

## **CAPÍTULO I**

# **ANTECEDENTES QUE DIERON ORIGEN AL ÁREA DEL EJECUTIVO DE PROMOCIÓN Y SOPORTE DE AFORE SÓLIDA BANORTE EN EL NOROESTE DEL PAÍS**

---

## **CAPÍTULO I**

### **ANTECEDENTES QUE DIERON ORIGEN AL ÁREA DEL EJECUTIVO DE PROMOCIÓN Y SOPORTE DE AFORE SÓLIDA BANORTE EN EL NOROESTE DEL PAÍS**

En el presente capítulo se describe una breve historia del Grupo Financiero Banorte como antecedente de la creación de Afore Sólida Banorte; además de proporcionar datos generales respecto a las Afores en México y de Afore Sólida Banorte en Hermosillo, Sonora, precursora de su expansión en la región Noroeste del país comprendida por Sonora, Sinaloa, Baja California y Baja California Sur.

#### **1.1. EL GRUPO FINANCIERO BANORTE**

El origen de Banorte se remonta a la fundación del Banco Mercantil de Monterrey en 1899 y a la del Banco Regional del Norte en 1947, ambas con sede en la ciudad de Monterrey, Nuevo León.

En la actualidad tiene completa cobertura del país al contar con presencia en los 32 estados de la República Mexicana así como oficinas de representación en Nueva York y en Gran Caimán.<sup>9</sup>

En noviembre de 1997 en el Noroeste de la República Mexicana Grupo Financiero Banorte en el proceso de fusión con Banpaís S.A. tomó primeramente la infraestructura de éste último, aproximadamente 8 sucursales divididas entre

---

<sup>9</sup> <http://192.100.234.9/afore/conoce.htm>

---

Sonora, Sinaloa y Baja California Norte; los primeros huéspedes de éstas fueron el personal de las Afores.

No fue sino hasta abril de 1998 aproximadamente cuando se adoptó formalmente la imagen de Banorte con la colocación de sus anuncios luminosos, cambio de mobiliario y papelería por mencionar sólo algunos.

Entre los puntos importantes de la misión y filosofía de Grupo Financiero Banorte se encuentran: "Satisfacer las necesidades financieras a través de un servicio personalizado de alta calidad, otorgado con amabilidad y eficiencia".<sup>10</sup>

E igualmente "Ser, como empresa, una fuente de trabajo seria y justa con el objetivo de tratar a cada uno de nuestros empleados con dignidad y equidad".<sup>11</sup>

Banpaís S.A antes de su fusión con Banorte lo definió como "una institución sólida, con presencia significativa en el mercado financiero nacional, una misión clara, compromisos bien definidos hacia la satisfacción de necesidades financieras de los clientes, y la preservación de la integridad de todas las operaciones".<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> Manual elaborado por Centro de Estudios Corporativos Afore Sólida Banorte. INTRODUCCIÓN AL GRUPO FINANCIERO BANORTE. Capítulo I. Pp. 4

<sup>11</sup> *Ibidem*.

<sup>12</sup> Manual elaborado por Centro de Estudios Corporativos Afore Sólida Banorte. "INTRODUCCIÓN AL GRUPO FINANCIERO BANORTE". BANPAIS, S.A. Nuestro presente. Capacitación y desarrollo de recursos humanos. Octubre de 1997. Capítulo II. Pp.4

---

## 1.2. LAS AFORES EN MÉXICO

El 1º de julio de 1997 en México dio inicio el nuevo sistema de pensiones para los trabajadores del sector privado, llamado AFORES: Administración de Fondos de ahorro para el Retiro, tomando como base para la cuenta individual del trabajador los fondos recaudados durante los cinco años anteriores (1992-1997) por el SAR (Sistema de Ahorro para el Retiro).<sup>13</sup>

A partir de esa fecha el 6.5% del salario bruto de quien cotice en el Instituto Mexicano del Seguro Social estará destinado a su Afore, mientras que el resto será canalizado a este mismo instituto para que brinde atención médica al trabajador.<sup>14</sup>

Son las instituciones bancarias, aseguradoras y el Instituto Mexicano del Seguro Social los encargados de captar a los trabajadores del sector privado para ingresar a sus filas de afiliados, así mismo tienen como objetivo ofrecer diferentes comisiones por el manejo de sus cuentas individuales además de otros servicios extra como el trámite de documentación, expedición de tarjetas para que los interesados pudieran consultar sus saldos por medio de los cajeros automáticos de sus sucursales, etcétera.

