

## REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

### Experiencia profesional

**Autor: Gema García Loeza**

**Tesina presentada para obtener el título de:  
Lic. En Comercio Internacional**

**Nombre del asesor:  
María Guadalupe Equihua Vergara**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





# UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA

Desarrollo en la Empresa Dinamix

## ESCUELA DE COMERCIO INTERNACIONAL

Institución de Estudios

Asociación "EXPERIENCIA PROFESIONAL"

Reglamento de Estudios

Carácter de Trabajo Académico

# TESINA

Capacitación del Grupo Comercial

Plan de Acción y Estrategia de venta

Apertura de sucursales Que para obtener el Título de:

Desarrollo en " LICENCIADO EN COMERCIO INTERNACIONAL

Ingreso Presenta:

Capacitación GEMA GARCÍA LOEZA

Desempeño Laboral

Retos y Logros

Desarrollo en Comercio Exterior Asesor:

Ingreso y Capacitación M.A. MARÍA GUADALUPE EQUIHUA VERGARA

Desempeño Laboral

Retos y Logros

Conclusión

No. De acuerdo LCI 100843 CLAVE 16PSU0011T

## INDICE

Contenido	Página
Introducción .....	1
Desarrollo en la Empresa Dimasur	
Apertura Oficina Matriz .....	4
Investigación de Mercado .....	5
Selección y elección de Proveedores .....	8
Importación de Equipos .....	10
Creación de Equipo Comercial .....	16
Capacitación del Equipo Comercial .....	18
Plan de Acción y Estrategias de venta .....	20
Apertura de sucursales .....	25
Desarrollo en Profuturo GNP	
Ingreso .....	29
Capacitación .....	31
Desempeño Laboral .....	33
Retos y Logros .....	34
Desarrollo en Cemex Concretos	
Ingreso y Capacitación.....	38
Desempeño Laboral .....	40
Retos y Logros .....	43
Conclusión .....	45

## Introducción

Mi experiencia profesional inició mucho antes de haber concluido la licenciatura sin embargo decidí realizar este proyecto a partir del primer trabajo que representó un reto importante de forma personal pues tuve que separarme y radicar a miles de kilómetros de distancia del seno familiar y por supuesto un desarrollo sustancial como líder de un proyecto con el Grupo Gasperin, empresarios originarios del Estado de Veracruz y Distribuidor Autorizado de Maquinaria y Equipo Agrícola de la Marca John Deere; A finales del año 2000 deciden solicitar la distribución de maquinaria para construcción aprovechando la infraestructura de las sucursales o puntos de venta ya establecidas de la línea agrícola, para poder expandir y fortalecer su emporio comercial en el sureste mexicano.

La distribución consiste en ofrecer maquinaria y equipos que cubran las necesidades del mercado constructor teniendo como marca principal John Deere y otras marcas líderes a nivel mundial tales como Dynapac, Kent, entre otros que complementan la oferta de equipos ligeros y pesados.

El territorio comprende los 7 estados del sureste mexicano: Campeche, Chiapas, Oaxaca, Quintana Roo, Tabasco, Veracruz y Yucatán.

Teniendo en cuenta que se enfrentaban a una experiencia totalmente nueva deciden contratar personal que se encargara de la importación y comercialización de la maquinaria. En este proyecto inicio mi experiencia laboral como Gerente de Ventas donde puedo describirla como una aventura llena de aprendizaje, logros profesionales y personales.

Describiré mi desarrollo de acuerdo a las diferentes etapas que hubo en esta compañía donde podrán identificar mi participación y actividades en cada una de ellas.

Después de 5 años y de una gran trayectoria con DIMASUR, decido buscar crecimiento profesional en el año 2005 en otras áreas teniendo la oportunidad de trabajar en uno de los grupos más importantes y fuertes financieramente hablando de México y Latinoamérica incorporándome a Profuturo GNP empresa dedicada al manejo de Fondos para el Retiro (afore) y Fondos de Inversión que pertenece al Grupo BAL, donde por mencionar algunas de las empresas se encuentran: Acerera Peñoles, El Palacio de Hierro, Aseguradora y Afianzadora GNP, Casa de Bolsa Valmex, en esta empresa laboré por un período de tres años; donde pude obtener mi certificación como Asesor de fondos para el retiro por parte de la CONSAR y la certificación como Asesor de Fondos de Inversión por parte de la AMIB.

Actualmente trabajo en CEMEX Concretos SA de CV una de las empresas que forma parte del grupo de CEMEX México, grupo emblemático para los mexicanos pues su alcance y posicionamiento en el mercado mundial provoca admiración y respeto entre los empresarios.

Mi ingreso a CEMEX es como asesor comercial para el mercado de autoconsumo y la atención de pequeños empresarios o compañías dedicados a la construcción de vivienda residencial por diseño.

Tengo una antigüedad en la empresa de 1 año y medio con oportunidades latentes de crecimiento.

## DESARROLLO EN LA EMPRESA DIMASUR SA DE CV

### APERTURA OFICINA MATRIZ

Organización

Investigación de Mercado

Identificar Mercado Meta

Identificar la competencia

Selección y Elección de proveedores de equipo complementario

Importación de Equipos

Creación de Equipo Comercial

Capacitación

Plan de Acción y Estrategias de venta

Creación de Cartera de Clientes

Atención de Clientes y/o cuentas Clave

Empresas interestatales y Gubernamentales

### EXPANSION APERTURA SUCURSALES

Apertura sucursal Veracruz

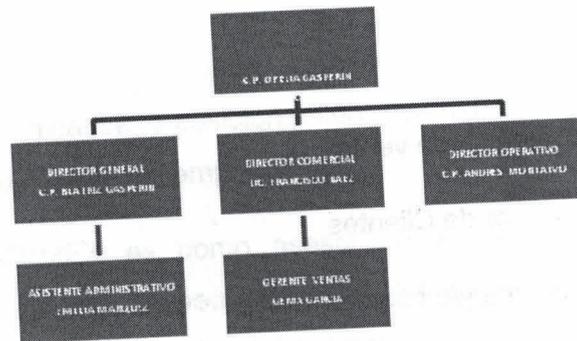
Apertura Sucursal Mérida

## Apertura Oficina Matriz

### Organización

La empresa Distribuidor de Maquinaria del Sur SA de CV inició operaciones el 07 de Noviembre del 2000 con un reducido número de personas quienes teníamos la responsabilidad de supervisar la construcción de la oficina, realizar trámites con las diferentes dependencias, organizar el evento de Inauguración y la investigación de mercado y de de todo lo necesario para la puesta en marcha del distribuidor para la venta de equipo nuevo, venta de refacciones y servicio de reparación, mantenimiento de equipo usado y nuevo.

### Organigrama



Las actividades o funciones de los integrantes al inicio de la empresa fueron:

**Director General.-** Su principal función y actividad fue obtener los permisos y licencias requeridas para poder tener la apertura en el mes de Marzo del 2001.

Administrar las finanzas y pagos oportunos para la construcción del inmueble, de los proveedores de los equipos y maquinaria que tendríamos como exhibición y venta para la inauguración y de servicios en general.

**Director Comercial.-** Su principal función fue la de realizar la negociación con los proveedores de Maquinaria y equipos además de organizar el evento para la inauguración de la matriz.

Director Operativo.- Se encargó de la supervisión de la construcción del inmueble, y de la contratación del personal del área de mantenimiento y servicio así como del departamento de refacciones.

Gerente de Ventas.- Mi principal función fue la de realizar la investigación de mercado para obtener información sobre los clientes meta, competencia local y foránea, medios de transporte y puertos de entrada para la importación y traslado de maquinaria.

### Investigación de Mercado

Es importante señalar que no tenía bases ni conocimiento de los usos y utilidad de los equipos que empezaría a comercializar, mi apoyo o soporte sólo fueron folletos con especificaciones técnicas de los equipos, tomando en cuenta esto, decidí empezar en conseguir información de la competencia como parte de mi capacitación pues solicitaba al vendedor de cada Agencia me explicara para que servían las aplicaciones de algunos accesorios así como las ventajas de sus maquinas frente a otras que se comercializaban localmente.

Las fuentes para encontrar empresas dedicadas a la distribución o venta de maquinaria en su momento fueron:

Revistas Especializada

Informaquina revista de tiraje nacional

Equipándose revista de tiraje nacional

Sección Amarilla

Directorio con información local.

Me enfoqué en las empresas locales pues creí que era lo más acertado considerando que eran las amenazas o adversarios inmediatos a vencer.

MEGAMAK: Empresa que distribuye la marca CASE, INGERSOLL RAND, Bobcat y martillos hidráulicos marca Montabert. Además de venta de equipo nuevo también renta equipos por horas, semanas y meses con opción a compra.

Cuenta con Taller de servicio y refaccionaria para equipos de marcas propias y de otras marcas como Hyundai, Caterpillar, Mitsubishi.

MADISA: Empresa de gran posicionamiento a nivel nacional teniendo como marca líder y principal CATERPILLAR, esta marca tiene toda la línea de equipos necesarios para la construcción, es decir cuenta con líneas especializadas para la compactación, demolición y movimiento de tierras por lo que las marcas de apoyo depende de cada distribuidor y de la zona.

No contaba con maquinaria en exhibición la venta de equipo era sobre pedido con un porcentaje de anticipo y el saldo contra entrega o bien utilizando el financiamiento propio de CATERPILLAR con condiciones muy amigables para los compradores.

AMECO: Empresa Americana con sucursales en territorio mexicano distribuyendo como marca líder JCB, y como complementarias INGERSOLL RAND, COMPACTADORES VOLVO, PAVIMENTADORAS BLAW KNOX entre otras.

