



**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**DISEÑO DE UN PLAN DE INCENTIVOS PARA INCREMENTAR LA  
PRODUCTIVIDAD DE LOS ASESORES COMERCIALES DE LA GERENCIA DE  
NEGOCIOS DEL BANCO ATLÁNTIDA DE EL SALVADOR BAJO EL MODELO  
MERRICK'S**

**MSC. NOÉ SAMUEL RIVERA LEIVA  
ASESOR DE METODOLOGÍA**

**ING. GIOVANNI ORELLANA  
ASESOR DE CONTENIDO**

|                                       |                   |
|---------------------------------------|-------------------|
| <b>Cristina Edith Ramos Ríos</b>      | <b>2018011177</b> |
| <b>Silvia Doreli Hernández Flores</b> | <b>2018010456</b> |

**San Salvador, mayo de 2020**

## Contenido

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| Introducción .....                                            | 3  |
| CAPÍTULO I. LA NECESIDAD DE INNOVAR.....                      | 5  |
| A. Estado anterior .....                                      | 5  |
| B. Justificación de la necesidad de cambio.....               | 13 |
| C. Fundamentación teórica .....                               | 15 |
| CAPÍTULO II. IMPLEMENTACIÓN DE LA INNOVACIÓN .....            | 32 |
| A. Objetivos.....                                             | 32 |
| Objetivo General.....                                         | 32 |
| Objetivos Específicos.....                                    | 32 |
| B. Diseño de la innovación.....                               | 33 |
| Fase I. Análisis de la Competitividad .....                   | 34 |
| Fase II. Factores de Desempeño.....                           | 47 |
| Fase III. Definir montos y pesos del plan de incentivos ..... | 50 |
| Fase IV. Viabilidad económica .....                           | 59 |
| Fase V. Validación .....                                      | 60 |
| C. Metodología y estrategia.....                              | 61 |
| D. Organización para la ejecución .....                       | 62 |
| E. Monitoreo y evaluación.....                                | 63 |
| F. Recursos y presupuesto.....                                | 65 |
| CAPITULO III. RESULTADOS DE LA INNOVACIÓN .....               | 66 |
| A. Cambios en necesidades y problemas abordados .....         | 66 |
| Resultados de corto, mediano y largo plazo .....              | 66 |
| CAPITULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....             | 67 |
| C. Conclusiones .....                                         | 67 |
| D. Recomendaciones y propuestas .....                         | 68 |
| E. Socialización de resultados.....                           | 69 |
| G. Fuentes de información consultadas .....                   | 70 |
| Bibliografía .....                                            | 70 |

## Introducción

El presente trabajo tiene como propósito diseñar un plan de incentivos económico para los asesores comerciales de la Gerencia de Negocios del Banco Atlántida que opera actualmente bajo todos los requerimientos de Ley y con presencia a nivel Centroamericano, el objetivo de la creación del plan de incentivos que se planteará, es para el bienestar y motivación de los asesores comerciales, a la vez que se convierta también en una herramienta que permita retener a los empleados y lograr una mayor productividad de su parte, con el fin de que el Banco obtenga mayores utilidades en los productos rentables; los asesores comerciales son una pieza fundamental para el sostenimiento y crecimiento del Banco, los dirigentes deben recurrir a diversas estrategias y versatilidad en sus programas para cumplir con los objetivos y metas trazados.

El presente documento consta de cuatro capítulos, dentro de los cuales se desarrolla la propuesta a partir de la investigación realizada, en tal sentido, el capítulo I está dividido en tres partes, la primera parte referida al estado anterior, en cuyo contenido se detallan los aspectos más relevantes que fueron identificados en la investigación.

La segunda parte del capítulo I, hace referencia a los motivos que justifican impulsar la propuesta de implementar un plan de incentivos para los asesores comerciales de la Gerencia de Negocios bajo el modelo Merrick's para alcanzar las metas de rentabilidad que interesan al Banco Atlántida, en una dinámica de ganar – ganar con los asesores comerciales.

La parte tercera del capítulo I recoge algunas teorías que sustentan la propuesta a partir de criterios técnicos, validados por diversos autores de connotado prestigio internacional que han escrito sobre competitividad, salarios, modelos individuales y grupales de incentivos.

