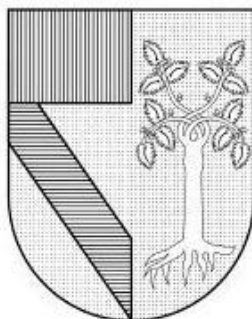


UNIVERSIDAD PANAMERICANA

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA DE PEDAGOGÍA



“Propuesta integral de retención enfocada al desarrollo y remuneración diferenciada para la fuerza de ventas de una empresa financiera”.

INFORME DE ACTIVIDAD PROFESIONAL

Q U E P R E S E N T A

MERARDA EMMELIN MUÑOZ CRUZ

P A R A O B T E N E R E L G R A D O D E :

MAESTRA EN DIRECCIÓN DEL CAPITAL HUMANO

DIRECTOR DEL CASO:

Dr. David René Thierry García

Maestría en Dirección del Capital Humano

**Seminario de titulación
mediante la Modalidad
de Informe por
Actividad Profesional**

Propuesta integral de retención enfocada al desarrollo y remuneración diferenciada para la fuerza de ventas de una empresa financiera.



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

Profesor: David René Thierry
García

Alumna: Merarda Emmelin Muñoz
Cruz

Febrero 2015

DEDICATORIAS

Sin duda terminar un Posgrado trae una satisfacción personal extraordinaria, esta alegría quiero compartirla con toda la gente que me ayudó a poderla concluir, evidentemente en primer lugar es mi familia: Mi Mamá, Abuelo, Hermana y mi Novio quienes tuvieron una considerable paciencia cada vez que me veían presionada por terminar un trabajo, a mis amigos a los cuales tuve que cancelar varios eventos y comprendieron que era para mí crecimiento.

Por supuesto a ciertos Profesores quienes me guiaron e hicieron que cambiara mi percepción de una forma muy especial y que me asesoraron de manera extraordinaria para la conclusión de este proyecto personal.

Por último y no menos importante a las Coordinadoras de las Especialidades, especialmente a Liliana Figueroa y Brenda Monroy ya que sin ellas, su apoyo y seguimiento a mi necesidad y ganas de querer cursar la Maestría en definitiva no me hubiera sido posible iniciar este proyecto de crecimiento.

CONTENIDO

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN.....	6
I.1 Justificación del tema.....	6
I.2 Objetivos del trabajo.....	10
I.2.1 Objetivo general:.....	10
I.2.2 Objetivos específicos:.....	10
1.3 ESQUEMA DE PRESENTACIÓN Y DESARROLLO.....	12
CAPITULO II: MARCO CONTEXTUAL.....	13
CAPITULO III: APARTADO TEÓRICO.....	21
CAPITULO IV: PROPUESTA DE RRHH.....	28
IV.1 PLAN DE CERTIFICACIÓN COMERCIAL.....	28
IV.1.1 Bloque 1 El líder: generador de negocio.....	29
Módulo I El rol del líder:.....	29
Módulo II El líder, constructor de una cultura organizacional.....	29
IV.1.2 Bloque 2: Atracción y desarrollo de talento.....	30
Módulo I: Atracción.....	30
Módulo II: El producto.....	30
IV.1.3 Bloque 3: La operación del negocio.....	31
Módulo I Capacitación en campo.....	31
Módulo II: Seguimiento a la autorización del crédito.....	32
IV.1.4 Bloque 4: Habilidades Gerenciales y liderazgo.....	33
Módulo I: Habilidades gerenciales.....	33
Módulo II: Liderazgo.....	33
IV.2 PROPUESTA 2: “PLAN DE REMUNERACIÓN DIFERENCIADA PARA LA FUERZA DE VENTAS”.....	34
IV.2.1 Contención de los costos.....	35
IV.2.2 Compensación.....	35
IV.2.3 Mejora del desempeño.....	36
IV.2.4 Compromiso del talento.....	36
IV.2.5 Administración del riesgo.....	37

IV.2.6 Un cambio en la retribución.....	37
IV.3 PLAN DE REMUNERACIÓN BASADO EN LA PIRÁMIDE DE MASLOW	38
IV.3.1 NECESIDADES FISIOLÓGICAS	39
IV.3.1.1 Propuesta para cubrir las necesidades fisiológicas de la fuerza de ventas de nuevo ingreso con un esquema de inversión	39
IV.3.1.2 Propuesta para cubrir las necesidades fisiológicas de la fuerza de ventas productiva en un esquema de inversión	41
IV.3.1.3 Propuesta para cubrir las necesidades fisiológicas de la fuerza de ventas invaluable en un esquema de inversión	41
IV.3.1.4 Propuesta para cubrir las necesidades fisiológicas de la fuerza de ventas sin costo y a largo plazo	42
IV.3.2. NECESIDADES DE SEGURIDAD	43
IV.3.2.1.Propuesta para cubrir las necesidades de seguridad de la fuerza de ventas con un esquema de inversión	43
IV.3.2.2 Propuesta para cubrir las necesidades de seguridad de la fuerza de ventas de nuevo ingreso con un esquema de inversión.	44
IV.3.2.3 Propuesta para cubrir las necesidades de seguridad de la fuerza de ventas productiva e invaluable con un esquema de inversión	45
IV.3.2.4 Propuesta para cubrir las necesidades de seguridad de la fuerza de ventas sin costo y a largo plazo	46
IV.3.3 NECESIDADES SOCIALES	47
IV.3.3.1 Propuesta para cubrir las necesidades sociales de la fuerza de ventas con un esquema de inversión	48
IV.3.4 NECESIDADES DE ESTIMA.....	49
IV.3.4.1. Propuesta para cubrir las necesidades de estima de la fuerza de ventas de nuevo ingreso con un esquema de inversión	50
IV.3.4.2 Propuesta para cubrir las necesidades de estima de la fuerza de ventas productiva e invaluable con un esquema de inversión	50
IV.3.4.3 Propuesta para cubrir las necesidades de seguridad de la fuerza de ventas sin costo y a largo plazo	51
IV.3.5 NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN.....	51
IV.3.5.1 Propuesta para cubrir las necesidades de seguridad de la fuerza de ventas de nuevo ingreso con un esquema de inversión	52

CONCLUSIONES 53
BIBLIOGRAFÍA: 56

LISTADO DE SIGLAS

SOFOM: Sociedades Financieras de Objeto Múltiple

SOFIPO: Sociedades Financieras Populares

CNBV: Comisión Nacional Bancaria y de Valores

CONDUSEF: Comisión Nacional de Defensa a los Usuarios de Servicios Financieros

SNTE: Sindicato Nacional de trabajadores de la Educación

IMSS: Instituto Mexicano del Seguro Social

RRHH: Recursos Humanos

RESUMEN

El presente informe es una propuesta de cómo remunerar a la fuerza de ventas teniendo por base la Pirámide de necesidades de Maslow. Es importante mencionar que esto es principalmente una invitación a cambiar la mentalidad tradicional de la Dirección General y evolucionar el sistema de retribución, esto genera actualmente cierta incertidumbre por venirse gestionando así desde hace 10 años sin cambio alguno.

La permanencia del talento dentro de la empresa en algunos casos es la misma que los años de existencia de la organización; es un verdadero reto proponer un nuevo esquema de retribución que involucra en algunos casos inversión y en otros principalmente la motivación. No hay que perder de vista que es vender la idea con verdaderos fundamentos que convencan de que el cambio es necesario y que esto ayudará a tener una mejor gestión; esto implicará no solo mejorar el ingreso de los colaboradores si no que al mismo tiempo propiciará el desarrollo de sus habilidades mismas que la mayoría de los empleados buscan en una organización y lo que hace que perduren y sean fieles a ella.

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

I.1 Justificación del tema

El principal problema que presenta PRÉSTAMO NOMINAL (PN) que es la organización a estudiar, no tiene una estrategia de retención integral para su fuerza de ventas, lo que propicia un alto costo por separación de sus colaboradores.

El caso a desarrollar está dirigido a una organización con 13 años de vigencia en el mercado, siendo una de las tres principales con giro financiero y un enfoque tradicional al otorgamiento de préstamos personales, con la principal característica de que la única modalidad de pago son los descuentos vía nomina, su mercado es particularmente personal sindicalizado y enfocado únicamente a entidades gubernamentales, principalmente sector educación, salud y gobierno del estado entre otros. El beneficio que tiene este tipo de préstamo es que la cantidad a otorgar, puede ser de \$2,000 hasta \$200,000, en menos de 48 horas, pagaderos hasta 5 años y los requisitos son únicamente el talón de pago del prospecto y su identificación oficial.

Por la nobleza de la colocación de un producto financiero enfocado al préstamo personal exclusivamente al sector sindicalizado, a partir del 2009 empezó a gestarse la creación de empresas con denominación S.A. de C.V. y con regulación de SOFOM y SOFIPO del mismo giro, alrededor de 150 empresas a nivel nacional operaban bajo el concepto de descuento vía nómina para prácticamente los mismos sindicatos, por lo que surge una competencia importante entre empresas en cuanto a beneficios del producto entre tasa, requisitos y principalmente plazos y montos al mercado meta. Esto evidentemente puso en jaque la operación y colocación de las financieras que dominaban

el mercado y sin problema alguno el producto; esto las obligó a ser más competitivas. A partir del 2013 muchas de estas empresas dejaron de operar debido a la poca regulación ante las autoridades principalmente la CNBV y CONDUSEF y otros factores como relación sindical y falta de recursos obligándolas a cerrar operaciones, evidentemente en este inter hubo una “Guerrilla del Talento”, la cual se enfocaba esencialmente en que la fuerza de ventas de cada una de las empresas no fuera fiel a la marca que representaba volviéndose un “asesor financiero multimarca”, es decir, el asesor, al trabajar en campo en los mismos centros de trabajo y encontrarse con su competencia, empezó a descubrir la forma de comercialización y ventajas competitivas de otras casas financieras, y no solo eso, sabía además el plan de compensación que tenía cada una de estas empresas. Es decir cada asesor tenía el conocimiento básico para poder operar prácticamente cualquier tipo de crédito de las diferentes casas prestamistas porque al final la operación es igual , esto dio lugar a que el asesor trabajara en donde más le conviniese por el esquema de remuneración planteado por “x” empresa de tal forma que el asesor ofrecía el producto pero no necesariamente el que más le conviniera al cliente, sino el que más le retribuyera a él en su bolsillo, por lo tanto, se coincide que el talento tenía los siguientes conocimientos y habilidades en:

- Conocimiento del Producto en general.
- Conocimiento de Tasas de interés de cada casa comercial.
- Requisitos para la obtención del préstamo de cada casa comercial.
- Centros de trabajo en dependencias de Gobierno con mayor afluencia por estado y región.
- Conocimiento inmediato de la capacidad de crédito del cliente.
- Conocimiento integral de cómo CALCULAR el préstamo a otorgar.
- Cómo generar necesidades para el mercado meta.

Este “perfil con ciertas habilidades” en un mercado tan competido propició que el talento que laboraba en cada una de las financieras no fuera fiel a su marca, sin embargo la fuerza de ventas especialmente de PN sufrió una gran deserción de sus asesores ya

que en estricto sentido eran los que más experiencia en años había en el mercado. La fuerza de ventas fue comprometida con la organización hasta el momento en el que la demanda de las empresas con la misma operación incrementó de forma considerable y por supuesto con diferentes condiciones de contratación y pago.

