.7%	37.8%	37.8%
Riesgo / Ingreso	15.4%	17.5%	17.4%	15.2%	15.2%
Cartera Atrasada/Saldo Bruto	4.47%	6.87%	7.33%	6.11%	6.11%
Tasa Implícita	28.8%	30.3%	24.1%	20.2%	20.2%
Margen financiero	25.7%	26.7%	21.3%	18.0%	18.0%
INF	3.6%	3.9%	2.9%	2.3%	2.3%
Ingreso Total/Saldo	29.2%	30.6%	24.2%	20.3%	20.3%
Gasto/Saldo	10.4%	10.2%	8.9%	7.7%	7.7%
LLE Neto	4.5%	5.4%	4.2%	3.1%	3.1%
ROAL	10.0%	10.5%	7.8%	6.7%	6.7%

Anexo 12. Hoja de ruta diaria

HOJA DE RUTA DIARIA											
ASESOR DE NEGOCIOS: _____					FECHA: _____						
FUNCIONARIO DE NEGOCIOS: _____					CODIGO DE TERRITORIO: _____						
N°	FECHA	NOMBRES Y APELLIDOS	DIRECCIÓN	DISTRITO	TELEFONO DE CONTACTO	TIPO DE PROSPECTO		PRODUCTO		RESULTADO	FECHA
						Nuevo	Recurrente	Tipo	Nombre		
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											
12											
13											
14											
15											
16											
17											
18											
REVISIÓN											
N°	FECHA	NOMBRES Y APELLIDOS	OBSERVACIONES								
1											
2											
3											
4											
5											

<p>N° DE VISITAS</p> <p>DÍA <input style="width: 50px;" type="text"/></p> <p>ACUMULADO MES <input style="width: 50px;" type="text"/></p>	<p>DESEMBOLSOS</p> <p>DÍA <input style="width: 50px;" type="text"/></p> <p>ACUMULADO MES <input style="width: 50px;" type="text"/></p>	<p>RESULTADO(**)</p> <table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th>TIPO</th> <th>PRODUCTO(*)</th> <th>NOMBRE</th> <th>TIPO</th> </tr> <tr> <td>Venta</td> <td>01 Creciendo Capital</td> <td></td> <td>Venta</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Nuevo</td> <td>02 Creciendo L. Credito</td> <td></td> <td>01 Rechazo Domiciliario</td> </tr> <tr> <td>(N) 03 Creciendo Gar. Liquida</td> <td></td> <td>02 Rechazo Comercial</td> </tr> <tr> <td>04 Creciendo Equipos</td> <td></td> <td>03 Rechazo por Funcionario</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Ampliación</td> <td>(A) 05 Creciendo Vehicular</td> <td></td> <td>04 Desembolso</td> </tr> <tr> <td>06 Creciendo Locales</td> <td></td> <td>05 Desistio</td> </tr> <tr> <td>Disposición</td> <td>(D) 07 Cobranza = < 8 dm</td> <td></td> <td>Cobranza</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>06 Compromiso de Pago</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>07 No ubicado / Inubicable</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>08 Sin Volund de Pago</td> </tr> </table>	TIPO	PRODUCTO(*)	NOMBRE	TIPO	Venta	01 Creciendo Capital		Venta	Nuevo	02 Creciendo L. Credito		01 Rechazo Domiciliario	(N) 03 Creciendo Gar. Liquida		02 Rechazo Comercial	04 Creciendo Equipos		03 Rechazo por Funcionario	Ampliación	(A) 05 Creciendo Vehicular		04 Desembolso	06 Creciendo Locales		05 Desistio	Disposición	(D) 07 Cobranza = < 8 dm		Cobranza				06 Compromiso de Pago				07 No ubicado / Inubicable				08 Sin Volund de Pago
TIPO	PRODUCTO(*)	NOMBRE	TIPO																																								
Venta	01 Creciendo Capital		Venta																																								
Nuevo	02 Creciendo L. Credito		01 Rechazo Domiciliario																																								
	(N) 03 Creciendo Gar. Liquida		02 Rechazo Comercial																																								
	04 Creciendo Equipos		03 Rechazo por Funcionario																																								
Ampliación	(A) 05 Creciendo Vehicular		04 Desembolso																																								
	06 Creciendo Locales		05 Desistio																																								
Disposición	(D) 07 Cobranza = < 8 dm		Cobranza																																								
			06 Compromiso de Pago																																								
			07 No ubicado / Inubicable																																								
			08 Sin Volund de Pago																																								
<p>OPERACIONES INGRESADAS</p> <p>DÍA <input style="width: 50px;" type="text"/></p> <p>ACUMULADO MES <input style="width: 50px;" type="text"/></p>		<p>FIRMA DEL ASESOR DE NEGOCIO</p>																																									