En el capítulo II se encontrará de forma detallada la propuesta del plan de incentivos para los asesores comerciales de la Gerencia de Negocios bajo el modelo Merrick's, el cual contiene un estudio de mercado o benchmarking con el fin de realizar un análisis comparativo entre empresas similares para determinar los productos, escalas, pesos, porcentajes, entre otros, que conforman el referido plan.

En el capítulo III se hace referencia a los resultados a corto, mediano y largo plazo en la elaboración y propuesta del diseño del plan de incentivos. Finalmente, en el capítulo IV se presentan las conclusiones y recomendaciones.

## CAPÍTULO I. LA NECESIDAD DE INNOVAR

### A. Estado anterior

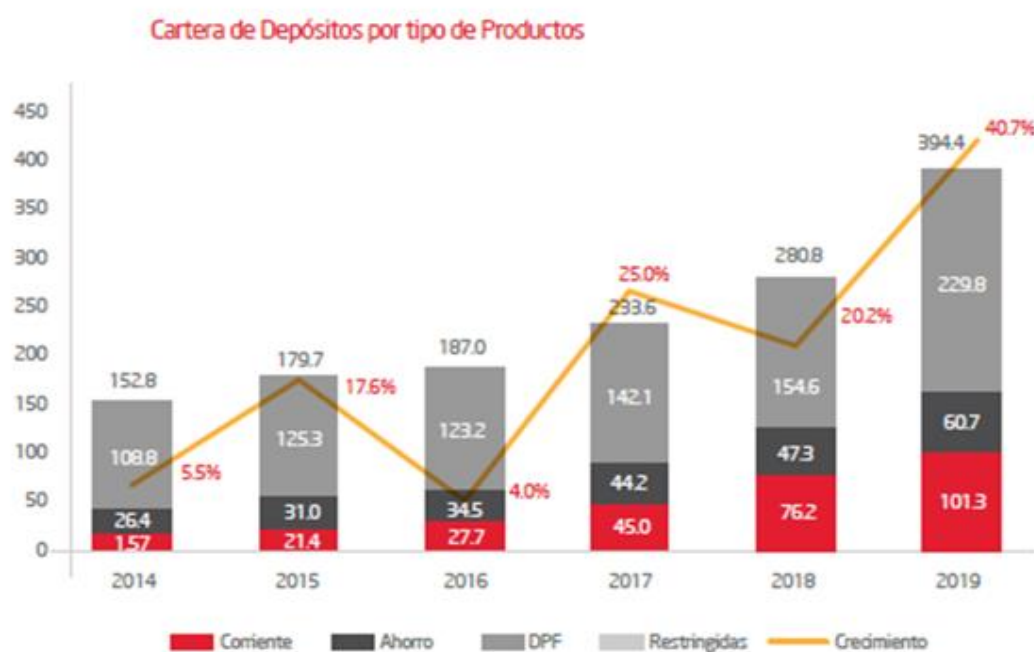
Banco Atlántida El Salvador es miembro de Inversiones Financieras Atlántida S.A., una empresa subsidiaria de Inversiones Atlántida, S.A. (INVATLAN) Holding del Grupo Financiero Atlántida de Honduras, con una trayectoria de más de 100 años de experiencia en Centroamérica. Dicho Grupo cuenta con operaciones de banca, seguros, arrendamientos y créditos, administradora de pensiones y compañía almacenadora. Banco Atlántida fundado en 1913, es uno de los bancos más importantes de Honduras, con amplia participación de mercado y con una posición relevante en el segmento corporativo.

Según la Memoria de Labores 2019 de Banco Atlántida El Salvador, publicada en marzo 2020, el Banco cuenta con veinticuatro agencias y una red de cuarenta y siete cajeros automáticos distribuidos a nivel nacional; brindando servicios y productos financieros pensados para atender personas naturales y jurídicas. Según esta publicación Banco Atlántida El Salvador se mueve del número nueve al número ocho en el ranking de activos totales del Sistema Financiero. Además de ser el primer Banco en recibir autorización para emitir Papel Bursátil por \$100 Millones.

De acuerdo a la Memoria de Labores antes referida, el Licenciado Carlos Turcios, Presidente Ejecutivo del Banco, indicó que el desempeño financiero de 2019 se caracterizó por una continuidad de la estrategia bien ejecutada, con cambios estructurales y de procesos que conllevaron a una manera efectiva de hacer negocios y diversificar la estructura de fondeo. El

primer factor se refleja en el crecimiento de la cartera de créditos principalmente en el segmento corporativo y, en cuanto al fondeo, se continúa con la captación de depósitos a la vista y la reducción del costo de los depósitos a plazo.