Para atraer la atención de los posibles clientes se realizaron bastantes y muy variadas estrategias de persuasión en los medios de comunicación como radio, televisión, periódicos y revistas; e instituciones que ofrecen el servicio y que

---

<sup>13</sup> ANGELES, Luis. El Nacional . [www.unam.mx/nacional/1997/11feb97/11es28.htm](http://www.unam.mx/nacional/1997/11feb97/11es28.htm)

<sup>14</sup> GALLARDO, Miguel Angel. [www.debate.com.mx/reportajes/laquerra.htm](http://www.debate.com.mx/reportajes/laquerra.htm)

---

van desde ejemplificar la actividad de los trabajadores con hormiguitas de caricatura, hasta proyectar imágenes de personas de edad avanzada recreando escenas de relajación física y económica debido a la acertada elección de su Administradora de Fondos de ahorro para el Retiro.

En general un beneficio que ofrecen las Afores a los trabajadores privados es la ventaja de poder elegir libremente su Administradora de Fondos de ahorro para el Retiro, saber cuánto está ahorrando a través de los estados de cuenta que su Afore le envíe periódicamente, realizar aportaciones voluntarias y poder cambiar nuevamente de Afore al año siguiente en caso de no haberse sentido satisfecho con la primer elección.

Los antecedentes más cercanos a las Afores mexicanas están en Chile en donde iniciaron en 1980 (y son nombradas Administradoras de Fondos de Pensión), en Perú durante 1993, así como también en Argentina y Colombia que comenzaron a operar a partir de 1994.<sup>15</sup>

Cuando el gobierno militar aprobó los decretos 3.500 y 3.501, se reformaron el sistema de seguridad social del país, ni por casualidad pensó que las reformas en la pensión de los trabajadores se extendiera a las demás economías de América, entre ellas México. Fue en 1980 cuando el Ministro del Trabajo y Previsión Social, José Piñera, expresó que la meta de la reforma era "crear un sistema de pensiones eficiente y también justo; un sistema de pensiones para

---

<sup>15</sup> ANGELES, Luis. Op. Cit.

---

todos". Así de contundente fue la afirmación publicada por los diarios de Chile aunque ahora nos damos cuenta de que "todos" abarca también México".<sup>16</sup>

### **1.3. ANTECEDENTES DE AFORE BANORTE EN SONORA COMO PRIMERA PARTE DE LA REGIÓN NOROESTE**

En Sonora Afore Sólida Banorte S.A de C.V. inicia sus contrataciones de personal durante el mes de Abril de 1997 en la ciudad de Hermosillo.

Las personas encargadas de realizar esta actividad fueron el Ingeniero Saúl Madrigal Mendoza e Ingeniero Francisco Javier Cáñez Parra, Director Comercial Noroeste y Gerente de Ventas respectivamente.

Se realizaron entrevistas directas a las personas interesadas en formar parte de la primera generación de agentes promotores de Afore Sólida Banorte en el Noroeste del país. En su mayoría se contrató a profesionistas de diversas disciplinas (entre las principales están: Ingeniería industrial, licenciatura en derecho, contabilidad, ciencias de la comunicación y administración de empresas), con o sin experiencia en ventas pero que tuvieran el interés por dar a conocer a la sociedad hermosillense en primera instancia, un servicio de Administración de Fondos de ahorro para el Retiro (AFORE) ofrecido por un grupo financiero sin una presencia física en la localidad –aunque con casi 100 años de experiencia- y

---

<sup>16</sup> CAMPA Bourjac Lázaro Et. Al. "GRADO DE CONFIABILIDAD EN LAS AFORES" Antecedentes históricos de las Afores. Universidad de Sonora. Maestría en Administración. Trabajo de la materia Metodología de la investigación. Hermosillo, Sonora 14 de junio de 1997. Pp. 9.

---

dispuestos a competir con instituciones bancarias y aseguradoras ya establecidas y reconocidas (Bital, Bancomer, Banamex e Imbursa por mencionar solo algunas).