Al igual que Megamak también cuenta con Taller y refaccionaría y la opción de arrendar maquinaria y equipo con opción a compra.

#### Competencia Foránea

Consideré ciudades cercanas a Cancún Q. Roo con desarrollo e intercambio comercial importante destacando Mérida ubicada el Estado de Yucatán a 350 km de Cancún comunicada por 1 carretera Federal con un recorrido de 4 horas y por la carretera de cuota con un recorrido de 3 horas.

En su momento las empresas que vendían maquinaria y equipo fueron las siguientes:

Megamak.-Oficina Matriz que al igual que en Cancún distribuía la marca CASE, INGERSOLL RAND, Bobcat y martillos hidráulicos marca Montabert.

Siendo la oficina matriz contaba con mayor número de maquinaria en exhibición y mayor capacidad de servicio post-venta en el área de refacciones y del taller para reparaciones.

Tractores y maquinaria New Holland.- quienes distribuían Tractores Agrícolas y Maquinaria pesada para la construcción, con una pequeña limitante debido a

que su oferta se limitaba únicamente a Retroexcavadoras, e iniciando con la distribución de martillos coreanos de la marca Daemo y MSB, en el área de equipo ligero competía con apisonadoras Wacker, revolvedoras de 1 saco marca Joper entre otros equipos menores.

Particulares que se dedicaban a la venta y compra de maquinaria usada aprovechando la escasez de oferta de Maquinaria y la gran demanda pues fue época de crecimiento en infraestructura en la península de Yucatán.

#### Competencia extranjera

Utilizando el mismo criterio y apoyándome con datos estadísticos consideré la ciudad de Miami Florida ubicada en Los Estados Unidos Americanos con excelentes servicios portuarios y gran oferta de compañías de transporte marítimo; era por excelencia uno de los puntos más atractivos de venta y compra de maquinaria pesada usada.

El mercado de maquinaria usada es uno de los retos más grandes pues se ofertan equipos en buenas condiciones a precios accesibles.

La forma de tener acceso a ellas es presentarse en las ferias que se organizan de 2 a 3 veces por año en diferentes ciudades de los Estados Unidos o bien inscribirse a subastas cerradas donde se controlan los precios de entrada con la finalidad de asegurar una buena negociación para el vendedor. La maquinaria usada suele ser muy económica pero con algunas desventajas pues no tiene garantía alguna, el traslado y la importación queda a cargo de los compradores.

#### Mercado Meta

El enfoque de la dirección comercial fue abarcar a todo tipo de cliente sin importar el uso o finalidad de los equipos. El objetivo era atraer a todo aquel posible cliente con necesidad imperativa o bien con planes a futuro de compra de maquinaria por lo que se contactó a cada empresa dedicada a la construcción, renta de maquinaria, arquitecto y/o ingeniero que estuviera anunciado en revistas de publicidad o inscrito en alguna cámara.

Realicé una investigación de campo apoyándome de fuentes como:

- CMIC (Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción)
- Colegio de Arquitectos
- Revistas Especializadas
- Construcciones y obras en proceso que tuvieran maquinaria a la vista.

Los clasifique de acuerdo al monto de inversión y tipo de equipos que podrían adquirir:

- **Chicos** - Contratistas con necesidades de equipo menor como apisonadoras, vibradores de concreto, cargadores compactos con capacidad de inversión no mayor a \$20,000 usd.
- **Medianos** -Arrendadores de equipo, dependencias gubernamentales, agricultores, constructoras de vivienda residencial que podrían solicitar desde plantas de luz, apisonadoras, martillos hidráulicos y retroexcavadoras con capacidad de inversión a partir de \$35,000 usd
- **Grandes** –Constructores a gran escala de vivienda interés social, hoteles, infraestructura como carreteras, plantas de tratamiento, Bancos de material, etc. Equipos con un monto de inversión superior a \$500,000 usd

Selección de proveedores de equipo complementario

Habiendo detectado las necesidades y nuestros competidores obtuvimos la visión de qué Proveedores eran los adecuados para poder ofrecer equipos con ventajas competitivas en especificaciones y evitar tener equipos iguales a los de la competencia donde la diferencia podría ser únicamente el precio.

Por tal motivo se eligieron proveedores que nos pudieran dar la distribución exclusiva en los 7 estados para tener ventaja sobre cualquier competidor por especificaciones y servicio pues nosotros ofreceríamos en nuestro departamento post-venta refacciones y reparación para equipos usados de

esas marcas y poder ganar mercado en este rubro y un posible cliente en maquinaria y equipo ligero nuevo en el futuro.

La selección de Proveedores y equipos se muestra en la siguiente tabla:

DYNAPAC	KENT
Apisonadoras	Martillos Hidráulicos para Retroexcavadoras, Excavadoras de 20 ton hasta 45 ton
Vibradores de concreto	Grapas de Acero
Rodillos compactadores	Rodillos
Compactadores de Asfalto	
Pavimentadoras de Concreto	

Es importante mencionar que durante los primeros 3 años DIMASUR intentó manejar distribuciones de diferentes equipos como plantas de luz portátiles, grúas hidráulicas pero la falta de soporte en refacciones y de respuestas oportunas por parte de los fabricantes dificultaban su venta por lo que la Dirección Comercial decidió en conjunto con los empresarios fortalecer y respaldar las marcas antes mencionadas.

La Maquinaria provendría de diferentes países e incluso del mismo país de origen con diferentes puntos de distribución.

De acuerdo al Proveedor y al país de origen realicé una tabla que muestra la logística y los requisitos para la importación de los equipos.

LOGISTICA MAQUINARIA JOHN DEERE					
EQUIPO	LUGAR DE ORIGEN	TRANSPORTE	PUERTO DE EMBARQUE	TRANSPORTE	PUERTO DE DESEMBARQUE DESTINO FINAL
CARGADORES COMPACTOS RETROEXCAVADORAS	DUBUQUE USA	TERRESTRE	MIAMI	MARITIMO	PTO. PROGRESO Yucatán México
BULLDOZERS EXCAVADORAS	MOLINE USA	TERESTRE	MIAMI	MARITIMO	PTO. PROGRESO Yucatán México
MOTONIVELADORAS CARGADOR FRONTAL S/ NEUMATICOS	DAVENPORT USA	TERRESTRE	MIAMI	MARITIMO	PTO. PROGRESO Yucatán México

### Requisitos de importación

La importación de los equipos en el inicio de la empresa estaban a mi cargo junto con la Asistente Administrativa, la idea era capacitarla para que ella se hiciera cargo de los tramites y llevara un control de los costos de cada equipo, ya que cada Maquina tenía una configuración diferente y especifica por lo que su costo y precio de venta eran diferentes.

La configuración de los equipos estaba a mi cargo pues era la única persona en la empresa que dominaba el idioma inglés y pude capacitarme con los expertos de la Fabrica Deere en los sistemas electrónicos; los primeros 6 meses solicitaba el apoyo para la revisión y verificación de las configuraciones para evitar gastos innecesarios o bien un equipo no adecuado para el tipo de zona requerido y así pasarlo a autorización del Director General que daba su Visto Bueno sobre el costo del equipo.

Los 2 primeros embarques o compras de maquinaria se tramitaron por medio de la Aduana de Puerto Morelos, que está ubicada a 12 km de la oficina matriz con el objetivo de reducir costos en transporte local, sin embargo este puerto no cuenta con servicio frecuente de embarcaciones de Miami; el servicio está disponible o condicionado de 2 a 3 veces por mes dependiendo de la demanda y esto ocasionó que se pagara almacenaje y pagos extras por movimientos extras. La opción inmediata fue el Puerto de Progreso en Yucatán donde el servicio es frecuente con más de 2 embarques por semana, además de contar con la ventaja de tener mayor número de Agencias Aduanales con precios más atractivos y accesibles.

Reduciendo los costos de importación hasta en un 12%.

Las máquinas se compran bajo el Incoterm CIF

Los documentos requeridos para la importación definitiva de las maquinas de la marca John Deere provenientes de Estados Unidos de América son los siguientes:

- Pedimento de importación.
- Factura comercial.
- Certificado de origen (TLCAN)
- Conocimiento de embarque
- Lista de empaque.
- Carta de instrucción

Los impuestos que se pagan en la internación de los equipos son los siguientes:

- DTA
- IVA del 15% (porcentaje aplicable hasta el 31 de Diciembre del 2009)

LOGISTICA EQUIPO DYNAPAC						
EQUIPO	LUGAR DE ORIGEN	TRANSPORTE	PUERTO DE EMBARQUE	TRANSPORTE	PUERTO DE DESEMBARQUE	TRANSPORTE A DESTINO FINAL
APISONADORAS VIBRADORES DE CONCRETO, RODILLOS TANDEM	KARSKLON A SUECIA	TERRESTRE	GOTTENBURGO	MARITIMO	PTO. VERACRUZ Veracruz México	TERRESTRE

La importación de los equipos Dynapac era mucho más sencilla pues el Proveedor cuenta con oficinas en México facilitando la comunicación y entrega de documentos.

La configuración y selección de equipos era proporcionada por el proveedor por lo que yo sólo enviaba la requisición de compra con la autorización del Director General.

Los documentos requeridos para la importación de Equipos Dynapac son los siguientes:

- Pedimento de importación.
- Factura comercial.
- Eur que es un Certificado de trafico que hace como Certificado de Origen (Original, sellado y firmado con tinta especial por la aduana del país de origen) si este documento no pasó por los diferentes puntos de seguridad en Europa no se admite y se tendrá que pagar el Arancel correspondiente.
- Conocimiento de embarque

- Lista de empaque.
- Carta de instrucción

Todos los equipos se importan bajo el Incoterm CIF

Impuestos que se pagan para la Importación de los equipos Dynapac:

- IVA del 15% (porcentaje aplicable hasta el 31 de Diciembre del 2009)
- DTA.