La forma en la cual la empresa afilia a los asesores en sus filas, es bajo un esquema de “Prestador de servicios independiente” a través de un contrato mercantil propiciando que únicamente se genere una retribución por concepto de cierre de créditos pagaderos a cierto porcentaje de comisión, es decir, dependerá del monto colocado en préstamo la comisión a recibir, si no hay colocación no hay comisión a pagar, siendo este mismo plan de pago hasta el día de hoy. La diferencia es que si bien la competencia contrata al personal de manera formal, es decir, con un contrato laboral o bajo la misma denominación mencionada anteriormente puede ser que la comisión varíe, puede ser más alta, pero a la vez el producto tenga más restricciones, o puede ser más baja y mucho más fácil de colocar por los beneficios del producto, inclusive tiene mucho peso el tiempo en el cual este tipo de empresas le otorguen el efectivo al cliente, algunas de ellas lo ofrecen hasta en 2 horas, con todas estas variantes a favor y en contra, la pregunta obligada a este problema es: ¿Qué estrategias de retención puede generar la organización a fin de lograr retención y fidelidad de su fuerza de ventas sin que esta sea vista como un gasto, sino más bien como una inversión?.

Esta pregunta en realidad genera una avalancha de respuestas, sin embargo, el reto en definitiva no es fácil, hay que cambiar todo un esquema de percepción de la Dirección General, en donde se tiene que evaluar los resultados de un sistema tradicional y poco efectivo a últimas fechas y seguir con lo mismo, o bien optar por la implementación de toda una estrategia de remuneración y retención que implica la evaluación de: costos, desempeño, riesgo y rentabilidad. Es importante considerar el costo de oportunidad que estamos dejando pasar por no tomar decisiones correctas en el momento correcto.

No obstante por el entorno que presenta la organización específicamente con la competencia, debemos considerar que acciones dentro de la organización están presentándose para que exista una baja vinculación o sentido de pertenencia de la fuerza de ventas hacia la empresa, esto es por los siguientes factores:

- No existe un perfil como asesor de ventas para propiciar un proceso de reclutamiento dirigido y la inducción a la empresa.
- Los líderes que son responsables de la fuerza de ventas no tienen claridad en cuanto a sus objetivos, es decir, no saben cuál es su presupuesto de ventas por periodo y no hay claridad en sus funciones.
- Los líderes suponen que por el tipo de contratación de los asesores no pueden “exigirles” y esto implica que no haya lineamientos o políticas enfocados a la productividad a través de un plan de trabajo.
- Los líderes piensan que es correcto que su fuerza de ventas trabaje con la competencia porque así, si la competencia ofrece una mayor remuneración, PN ya no está obligada a pagarles más, solo en caso de que al asesor le convenga ingresar un contrato con la empresa podrá ser rentable tanto para él como para el negocio y se sigue trabajando sobre un esquema de cero compromiso.
- Los líderes no consideran que sea de importancia contar con un método de atracción, selección, capacitación y desarrollo de fuerza de ventas, creen que cualquier persona que llega a trabajar a PN debe ser a través de una recomendación y debe demostrarle que puede “aguantar” las condiciones y si no lo hace, este trabajo no es para ellos.
- Los líderes no creen que es relevante dar un curso de inducción a la empresa, solo es pérdida de tiempo y este se puede aprovechar haciendo que el asesor trabaje directamente en la dependencia de gobierno para que vaya familiarizándose sin información previa, esto es para que sepan que así será su día a día.
- Existe frustración por parte de los asesores de nuevo ingreso por el alto índice de rechazo, que no es otra cosa más que el retroceso en el otorgamiento del crédito

por el mal llenado de la solicitud por parte del asesor ya que no está del todo familiarizado con el proceso de venta.

- Más del 80% del personal contratado desiste del empleo.

I.2 Objetivos del trabajo

I.2.1 Objetivo general:

Lograr que PRESTAMO NOMINAL sea una empresa diferenciada de la competencia por su esquema de remuneración total para la fuerza de ventas y la certificación comercial de sus líderes lo que conllevará a tener a una fuerza de ventas capacitada de manera integral propiciando una mayor retención y fidelidad del talento.

I.2.2 Objetivos específicos:

- A. Implementar estrategias integrales de remuneración relacionadas con la atracción, desarrollo, motivación y retención que están alineadas a la misión y visión del negocio. Con base en dar solución a este primer objetivo es indispensable que todos los niveles jerárquicos del área comercial entiendan de forma integral el nuevo enfoque de negocio que tiene la organización, valiéndose principalmente de la fuerza de ventas para lograrlo, el plan de retribución está forzosamente ligado no solo a la productividad de la misma, si no a evaluar la rentabilidad que genera un asesor comercial por cada uno de los productos que comercializa e inclusive su antigüedad.
- B. Lograr que la fuerza de ventas entienda y conozca el plan de remuneración de forma integral

- C. Desarrollar el “Plan certificación comercial” para los mandos medios a fin de capacitarlos de manera integral en toda su gestión que involucra 4 bloques: El propio líder como generador de negocio, Atracción y desarrollo del Talento, La Operación del negocio, y Habilidades Gerenciales y liderazgo. La filosofía de este plan radica en lograr que más asesores se encuentren dentro de un estándar alto de ventas, al certificar al líder y teniendo el conocimiento integral de cómo gestionar a su fuerza de ventas. Desarrollar planes de capacitación para los asesores con un enfoque de Emprendimiento, es decir que sean dueños de su propio negocio y que logren la estabilidad económica que siempre han deseado.
- D. Generar planes de remuneración total y diferenciada para los asesores de nuevo ingreso, para los asesores productivos y para los que son talento invaluable, es decir retribuir de forma diferente con base a la trayectoria y edad del asesor, esto evaluará la antigüedad y productividad que tengan en la organización.
- E. Mejorar de forma sustancial la comunicación y la alineación de los objetivos del plan de negocio.
- F. Lograr que los líderes comerciales sean vistos como el principal ejemplo en cuanto al cumplimiento de metas e involucramiento con su equipo de trabajo para lograr objetivos de forma integral. Es imprescindible darles a conocer el costo que representa una mala decisión en su ejecución y el impacto económico en su zona, debemos lograr que el liderazgo que ejerzan tenga un efecto multiplicador y no reductor, según Liz Wiseman y Greg McKeown (2013):

La fórmula del líder multiplicador VS El líder reductor:

Multiplicadores:

Estos líderes producen genios y sacan a relucir la inteligencia de los demás, crean una inteligencia colectiva y viral dentro de las organizaciones.

Reductores:

Estos líderes están absortos en su propia inteligencia, neutralizan a otros y reducen la inteligencia y las capacidades cruciales de la organización.

Las cinco disciplinas del multiplicador:

- El imán del talento: atrae y optimiza el talento
- El liberador: exige el mejor trabajo posible
- El retador: Extiende desafíos
- El promotor de debate: Discute las decisiones
- El inversionista: Promueve la responsabilidad

Los resultados:

Al extraer la capacidad total de una persona los multiplicadores obtiene el doble de la capacidad en comparación con los reductores.

Como sabemos la estrategia estará enfocada a toda la fuerza de ventas en general por lo tanto se comunicará y se dará prioridad dependiendo de las necesidades del negocio.

1.3 ESQUEMA DE PRESENTACIÓN Y DESARROLLO

La modalidad sobre la cual se enfocará el presente trabajo será mediante el INFORME POR ACTIVIDAD PROFESIONAL, a través de esta se demostrará con base en el conocimiento y experiencia desarrollada la generación de estrategias sustentadas de forma teórica y práctica.

Dada problemática por la cual pasa la organización a lo largo de este trabajo se propondrán de manera puntual los aspecto en los cuales se tiene que trabajar para mejorar los indicadores de alto impacto para el negocio, considerando principalmente el desarrollo del Talento y midiendo de forma precisa el desempeño comparándolo con el resultado que se espera en la organización, esto ayudará a medir el aporte de las personas en la empresa y así demostrar con datos duros a la Dirección General que es

indispensable contar con una metodología que soporte al negocio en la formación y remuneración de personas, Aunque independientemente que el negocio al que está enfocado tenga una alta rentabilidad, hay fuga de ingresos y talento.

De primera instancia es dar a conocer de forma clara la responsabilidad que tienen los líderes en su gestión integral y esto será a través del “Plan de certificación comercial”, y en segundo lugar el “Plan de remuneración diferenciado para la fuerza de ventas”, evaluando datos duros de la población y principalmente evaluar su productividad siendo esta diferenciada con los asesores consolidados en la organización, es decir los que ya tienen más de un año laborando ininterrumpidamente y esto es demostrar cuánto aporta a los objetivos un asesor de nuevo ingreso evaluando su curva de aprendizaje vs la aportación de un asesor consolidado.

CAPITULO II: MARCO CONTEXTUAL

PRESTAMO NOMINAL es una empresa mexicana que pertenece al sector financiero, fue fundada en el 2002 en el Estado de Guerrero con la finalidad de ofrecer línea blanca al SNTE a través de descuentos vía nómina, ese mismo año abre operaciones en el Estado de México.

Después de tres años del éxito obtenido, PN en el 2005 inicia su expansión en Michoacán y Puebla, su operación se vuelve más dinámica y empieza a otorgar préstamos en efectivo (\$2,000 a \$50,000); para el 2007 apertura siete Estados, contando con más de 42 sucursales en el país, PN no sólo otorga préstamos al SNTE, su mercado crece y ofrece este mismo beneficio al Gobierno de los Estados y al Sector Salud IMSS.

Actualmente PN tiene presencia en 22 Estados de la República Mexicana y cuenta con 64 sucursales y 15 franquicias ofreciendo préstamos con las siguientes características:

- Préstamos desde \$2,000 MN hasta \$200,000 MN.
- Sin aval.
- Sin empeño de prendas.
- Plazos a la medida.

Sus beneficios:

- Pagos vía descuento nómina de 18 hasta (9 meses) 120 quincenas (5 años).
- Tasa fija muy competitiva mensual.
- Oportunidad de obtener otro préstamo a partir del primer descuento.
- Atención personalizada.
- Promociones atractivas por temporada.

Los requisitos:

- Identificación oficial IFE, pasaporte, cédula profesional.
- Último talón de pago.
- Edad de 18 a 79 años 11 meses 29 días.

PN tendrá un crecimiento exponencial dentro de los siguientes tres años, como principal reto, en el primer año se pretende incrementar en un 45% la venta generada en el último cierre de año, llevando a la organización a realizar cambios radicales en su operación de forma general y en cada una de las áreas. De forma particular en el área de RRHH se presentarán nuevos desafíos, para este caso se hablará específicamente de 2 Temas: “El plan de certificación comercial” para los líderes “Plan de remuneración diferenciado para la fuerza de ventas”, enfocado específicamente a los asesores.

Durante los años de experiencia en RRHH y particularmente en el sector financiero (9 años) he laborado para empresas que su principal eje es el préstamo personal,

actualmente trabajando para una empresa que sigue esta metodología me enfrento cada vez a retos más grandes en cuanto al desarrollo y retención de la fuerza de ventas, el principal reto es y será demostrar a la Dirección General que el área de RRHH no solo es un área operativa que se enfoca a la administración y nómina del personal, actualmente el rol de RRHH está enfocado a ser socio de negocio, un accionista del capital humano en la organización.