Durante el transcurso de la entrevista se dio una breve explicación de lo que era el Grupo Financiero Banorte y las expectativas creadas a corto plazo respecto a su establecimiento y desarrollo en la ciudad de Hermosillo así como su posterior fusión con la firma de Banpaís S.A, y obviamente la actividad a desempeñar por parte del agente promotor; dejándose abierta la invitación a un curso de introducción a la empresa en los próximos días así como la seguridad de ser parte del grupo desde el momento de acudir a la cita.

Una vez realizado el protocolo de presentación de los funcionarios de Afore Sólida Banorte se dio a conocer la actividad de la empresa, el servicio que ofrecería y las actividades a realizar así como algunas variantes para manejar con respecto a la competencia.

#### **1.4. PRIMERAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN**

El grupo "pionero" de Afore Sólida Banorte en Hermosillo, Sonora fue de aproximadamente 15 personas, las cuales iniciaron sus actividades en abril de 1997, con infraestructura y espacio regulares. La mayoría enfrentó la incertidumbre de un rechazo por parte del posible mercado debido a la ausencia de una estructura física real que pudiera respaldar la existencia del grupo (no solo

---

en Monterrey que es de donde proviene, sino también en Hermosillo) de la cual ya formaban parte.

#### **1.4.1. FASES DEL PROCESO DE TRABAJO Y SUS RESULTADOS**

La primer forma de trabajar fue salir a campo en equipos de 2 o 3 personas sin un destino específico, había que echar mano de la memoria como herramienta principal para recordar algún sitio donde se hubieran visto con anterioridad a personas trabajando y que fuera casi obvio que contaban con la prestación del Seguro Social y por ende, pudieran requerir el servicio de Administración de Fondos de ahorro para el Retiro. Así como también ir conformando una agenda que contuviera nombres de los conocidos y familiares como posibles clientes a quien dirigirse en primera instancia.

Indudablemente la primer semana de promoción fue difícil debido a la falta de identidad con el grupo Banorte por parte de los promotores al tener la incertidumbre de ofrecer un servicio de Administración de Fondos de ahorro para el Retiro en nombre de una empresa que no tenía presencia en la localidad y la cual a su vez, la mayoría de ellos desconocía. Lo anterior se reflejó en los trabajadores y empleadores, quienes preferían sin mucho pensar el servicio que les ofrecía el pequeño banco que tenían en la esquina de su casa o negocio, puesto que sabían a dónde acudir exactamente en caso de tener dudas o manifestar alguna inconformidad.

---

### **1.4.2. RETROALIMENTACIÓN PARA EL EQUIPO**

En el menor de los casos se presentó la aceptación del servicio, por parte de personas que no se mostraban por demás interesadas en conocer cuál era el beneficio o la desventaja de afiliarse a Afore Sólida Banorte, es decir; mostrando una completa ignorancia respecto a lo que se les estaba ofreciendo, preguntando simplemente dónde firmar y proporcionando en muchas ocasiones a medias, la ubicación de su empleador que era quien tenía en su poder la documentación requerida y al acudir allá, enfrentarse de nuevo al problema de la negativa del patrón a proporcionarlos por distintos motivos: no estaban dando la afiliación al trabajador (no estaban al corriente con sus pagos al IMSS, trabajaban con vigencias o simplemente ni siquiera estaban inscritos ante el Instituto Mexicano del Seguro Social); tenían acuerdo con el banco con el que ya estaban trabajando, o simplemente no consideraban oportuna la visita o el motivo.

### **1.4.3. OTRAS ESTRATEGIAS**

Como una manera extra de obtener afiliaciones, de las pequeñas agendas o carteras de clientes que se iban conformando, durante los fines de semana y días festivos se organizaban cambaceos, es decir, visitar colonias populares en diferentes sectores de la ciudad; instalándose en la plaza o parque de la misma y anunciando la presencia de la empresa, al mismo tiempo que los promotores

---

recorrían casa por casa ofreciendo el servicio de Afore, obteniendo por lo general resultados positivos.

Otra forma de trabajar fue enviando promotores a algunos puntos específicos donde previamente se hubieron realizado negociaciones con líderes sindicales, propietarios, administradores, etcétera; tal y como se llevó a cabo principalmente durante los meses de junio y julio de 1997 con Comisión Federal de Electricidad en Sonora, Sinaloa y Baja California Sur, Sigma Alimentos en Sonora y Baja California Norte, Grupo Maseca en Sinaloa y Purina en la ciudad de Mexicali específicamente.