LOGISTICA MARTILLOS HIDRAULICOS KENT						
EQUIPO	LUGAR DE ORIGEN	TRANSPORTE	PUERTO DE EMBARQUE	TRANSPORTE	PUERTO DE DESEMBARQUE	TRANSPORTE A DESTINO FINAL
MARTILLOS HIDRAULICOS TODOS LOS MODELOS	KENT USA	TERRESTRE	NUEVO ORLEANS	MARITIMO	PTO. PROGRESO YUCATAN	TERRESTRE

En el caso de los martillos hidráulicos no se requiere configuración especial pues es de fabricación estándar y no se pueden hacer modificaciones.

La única solicitud adicional era pedir picas (punta de acero) adicionales que podían ser importadas como accesorios o parte del martillo y no como refacción en compras extraordinarias que incrementaban gastos y costos.

Los documentos requeridos para la importación definitiva de las maquinas de la marca KENT provenientes de Estados Unidos de América son los siguientes:

- Pedimento de importación.
- Factura comercial.
- Certificado de origen (TLCAN)
- Conocimiento de embarque
- Lista de empaque.
- Carta de instrucción

## Creación de equipo comercial

La contratación de Asesores Comerciales o Vendedores estuvo bajo mi responsabilidad. La poca experiencia en el ramo y de la plaza influyó para contratar personal con experiencia en el ramo considerando que tenía que dar resultados pronto y además de estar bajo presión de la apertura del distribuidor.

El perfil o los requisitos que pensé deberían cumplir fueron los siguientes:

- Experiencia en ventas (material para construcción, venta de maquinaria)
- Cartera de clientes
- Radicara en Cancún con un antigüedad mínima de 3 años
- Mayor de 30 años
- Casado

Al no contar con un departamento de Recursos Humanos y a la premura, el proceso fue como se describe a continuación:

Convocatoria	Se contrató un espacio en el periódico de mayor circulación local por 3 días.
Selección de candidatos	Se eligieron a 10 prospectos que cumplieran con el perfil y se les contacto para programar la entrevista preliminar.
Entrevista preliminar	Conocer al aspirante, solicitarle documentos e Información personal y laboral. Se le daba a conocer nuestra propuesta laboral.
Verificación de datos de trabajos anteriores vía telefónica.	Se investigó y confirmó la información proporcionada
Entrevista Final	Estuvo a cargo del Director Comercial y del Director General quienes daban la última opinión

Los impuestos que se pagan en la internación de los equipos son los siguientes:

- DTA
- IVA

#### Elección de equipos

De acuerdo a los resultados de la investigación y con apoyo y sugerencias de los mismos proveedores considerando aspectos como:

- Clima
- Tipo de suelo
- Tipo de clientes
- Capacidad de inversión del distribuidor y del cliente final

#### Elección de equipos para la inauguración de la matriz

Primera exhibición de maquinaria:

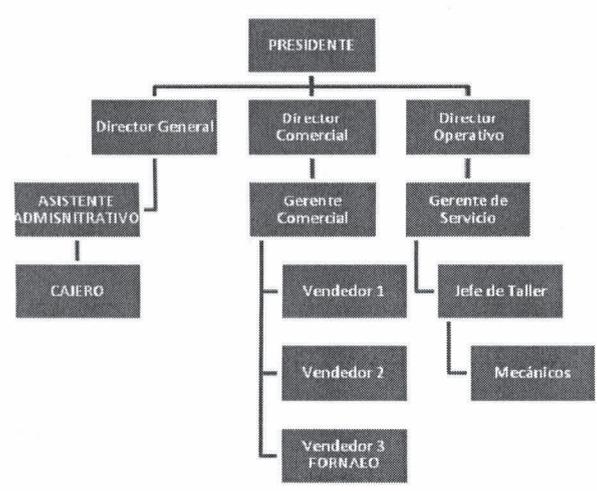
<p>Agilidad de peso liviano, habilidad de peso pesado</p> 	<p>4</p> <p><b>CARGADORES COMPACTOS</b></p>
	<p>6</p> <p><b>RETROEXCAVADORAS</b></p>

	<p style="text-align: center;"><b>3</b></p> <p style="text-align: center;"><b>EXCAVADORAS</b></p>
	<p style="text-align: center;"><b>3</b></p> <p style="text-align: center;"><b>CARGADORES FRONTALES</b></p>
	<p style="text-align: center;"><b>1</b></p> <p style="text-align: center;"><b>MOTOCONFORMADORA</b></p>
	<p style="text-align: center;"><b>4</b></p> <p style="text-align: center;"><b>VIBROCOMPATADORES</b></p>
	<p style="text-align: center;"><b>10</b></p> <p style="text-align: center;"><b>MARTILLOS HIDRAULICOS</b></p>

La propuesta económica para la fuerza de ventas fue de la siguiente forma:

- Sueldo Base
- Comisión del .5% sobre el valor de la máquina vendida (está se pagaría de acuerdo al plan de venta que se le haya ofrecido al cliente por lo que la comisión se pagaría en parcialidades si fuera una venta a crédito, si el equipo se vendía de contado inmediato la comisión se pagaría en una sola exhibición)
- Vehículo de la empresa
- Gasolina
- Gastos de representación
- Capacitación
- Prestaciones de acuerdo a lo que marca la Ley Federal de Trabajo

El proceso solo duró 2 semanas con lo que se obtuvo la contratación 2 asesores comerciales antes de la apertura del Distribuidor, uno de ellos trabajó en la competencia (Distribuidor Megamak) con una importante cartera de clientes que nos permitió avanzar en la apertura comercial y el segundo asesor trabajó en venta de material y equipo eléctrico. Después de la apertura se contrató un asesor más con el objetivo de atacar zonas o ciudades fuera de Cancún teniendo como base La Cd. de Chetumal.



## Capacitación

La capacitación se programó una semana anterior a la inauguración de la oficina matriz, y estuvo a cargo de cada proveedor.

Se solicitó que cada proveedor nos enviara al responsable del área técnica con la finalidad de poder conocer al detalle los aspectos más importantes del funcionamiento y reparación de los equipos.

El contenido de la capacitación que se solicitó debía contemplar 3 aspectos importantes:

1. Características y funciones principales de los equipos.

En este apartado era importante conocer físicamente las máquinas donde cada asesor o integrante de la empresa tuviera en ese momento la oportunidad de manejar o manipular los equipos.

2. Ventajas competitivas vs la competencia

Este tema era de vital importancia porque serían los argumentos de venta que utilizaríamos con los clientes, se diseñó una tabla con equipos similares de marcas diferentes. El contenido de esta tabla contenía aspectos técnicos de los equipos, rangos de productividad, y características específicas del funcionamiento del motor o del tipo de sistema hidráulico.

3. Técnicas de venta y manejo de objeciones

Habiendo obtenido las bases y conocimientos técnicos de las diferentes líneas de equipos la dirección comercial nos capacitó en técnicas de venta con la idea principal de organizar a la fuerza de ventas y unificar estilos.

El contenido tuvo 6 puntos.

- Pre-acercamiento: Proceso de investigación y recolección de información (necesario para poder entregar el reporte de actividades).

Durante el pre-acercamiento debemos saber las rutinas de compra de los clientes, posibilidades financieras.

En este punto elaboré un reporte en el que se pudiera recopilar la información necesaria para la presentación de ventas además de que funcionaría como un instrumento de control y seguimiento para cada asesor de ventas.

- Acercamiento: El cliente debe saber con anticipación el objetivo de la visita para poder captar la atención y poder determinar las necesidades del cliente.

Este paso no es posible si no se tiene controlados los siguientes aspectos que solo dependen únicamente del vendedor tales como:

- ✓ Buena apariencia                      bien vestido, pulcro,
- ✓ Actitud                                      positiva, con deseo de servir
- ✓ Conocimiento del producto           responde a cualquier pregunta

Y saber las ventajas y desventajas con la competencia.

- Presentación de Ventas: Se les entregaba un folleto del equipo o de los equipos con interés de compra, además de hacerle una atenta invitación en darle a prueba el equipo para que se convenciera físicamente de las bondades de la maquinaria.
- Manejo de objeciones. Este punto básicamente era disminuido con las demostraciones pues las dudas se despejaban viendo en funcionamiento a los equipos y cuando las comparaciones eran inevitables los puntos de diferencia ente una marca y otra se convertían en argumentos de venta a favor de nosotros.

- Cierre: Concretar la venta y lograr acuerdos sobre la propuesta económica y forma de pago de acuerdo a las políticas de venta; o bien llegar a una fecha compromiso de entrega de acuerdo las posibilidades de compra por parte del cliente.
- Seguimiento: Este último nos daría la clave de éxito pues la venta comenzaba a partir de la entrega del equipo, ya que nuestro compromiso era capacitar al operador de la máquina, al mecánico o al personal que estaría a cargo de ella. En muchas ocasiones los operadores eran los que podían hacer que se logra o cayera la venta la resistencia al cambio y la falta de conocimiento eran los puntos más importantes de atender.

#### Plan de Acción

El plan de trabajo de los 3 primeros meses después de la apertura de la matriz se basó en **la creación de cartera de clientes** que consistió en realizar un censo donde pudiéramos obtener la siguiente información:

- Giro
- Parque de Maquinaria (cuantas máquinas y de que marca)
- Si poseían contratos o si tenían algún proyecto en puerta que diera oportunidad a la compra de maquinaria.
- Si contaban con taller mecánico
- Planes de compra de maquinaria a largo plazo.