En una empresa financiera que representa uno de los tres grandes a nivel nacional con este enfoque particular de mercado y en donde la rentabilidad se genera de una manera muy dinámica y en donde su recuperación en ocasiones se quintuplica por sí sola, es difícil creer que se requiere de un plan estratégico para el desarrollo del talento

Esta organización ha tenido una operación y un gasto de originación a un costo mínimo, operando sorprendentemente millones de pesos con sistemas básicos y con cero tecnología, con altas utilidades por más de 13 años. Ante situaciones como esta es casi imposible proponer una inversión que por demás es mínima en comparación de lo que la empresa genera, y me refiero al desarrollo del talento específicamente para la fuerza de ventas. Actualmente se opera con 750 personas promedio activas y productivas en campo sin prestación y/o remuneración fija alguna, sin embargo aunque el número sea impactante, es importante mencionar que PN está pasando por una crisis de colocación ya que aunque cuenta con una fuerza de ventas, ésta ya no le contribuye de la misma forma, la fuerza de ventas está convencida de que el verdadero negocio radica en ser un “asesor multimarca” (que es aquel que presta sus servicios para más de una empresa financiera), entonces aunque el asesor se haya formado en PN ya no lo considera como su única opción de colocación porque tiene por lo menos 10 opciones más en donde colocar un préstamo. Dependerá principalmente del monto del mismo en donde el asesor “analice” la ganancia que mejor le reeditúe, en base a esto selecciona la empresa financiera que le deje una mejor retribución a su esfuerzo.

Debido a esto y a otros factores como la exigencia por parte de las entidades regulatorias hacia PN, se empieza a pensar en que sí es importante atraer, desarrollar

motivar pero principalmente hacer que nuestra fuerza de ventas sea fiel a la organización y que no se convierta en un “asesor multimarca”, en este caso forzosamente debemos de generar un esquema de remuneración fuera de lo convencional, es decir, construir un esquema de beneficios que no solo se queden al nivel de asesor, queremos que los beneficios sean extensivos para el bienestar y progreso de su familia. Esto es todo un desafío ya que PN es una organización que tiene un esquema de contratación comisionista, esta característica es única en el mercado en lo que a asesores se refiere, esto es que todas las empresas que se dedican a esta operación ofrecen por lo menos una compensación económica representativa para los asesores de nuevo ingreso. Durante toda la existencia de PN no se ha contratado a un asesor que tenga un beneficio económico a su ingreso, por lo que se cree que no existe un compromiso/obligación del asesor ni de la compañía enlazada con alguna exigencia en cuanto a la productividad. Esta ha sido una de las principales disyuntivas para retener al asesor de nuevo ingreso, me refiero a que si bien fuera preferente contar con este beneficio, los líderes comerciales (responsables de las sucursales) probablemente le darían la importancia que amerita desarrollar al asesor, ya que no consideran pertinente invertir tiempo en alguien en el cual no están seguros que va a permanecer, si lo vemos fríamente el hecho de reclutar y contratar a una persona se convierte en sinónimo de echar una moneda al aire y que sea la suerte la que decida si este nuevo ingreso permanecerá o no en PN.

Considerando la situación económica de nuestro país y las oportunidades de desarrollo existe una gran cantidad de gente a la que se podría contratar, inclusive la tendencia nos lleva a que cierta parte de la población actualmente busca auto emplearse, recientemente reclutar personal capacitado tiende a ser una de las grandes áreas de oportunidad para las empresas, ya que aunque hay gente que busca trabajo y organizaciones que quieran cubrir sus vacantes convergen diversas situaciones que no les permite ni a una ni a otra cubrir sus necesidades. A continuación se muestra el cuadro de ocupación y empleo en donde claramente se ve que el número de personas desempleadas y auto empleados es a considerar:

Figura 1: Cuadro Resumen de Indicadores de ocupación y empleo al cuarto trimestre del 2014. Fuente: INEGI 2015

Indicador	Total	Hombres	Mujeres
Población total	119,879,581.00	58,106,948.00	61,772,633.00
Población de 15 años y más	89,433,937.00	42,567,289.00	46,866,648.00
Población económicamente activa (PEA)	52,448,710.00	32,736,997.00	19,711,713.00
Ocupada	49,702,475.00	31,026,609.00	18,675,866.00
Desocupada	2,746,235.00	1,710,388.00	1,035,847.00
Población no económicamente activa (PNEA)	36,985,227.00	9,830,292.00	27,154,935.00
Disponible	5,989,121.00	1,828,581.00	4,160,540.00
No disponible	30,996,106.00	8,001,711.00	22,994,395.00
Población ocupada por sector de actividad económica	49,702,475.00	31,026,609.00	18,675,866.00
Primario	6,977,119.00	6,265,061.00	712,058.00
Secundario	12,112,304.00	9,027,538.00	3,084,766.00
Terciario	30,337,054.00	15,537,779.00	14,799,275.00
No especificado	275,998.00	196,231.00	79,767.00
Población subocupada por posición en la ocupación	4,021,344.00	2,753,067.00	1,268,277.00
Trabajadores subordinados y remunerados	2,019,191.00	1,494,165.00	525,026.00
Empleadores	197,445.00	167,486.00	29,959.00
Trabajadores por cuenta propia	1,548,966.00	965,389.00	583,577.00
Trabajadores no remunerados	255,742.00	126,027.00	129,715.00
Población desocupada por antecedente laboral	2,746,235.00	1,710,388.00	1,035,847.00
Con experiencia	2,477,918.00	1,586,293.00	891,625.00
Sin experiencia	268,317.00	124,095.00	144,222.00
Edad promedio de la población económicamente activa	38.52	38.64	38.32
Promedio de escolaridad de la población económicamente activa	9.58	9.31	10.02
Horas trabajadas a la semana por la población ocupada (promedio)	42.81	45.66	38.05
Ingreso promedio por hora trabajada de la población ocupada (Pesos)	30.69	30.89	30.35
Tasa de participación a	58.65	76.91	42.06
Tasa de desocupación b	5.24	5.22	5.25
Tasa de ocupación parcial y desocupación h	11.42	9.00	15.44
Tasa de presión general p	9.09	9.59	8.24
Tasa de trabajo asalariado c	63.44	62.41	65.15
Tasa de subocupación c	8.09	8.87	6.79
Tasa de condiciones críticas de ocupación	11.73	12.21	10.93
Tasa de ocupación en el sector informal 1 c	27.17	26.14	28.87
Tasa de informalidad laboral 1 c	58.09	57.89	58.43
Tasa de ocupación en el sector informal 2 d	31.60	32.76	30.01
Tasa de informalidad laboral 2 d	52.72	49.48	57.18

NOTA: Los datos que aquí se presentan contienen los factores de expansión ajustados a las estimaciones de población que arrojaron las proyecciones demográficas 2010-2050 del CONAPO, actualizadas en abril de 2013.

Tasas calculadas contra la población en edad de trabajar.

Tasas calculadas contra la población económicamente activa.

Tasas calculadas contra la población ocupada.

Tasas calculadas contra la población ocupada no agropecuaria.

Fecha de actualización: Miércoles 12 de noviembre de 2014

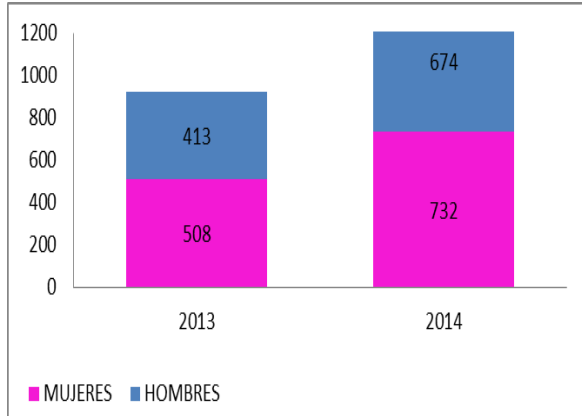
PN tiene el enfoque de que su fuerza de ventas aunque está representada por un líder está direccionada a ser su propio jefe, pretende que el comisionista que esté involucrado en el negocio tenga la motivación suficiente para verlo como su propio negocio y este es el enfoque “EMPRENDEDOR” sobre el cual se basa la propuesta. Para poder lograrlo es importante establecer qué es lo que busca una persona que quiere trabajar por su propia cuenta y ganar en base a su esfuerzo, es por ello que se propone un esquema de remuneración trascendental que está enfocado y diferenciado de la competencia y enfocado a lograr la independencia económica del asesor, esto podría complementar el plan de vida que un asesor puede llegar a tener prestando sus servicios en PN.

“En una empresa que tiene mucha gente involucrada nos permite orientar la dirección y el camino hacia dónde vamos, al establecer una visión damos sentido de pertenencia y propósito a los que trabajan en ella. Algo similar sucede con el plan de vida, con la salvedad de que se trata de un plan individual que no requiere de mayor esfuerzo más que el propio” (Alva Salvador, 2011).

Para iniciar la propuesta de “Plan de remuneración diferenciado para la fuerza de ventas” es importante analizar datos duros en cuanto a la composición poblacional por género y edad de PN.

A continuación se despliega cómo está compuesta la población de PN en el 2013 y el 2014.

FIGURA 2: Total de población dada de alta por genero el 2013 y 2014. Fuente: Datos históricos de PN.

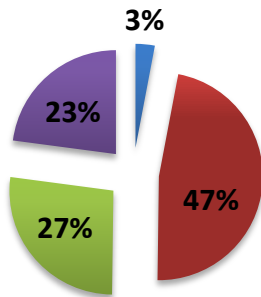


GENERO	AÑO	
	2013	2014
MUJERES	508	732
HOMBRES	413	674
TOTAL	921	1406
*Incremento del 53%		

*El incremento del ingresos se debió a un esquema de contratación por outsourcing.

FIGURA 3: Total de población dada de alta por edad en el 2014. Fuente: Datos históricos de PN.

DISTRIBUCIÓN DE EDADES



ASESORES DADOS DE ALTA EN EL 2014				
	%	#	EDADES	GENERACIONES
TOTAL	3%	42	Mayor 65 años	TRADICIONALISTA
	47%	664	Entre 46 y 64 años	BABY BOOMERS
	27%	378	Entre 34 y 45 años	GENERACIÓN X
	23%	322	Entre 20 y 33 años	NET GENERATION
	100%	1406		

Estos datos poblacionales se tienen registrados hasta Diciembre de 2014; dentro de las iniciativas para hacer una propuesta de retención y que esta evolucione de acuerdo al incremento de información a la base de datos en información trascendental como: estado civil, ingresos adicionales, número de hijos, sueños pendientes etc., podrán realizarse planes de retribución adicionales que estarían direccionados a: ahorro, compra de auto, comprar de una casa, estudios para sus hijos y con base en esta información realizar la

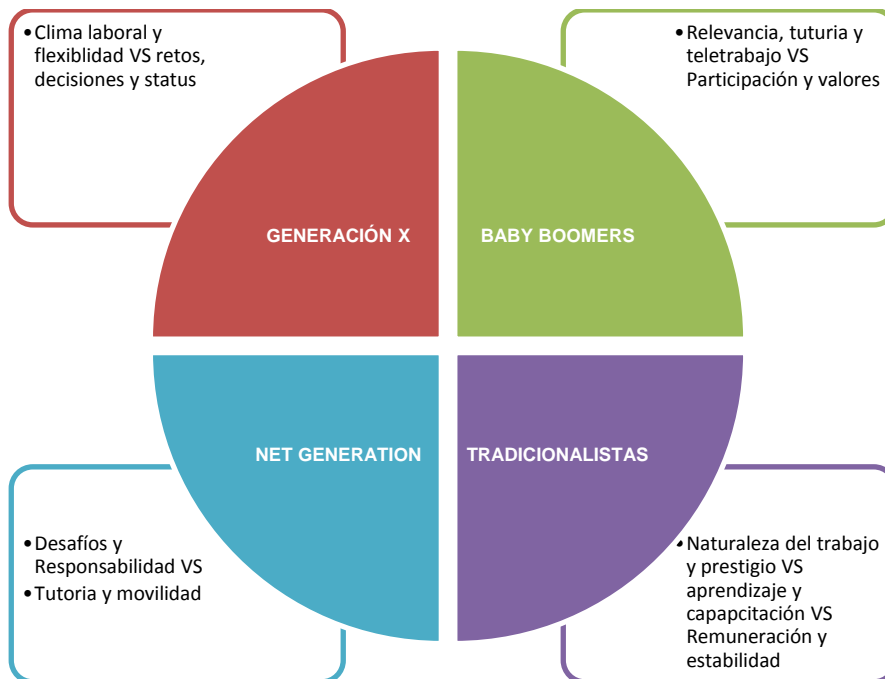
evaluación anual poder hacer planes de retención específicos acorde a las necesidades de la fuerza de ventas por características de la población e inclusive por regionalización.