De acuerdo con las notas explicativas de los Estados Financieros publicados en Memoria de Labores 2019, el crecimiento de cartera en depósitos tuvo una variación de incremento de 40.7% en cartera total del todo el Banco; en relación con la cartera 2018-2019.



#### ESQUEMA A

Fuente: Tomado de la Memoria de Labores 2019

Basado en los números expresados en crecimiento de cartera del año 2019 en Memoria de Labores anual, debe tomarse en consideración que la necesidad principal del Banco es crecer en cuenta corriente y cuenta de ahorro debido a que el costo real es menor a mantener una cartera de depósito a plazo, según lo evidenciado en tabla de crecimiento el monto y número de clientes tiene mayor tendencia a incrementar el producto más caro.

Tomando en cuenta todos los gastos administrativos que implica el mantenimiento de puntos de servicio y sus variables es necesario tomar medidas a corto plazo que fortalezcan la productividad de los asesores comerciales de agencia que son los encargados de promocionar nuevos negocios.

Dentro de la estructura de las agencias se cuenta con un jefe de agencia y un supervisor operativo como responsable de los aspectos operativos y de sistemas realizados por cajeros y asesores, en 24 agencias se cuenta con 2 cajeros y 2 o 3 asesores comerciales por agencia, haciendo un total de 50 asesores comerciales a nivel nacional. Es importante mencionar que el puesto de asesor comercial es considerado la imagen de la organización para todos los clientes que visitan agencias, ya que son ellos quienes brindan información, asesoran y muestran la gama de servicios, enfocándose en las necesidades especiales de cada cliente, permitiéndoles cerrar negocios y hacer crecer en número y montos la cartera de clientes.

Para complementar la información sobre el perfil de puesto y del personal que se desempeña como asesor comercial, es importante tomar en cuenta que el rango de edad oscila entre 20 y 35 años máximos. De acuerdo a entrevista realizada a Jefe de Front Office, el salario para esta plaza es de \$500.00, sin embargo, existen diez personas con salarios de \$350.00 debido a que

fueron contratados para desempeñar el puesto de trabajo de cajeros, pero aproximadamente hace un año, los jefes los promovieron a asesores comerciales por su buen desempeño en los negocios, quedando pendiente la nivelación salarial, generando en este grupo desmotivación e inconformismo.

Por la estructura de la institución y sus políticas es necesario mantener a todo el personal al día con las capacitaciones requeridas por la Superintendencia del Sistema Financiero, ABANSA, el Banco Central de Reserva y otras instituciones que aporten al cumplimiento de las Leyes Bancarias del país; este proceso genera la necesidad de organizar adecuadamente los tiempos que se utilizarán para este fin, sin dejar de lado la necesidad de crecer en la colocación de cartera de clientes.

Debido a que en el año 2019 se obtuvo un crecimiento en cartera de depósitos del 28.96%, para este año la meta de Banco Atlántida El Salvador es mantener la tendencia y superarla, ya que a pesar de que las cifras globales de crecimientos citadas en el esquema A de la página 5 son satisfactorias, es importante mencionar que no están enfocadas en crecimiento de productos esperados por la Junta Directiva del Banco, ya que el mayor crecimiento se ve impactado en depósitos a plazo que resulta ser el producto más caro, principalmente por las tasas de interés que devenga y las Reservas de Liquidez con las que el Banco debe cumplir ante este producto.

El enfoque principal de crecimiento esperado es para cuenta corriente y cuenta de ahorro, debido a que el margen de costo no es tan alto como el depósito a plazo, dejando mayor rentabilidad y permitiéndole utilizar el dinero para colocación en créditos o inversiones.

Tomando en consideración este importante punto, es necesario trabajar un Plan de incentivos basados en una Estrategia que evalúe cada producto y su costo-beneficio, montos y números esperados de crecimiento por parte de los asesores comerciales y que a la vez incentive a la productividad por medio de la búsqueda de nuevos negocios. Aunado a esta situación debe tomarse en cuenta las quejas expresas por los asesores comerciales directamente al Jefe de Front Office, donde expresan su inconformidad y desanimo ante la falta de reconocimiento de su esfuerzo.