Este censo nos ayudó a obtener estadísticas y una visión clara de la estrategia de ventas que deberíamos implementar, ya que la investigación de mercado que había realizado no era concluyente considerando que el distribuidor debe mantenerse de la venta de refacciones y del servicio de mantenimiento y reparación de los equipos.

Se creó un reporte de actividades que nos ayudó al censo en el que se debería reflejar información específica de cada cliente.

Cada asesor debería cumplir con el reporte semanal de actividades que debía contener al menos 5 prospectos diarios y 3 clientes en seguimiento de forma semanal.

El objetivo del reporte era apoyar y asesorar a los vendedores en posibles cierres de venta o bien en apoyo técnico para garantizar la venta de equipos. Con esta información se realizaba un concentrado del pronóstico de ventas para el mes siguiente.

Esta información nos ayudó a generar la cartera de clientes de más de 135 prospectos de los cuales el 40% ya habían adquirido al menos un equipo y el 60% habían comprado refacciones genéricas, lográndose en un periodo de 10 meses.

Las estrategias de venta que pensamos deberíamos aplicar de acuerdo al comportamiento y a la experiencia adquirida en el transcurso del primer año de operación fueron las siguientes:

**Ventas de Opinión:** Vender a los 5 principales Constructores de la Península considerados como ejemplo a seguir y líderes de opinión en el sector que nos darían la posibilidad de dar al mercado general confianza y apertura.

Las ventas a estos clientes fueron con planes de venta muy atractivos y precios accesibles para darles un tratamiento único y preferencial y así poder darles un sentimiento de exclusividad.

**Venta con crédito de casa:** La mayoría de los clientes buscaban financiamiento corto y accesible por lo que los empresarios decidieron brindar un plan de ventas con crédito propio apoyados y respaldados por los proveedores por lo que se consiguió un plan de piso por parte de los proveedores de equipo que consistía en entregar los equipos al distribuidor con un anticipo del 20% y un plazo que iba desde los 6 meses hasta los 12 meses para poder liquidar el equipo con un cargo extra sobre el valor del equipo.

A los clientes se les brindó el siguiente plan:

Equipo	Condiciones de Venta		Observaciones
Cargadores Compactos	Anticipo 30 % sobre el valor total del equipo	6 pagos fijos mensuales	Se elaboró un contra de compra venta para poder asegurar el cumplimiento del cliente y proteger a la empresa, el contrato estaba acompañado con la firma de pagarés (el mismo número de acuerdo a el plazo)
Retroexcavadoras		10 pagos fijos mensuales	
Martillos hidráulicos		12 pagos fijos mensuales	
Vibrocompactadores			
Excavadoras			
Cargadores Frontales			
Bulldozers			

Cabe señalar que el costo que debía cubrir la empresa en pagar los equipos con el plan de piso se les transfería a los clientes que iba desde un 6% hasta un 12% más sobre el costo de compra.

En caso de que el cliente optara por comprar el equipo con Crédito Dimasur y después utilizara el financiamiento de la Arrendadora John Deere podría otorgársele un descuento o bien el precio de contado siempre y cuando no rebasara el plazo de 3 meses a partir de la entrega del equipo.

**Apertura de Crédito con Arrendadora John Deere:** Creímos que una de las formas de asegurar ventas sin tener que descapitalizar a los empresarios o dueños de la compañía fue en abrir líneas de crédito a todo los clientes que estuvieran interesados en tener la oportunidad abierta de adquirir un equipo en cualquier momento sin que significara un compromiso de venta.

Esto nos daba tanto a los clientes como a nosotros la tranquilidad de que podíamos disponer de una línea de crédito en el momento oportuno, es decir nos anticipábamos.

**Participación en Licitaciones:** una de las formas de poder lograr la meta de ventas propuesta por la Dirección Comercial a los empresarios era la venta por paquete o flotilla de máquinas y la forma más segura era participando en las

licitaciones gubernamentales convocadas para los estados en los que tenía Dimasur injerencia de venta.

Durante el primer año de funcionamiento del distribuidor se participó en 3 licitaciones por 3 dependencias diferentes (Capufe, Pemex Poza Rica, Gobierno del Edo. De Quintana Roo) las primeras 2 fueron adjudicaciones para Dimasur lo que nos brindó confianza y tranquilidad pues habíamos cubierto más del 60% de la meta.

La elaboración de los paquetes técnicos y económicos estuvo bajo mi responsabilidad por lo que después de la elaboración de estas primeras licitaciones me nombró oficialmente la encargada de contactar y buscar las convocatorias de cada licitación que saliera dentro del territorio de distribución (Campeche, Chiapas, Quintana Roo, Oaxaca, Tabasco, Veracruz, Yucatán). La búsqueda iniciaba en la investigación de los presupuestos asignados para cada Estado bajo el Ramo 33 que se publican en el Diario Oficial de la Federación, después de esto se contactaba a las áreas de Obras Públicas y/o Dirección Urbana de los municipios con presupuesto asignado; con ellos podríamos obtener una guía o información de las obras o proyectos que tendrían durante su gestión.

Inicialmente sólo me encargaba de la elaboración y del seguimiento de los concursos para poder entregárselo al Director Comercial quien era el que se presentaba a la entrega y apertura de las propuestas, sin embargo llegó el momento en el que coincidían la apertura de ofertas técnicas con la entrega de las bases o apertura de oferta económica en la misma fecha, por lo que tuve que presentarme como Apoderado Legal para poder realizar los diferentes trámites ante las dependencias gubernamentales lo que me dio la oportunidad de manejar todo el proceso de las licitaciones y de tener el contacto directo con las áreas e Ingenieros usuarios de la maquinaria.

Al cabo de 1 año y después de haber obtenido una experiencia favorable en las licitaciones que tuve bajo mi responsabilidad me asignaron por completo la tarea de llevar todo el proceso de las licitaciones en todo el territorio de distribución.

**Ventas por cierre de Año Fiscal:** El primer año de operación fue de aprendizaje y nos dimos cuenta que el final del año es una de las mejores épocas para vender, pues la mayoría de las empresas constructoras que reportan utilidades optan por hacer compra de maquinaria para deducir dicho gasto y disminuir sus ganancias para el pago de impuestos.

Esto generó que cada fin de año la empresa organizará eventos sin escatimar en costos. Cada año eran sedes incluso países diferentes con temas variados desde fiestas mexicanas hasta viajes a Las Vegas. Debido a la importancia de estos, se creó una tradición que era ansiosamente esperada por los clientes e incluso por los mismos proveedores.

En estas fiestas el objetivo principal era dar a conocer los nuevos modelos, reconocer a nuestros clientes y por supuesto asegurar un cierre de ventas anual espectacular.

El plan de Trabajo nos dio la pauta para poder cumplir con los objetivos establecidos por la Dirección Comercial y superar las expectativas de venta en el primer año de la Distribución logrando una venta anual de más de 7 millones de dólares superando la meta por un 30% arriba de la meta propuesta a los empresarios.

A partir de esto las metas se establecieron de acuerdo a los pronósticos de venta de acuerdo al tipo de cliente o mercado donde el mercado natural (clientes locales) tendría una participación del 40% y el 30 % estaría compuesto por licitaciones o ventas directas a Entidades Municipales y la diferencia del 30% por ventas fiscales.

## Apertura de sucursales

El compromiso del Grupo Gasperin hacia la fábrica de John Deere fue que en los primeros 5 años de haberles otorgado la Distribución de la Marca tendrían al menos 3 sucursales con sala de exhibición de Maquinaria con el soporte de servicio y mantenimiento por lo que en el año 2002 me proponen ser parte del equipo que realizara la apertura de la Sucursal en el Puerto de Veracruz una de las ciudades más importantes y con mayor movimiento comercial del sureste.

En Junio del año 2002 se hace el movimiento de un grupo de personas encabezado por dos de los accionistas de la empresa quienes con la experiencia de haber dirigido y administrado una de las sucursales de distribución de equipo agrícola incursionarían en la ramo de la maquinaria pesada. Estarían apoyados por 3 personas con experiencia y buenos resultados en la apertura de la matriz donde destacaba el Gerente de Servicio Julio López quien estaría a cargo de la capacitación de los mecánicos, el Gerente de Refacciones dirigido por Fernando Solís quien fue el responsable de realizar el primer pedido de refacciones y de capacitar en la administración del departamento al Gerente de refacciones del Puerto de Veracruz y finalmente yo quien estaría al frente de todo lo referente al área comercial.

El proceso de la apertura de esta sucursal fue con mayor seguridad y una visión clara de cómo y qué tenía que hacer gracias a la experiencia que adquirí en la apertura de la Matriz en la ciudad de Cancún, sin embargo mis expectativas eran mucho más ambiciosas ya que el territorio del Estado de Veracruz es más extenso y cuenta con empresas paraestatales y privadas de gran importancia como: PEMEX, CAPUFE, TERMOELECTRICA NUCLEAR DE CFE, TAMSA entre otras por lo que los retos y las metas fueron más grandes.

Mi principal objetivo fue acercarme a los principales constructores de la ciudad y explorar la posibilidades de venta inmediatas esto me daría confianza y podría tener más tiempo de atender y fortalecer la buena relación que ya se había logrado en años anteriores con los contactos de las empresas federales;

sin embargo a los dos meses de haber llegado a Veracruz me di cuenta que necesitaba ayuda, la construcción de la sucursal tardaría más de lo planeado por lo que mi principal herramienta de venta y apoyo estaría en un plazo no menor de 8 meses por lo que tendría que buscar ventas fuera de la ciudad donde, si había o no, un taller o soporte de refacciones no fuera tan importante o bien una objeción de compra, por lo que el Director Comercial decidió apoyarme con 2 vendedores de la ciudad de Cancún con el objetivo de abarcar todo el estado de Veracruz.