Como se puede apreciar en los datos mostrados 4 generaciones coinciden en el mismo espacio y tiempo de trabajo y cada una de ellas está conformada por individuos que crecieron y se desarrollaron en un entorno significativamente distinto al de aquellos pertenecientes a la generación anterior, de ahí que cada grupo de individuos que nacieron en un periodo determinado comparta valores y prioridades y que entienda este tipo de trabajo de forma diferente, principalmente por el grado de responsabilidad que conlleva en ventas, y más en este producto tiene un enfoque de tolerancia a la frustración y compromiso que no todos tienen, por ello cada quien entiende este trabajo de forma distinta y mantenga diferentes actitudes ante los líderes.

A continuación se presentan las motivaciones entre distintos grupos:

FIGURA 4: Motivaciones entre los distintos grupos generacionales

Fuente: Manpower



Con estas características no podemos pensar en retribuir a la fuerza de ventas de la misma manera, tenemos que hacer un diferenciador en su plan de compensación que abarque no solo la edad y su género si no sus necesidades actuales y futuras a fin de retenerla y lograr la fidelidad a la marca de PN, es decir de acuerdo con el marco de referencia se mueva conforme a la población de asesores, la empresa tenga la flexibilidad de cambiar o generar diferentes estrategias.

CAPITULO III: APARTADO TEÓRICO

Teniendo como principal referencia el enfoque comisionista de la empresa es importante trabajar en vías enfocadas al liderazgo y productividad, tenemos que pensar en los temas básicos para direccionar de mejor forma el liderazgo conforme al tipo de las necesidades de los asesores para reforzar la gestión de los mandos medios, entendiendo por liderazgo: “De acuerdo con George R. Terry el liderazgo es la actividad de influir en la gente para que se desempeñe de buena gana por los objetivos del grupo” (Hersey *et. al* 1998).

Partiendo de que el líder, como bien lo dice la definición, debe influir en los asesores y “venderles” una propuesta de plan de vida al asesor, ya sea de nuevo ingreso o consolidado, el nuevo enfoque que tiene la organización para su fuerza de ventas es: convertirlos de asesores a “Emprendedores”, es decir, inducir al personal a que se auto gestione de tal forma que tengan la firme convicción de que trabajar en PN es sinónimo de: “Mi propia empresa S.A de C.V.”, es decir PN los habilitará de tal manera que puede utilizar el nombre de la marca y su infraestructura para poder iniciar su propio negocio sin haber invertido más que su tiempo, esta es una poderosa herramienta ya que actualmente gran parte de la población de nuestro país se auto emplea como ya lo vimos anteriormente esta es una gran oportunidad para que cualquier persona que inicie su propio negocio,

por supuesto implica un gran esfuerzo, pero al mismo tiempo muchos beneficios como por ejemplo:

1. El asesor ingresa con el concepto de emprendedor, trabajando en PN logrará tener la independencia económica que siempre ha querido, **SERÁ DUEÑO DE SUS PROPIO NEGOCIO.**
2. Sus ingresos no se verán limitados, no hay tope de venta, tanto como produzca será el equivalente a pagar.
3. La ganancia que reciben es acorde a su venta,
4. Sin duda prestar servicios para una empresa que no pone condicionantes en cuanto a los horarios de trabajo para muchas empresas podría generar conflictos, pero en PN es una ventaja
5. Considerando que tanto el IMSS como la SEP, que son nuestro principal mercado meta están habilitados a nivel nacional con centros de trabajo, vs la presencia que tiene PN es solo en 22 estados de la República Mexicana, el asesor podrá comercializar en su zona de influencia e inclusive en donde PN no tiene sucursales disponibles
6. Pocas empresas dan la oportunidad que los familiares de sus empleados colaboren en conjunto, esto no sucede en PN, por el contrario, el asesor puede invitar a trabajar a sus familiares e inclusive compartir las ubicaciones en los centros de trabajo en donde encontramos a nuestros clientes; la empresa promueve el trabajo en familia,

Todo este esquema con ventajas y facilidades que se le dan a los asesores está considerado como una estrategia de retención, pero la realidad es que no podemos dejar desapercibido que esta estrategia tiene que estar acompañada y bien soportada por un esquema de remuneración atractivo.

Cuándo en entrevistas a los candidatos a asesores de ventas se les pregunta: ¿Quieres tener independencia económica? La respuesta lógica es SI, pero cuándo se les hace la pregunta de: ¿Qué estás haciendo para lograrla? Muchos de ellos se quedan paralizados

pensando y pocos de ellos son honestos y contestan que en realidad no tienen nada planeado o concreto, simplemente viven al día, inclusive que no están satisfechos con lo que hacen para ganarse la vida. Es duro y hasta genera miedo ver como personas de diferentes generaciones no tiene un rumbo claro, no hay una meta, no tiene un plan de vida, en definitiva esta decisión les pertenece a ellos pero que mejor que una organización y los lideres tengan la habilidad para ayudarlos y hacerlos que cumplan esos sueños.

Cómo dice Salvador Alva, ex presidente de PEPSICO Latinoamérica: “Diseña tu plan de vida antes que otros lo hagan por ti”. Y es aquí en donde nosotros podemos ayudar con un liderazgo dirigido. (Alva Salvador, 2011).

El plan de certificación comercial esta forzosamente ligado al plan de remuneración, aclarando, si el líder no entiende que tiene una gran responsabilidad gestionando a la gente, el no hacerlo o entenderlo puede generarle un alto costo, razón por la cual él juega un papel totalmente activo en guiar y habilitar a la fuerza de ventas en el “cómo hacerlo” en campo, si nuestros asesores se visualizan como emprendedores y están por invertir su principal capital (dedicación), cualquier emprendedor en lo primero que piensa es en cómo empezar a generar ganancias lo más pronto posible, si al asesor le “vendemos” esta propuesta no solo como un emprendedor sino también como un inversionista esta sería la fotografía que tiene la empresa al día a través de un ANALISIS FODA

FORTALEZAS

- Reconocimiento y posicionamiento de la marca.
- Presencia a nivel nacional (62%).
- Producto de fácil y rápido desplazamiento.
- Personal con antigüedad en la organización que domina el producto.
- Oportunidades de crecimiento para el personal.
- Expertos en la operación.

- El cliente identifica la marca.
- Mercado cautivo.

OPORTUNIDADES

- Producto.
- Ubicación geográfica de las sucursales.
- Forma de comercialización.
- Beneficios del préstamo.

DEBILIDADES

- Rotación de personal.
- Compensación.
- Infraestructura Tecnológica.
- Capacitación en procesos.
- Comunicación objetiva.
- Liderazgo.
- Cultura laboral.
- Falta de compromiso.

AMENAZAS

- Entorno político y social que viven los Estados en donde tenemos presencia.
- Diferenciación en los esquemas de compensación de la competencia.
- Mejores beneficios otorgados al cliente y a los asesores por la competencia.

- Ubicación geográfica de la sucursal.
- Asesores que son flotantes en la organización.

Lo que notamos con el análisis es que en definitiva una de las decisiones por las cuales un nuevo emprendedor quisiera invertir en PN sería principalmente por la forma en la que le va a dar a ganar, si en el mercado se está dando cuenta que existen mejores opciones lo más seguro es que volteé a ver qué otros beneficios puede encontrar que le den mejores rendimientos

Por lo tanto cuando el asesor invierta su tiempo, constancia y dedicación los beneficios serán:

- Tener una retribución acorde a su productividad/inversión.
- Tener sentido de pertenencia con la organización.
- Reducir la curva de aprendizaje y/o aprender mejores prácticas.

Por otro lado la empresa también está invirtiendo, es decir, el costo que le genera el pago de las comisiones, a través de este nuevo “Plan de retribución” será más bien una inversión, ya que estará diferenciado de la competencia, propiciará retención y fidelidad, esta inversión se verá reflejada en:

- Generación de cartera de clientes nuevos.
- Alcanzar al 100% las metas establecidas del presupuesto,
- Alinear la estrategia general del negocio en cada una de las regiones de venta,
- Generar el retorno sobre la inversión,
- Retener y desarrollar al personal de nuevo ingreso,
- Evitar que los asesores consolidados se vayan a la competencia,

Actualmente el esquema de pago que se tiene para los asesores es el siguiente:

Venta generada de \$2,000 hasta \$50,000 2% libre

Venta generada de \$50,001 hasta \$150,00 3% libre

Venta generada de \$150,001 hasta \$250,000 4% libre

Venta generada de \$250,000 en adelante 5% libre

Si bien el esquema de pago es bueno, no es competitivo para el asesor ya que por un lado no está diferenciado, la rentabilidad que tiene un asesor de nuevo ingreso vs la de un asesor consolidado es abismalmente diferente, prácticamente el 80% de los créditos colocados en PN dependen de la fuerza de ventas consolidada, es decir no podemos retribuir a un asesor experimentado con la misma comisión estándar, debe existir un plus, por eso aunque el asesor consolidado ingrese créditos en PN siempre estará pendiente del esquema de comisión de la competencia, ya que en el momento que ésta llegue a tener un incremento en el porcentaje de comisión el asesor no dudará ni un segundo en colocar todos los créditos que haya generado ese día, si por el contrario se le da un esquema diferenciador que eleve su nivel de asesor y por ende su patrimonio seguro que analizará si es viable voltear a ver a la competencia, porque ya no solo dependerá de su comisión *per sé*, seguramente por añadidura esté perdiendo mucho más que una comisión que de primer momento suena tentador ganar más, en un día; pero a la larga... los rendimientos serán nulos, su productividad en conjunto con su antigüedad y fidelidad le harán ganar mucho más. Al día de hoy no existe este diferenciador en ninguna empresa todas están inmersas en una guerra no solo del talento sino también del % de la comisión, al final lo que este tipo de empresas necesitan es que entren contratos rápidamente.

Por otro lado, si consideramos que el personal que trabaja en PN de entrada no tiene un ingreso fijo, todo lo que gana es en base a lo que produce, y si a esto aunamos que un asesor de nuevo ingreso puede colocar su primer crédito de la primera a la tercer semana invirtiendo su tiempo y dedicación, vemos que el beneficio económico no se verá reflejado prontamente. A continuación se presenta un análisis resumido de la productividad de los asesores de nuevo ingreso a partir del segundo semestre del 2014.

Figura 5: Porcentaje de altas de personal en PN con conversión a productividad. Fuente: Datos históricos de PN.

INGRESOS MENSUALES	MENSUAL	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	PROMEDIO	TICKET PROMEDIO DE COLOCACIÓN SEMANAL	TICKET PROM MENSUAL	INGRESO PROM SEM 4%	INGRESO PPROM MENS
	INGRESOS DE NUEVOS ASESORES	102	107	139	153	137	121	759	127	\$ 35,000.00	\$ 175, 000*	\$700	\$ 7,000.00
ASESORES PRODUCTIVOS	46	49	74	76	65	44	356	59					
ASESORES IMPRODUCTIVOS	56	58	65	77	72	77	403	68					
% DE CONVERSION	45%	46%	53%	50%	47%	36%	47%	47%					

Esta tabla refleja los ingresos de nuevos asesores por mes y su estatus, es decir si fueron productivos o no y cuantos, derivado de ello el % de conversión.