Como se puede observar, el primer grupo representante de Afore Sólida Banorte, adquirió experiencia en el transcurso de su desempeño como promotores, aprendiendo de sus tropiezos, retroalimentándose con los rechazos y fortaleciéndose con el apoyo mutuo; creando su propia identidad con Banorte en base a sus alcances, a sus logros y a su inquietud por formar parte de la historia de Banorte en el Noroeste del país.

## **1.5. SERVICIOS DE AFORE SÓLIDA BANORTE**

En un principio el objetivo del grupo de Afore Sólida Banorte era dar a conocer primeramente el grupo financiero que representaban así como también presentar el servicio de Administración de Fondos de ahorro para el Retiro a todas las personas que estuvieran afiliadas al Instituto Mexicano del Seguro Social.

---

De acuerdo a la experiencia profesional del Ejecutivo de Promoción y Soporte de Afore Sólida Banorte en la sucursal de Los Mochis, Sinaloa éste definió los servicios, dado que no había documentación que los considerara y éstos fueron: administrar sus aportaciones así como las realizadas por su patrón a la menor comisión del mercado; así como también ofrecer una cuenta individual en la que pudieran realizar sus aportaciones voluntarias además de su Afore cargo extra.

Así mismo ofrecer el servicio de búsqueda, tramite y proporción de documentación personal con la cual no contarán a la mano al momento de afiliarse a Afore Sólida Banorte ya fuera por cambio de residencia y por motivo de extravío o pérdida, como el trámite de credenciales azul y blanco de derechohabiente del IMSS; además de una atención personalizada y constante.

Todo ello para captar el mayor número de personas que realmente estuvieran convencidas de las ventajas de afiliarse con Afore Sólida Banorte, así como también recibir a aquellas que eran rechazadas por la competencia debido a su baja percepción salarial o bien, por estar inactivos en ese momento.

## **1.6. MERCADO DE AFORE SÓLIDA BANORTE EN LA SUCURSAL DE LOS MOCHIS, SINALOA**

Si bien en un principio Afore Sólida Banorte inició con el trabajo de promoción y afiliación de los trabajadores de Comisión Federal de Electricidad en la ciudad de Los Mochis, Sinaloa y sus alrededores, también se enfocaron los

---

esfuerzos en este renglón en otros sectores productivos como el del campo, el comercio y la pesca.

## **1.7. APLICACIÓN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA DE PROMOCIÓN Y SOPORTE**

El Ejecutivo de Promoción y Soporte ha realizado la función de mantener un equilibrio entre la primer y última esfera del organigrama interno, es decir, entre los Promotores y el Director Regional principalmente; así como también ha procurado la armonía en la interacción con aquellas personas con quien comparte su estructura e infraestructura de trabajo.

Lo anterior sirve como ejemplo de comunicación descendente, al transmitir a los Promotores los objetivos, órdenes, preguntas y en general una serie de indicaciones provenientes de la Dirección Regional principalmente; y descendente, al ser el medio utilizado por los subordinados para hacer llegar a la Dirección Regional en primera instancia las inquietudes y todo tipo de manifestaciones proyectadas entre los empleados encargados de realizar el trabajo de promoción. Así como también dando a conocer lo que sucedía al interior del área a través de informes enviados a la Dirección Regional cada viernes señalando las productividades alcanzadas así como también los aspectos relevantes que ocurrían al interior de la misma.

El mismo Ejecutivo de Promoción y Soporte se vio en la necesidad de crear con las pocas herramientas que le fueron proporcionadas, su propio espacio, su papelería, sus archivos y sus estrategias para mantener un orden dentro de un área que ni siquiera tiene un manual de inducción a la misma.

Finalmente puede decirse que el Ejecutivo de Promoción y Soporte llevó a cabo la aplicación de la comunicación horizontal que es "el intercambio lateral de mensajes entre los individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización. Los mensajes comunicados horizontalmente están relacionados con la resolución de problemas, con la coordinación, resolución de conflictos y rumores"<sup>17</sup> debido a que se vio en la necesidad de crear un canal de comunicación con aquellos homólogos que como él tienen las mismas limitaciones para construir un área que está en etapa de proyecto y de quien depende su formalización; utilizando teléfono, fax y el sistema de mensajería interna del banco llamada valija.

---

<sup>17</sup> MASSIE. 1960 Citado por GOLDHABER Gerald M. Op. Cit. Pp. 129