El plan de trabajo consistió en dividir el Estado de Veracruz en 3 zonas, la zona norte que comprendía a partir de la Cd. de Vega a la Torre hasta Tuxpan.

La zona sur a partir de la Cd. de Alvarado hasta la Cd. de Catemaco y finalmente la zona centro que estuvo bajo mi responsabilidad y comprendía el Puerto de Veracruz y las ciudades de Xalapa, Orizaba, Córdoba, Coatzacoalcos, al tener la ciudades y municipios más cercanos tendría la oportunidad de hacer la contratación y capacitación de la fuerza de ventas.

Los asesores responsables de atender las ciudades más lejanas establecían como base ciudades estratégicas que les dieran la ventaja o la oportunidad de poder trasladarse a diferentes zonas para poder realizar una prospección o barrido en un plazo de quince días, tiempo en el que debían reportarse en la oficina del Puerto de Veracruz para definir el plan de trabajo de los siguientes quince días y por supuesto realizar los respectivos reembolsos de gastos y temas administrativos.

La medición de los resultados o avances era semanal a través del reporte de actividades que me servía como guía de las estrategias de venta que se utilizarían para cada cliente en particular. Yo apoyaba a cada asesor 2 días por mes para reforzar su gestión comercial o bien para concretar una venta.

Los primeros 2 meses de haber iniciado este plan de trabajo sólo fue de reconocimiento del territorio a partir del tercer mes con el buen seguimiento por parte de los asesores empezamos a tener resultados tangibles en ventas de equipo lo que nos dio la pauta de continuar con este esfuerzo un mes más que nos serviría de capacitación y entrega a los ejecutivos locales.

Durante este periodo se creó un esquema de trabajo piloto que consistió en generar un área específica de finanzas y crédito que se encargaría de ser la conexión entre el cliente y la Arrendadora con el objetivo de brindar soporte a los clientes que estaban interesados en tramitar líneas de crédito y por supuesto agilizar la gestión en la financiera. La principal función de la persona a cargo fue recabar la documentación por parte de los clientes, dar seguimiento del proceso en el arrendador e informar el status de los créditos mensualmente al área de ventas

Para el cierre del año del 2002 habíamos conseguido cubrir la meta de 3 millones de dólares, la creación de una cartera estatal de clientes de más de 250 prospectos donde el 30% ya eran clientes efectivos de Dimasur y uno de los logros más importantes fue que 3 de las compañías paraestatales localizadas en el estado de Veracruz (Capufe, CFE y PEMEX) habían implementado en sus requisiciones de equipo y maquinaria las especificaciones de las marcas que distribuíamos por lo que la participación en licitaciones y/o ventas directas serían más sencillas de adjudicar ya que la mayoría de las licitaciones tenían especificaciones técnicas de marcas como Caterpillar o Komatsu provocando que nuestros equipos quedaran fuera en la junta de aclaraciones o en la apertura técnica.

Después de haber trabajado intensamente en el Estado de Veracruz sin haber hecho formalmente la apertura de la sucursal me trasladan a la ciudad de Mérida donde ya se tenía la sucursal del Estado de Yucatán con 6 meses de funcionamiento y con áreas de oportunidad importantes que consistían básicamente en poca penetración de mercado, falta de seguimiento a clientes conocidos y la no atención del mercado de la Cd. de Campeche que se cubriría desde Mérida aprovechando la cercanía.

En esta ocasión mi prioridad fue la contratación de asesores comerciales en la ciudad de Mérida y Campeche a diferencia de mi primer contratación hacia 3 años decido por contratar gente con perfil de ventas pero sin experiencia en el ramo ya que quise aplicar la misma fórmula de Veracruz donde los ejecutivos de venta no tenían conocimiento en maquinaria pesada por lo que su

compromiso para aprender y apertura a lo nuevo fue una gran herramienta de trabajo.

En esta ocasión el perfil que debía cumplir cada asesor era tener un conocimiento amplio de las carreteras y municipios del Estado de Yucatán y la disponibilidad de estar fuera de Mérida por semanas para poder iniciar con el censo de clientes en zonas alejadas a la Capital.

La capacitación había dejado de ser para mí y para la empresa un tema de preocupación pues con el paso del tiempo y con los diferentes cursos que había cursado por parte de los proveedores incluso en las fabricas de los equipos tenía ya toda una carpeta y programa de capacitación que actualizaba cada vez que había mejoras en los equipos o cambios de modelos. Se mandaron hacer DVD como guías de estudio y se programaban exámenes frecuentemente; mismos que aplicaba de forma aleatoria y sin previo aviso en alguna de mis visitas a las sucursales.

Las carpetas de venta y de trabajo me gustaba elaborarlas durante la semana de capacitación junto con los asesores para que entendieran la importancia y la utilidad de manejarla como herramienta de trabajo.

Al igual que en Veracruz dividí el Estado de Yucatán y Campeche para poder cubrir el estado y poder captar más clientes, fórmula que me dio la luz de poder crecer y avanzar exponencialmente en cada zona que estaba a mi cargo y lo más importante me daba la oportunidad de cubrir mi cuota anual.

Finalmente después de haber trabajado 2 años en Mérida y Campeche y 5 años en total en Dimasur decido buscar nuevas experiencias con la oportunidad de crecer profesionalmente pues en esta empresa familiar no tenía oportunidad de llegar más allá de la Gerencia Comercial de la División Equipo Pesado.

## DESARROLLO EN LA EMPRESA PROFUTUTO GNP SA DE CV

### INGRESO AL GRUPO

Antes de iniciar con el desarrollo de los temas dentro de esta empresa, me gustaría comentar que el proceso de contratación que tuve que realizar fue largo y en ocasiones complicado, pues nunca pensé que podían tardar y estudiar tanto a un candidato y creo que este tema nunca fue tratado durante mi estadía en la Universidad, quizá actualmente ya tengan algún tipo de asesoría al respecto y de no ser así, sugiero tengan algún taller que ayude a los futuros candidatos en conocer y cuidar los aspectos y requisitos que deben cubrir pues la competencia laboral cada día es más fuerte.

El primer contacto fue por medio de OCC México (bolsa de empleo) algo simple y sencillo, el primer filtro fue por medio de una llamada telefónica, el objetivo era para hacerme saber que había entrado al proceso de selección para una Gerencia Comercial en el Sureste de la República y que debían hacerme una entrevista en ese momento por lo que pidió que fuera honesta pues de esto dependería el acceso al segundo filtro; la entrevista duró 20 min donde corroboraron la información que se envió previamente; después de 2 semanas me llamarón nuevamente para hacerme saber que estaría dentro de una selección masiva y de tener resultados positivos ese mismo día podría entrevistarme el Sub-director Regional quien sería mi jefe inmediato. Quiero señalar que siempre me mantuvieron informada del estatus de mi proceso con una amabilidad que siempre agradeceré.

El proceso se realizó en un hotel con más de 25 candidatos, iniciamos con la presentación de la empresa y de la persona que llevaba el control del evento, se nos informó el perfil que debía cubrir el candidato; de forma inmediata nos dan un legajo de papeles y nos informan que tenemos 95 minutos para responder los diferentes exámenes, finalizando las pruebas nos dan las instrucciones para desempeñar un role-play donde debíamos presentar resultados de acuerdo a la información proporcionada, durante este tiempo fuimos observados por el Sub-Director Regional, al final del proceso me pasan a otro cubículo donde fui entrevistada por el que sería mi jefe.

Al final de la entrevista el Lic. Alcalde Sub-director Regional me explica cual sería el siguiente paso a seguir donde se tenían que esperar los resultados que se habían aplicado durante esa tarde y además de recibir un estudio socio económico donde tendrían que averiguar y corroborar todo lo que había plasmado en el currículum y durante las entrevistas, de ser positivo este último proceso me estarían enviando un boleto de avión y la fecha para entrevistarme con el Director Regional que sería el ultimo filtro que debía cubrir y así poder saber si podría pertenecer al Grupo BAL y darme finalmente la Bienvenida a su equipo de trabajo.

Después de 30 días me llaman para notificarme la fecha en que debía presentarme en la Cd. de México para entrevistarme con el Lic. Ricardo Troncoso, cabe señalar que del día que recibí la primer llamada hasta ese momento habían transcurrido 3 meses, ya en la oficina con el Director Regional pude dimensionar la importancia de la empresa y que el hecho de haber sido seleccionada ya era un logro. A diferencia de las entrevistas anteriores esta fue totalmente personal, con un calor humano donde ya se había quedado atrás el perfil laboral; sin embargo creo que el saber el estilo de vida que llevas les da a tus jefes una visión objetiva y clara del tipo de empleado o colaborador que puedes ser ya dentro de su equipo.

Al final de la entrevista que por cierto duró más de 2 horas me pidió una disculpa por el proceso tan largo y exhaustivo; pero que tenían que estar seguros de que elegían a lo mejor de lo mejor, comentario que alimentó mi espíritu y el ego por supuesto; y que estaba convencido que yo era un excelente elemento para la empresa. Nuevamente me dijo que esperara la llamada por parte del departamento de reclutamiento para que me hicieran saber dónde y cuándo debía presentarme. El 24 de octubre del 2005 después de 5 meses a partir de la primera llamada se comunica conmigo el Sub-director Regional para darme la bienvenida a la empresa y pedirme que me presente a trabajar el 1º de Noviembre del mismo año.