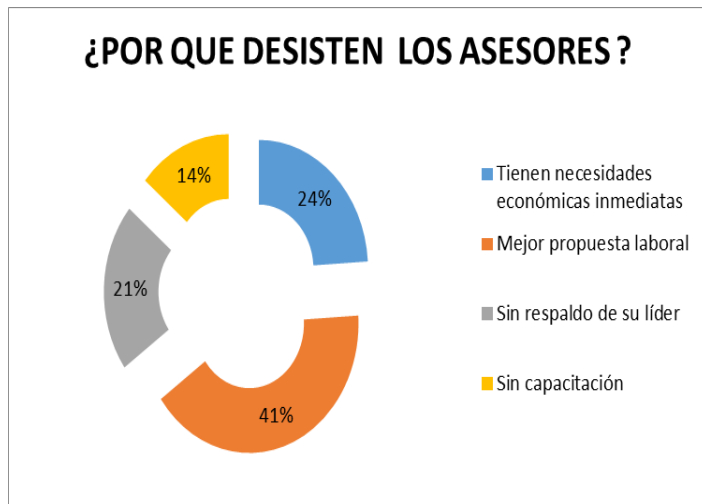
Considerando que actualmente no existe un proceso de capacitación y habilitación formal para el asesor la tabla denota que en primera instancia los ingresos no son del todo malos, considerando que no existe un ingreso base.

Sin embargo este análisis se hizo solamente considerando promedios, la realidad es que aunque el porcentaje de conversión es del 47%, después del primer mes sigue habiendo rotación y la realidad es que por cada 10 asesores de nuevo ingreso solo 2 pasan la barrera del primer mes y para el tercer mes siendo optimistas solo llegan a ser productivo 1 asesor, esto quiere decir que si no mejoramos en nuestro proceso de atracción y retención seguimos dependiendo de los asesores consolidados para lograr el objetivo de ventas.

Las principales causas por las cuales los 403 asesores que muestra la tabla que no fueron productivos y desistieron trabajar en PN fueron:

- Tienen necesidades económicas inmediatas.
- Mejor propuesta laboral.
- Aseguran que no sienten un respaldo por parte de su líder.
- Confirman no entender como ofrecer el producto en campo.

FIGURA 6: ¿Por qué los asesores desisten de trabajar en PN? Fuente: Datos históricos de PN.



CAPITULO IV: PROPUESTA DE RRHH

IV.1 PLAN DE CERTIFICACIÓN COMERCIAL

Una vez generados los datos duros, es claro que el 65% de la fuga de talento compete al esquema de compensación que tiene PN tomando como referencia la figura anterior ya sea porque tienen necesidades económicas inmediatas y está latente la incertidumbre de su productividad, por ende su ganancia y porque buscaron una propuesta laboral en la cual si su ingreso es de \$4000 mensuales es decir, \$3000 menos de lo que podría ganar en PN siendo productivo, tiene la “seguridad” que aunque viva toda su vida limitado, para él está bien porque es algo seguro, es por eso que el factor de peso es el seguimiento que el líder le da a la fuerza de ventas.

La primera propuesta que se desarrolla para cambiar las estadísticas es el “Plan de certificación comercial” que está enfocado principalmente a los mandos medios, esta estrategia tiene como principal objetivo habilitar a los líderes desarrollando competencias con impacto directo en indicadores clave que le ayuden no solo a su desarrollo personal

sino también al logro de objetivos organizacionales, del mismo modo que impulse a su equipo de trabajo, gestionando y desarrollándolo a fin de cumplir sus metas, esta certificación está enfocada en 4 grandes bloques divididos en módulos de impartición:

1. El Líder: generador del negocio (2 módulos).
2. Atracción y desarrollo del talento (2 módulos).
3. La operación del negocio (2 módulos).
4. Habilidades gerenciales y liderazgo (2 módulos).

Se impartirá un total de 8 módulos para los líderes de la fuerza de ventas.

IV.1.1 Bloque 1 El líder: generador de negocio

Está enfocado principalmente a que el líder conozca cuál es su rol dentro del equipo de trabajo y que gestione al Talento de una forma integral, los temas a impartir en este bloque compuesto de dos módulos:

Módulo I El rol del líder:

Temas a impartir:

- Rotación de personal: sus consecuencias y sus costos.
- ¿Cuánto estamos perdiendo económicamente por dejar ir al talento?
- ¿Qué impacto tiene la rotación en mis resultados?
- ¿Qué impacto tiene la rotación en el negocio?
- Las personas no renuncian a una empresa, le renuncian al líder.

Módulo II El líder, constructor de una cultura organizacional

Temas a Impartir:

- ¿Qué es cultura Organizacional y como se vive en PN?
- ¿Qué es misión, y cuál es la misión de PN?
- ¿Qué es visión, y cuál es la visión de PN?
- ¿Qué son los valores y cuáles son los valores de PN?

- ¿Qué son las competencias y cuáles son las competencias de un líder?
- Modelo integral de gestión del talento: Atraer, retener, motivar y desarrollar.

En este primer bloque se desarrollarán las competencias en: Conciencia organizacional, influencia e impacto. El principal indicador a medir es:

- % de rotación.

IV.1.2 Bloque 2: Atracción y desarrollo de talento

Tiene como principal objetivo darle al líder las herramientas de activación de fuentes de reclutamiento electrónicas tradicionales o redes sociales y la activación de fuentes de reclutamiento en campo, como el posteo, volanteo, perifoneo y plan de referidos. ... más significativos:

- Es tu propio negocio.
- Ingresos ilimitados, seguros y puntuales.

Módulo I: Atracción

Temas a impartir:

- Principales fuentes de reclutamiento electrónicas ¿Cómo las activo?
- Redes sociales: una buena alternativa para encontrar al Talento.
- Principales fuentes de reclutamiento en campo ¿Cómo las activo?
- No cubrimos vacantes, forjamos emprendedores.
- La entrevista: ¿Cómo sacar el mejor provecho?

Módulo II: El producto

Temas a impartir:

- Beneficios del producto.
- Principales convenios.
- Mercado meta.
- Trabajo en campo.

Las competencias a desarrollar son: Control y seguimiento, perseverancia, empowerment. Los indicadores a mejorar son:

- Incremento en la contratación de asesores
- Mejora en la curva de aprendizaje de los asesores
- Conversión de asesores nuevos a productivos

IV.1.3 Bloque 3: La operación del negocio

Módulo I Capacitación en campo

Una vez que el asesor capacitado empieza a ser productivo no debe dejar de lado el seguimiento post venta, es importante confirmar que el verdadero entrenamiento está en campo; el BLOQUE 2 da una introducción en relación a los convenios existentes para comercializar. Este tercer bloque es sensible al trabajo que el asesor realiza en campo ya que al no tener la experiencia de un asesor consolidado se puede enfrentar a diversas situaciones que únicamente el día a día le dará la experiencia necesaria, el principal reto que tiene es enfrentarse a las diversas causas de rechazo de solicitudes, es decir, una vez que ya cerró un crédito existe la posibilidad de que este no sea autorizado y no necesariamente es porque el cliente no cubra los requisitos sino más bien por la falta de capacitación y atención del asesor en el momento de llenar la solicitud, en este bloque se hablará de la operación como tal; en este tramo hay una corresponsabilidad entre el líder y el asesor. El líder deberá capacitar al asesor en el correcto llenado de la solicitud para que cuando este genere contratos el líder valide que la solicitud no tenga errores de llenado o falta de integración de documentos en la solicitud del préstamo, por lo que antes de ser procesada, el líder deberá revisar que la solicitud esté libre de cualquier error, y en dado caso de que exista, el asesor en ese mismo día pueda hacer la corrección, esto evita que cuando la solicitud ingrese al área de “APROBACIÓN DE CRÉDITOS” sea rechazada y retrase el proceso de la entrega del dinero al cliente, si llegara a suceder el asesor deberá contactar nuevamente al cliente y pueden presentarse los siguientes escenarios:

1. Que el cliente haya reconsiderado la necesidad de solicitar un préstamo.
2. El cliente puede considerar solicitar menos cantidad en su préstamo.

3. Los documentos que entrega el cliente principalmente su talón de pago que es el documento que avala las percepciones y deducciones del prospecto y que es emitido por la dependencia para cual trabaja y ésta puede expirar lo que conlleva a que el préstamo se retrase hasta un mes en ciertos casos.

Si se analiza el número de créditos que se cancelan por los escenarios antes mencionados, incurre directamente en la falta de entrenamiento a la fuerza de ventas, seguimiento, capacidad de reacción que genera una cantidad considerable en millones de pesos por recuperación o lo peor en pérdida, ante esta situación el líder no puede bajo ninguna circunstancia dejar de gestionar el proceso correctamente.

Temas a impartir:

- Cálculo del crédito
- Llenado de solicitud
- Integración de un expediente
- Principales motivos de rechazo

Las competencias a desarrollar son calidad y precisión, pensamiento analítico, control y seguimiento; en este módulo se pretende dar seguimiento a los indicadores que a continuación se presentan:

- Medición y causas de rechazos vs mes anterior por sucursal
- Reducir el tiempo de respuesta a nuestro cliente
- Enfocar capacitación a la principales causas de rechazo
- Mayor colocación

Módulo II: Seguimiento a la autorización del crédito

El tiempo es dinero, por ello en esta etapa crucial para empujar a que el cliente disponga del efectivo, el proceso del crédito está ligado a que el cliente cobre a través de una clave única con cobro en el banco, sin embargo si esto no sucede puede ser que se presenten los siguientes escenarios:

1. El cliente independientemente de que ya firmó y aceptó el crédito, existe la posibilidad de que no disponga del mismo en el banco, y esto implica que al asesor no se le pague una comisión y que al cliente no se le realicen descuentos vía nómina
2. El tiempo que tiene el cliente para cobrar (5 días hábiles) caduque y el proceso se vuelva a iniciar.

El módulo pretende desarrollar las competencias de gestión de consecuencias, corresponsabilidad, precisión, y trabajo bajo presión, los indicadores a mejorar son;

1. Disminuir el tiempo de disposición del crédito
2. Reducir el número de contratos no cobrados
3. Incrementar el número de créditos sin rechazo

IV.1.4 Bloque 4: Habilidades Gerenciales y liderazgo

Para lograr los objetivos trazados se requiere de líderes con una capacidad de gestión que impulse a los asesores a ser más productivos y a trascender más allá del esquema laboral, el líder deberá saber manejar el personal que está a su cargo, recordemos que hay 4 generaciones que convergen en PRÉSTAMO NOMINAL, no todas tiene las mismas necesidades, por lo que el líder deberá conocer y explotar las habilidades de los integrantes de su equipo y hacerlos productivos a través de planes de trabajo dirigidos por región y por convenio.

Módulo I: Habilidades gerenciales

Temas a impartir:

- Integración de equipos de trabajo eficientes y enfocados a resultados.
- Motivación, influencia y poder de autoridad con su equipo de trabajo.

Módulo II: Liderazgo

Temas a impartir:

- Liderazgo situacional.

- Las competencias a desarrollar para este bloque son: Comunicación, capacidad de influencia, capacidad de organización y planeación.