## Capacitación

La capacitación estuvo a cargo de Gerentes con Resultados sobresalientes a nivel nacional con la finalidad de poder replicar las buenas prácticas y complementar el manual de capacitación con experiencia y comentarios por parte de aquellos que tenían en su momento los mejores resultados en los 5 aspectos en los que se basaba el plan o desarrollo comercial de la empresa.

Definiré brevemente los aspectos y las metas que se debían trabajar y cumplir por parte del Gerente:

### Plantilla

Cada gerencia debe tener y mantener un grupo mínimo de 30 asesores comerciales, debido a la dificultad de lograr que los nuevos miembros pasen el examen de la CONSAR, y el nivel de rotación en ocasiones es elevado por lo que el reclutamiento se debe mantener indefinidamente para asegurar 5 ingresos mínimo por mes.

## Capacitación

En este tema los puntos a evaluar son los siguientes:

- Realizar el programa de capacitación para la acreditación de la CONSAR de los asesores de recién ingreso y de aquellos que se les vencía su certificación anual. Estaba planeada por módulos de tal forma que los asesores que presentaban el examen por segunda ocasión podían integrarse en cualquier momento. La forma de evaluar al Gerente era que el 80% de los postulantes obtuviera su certificación; es decir de cada 5 postulantes 4 debían acreditar el examen.
- Actualizaciones en temas de la Ley de Consar, del Seguro Social, o del INFONAVIT o temas relevantes que pudieran ayudar o afectar en el desempeño diario de los asesores.

En este último punto la forma de evaluar era a través de llamadas aleatorias a los asesores donde se les hacía un pequeño cuestionario

con preguntas referentes a los temas impartidos y además ellos calificaban el contenido y el desempeño de los Gerentes durante la impartición del curso o taller.

Este proceso de capacitación tenía y debía que cumplirse primero por los Gerentes, sin olvidar que también como Gerente Comercial debía estar debidamente acreditado por la CONSAR como asesor de fondos para el retiro y por la AMIB en el caso del manejo de fondos de inversión.

#### Producción

Se refiere al número de solicitudes que se entregaban de forma semanal por cada asesor comercial; es decir cada solicitud representaba la autorización del cliente para traspasar sus recursos de su afore anterior a la nuestra.

Estas se medían de acuerdo al salario mínimo diario integrado cotizado ante el seguro social, de acuerdo al siguiente esquema:

Salarios Diarios Integrados en Moneda Nacional	No. De Salarios diarios mínimos = No. De Puntos por solicitud
171	3 puntos
216	4 puntos
285	5 puntos
342	6 puntos
400	7 puntos
460	8 puntos
513	9 puntos

La forma de evaluar o medir los resultados del Gerente y de cada asesor era que cada asesor debía entregar 5 solicitudes por semana o bien haber acumulado un mínimo de 15 puntos.

De tal forma que si la plantilla era de 30 asesores la meta a cumplir sería con un mínimo de 450 puntos semanales.

## Programa de compensados

Es un plan de trabajo donde se medía la plantilla productiva es decir debías tener por lo menos 20 asesores que cubrieran su meta mínima de 5 solicitudes o 15 puntos; aquellos que mantuvieran su producción promedio por debajo de los indicadores antes mencionados debían ser apoyados con asesorías o talleres que les ayudara a lograr sus objetivos.

De manera personal la técnica que apliqué fue salir a trabajar con ellos para demostrarles cómo podían hacerlo y ver ¿qué? y ¿cómo? lo hacían para poder retroalimentar sus posibles fallas y mejorar sus áreas de oportunidad.

Si su desempeño no mejoraba o permanecía bajo el mismo promedio se tenía que tomar la decisión de dar de baja a todos aquellos asesores que no cumplieran con los objetivos.

## Administración de cartera

Mes con mes se enviaba una cartera de clientes con prospectos que estaban dados de alta ante el seguro social en el Estado, esta cartera debía de filtrarse y depurar aquellos clientes que ya estuvieran en nuestra compañía.

La entrega y retroalimentación de la cartera era semanal con cada asesor con la finalidad de saber que apoyo requería o si era necesario reasignar para obtener los mejores resultados.

La capacitación tuvo una duración de 30 días con un plan de trabajo de 10 horas diarias.

## Desempeño laboral

En Enero del 2007 me asignan la Gerencia de Oaxaca que es de nueva creación lo que significó tener que iniciar desde encontrar un local para rentar y contratar los asesores sin un respaldo físico que ayudara en la administración y en la operación.

Debido a la falta de infraestructura en la ciudad, la apertura de la Gerencia se demora lo suficiente para coincidir con el problema social y de seguridad del

levantamiento de la APO, que afectó a todo el Estado de Oaxaca, siendo los meses más difíciles y poco productivos de mi desempeño como Gerente; pues las empresas fueron cerradas.

Después de 6 meses nada favorables la empresa decide retrasar o cancelar la apertura de la sucursal en Oaxaca hasta nuevo aviso o bien hasta que mejoren las condiciones de seguridad y de vida de la Ciudad Oaxaca y del Estado mismo, con esta decisión me trasladan a la Ciudad de Veracruz con la idea de poder reforzar mi desarrollo como Gerente.

Me asignan a la Gerencia de Costa del Sol que estaba dirigida por una de las Gerentes más exitosas a nivel nacional con resultados sobresalientes en los últimos 3 años. El propósito principal fue que me hiciera cargo de la Gerencia durante la ausencia del la Gerente titular pues estaría por separarse de la empresa de forma temporal 4 meses y requerían de alguien que cubriera su ausencia.

Esta gerencia se caracterizaba en ser la punta de lanza en proyectos ambiciosos tales como el de Manejar Fondos de Inversión, lo que me daba la gran responsabilidad de continuar y de emprender en caminos no conocidos. El primer objetivo fue que el grupo de asesores me aceptara como líder, y el segundo retomar el proyecto de los fondos de inversión que sería mi carta de presentación o bien mi pase a otra Gerencia ya que no había tenido buena referencia en Oaxaca.

#### Retos y Logros

El reto era mantener los números en todas las áreas durante los 4 meses y evitar a toda costa la deserción de los asesores en la ausencia de la Gerente Titular.

Para lograr la aceptación y el reconocimiento de los asesores que tenían por lo menos 5 años de experiencia en promedio más que yo en este giro, salí a trabajar con ellos retándoles a que aquel cliente que les había negado su autorización para el traspaso de cuenta de afore con nosotros yo lo lograría, elegí a las asesoras con mayor reconocimiento en el grupo de tal forma que si

ellas me daban su anuencia lograría que el resto del grupo me aceptara de una vez.

El segundo paso fue crear un escuela interna de Fondos de Inversión para lograr el 80% de la plantilla manejara y pudiera certificarse ante la AMIB, convoque a los asesores al curso sabatino donde podrían adquirir los conocimientos y herramientas para la promoción y captación de inversiones. La respuesta fue mejor de lo que esperaba pues llegaron todos los que no se habían certificado y un par más de los que ya habían logrado su certificación con la idea de reafirmar sus conocimientos y buenas prácticas.

Mi objetivo principal fue darles los conceptos básicos e introducirlos al mundo financiero, de manera sencilla para que comprendieran la utilidad que tienen los participantes en la economía mexicana y comprendieran porque afectan o ayudan en nuestra economía personal.

El contenido del curso en Fondos de Inversión fue el siguiente:

#### 1. Indicadores económicos

1.1. PIB

1.2. Inflación

1.3. Deflación

1.4. Tasas de interés

CETES

UDIS

TIIE

#### 1.5. Principales actores en la economía mexicana

1.5.1.1. Bolsa Mexicana de Valores

1.5.1.2. Banco de México

1.5.1.3. SHCP

## 2. Opciones de Ahorro ventajas y desventajas

### 2.1. Tradicional

### 2.2. Cajas de Ahorro

### 2.3. Bancos

### 2.4. Fondos de Inversión

#### 2.4.1.1. Concepto

#### 2.4.1.2. Qué es una distribuidora de fondos

#### 2.4.1.3. Calificación

#### 2.4.1.4. Diversificación

#### 2.4.1.5. Opciones de Inversión

## 3. Presentación de los Fondos de Profuturo

### 3.1. Ventajas

### 3.2. Elaboración de portafolio

## 4. Operatividad y apertura del fondo de inversión en Profuturo.

## 5. Investigación de mercado por parte de los Asesores

Debido a que los asesores aún se sentían inseguros por posibles preguntas por parte de los clientes, quise demostrarles que con lo escueto y básico que había sido nuestro curso ellos estaban mejor preparados que muchos ejecutivos que trabajan en Bancos o en otras distribuidoras de fondos por lo que les di la tarea de investigar haciéndose pasar por un posible inversionista con un monto de \$200,000 pesos para obtener información desde las opciones en la que podrían aperturar a partir de \$10,000 pesos hasta los que los rechazarían por no cumplir con el monto mínimo requerido de \$500 mil pesos.

A la siguiente semana llegaron con mucha información pero sobre todo con la seguridad de saber que ellos sabían más que las personas que los atendieron.

Con esa información hicimos una tabla comparativa que sirvió como herramienta de trabajo para manejar objeciones e incluso ayudó como argumento de venta.

Este proyecto nos brindó frutos inmediatos, la empresa solicitaba en ese entonces cubrir una meta de 1'125,000 pesos de forma semestral que correspondía a el 50% de la plantilla, es decir 15 asesores debían ingresar al menos 3 fondos de inversión con un importe promedio de \$25 mil pesos en un lapso de 6 meses.

Después de haber impartido el curso que tuvo una duración de 1 mes se captaron 3 millones de pesos en el bimestre inmediato, mediante una actividad en la que se logró la participación de toda la gerencia, la mecánica consistió en que cada asesor debía concertar 5 citas al mes con posibles inversionistas, con el objetivo de poder concretar 2 fondos de inversión de \$25 mil pesos cada uno o bien 1 fondo de \$50 mil pesos.