Los indicadores a mejorar son:

- Incremento en la antigüedad de los asesores.
- Incremento en la productividad.
- Alcance de objetivos por asesor.
- Disminuir la curva de aprendizaje de los asesores nuevos.

IV.2 PROPUESTA 2: “PLAN DE REMUNERACIÓN DIFERENCIADA PARA LA FUERZA DE VENTAS”

La segunda propuesta radica en la generación del “Plan de remuneración diferenciada para la fuerza de ventas” consiste en hacer una propuesta saliendo de un esquema convencional de remuneración, es decir, la solución propone satisfacer las necesidades de la fuerza de ventas no solo en temas económicos si no también con un enfoque de desarrollo personal y autorrealización como principal diferenciador de beneficios que una organización puede darle a su talento. Es importante aclarar que esta propuesta se hace en base a una operación *sui generis* del sector financiero.

El nuevo esquema de retribución total está enfocado a:

Convertir a los asesores de nuevo ingreso en talento productivo y constante y no dejar ir a la fuerza de ventas que ya está consolidada y lograr fidelidad, por lo tanto el esquema de retribución está orientado a:

1. Traducir las necesidades de los asesores nuevos y consolidados.
2. Impacto en la retribución para los asesores de nuevo ingreso.
3. Impacto en la retribución para el talento Invaluable.
4. Inversión.
5. Beneficios.

No obstante debe existir una evaluación para optimizar costos en la retribución de los asesores pero al mismo tiempo mejorar el desempeño de los mismos es decir la rentabilidad estará sostenida de la siguiente forma:

FIGURA 7: “Crecimiento y rentabilidad”. Fuente: Grupo HAY



Tenemos que trabajar correctamente con estos retos en materia de la administración de la retribución, entre ellos el reto más grande es la percepción de la Dirección General sobre los nuevos esquemas de compensación.

IV.2.1 Contención de los costos

Al hablar de compensación generalmente se nos viene a la mente darle más dinero a la gente por cumplir con su trabajo, múltiples empresas que han descuidado el tema de los costos por dar a manos llenas un plan de compensaciones único en el mercado para retener a su fuerza de ventas, y en realidad debe ser único, ya que el riesgo de designar parte importante del presupuesto a la compensación, es cuestión de evaluar y medir la rentabilidad.

IV.2.2 Compensación

Especialmente esta industria tiene la facilidad de poder ofrecer a la fuerza de ventas una retribución totalmente diferenciada y aquí entra la consideración de generar un gasto y enfocar el esquema de retención con cero inversiones.

Recordemos que el costo de originación del préstamo es mínimo, en realidad el principal gasto radica en la dispersión del dinero para con el cliente, al no ser un producto

caduco el riesgo de perder es prácticamente nulo, consideremos que no tenemos almacenes, por lo que si nos enfocamos al costo de producción del producto como tal es mínimo.

Ahora considerando que el esquema de préstamo es a largo plazo es importante considerar que el cliente llega en la mayoría de los casos a cuadruplicar su deuda, con esto es importante detallar que el préstamo que solicita el cliente es para el consumo, cuando la “deuda” que va a contraer puede ser hasta por 5 años, como dato adicional el cliente puede tener uno o más créditos con la empresa siempre y cuando su capacidad le dé la oportunidad de seguir adquiriendo dinero, con esto podríamos considerar que el cliente puede tener una relación a largo plazo con la empresa y que en el momento que esté a punto de liquidar su préstamo la empresa pueda otorgarle una mayor cantidad de dinero, con una tasa de interés más competitiva, por el mismo descuento a su nómina y a un plazo mayor.

Con este método podemos tener clientes cautivos por largos periodos lo que hace rentable el dinero.

IV.2.3 Mejora del desempeño

Lo que necesariamente obligará a tener mejores resultados será la gestión del líder, una vez que tiene claridad de su rol, con sus funciones y está enfocado a llevar una metodología integra en su gestión, es imperativo que exista una mejoría en la productividad de su equipo de trabajo, como organización.

IV.2.4 Compromiso del talento

Nuestro principal pilar para poder lograr el compromiso del Talento tiene en gran medida que ver en como la empresa se compromete con ellos y evalúa sus necesidades cubriendo no solo las básicas si no también algunas que en su momento solo vio como aspiracionales. Se tiene que trabajar en un marco en donde lo más importante sea ayudar, el crédito es una vía para ayudar a nuestros clientes a cumplir sus sueños, por lo tanto la

comisión generada por ese crédito pagadera al asesor debería cumplir el mismo propósito, cumplir sus metas y realizar sus sueños.

IV.2.5 Administración del riesgo

El riesgo más alto que puede pasar la empresa es NO cubrir su meta en base a ser estático en cuanto su competitividad en general, el principal riesgo que tiene la empresa en cuanto a iniciar con un nuevo esquema de incentivos, se propicia principalmente en el cubrimiento de metas, considerando que hay fuga de los créditos que bien pueden ser colocados en la empresa y actualmente se coloca en la competencia, hablando del rol que juega el área de RRHH en la compañía específicamente, ésta evidentemente tiene que involucrarse en justificar la inversión que generará el plan de retención.

IV.2.6 Un cambio en la retribución

“Grandes empresas con un diseño establecido de compensación llegan a generar un costo total de la compañía en la compensación entre un 30 y un 70%, es un gasto sorprendente, sucede lo inverso a fin de retener, llegan a realizar planes de compensación muy atractivos pero a un alto costos”. (HAY Group 2010).

PN por el contrario el costo que le genera la nómina es en promedio del 4% total de la colocación, no hay que olvidar que a la larga el préstamo solicitado se cuadruplicó y será pagadero hasta en 5 años, el pago de las comisiones en inmediato y en una sola exhibición por monto prestado y no por la deuda total, esta utilidad cíclica permite generar planes de retribución que si premien la antigüedad del asesor.

La principal preocupación de la Dirección general y el consejo de administración giran en torno a la rentabilidad y el crecimiento, por lo tanto, ¿Qué es lo que tenemos que hacer para crecer? ¿Cómo podemos mejorar la productividad y las utilidades en un entorno competitivo?, será premiando la productividad y la fidelidad de la fuerza de ventas viendo a la compensación no como un costo, que lo lógico sería disminuirlos, si no como una inversión optimizándola.

Si la compensación es vista como un costo las compañías se centran en:

- Hacer lo que hacen los demás.
- Responder a la inflación y a los temas urgentes de retención y reclutamiento.
- Definir un costo máximo.
- Para determinar cómo le pagan a su gente hacen lo que escuchan.

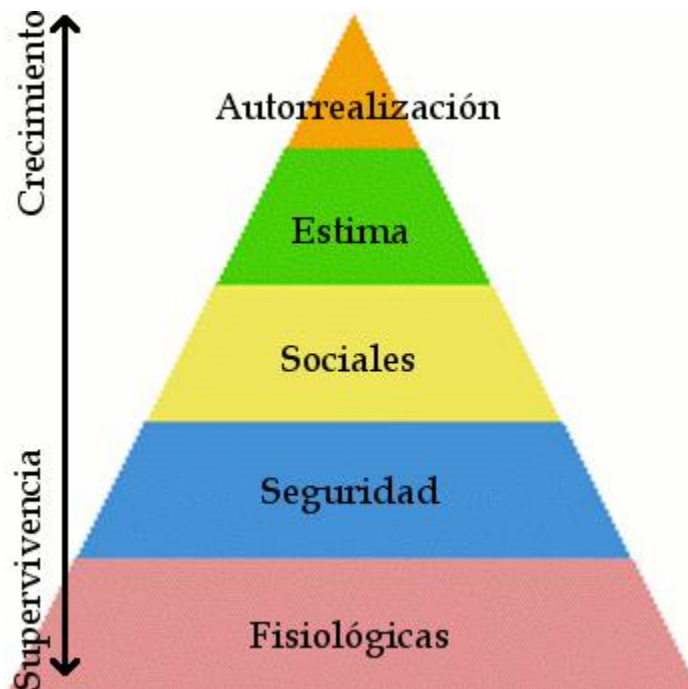
Si la compensación es vista como una inversión las compañías se centran en:

- Una estrategia de retribución que apoye la misión y visión del negocio.
- Programas de retribución balanceados entre el interés de los colaboradores y los de la organización.
- Programas de interés que estén alienados y que refuerzan los procesos gerenciales.
- Comunicar a los colaboradores la relación entre su compensación y su desempeño, por lo que es indispensable apalancarse de los líderes a la hora de implantar y comunicar los planes de retribución.

IV.3 PLAN DE REMUNERACIÓN BASADO EN LA PIRÁMIDE DE MASLOW

El enfoque sobre el cual se pensó construir una propuesta de retribución fue pensada básicamente en la “Teoría de las necesidades de MASLOW”

FIGURA 8: “Pirámide de las necesidades de Maslow” : Fuente: (Hersey *et. al* 1998).



A continuación se hace la propuesta por cada una de las necesidades traducida a proponer una remuneración por cada necesidad con un doble enfoque, para los asesores de nuevo ingreso y para los asesores consolidados.

IV.3.1 NECESIDADES FISIOLÓGICAS

“Habitualmente en nuestras sociedades la satisfacción de las necesidades fisiológicas (cobijo, alimento, vestido) está asociada con el dinero; es obvio que la mayoría de la gente no está interesada en el dinero como tal, sino como medio para satisfacer otros motivos; es lo que el dinero puede comprar, no el dinero en sí lo que satisface las necesidades fisiológicas. Pero sugerir que el dinero solo sirve para saciar las necesidades fisiológicas sería pecar de cortedad de miras, pues tiene una parte en la satisfacción de todos los niveles.” (Hersey *et. al* 1998).

IV.3.1.1 Propuesta para cubrir las necesidades fisiológicas de la fuerza de ventas de nuevo ingreso con un esquema de inversión

Objetivo: Generar especialmente para la fuerza de ventas de nuevo ingreso un beneficio monetario que sea pagadero dependiendo del avance que tenga en su primer mes de contratación: el pago sería contemplado bajo el siguiente esquema.

La propuesta para asesores de nuevo ingreso ofrecer un apoyo de inversión para iniciar su carrera a la independencia económica en PN

Condiciones:

- Cumplir con el plan de capacitación en su primer mes de ingreso a la empresa, el cual está enfocado a 4 semanas y pasar el examen con un mínimo de 9.
- \$500 semanales pagados de manera quincenal
- Ajustar las comisiones por nuevo ingreso para generar un equilibrio en el gasto.
- Generar un mínimo de contratos escalonados por semana para hacerse acreedor al pago.

Inversión:

- \$500 a la semana dependiendo de su productividad.

SEMANA DE INGRESO	PRODUCTIVIDAD*	MONTO A PAGAR
1	0	\$500
2	1	\$500
3	2	\$500
4 ^a la 8 ^a	3	\$500

*Sin importar monto de la solicitud.

Después del periodo transcurrido de termina el beneficio comisionando únicamente, si no se cumple con el mínimo de solicitudes se elimina la ayuda.

Beneficio para la empresa:

- Pago condicionado a la productividad, si el asesor genera comisiones arriba de “X” monto se elimina el pago de \$500 y se iguala comisión.
- Mayor retención por asesores ayudando a la curva de aprendizaje.
- Incremento en la capacitación de asesores e involucramiento de líderes en la operación en campo junto con el asesor de nuevo ingreso.

IV.3.1.2 Propuesta para cubrir las necesidades fisiológicas de la fuerza de ventas productiva en un esquema de inversión

Pago de bono en base al número de contratos generados al mes ya sea por unidad o por monto. Diferenciación de niveles de asesor, el bono es independiente a la comisión misma que será pagada de manera trimestral.