El ejercicio duró 2 meses, la finalidad real fue darles las herramientas pero sobretodo la confianza de que cada uno de los asesores podían llevar la reunión y la asesoría con sus clientes, las primeras 2 citas llevaba yo el control y conforme iban pasando las citas les transfería a los asesores la pauta para la asesoría y la responsabilidad total de la apertura del contrato y seguimiento en los primeros 2 meses de cada fondo de inversión.

Se logró que de 32 asesores que había en la Gerencia 25 logaran en promedio 1 contrato de \$50 mil pesos.

Este logro nos dio la oportunidad de ascender en el ranking nacional y aún mejor en la clasificación de grupo que permite obtener un mejor rango de cotización para el pago de las comisiones y bonos.

Aquellos asesores que por una u otra razón no lograron un fondo de inversión se les dieron seguimiento hasta que lograran cerrar su primer contrato.

## DESARROLLO EN CEMEX CONCRETOS S.A. DE C.V.

### Ingreso

En el año 2010 me integré a una de las empresas mexicanas más reconocidas y mejor posicionadas de forma global en el mundo como asesor comercial para el mercado de Caribe que comprende la Cd. De Cancún, Playa del Carmen, Cozumel y Chetumal; para atender el mercado minorista que son representadas por empresas pequeñas, contratistas, y autoconsumo.

Al igual que la última empresa en la que laboré CEMEX cuenta con procesos y objetivos definidos mismos que ayudan y facilitan la inserción de los nuevos integrantes o empleados a la compañía.

Cabe señalar que CEMEX cuenta con la CERTIFICACION ISO 14001:2004 por lo que cada integrante debe tener claro sus objetivos y los resultados que debe entregar pues existe un manual para cada puesto con sus respectivos alcances y reportes.

Sin embargo todo es susceptible a mejoras pues hay procesos que no se llevan a cabalidad o bien hay tantos procesos que llegan a entorpecer la funcionalidad y la efectividad de los empleados.

### Capacitación

Uno de estos de ejemplos es la capacitación, que si bien existe un manual de operación y los formatos que se deben llenar para poder dar seguimiento a las actividades del nuevo integrante y poder generar una retroalimentación no hay nadie que se haga cargo del nuevo empleado dejándole a su suerte y buen entender la comprensión de los procesos y sobre todo de saber aplicar de forma adecuada los 40 diferentes tipos de productos y/o concretos.

Tal fue mi caso que la capacitación estuvo a cargo de un compañero que me daba sus recomendaciones y sugerencias de acuerdo a lo que a él le funcionaba sin que esto significara que era lo correcto o que estuviera dentro las políticas y normas que debemos respetar para cumplir con el manual y a su vez con la norma del ISO 14001.

Lo que hoy puedo compartir es que tienes que hacer tuyas cada una normas y que debes entender el objetivo y función de los diferentes tipos de concretos para que puedas brindar el servicio que CEMEX quiere transmitir y entregar a cada uno de sus clientes directos e indirectos.

Debido a que los procesos y características de los productos de CEMEX están protegidos y he firmado un contrato de confidencialidad no podré dar detalles específicos de mi desarrollo en la empresa pero si puedo proporcionar aspectos generales.

Cemex concretos divide su mercado en 3 segmentos.

- Clientes Institucionales.- Constructoras de vivienda a gran escala como: Geo, Consorcio Ara, Homex, Urbi entre otros) donde los acuerdos comerciales se realizan entre los corporativos de las constructoras y el corporativo de Cemex México, donde definen el producto y el precio. La atención en cada ciudad está a cargo de un ejecutivo denominado Vendedor institucional encargándose de las necesidades locales y del seguimiento de cobranza y servicio post-venta.
- Clientes No Institucionales.- Constructoras grandes que tienen presencia a nivel nacional con acuerdos comerciales y líneas de crédito con la posibilidad de utilizarlas en cualquiera de las plazas localizadas a nivel nacional. Este segmento es atendido por ejecutivos denominados vendedores no institucionales.
- Clientes de Autoconsumo y/o Franja.- Constructoras pequeñas y despachos de arquitectos donde su consumo es con pago de contado; además de este tipo de clientes esta el mercado de franja que son

clientes que realizan remodelaciones, ampliaciones y construcciones por su cuenta. Este último es atendido por ejecutivos denominados Cemex-Pro mi puesto actualmente.

## Desempeño

Principales funciones de mi puesto:

Establecer los objetivos de venta y pronósticos de mercado de forma mensual y semestral los cuales se basen el volumen, es decir en metros cúbicos.

Prospección y creación de cartera de clientes

Mi mercado objetivo es el pequeño constructor y el mercado de autoconsumo que de forma interna se le denomina como franja y la principal forma de llegar a este tipo de clientes es hacer un barrido o peinado de la zona (mapeo) se designa una región se recorre calle por calle.

Habiendo logrado una cartera de por lo menos 30 clientes debemos ajustarnos a los lineamientos de prospección que marca la empresa y entregar el reporte semanal de seguimiento, este reporte debe contener datos generales de la obra y del cliente que puedan ayudar a tomar decisiones para poder cerrar una venta.

- Atención de clientes en sus oficinas
- Atención de solicitudes de cotizaciones vía telefónica (call center de Cemex)
- Recuperación de clientes perdidos
- Mapeo programado de forma semanal
- Referidos

## Cierre de Venta

Cada vez que se concreta una venta, esta debe ser reportada a un centro de atención de ventas a nivel nacional, (Servicios al Vendedor) por medio de ello se realiza el alta del cliente con sus datos fiscales y de la obra para evitar

duplicidad e información pues cada venta que se realiza se reporta de forma inmediata a la SHCP y a la BMNV.

Este proceso arroja 2 números: el primero es con el que se podrá identificar el Cliente (persona física o moral) y tiene una cobertura a nivel nacional; y el segundo es el No. Obra con el que se identifica y reconoce el tipo de obra y los productos que serán utilizados de forma puntual y específica en ese proyecto.

Para poder entregar el concreto se debe pagar de forma anticipada y verificar que los datos proporcionados son correctos antes de liberar el pedido pues la facturación es de forma electrónica y automática a partir de que el sistema reporta como dosificado el producto se elabora la factura.

Este proceso está a cargo de un departamento llamado Cartera que es parte del Grupo Cemex pero independiente de Cemex Concretos.

#### Programación de Pedido

La programación de los pedidos o entrega del concreto está centralizada en las Oficinas Corporativas en la Cd. De Monterrey a través del departamento de Centro de Servicio, ellos concentran la información y el manejo de los tiempos para evitar que se respete el programa y evitar retrasos o un mal manejo de los equipos en su operatividad.

Con el No. De obra podemos programar y solicitar el número de producto que requiere el cliente; este último debe estar correlacionado con la liberación y el pago del concreto para poder establecer la hora y fecha de entrega del pedido.

Todos los días se nos informa por medio de un correo de la programación de todos los pedidos para verificar que el producto y el horario estén correctos, en caso de haber un error y de no detectarse es responsabilidad del asesor por lo que cualquier atraso o entrega de productos no requeridos afecta de forma directa a los resultados individuales y a su vez a los de la Gerencia.

La forma de evaluar y medir los resultados de los asesores Cemex Pro son 3 aspectos:

- Volumen (meta mínima es de 550 m3).

- No. De Obras nuevas por mes ( meta mínima de obras nuevas)
- MOP (margen de operación)

Este último es el indicador más importante que monitorean desde la Sub – Dirección comercial pues representa la rentabilidad y viabilidad de la Plaza.

Cada operación debe tener un margen de utilidad del 15% como mínimo y tendrá que estar debidamente justificado por la fuerza de ventas y autorizado por el Gerente y el Sub-director. El margen que solicita la empresa es del 20%, sin embargo el mercado de Caribe (Cancún, Playa del Carmen, Cozumel, y Chetumal) está saturado de concreteras locales que ofertan el concreto a precios muy competitivos incluso en ocasiones, inferiores a nuestro costo de producción provocando que nuestra participación de mercado se vea afectada de forma considerable.

Las oportunidades de incrementar la participación de mercado es a través de la venta o colocación de productos especializados que solamente maneja CEMEX Concretos. La diferenciación es la herramienta más importante y poderosa con la que cuenta cada ejecutivo pues dependiendo del proyecto a construir podemos sugerir y asesorar a los ingenieros productos que puedan ayudar a disminuir costos, reducir tiempo de construcción, incrementar valor agregado al elemento o proyecto.

Otra gran ventaja es que Cemex Concretos puede otorgar garantías de los productos y/o concretos que se suministran, con la finalidad de brindar confianza y seguridad al constructor durante la edificación y al cliente final o usuario de inmueble por cualquier eventualidad que surja durante la vigencia de la garantía.

Mencionaré algunos productos especiales para que puedan entender las ventajas y diferencias que pueden obtener con los concretos de diseño exclusivo de Cemex:

Duramax.- Concreto diseñado especialmente para zonas costeras para incrementar la vida útil del elemento hasta en 40% más que un concreto convencional y soportar agentes agresivos y/o abrasivos.

duplicidad e información pues cada venta que se realiza se reporta de forma inmediata a la SHCP y a la BMNV.

Este proceso arroja 2 números: el primero es con el que se podrá identificar el Cliente (persona física o moral) y tiene una cobertura a nivel nacional; y el segundo es el No. Obra con el que se identifica y reconoce el tipo de obra y los productos que serán utilizados de forma puntual y específica en ese proyecto.

Para poder entregar el concreto se debe pagar de forma anticipada y verificar que los datos proporcionados son correctos antes de liberar el pedido pues la facturación es de forma electrónica y automática a partir de que el sistema reporta como dosificado el producto se elabora la factura.

Este proceso está a cargo de un departamento llamado Cartera que es parte del Grupo Cemex pero independiente de Cemex Concretos.

#### Programación de Pedido

La programación de los pedidos o entrega del concreto está centralizada en las Oficinas Corporativas en la Cd. De Monterrey a través del departamento de Centro de Servicio, ellos concentran la información y el manejo de los tiempos para evitar que se respete el programa y evitar retrasos o un mal manejo de los equipos en su operatividad.

Con el No. De obra podemos programar y solicitar el número de producto que requiere el cliente; este último debe estar correlacionado con la liberación y el pago del concreto para poder establecer la hora y fecha de entrega del pedido.

Todos los días se nos informa por medio de un correo de la programación de todos los pedidos para verificar que el producto y el horario estén correctos, en caso de haber un error y de no detectarse es responsabilidad del asesor por lo que cualquier atraso o entrega de productos no requeridos afecta de forma directa a los resultados individuales y a su vez a los de la Gerencia.

La forma de evaluar y medir los resultados de los asesores Cemex Pro son 3 aspectos:

- Volumen (meta mínima es de 550 m3).

- No. De Obras nuevas por mes ( meta mínima de obras nuevas)
- MOP (margen de operación)

Este último es el indicador más importante que monitorean desde la Sub – Dirección comercial pues representa la rentabilidad y viabilidad de la Plaza.

Cada operación debe tener un margen de utilidad del 15% como mínimo y tendrá que estar debidamente justificado por la fuerza de ventas y autorizado por el Gerente y el Sub-director. El margen que solicita la empresa es del 20%, sin embargo el mercado de Caribe (Cancún, Playa del Carmen, Cozumel, y Chetumal) está saturado de concreteiras locales que ofertan el concreto a precios muy competitivos incluso en ocasiones, inferiores a nuestro costo de producción provocando que nuestra participación de mercado se vea afectada de forma considerable.

Las oportunidades de incrementar la participación de mercado es a través de la venta o colocación de productos especializados que solamente maneja CEMEX Concretos. La diferenciación es la herramienta más importante y poderosa con la que cuenta cada ejecutivo pues dependiendo del proyecto a construir podemos sugerir y asesorar a los ingenieros productos que puedan ayudar a disminuir costos, reducir tiempo de construcción, incrementar valor agregado al elemento o proyecto.

Otra gran ventaja es que Cemex Concretos puede otorgar garantías de los productos y/o concretos que se suministran, con la finalidad de brindar confianza y seguridad al constructor durante la edificación y al cliente final o usuario de inmueble por cualquier eventualidad que surja durante la vigencia de la garantía.

Mencionaré algunos productos especiales para que puedan entender las ventajas y diferencias que pueden obtener con los concretos de diseño exclusivo de Cemex:

Duramax.- Concreto diseñado especialmente para zonas costeras para incrementar la vida útil del elemento hasta en 40% más que un concreto convencional y soportar agentes agresivos y/o abrasivos.

Está recomendado para utilizarse en:

Losas, trabes, cimentaciones.

- Fosas sépticas, albercas, cisternas
- Edificios que se ubiquen frente al mar o en zonas costeras.

Impercem.- Concreto diseñado para evitar o reducir el uso de impermeabilizantes externos en las losas finales o de azoteas.

Este producto elimina la humedad y evita las filtraciones de agua en el elemento colado.

La ventaja principal es que reduce costos en la impermeabilización de la losas durante la vida útil del elemento.

Está recomendado para utilizarse en:

- Trabes, cimentaciones, muros.
- Losas finales, azoteas
- No se puede utilizar en elementos que tenga que soportar presiones hidrostáticas.

El reto que supero cada vez que sugiero un concreto especial a un cliente nuevo donde el volumen requerido para su obra es superior a los 30 m<sup>3</sup> es cuando el cliente accede a comprar el producto aún cuando la diferencia en precio suele ser superior a un 20% sobre la mejor oferta de la competencia. Pero esta diferencia es solo un número superficial porque después de hacer las corridas financieras del costo de construcción con los precios del concreto

Cemex Vs la competencia se dan cuenta que al utilizar productos más baratos aumentan los gastos y/o costos de retrabajos, de la compra de productos adicionales como impermeabilizantes, costo de renta de cimbra, tiempos muertos, desperdicios etc.

Con Cemex Concretos encuentran que hay ventajas en servicio y sobretodo en ahorro porque entregan un bien inmueble con la garantía y el respaldo de que su casa o proyecto no requerirá gastos adicionales por fallas del desempeño del concreto.

Este tipo de corridas me permitieron lograr cerrar proyectos importantes y hacer que 3 de cada 5 clientes nuevos pusieran como primer opción de proveedor de concreto a Cemex en una segunda compra o en proyectos nuevos sin importar el volumen requerido.

## CONCLUSION

Después de haber trabajado en empresas con giros y niveles de organización completamente diferentes he aprendido que la herramienta más importante que debemos desarrollar y utilizar es la actitud positiva con la que debes desempeñar y realizar cada una de las funciones o trabajos a los que te enfrentes.

Por otro lado quisiera compartir uno de los aprendizajes más útiles en mi vida personal y profesional que es la de manejar de forma eficiente y responsable las finanzas personales en las que se incluye el Fondo para el Retiro un tema que la mayoría de los mexicanos dejamos en el olvido hasta el momento de la jubilación que para muchos trabajadores representa un problema pues después de haber trabajado casi toda su vida y con un cansancio notable se enteran que no tienen derecho a una jubilación y en el mejor de los casos que son acreedores a una pensión mínima garantizada que representa 30 días de SDMVDF con un importe no mayor a \$1,530 pesos mensuales. Tuve la penosa e impactante experiencia de tener que explicar y exponer las causas por las cuales no lograron alcanzar una pensión digna a varios clientes o bien el motivo por el cual no tenían derecho a una; de acuerdo a la las Leyes de la CONSAR y del IMSS.

En el 90% de las ocasiones se debió a la falta de información e interés por parte de los mismos trabajadores, por lo que expongo algunos detalles importantes que podrán utilizar como guía para obtener una pensión atractiva que garantice una vejez digna.

Puntos a considerar:

- 1.- Si eres empleado de una empresa y esta te brinda Seguridad social, verifica que tu NSS (número de seguridad social) este correcto y que esté dado de alta

En caso de no ser así debes reportar esta anomalía a tu empleador y solicitar el pago retroactivo de las aportaciones no reportadas, si el patrón no ha realizado el pago ante el IMSS de forma arbitraria puedes dirigirte a la CONSAR para denunciar esta acción.

El mantenerte informado sobre tu AFORE te permite tener el control de la pensión que obtendrás al final de tu vida laboral, es importante recordar que es un derecho constitucional el tener una jubilación y pensión digna; si tienes un buen manejo; ésta te brinda una excelente opción de ahorro de inversión a largo plazo, incluso a corto plazo; pues las Afores brindan las mejores tasas de rendimiento en el país con la ventaja de que el dinero que manejan se invierten en instrumentos seguros y de bajo riesgo.

Si hoy en día no estás cotizando ante el Seguro Social puedes seguir ahorrando en tu Afore y proteger tu pensión del deterioro o bien incrementar el monto para tu jubilación.

Los requisitos para poder pensionarte por medio del sistema afore son los siguientes:

1.-Contar con 60 años cumplidos, Haber cotizado 1250 semanas como mínimo.

En caso de que no tengas cotizadas las 1250 semanas y ya cumpliste 60 años, puedes seguir trabajando hasta que logres las semanas requeridas.

Si ya no quieres seguir trabajando y cumplir con las 1250 semanas y ya cumpliste 60 años, puedes tener acceso al dinero ahorrado y a los rendimientos generados en una sola exhibición.

2.- Si cumples con los 2 requisitos pero con el dinero ahorrado no logras la adquisición de una renta vitalicia podrás tener acceso a una pensión mínima garantizada que corresponde a 30 días SMVDF.

Este es el punto medular donde el ahorro oportuno puede ayudarte a lograr una pensión atractiva; lo puedes realizar a partir desde los \$50 pesos mensuales o bien acercarte a tu Afore para que te asesore y te indique el importe que debes

aportar de forma adicional para obtener el monto requerido para cubrir tus necesidades y vivir una cesantía plena y tranquila.

Si no trabajas como asalariado no significa que no debes ahorrar y trabajar un esquema similar para tu jubilación, hoy en día hay varias herramientas de ahorro tales como los fondos de inversión que tienen opciones a corto y largo plazo, lo ideal es que ahorres por lo menos el 10% de tus ingresos de forma mensual, hoy en día tenemos la facilidad de solicitar la domiciliación de los ahorros de tal forma que no tengas excusas y evitar la tentación de gastarlo.

En caso de que tengas ingresos adicionales a los de tu sueldo o bien a las entradas programadas, trata de ahorrar el 60% para que cuentes con una partida adicional y puedas cubrir la falta de ahorro en caso de que estés desempleado o bien que por causas de fuerza mayor requieras hacer uso de este ahorro.

La clave para lograr un ahorro es mantenerse en el programa mensual de gastos, proteger tus bienes con seguros, recuerda que dentro del programa debes contemplar un monto para la salud, (aún si cuentas con seguro médico o IMSS) y no debes contemplar el pago de las consultas del ortodoncia de los niños (este debe estar dentro del programa mensual de gastos).

Quizá el resumen de estos puntos es saber organizarse y nunca dejar las cosas para después.