Condiciones:

La evaluación de la clasificación del asesor se realiza de manera trimestral conforme calendario natural, la evaluación de la productividad se hace en base a la cuota de colocación diaria.

Inversión:

- Dependerá del nivel-clasificación del asesor en cuanto a monto colocado.

Ejemplo:

DE \$ 60,000 A \$149,999 BONO POR \$1,000
DE \$150,000 A \$299,999 BONO POR \$1,500
DE \$299,999 A \$300,000 BONO POR \$2,000

Beneficios para la empresa:

- Se impulsa a la asistencia diaria de los asesores.
- Se fijan objetivos de colocación.
- Los asesores tienen bonos trimestrales lo que propicia permanencia. APALANCAR la colocación en estados de baja productividad.

IV.3.1.3 Propuesta para cubrir las necesidades fisiológicas de la fuerza de ventas invaluable en un esquema de inversión

Pago de comisiones diferenciadas por convenio, local o foráneo. Desarrollo de habilidades de liderazgo y retribución de cartera.

Condiciones:

- Pago de comisiones diferenciadas: Pago incremental de comisiones en base al monto colocado por convenio ya sea el caso local o foráneo.
- Desarrollo de habilidades para capacitar a la fuerza de ventas de nuevo ingreso: comprometer de forma permanente e indefinida a asesores con un alto nivel de venta desarrollando a asesores locales y foráneos reclutados y/o asignados por la sucursal, generando un bono por permanencia de sus asesores y la productividad de los mismos.
- La cartera de clientes nuevos que haya generado el asesor nuevo será asignada al asesor líder en caso de separación.

Inversión:

Dependerá del nivel, clasificación del asesor en cuanto a monto colocado.

Ejemplo:

DE \$ 100,000 A \$150,000 BONO POR \$3,000
DE \$150,001 A \$230,300 BONO POR \$6,500
DE \$230,001 A \$300,000 BONO POR \$9,000

Beneficios para la empresa:

- Capacitación segura para los asesores de nuevo ingreso.
- Impulso a la venta Foránea con clientes nuevos.
- Seguimiento a asesores de nuevo ingreso.

IV.3.1.4 Propuesta para cubrir las necesidades fisiológicas de la fuerza de ventas sin costo y a largo plazo

- Plan de mejora de alimentación en campo. (Utilizando redes sociales para la difusión)
- Asesoría en administración de finanzas personales. (Utilizando redes sociales para la difusión)

- Programa: Remuneración trascendental, qué impacto tiene su trabajo en la familia del cliente. (Utilizando redes sociales para la difusión)
- Temas de desarrollo personal por población sin estar enfocados necesariamente el trabajo. (Utilizando redes sociales para la difusión)
- Carta de reconocimiento al desempeño domiciliada
- Vales de despensa/monedero electrónico en días familiares como: Reyes, día del niño, día de la Madre, Inicio de clases.

IV.3.2. NECESIDADES DE SEGURIDAD

“Los motivos de seguridad no siempre parecen evidentes al individuo.

Aunque algunos se muestran sobre la superficie, muchos son en gran medida inconscientes y no resultan obvios ni es fácil identificarlos. Según Saul W Gellerman, la necesidad de seguridad adopta dos firmas.

Las necesidades de seguridad conscientes son manifiestas y muy comunes entre la mayoría de la gente. Todos tenemos el deseo de liberarnos de la eventualidades de la vida (accidentes, guerras, enfermedades e inestabilidad económica); por lo tanto individuos y organizaciones se interesan en lograr algunas seguridades de que se evitarán esas catástrofes hasta donde sea posible”. (Hersey *et. al* 1998).

IV.3.2.1.Propuesta para cubrir las necesidades de seguridad de la fuerza de ventas con un esquema de inversión

Esta propuesta está diseñada pensando principalmente en la colocación que actualmente tiene PRESTAMO NOMINAL A NIVEL NACIONAL.

Solamente en 22 estados se tiene presencia quedando descubiertos todos los demás, actualmente es casi imposible que los asesores vendan de manera foránea, es por ello que la cartera que tiene PN está compuesta principalmente de los clientes que generan una recompra y no por una cartera nuevo ya que si la venta se centraliza solo en un punto

geográfico los asesores llegan inclusive a encontrarse en los mismos centros de trabajo, inclusive pueden tramitar un préstamo al mismo cliente.

La necesidad de darles seguridad radica principalmente a direccionar la venta ya no local si no foránea, esta es la propuesta:

IV.3.2.2 Propuesta para cubrir las necesidades de seguridad de la fuerza de ventas de nuevo ingreso con un esquema de inversión.

Propuesta de ahorro en base a planes específicos de venta que le ayudarán a tener un fondo de ahorro el cual le ayudará a cumplir sus sueños. De entrada sabemos que para este rubro no podemos pensar que de inmediato salga a otros estados a comercializar, pero si queremos darle la seguridad a través de ahorrar cierto porcentaje de sus comisiones.

Condiciones:

En base a los bonos sugeridos propone que el asesor ceda un % a la caja de ahorro que será cobrada con un % incremental a los 6 meses de permanencia, si se retira antes el pago se hace conforme lo ahorrado y no se paga el interés generado.

Inversión:

- Incremento de las comisiones
- Evaluación de la productividad del asesor y establecer una comisión diferenciada por producto
- En base al monto o al número de créditos cobrados que se asignará un bono mensual.
- Establecimiento de una compensación especial para los asesores que viajen a Estados en donde la rentabilidad de la sucursal sea crítica y ofrecer un bono al final del proyecto sí y solo sí la sucursal cambió de status de poco productiva a productiva.

Beneficios para la empresa

- Se consolida el trabajo por objetivos ayudando a los asesores a cumplir sus metas, en un territorio no tan competido.
- Evita que el Talento se fugue a la competencia a colocar la totalidad de créditos ya que no está en su localidad de origen.
- Promover el ahorro a través de recursos financieros seguros y rentables
- Evitar que el Talento se fugue con su cartera a la competencia e impulsar la colocación de convenios que tienen presencia a nivel nacional.
- Impulsar la colocación en estados de baja productividad y consolidar la plantilla de vendedores.
- Impulsar la venta foránea con clientes nuevos.
- Activar la cartera con clientes nuevos.

IV.3.2.3 Propuesta para cubrir las necesidades de seguridad de la fuerza de ventas productiva e invaluable con un esquema de inversión

- Pago de viáticos a través de la acumulación de kilómetros por venta en municipios aledaños.
- Comisión incremental en productividad de convenios críticos, dependerá de productividad en relación a la situación del estado
- Ingreso promedio a nuestros mejores asesores en plazas de cierre de convenio y plan de trabajo IMSS, y SEP FEDERAL
- Asesores embajadores en estados de baja productividad, en base al reclutado se ofrecerá un bono a partir de que el asesor de nuevo ingreso sea productivo.
- Fomentar el ahorro a través del beneficio trimestral utilizando su afore como principal herramienta
- En base a su productividad afiliarlos al IMSS

Condiciones:

Comisión incremental: Evaluación de la productividad del asesor para asegurar que tendrá ingresos "similares" independientemente del cierre de convenio, es decir la comisión se podrá incrementar en cierto %.

Aplica bonos por desempeño, dependerá del número de créditos cobrados y/o monto, el bono está condicionado a ser catorcenal y deberá presentar por lo menos 5 ventas a la semana.

Inversión:

- Incremento de las comisiones.
- Evaluación de la productividad del asesor y establecer una comisión diferenciada por producto.
- En base al monto o al número de créditos cobrados que se asigne un bono mensual.
- Establecimiento de una compensación especial para los asesores que viajen a Estados en donde la rentabilidad de la sucursal sea crítica y ofrecer un bono al final del proyecto sí y solo sí la sucursal cambió de estatus de poco productiva a productiva.

IV.3.2.4 Propuesta para cubrir las necesidades de seguridad de la fuerza de ventas sin costo y a largo plazo

- Programa: Remuneración trascendental, ¿Qué impacto tiene su trabajo en la familia/solución del problema del cliente?, la propuesta radica en apoyarse de las redes sociales para que los clientes comuniquen como el préstamo solicitado, vendido por "x" asesor le ayudó a cubrir una necesidad, esto dará al asesor una consciencia de cómo su labor ayuda a los clientes a vivir mejor.
- Plan de negocio a través de una franquicia. Dependerá de la antigüedad y de la productividad del asesor que se le otorgue la facilidad de obtener una franquicia de la empresa sin costo alguno en algún estado de la República en donde no tenga presencia la marca o en municipios aledaños (considerar los km de separación)

- Cada vez que viaja acumula kilómetros mismos que ayudarán a canjear por artículos que le ayuden a promocionarse a él y a la marca tales como plumas, tarjetas de presentación, su uniforme etc.
- Dado que esta propuesta de seguridad propicia que debido a la productividad los asesores puedan darse de alta con el IMSS tendremos que hacer extensivos los beneficios que conlleva cotizar en el seguro, tales como: guarderías principalmente para mamás solteras, plan de retiro, afore, beneficio extensivo a familiares de línea directa.

Beneficios para la empresa:

- Se consolida el trabajo por objetivos ayudando a los asesores a cumplir sus metas, en un territorio no tan competido.
- Evita que el Talento se fugue a la competencia a colocar la totalidad de créditos ya que no está en su localidad de origen.
- Promover el ahorro a través de recursos financieros seguros y rentables.
- Evitar que el Talento se fugue con su cartera a la competencia e impulsar la colocación de convenios que tiene presencia a nivel nacional.
- Impulsar la colocación en estados de baja productividad y consolidar la plantilla de vendedores.
- Impulsar la venta foránea con clientes nuevos.
- Activar la cartera con clientes nuevos.

IV.3.3 NECESIDADES SOCIALES

“Cuando las necesidades fisiológicas y de seguridad han sido razonablemente satisfechas, las sociales, las de afiliación, se vuelven las predominantes. Puesto que los seres humanos son animales sociales y a casi todos nos gusta relacionarnos y estar con los demás en contextos que nos hacen sentir que somos parte y aceptados. Se trata de una necesidad común, pero tiende a ser más fuerte en unos que en otros, lo mismo en unas situaciones que en otras, e incluso una

necesidad social tan socorrida como lo es el deseo de pertenencia si se examina es bastante compleja.

Al trabajar por comprender mejor nuestra necesidad de pertenecer, Stanley Schachter de la universidad de Minnesota, hizo una contribución significativa. En particular dirigió sus esfuerzos al estudio del deseo de socializar como un fin en sí mismo, es decir cuando la gente se relaciona con otros solo porque lo disfruta. En algunas de estas situaciones no se gana recompensas evidentes como dinero o protección, Schachter descubrió que no siempre es la pura y buena camaradería la que motiva la afiliación, Muchas veces la gente busca afiliarse porque desea confirmar sus creencias.” (Hersey *et. al* 1998).

IV.3.3.1 Propuesta para cubrir las necesidades sociales de la fuerza de ventas con un esquema de inversión

Esta propuesta radica principalmente en convertir a nuestros asesores en mentores, dada la explicación de la necesidad social y la importancia de pertenecer a un grupo se propone que los propios asesores integren a grupos de trabajo, pero en este caso ellos podrán seleccionar a que integrantes quieren en su equipo, esta propuesta está encaminada a hacer un multinivel en donde no sea nada complejo poder armar un grupo de personas que le den a ganar. Al final el asesor trabaja con gente que él invita selecciona y comparte cierto dinamismo en el trabajo. Esta propuesta no está diferenciada, es decir aplica para cualquier tipo de asesor y funcionaría de la siguiente manera:

Condiciones:

Para poder ser líder de un grupo multinivel debe tener una venta acumulada de \$150,000 al mes como mínimo, podrá contratar a los asesores que crea convenientes, estos asesores son de reciente ingreso y en automático con los mismos beneficios relacionados con el criterio. Para que el líder pueda comisionar a través de las ventas del asesor que reclutó es necesario que éste tenga una venta mínima de \$75,000 para que el asesor líder pueda tener “x” porcentaje de esa comisión. Cada asesor ingresado puede

invitar a trabajar a otras personas por lo que en automático se vuelven los líderes de ese nuevo equipo, es importante resaltar que es **INDISPENSABLE** que el asesor tenga una venta mensual de \$150,000 para empezar a comisionar.

Por lo tanto al asesor líder principal que reclutó a un nuevo asesor va a tener ventajas del reclutamiento que haya hecho del primer asesor contratado, por lo que ya no solo tiene una comisión extra, sino dos, la pirámide puede ser tan larga como se reclute.

Inversión:

La comisión extra para los asesores líderes que como topé será de 1% neto.

Beneficios para la empresa:

- Reclutamiento a bajo costo.
- Disminución en la curva de aprendizaje.
- Apalancamiento de la estrategia de retención.
- Los asesores son considerados como líderes.

IV.3.4 NECESIDADES DE ESTIMA

“La necesidad de estima o reconocimiento adopta numerosas formas, sin embargo acotaremos y únicamente nos enfocaremos en dos motivos relacionados con la estima: El prestigio y el poder.

Prestigio: La gente busca el prestigio durante su vida de varias maneras. Muchos se empeñan solo por sus símbolos materiales, mientras que otros se esfuerzan por los logros personales y la autorrealización lo que puede generarles prestigio a sí mismos.

Poder: El recurso que permite conseguir la obediencia de los demás o influir en ellos es el poder. Es la influencia potencial de cada quien. Suele haber dos clases de poder: personal y por posición. Quienes pueden imponer la obediencia de los demás gracias a su posición en la empresa tiene la segunda clase de poder, lo que

obtiene su influencia de su personalidad y comportamiento tiene poder personal. Algunos gozan de ambas formas de poder. Otros no parecen tener ninguno” (Hersey *et. al* 1998).

IV.3.4.1. Propuesta para cubrir las necesidades de estima de la fuerza de ventas de nuevo ingreso con un esquema de inversión

Cumplimiento de objetivos trazados es un sus primeras 8 semanas de ingreso a la compañía, a partir de este momento podrá entrar a una clasificación de asesores, la clarificación puede ser:

Asesor en desarrollo

- Asesor bronce.
- Asesor plata.
- Asesor oro.

Condiciones:

La clasificación dependerá del monto que mensualmente coloque que puede ser:

- Venta generada de \$2,000 hasta \$100,000.
- Venta generada de \$100,000 hasta \$200,000.
- Venta generada de \$250,000 en adelante, respectivamente.

Tendrá una comisión del 4%, después de sus 8 semanas podrá entrar al siguiente esquema de comisión con su respectiva categoría de asesor.

IV.3.4.2 Propuesta para cubrir las necesidades de estima de la fuerza de ventas productiva e invaluable con un esquema de inversión

La comisión se verá diferenciada por complejidad del producto, es decir, dependiendo de las características de colocación del producto y su complejidad la comisión incrementa dependiendo del monto total hasta un 8%.

Lo mismo aplicará para ventas generadas de manera foránea dentro del Estado de influencia, esto aplicará también para los asesores que viajen a localidades en donde no hay presencia.

Condiciones:

Existirá una clasificación para los asesores que generan más utilidad al negocio.

- Asesor Rubí.
- Asesor diamante.

Montos de venta generada:

- De \$300,000 a \$650,000,
- De \$650,000 en adelante, respectivamente.

IV.3.4.3 Propuesta para cubrir las necesidades de seguridad de la fuerza de ventas sin costo y a largo plazo

Préstamos personales para la fuerza de ventas a una tasa preferencial.

Beneficios para la empresa:

- Se consolida el trabajo por objetivos ayudando a los asesores a cumplir sus metas.
- Evita que el Talento se fugue a la competencia a colocar la totalidad de créditos, ya que dependerá de su clasificación el que venda más.
- Impulsar la venta foránea.
- Incremento en la cartera de clientes nuevos.
- Acelerar la curva de aprendizaje.

IV.3.5 NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN

“De todas las necesidades que trato Maslow, de la que saben menos los científicos sociales y conductuales es la de autorrealización, pero hay muchas investigaciones sobre dos motivos que parecen estar relacionados: La competencia y los logros.

Competencia: Según Robert W. White, uno de los principales móviles del ser humano es el deseo de ser competente. La competencia implica el control sobre los factores ambientales tanto físicos como sociales. La gente con este motivo no quiere esperar pacientemente a que ocurran las cosas quiere ser capaz de manipular en el entorno para que sucedan.

Logros: La elevada necesidad de logros sale a la superficie solo cuando la gente cree que puede influir en el resultado. Quienes están motivados por los logros no son apostadores, prefieren trabajar en un problema antes de dejar el resultado a la casualidad. Las personas motivadas a los logros adoptan una postura intermedia, prefieren riesgos moderados por qué piensan que sus esfuerzos y habilidades probablemente influyan en el resultado. En los negocios este realismo agresivo es la marca del emprendedor con éxito.” (Hersey *et. al* 1998).

IV.3.5.1 Propuesta para cubrir las necesidades de seguridad de la fuerza de ventas de nuevo ingreso con un esquema de inversión

- La propuesta incluye a los asesores rubí y diamante.
- Realizar propuestas encaminadas a cumplir sus sueños como:
- Generar planes de ahorro encaminadas a la compra de un auto al enganche de una casa.
- Contribución para los asesores que estén afiliados al IMSS hacer planes de ahorro para su retiro.
- Promociones para viajes.
- Considerando las ventas foráneas aplicará el pago de verificación y mantenimiento del automóvil del asesor.
- Apoyo con viáticos para las ventas foranes.
- Becas para los hijos de los asesores favoreciendo a concluir el nivel escolar en el que se encuentren en una escuela de paga.
- Becas para que los propios asesores terminen sus estudios.
- Pago de diplomados de desarrollo personal.

Vales para el consumo de fechas especiales como:

- Inicio de clase para sus hijos, apoyo en la compra de útiles y uniformes.
- Reyes.
- Día de la Madre.
- Navidad.

Condiciones:

Dependerá del nivel de venta generado por los asesores de forma constante, este plan está ligado a que el asesor tenga por lo menos un año trabajando en la empresa de forma constante e ininterrumpida en todos los meses.

Beneficios para la empresa:

- Retención.
- Fidelidad.

CONCLUSIONES

Principalmente empresas extranjeras con oficinas en México generalmente son las que tienen un modelo en RRHH bastante bien estructurado, específicamente en el tema de remuneración estas mismas organizaciones por lo regular tiene un esquema de liderazgo y compensación ligado al desarrollo y crecimiento de sus colaboradores.

¿Por qué en la mayoría de las empresas mexicanas (por lo menos no las más grandes) sucede que no hay una estructura, orden en el tema de RRHH?, ¿Por qué a la Dirección General por lo regular, el tema de desarrollo, crecimiento y beneficios para sus empleados no llega a ser uno de los principales temas en su agenda? Tendrá que ver con la misma cultura de nuestro país?, ¿Lo ven como un gasto?. Cada vez podría escribir más incógnitas, lo que si es cierto conforme mi experiencia, es que a ciertas organizaciones les

cuesta trabajo tomar riesgos y enfrentarse a una realidad, a su competencia, y digo competencia no hablando necesariamente de las industrias a la que está enfocada, en realidad todas las empresas las deberían ver como su competencia.

RRHH tiene el reto de convencer a la Dirección General y al Consejo Directivo que si bien es cierto que se tiene que cuidar el dinero, por consecuencia no estamos cuidando a nuestro Talento, al final es la gente quien hace a una organización.

Alguna vez ha escuchado decir a algún Directivo: “La gente no es indispensable, si “x” empleado renuncia hay miles afuera que quieren ocupar su lugar”...¿Será que esos miles querrán trabajar en las mismas condiciones salariales y de crecimiento?. No es que esa persona simplemente se vaya o no, lo que es importante saber es valorar su conocimiento y el aporte a capital que le hace a la empresa en lo que a su función se refiere.

En realidad lo que pienso y concluyo es que las empresas también tienen un absurdo miedo en capacitar a su personal porque creen que si lo hacen se irán con la competencia. Es importante es estar conscientes de que la organización es lo suficientemente sana para retener a la gente, es tiempo también de dejar de hacer procesos tradicionales y hacer propuestas que verdaderamente le generen un valor agregado a la empresa y principalmente a los colaboradores... ¿Que sucede?, la gente tiende a comparar, entonces... tendríamos que hacer propuestas y estrategias lo suficientemente revolucionarias en las cuales la gente valore y que vea a la empresa como UNICA. ¿Por qué más bien tendemos a copiar? ¿Por qué no arriesgarse y salir de lo convencional evaluando por su puesto la repercusión?, ¡Pero no solo en la pérdida, hay que quitarnos ese miedo, debemos de ver más allá!, debemos de pensar en nuestra ganancia.

Este concepto es justamente sobre el cual se trabajó, y se hicieron propuestas ¿Por qué seguir con un plan de compensación que no tiene por ningún lado beneficios y perder millones de pesos mensuales? ¿Cuál es la ganancia/beneficio? Las dos propuestas enfocadas en dos vías, el liderazgo y la retribución podrían generar una oleada de diversos factores como:

- Generar una nueva cultura organizacional.
- Propiciar que la capacitación no sea vista como una pérdida de tiempo si no como una necesidad en beneficio de la productividad.
- Generar identidad/compromiso con la organización.
- Reducir la curva de aprendizaje del personal de nuevo ingreso.
- Ampliar la base de Asesores con ventas.
- Contar con una metodología comercial adecuada a las necesidades del mercado y de fácil aplicación por parte de la Fuerza de Ventas.
- Elevar nuestros niveles de aceptación, mayores cierres de créditos.
- Contar con herramientas que nos permitan llevar de la mano a los asesores en su proceso de capacitación.
- Contar con un modelo de actuación pre establecido y secuencial que ayude al Management en el proceso de habilitación de cada uno de sus Asesores, replicando el modelo con cada uno de ellos de la misma forma y con éxito.
- Contar con herramientas que nos permitan evidenciar nuestro esfuerzo con cada asesor.
- Lograr mayores índices de ventas de forma sostenida.
- Se eliminan gastos por reclutamiento propiciada por la rotación.

¿Acaso ninguna de estas premisas es rentable?

BIBLIOGRAFÍA:

Alva, S. (2011). *Tu Vida. Tu mejor negocio*. México: Lid.

Hersey, P. & Blanchard H., Dewey J. (1998). *Administración del comportamiento organizacional, liderazgo situacional*. México: Pearson.

Wiseman, L. & McKeown G. (2013). *Multiplicadores, Cómo potencializar la inteligencia de tu equipo*. México: Conecta.

<https://www.haygroup.com/downloads/mx/misc/riesgos.pdf>

<http://www3.ineqi.org.mx/Sistemas/temas/Default.aspx?s=est&c=25433&t=1>

[http://www.manpower.com.mx/uploads/press_room/estudios_investigaciones/Reescribiendo o las reglas La Interaccion generacional en el trabajo.pdf](http://www.manpower.com.mx/uploads/press_room/estudios_investigaciones/Reescribiendo_las_reglas_La_Interaccion_generacional_en_el_trabajo.pdf)