Por las razones expuestas es de suma importancia la implementación a corto plazo de un sistema que permita brindar un reconocimiento monetario al esfuerzo realizado y que a la vez incentive a los colaboradores. Dicho plan debe tener como pilares, tres áreas que son la base necesaria e importante para comprender el proceso a seguir:

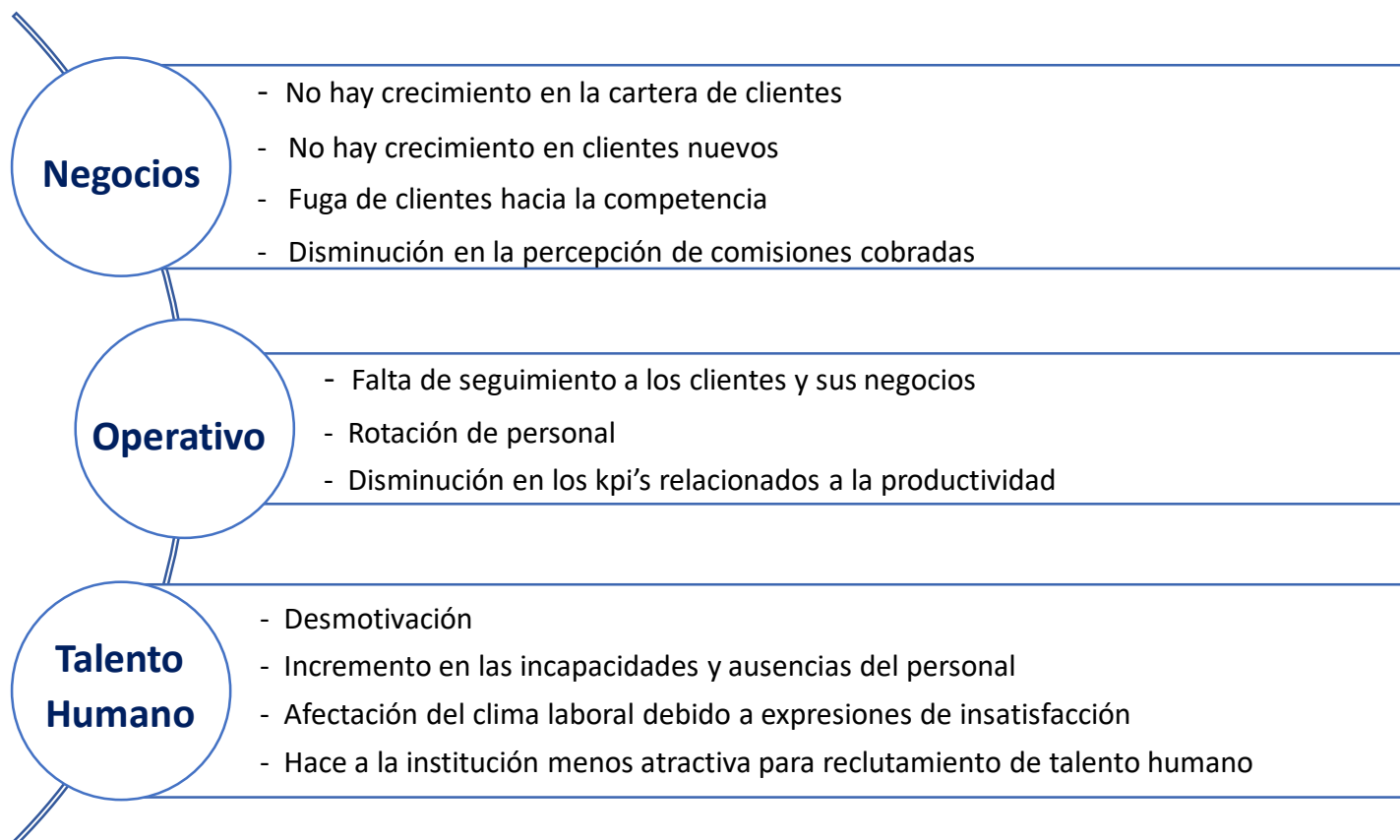
Primero “Negocios” debido a que es la razón de ser de la institución y necesaria para comprender claramente lo que se espera de cada asesor comercial, en qué plazo y sus condiciones para que el Banco brinde el incentivo acordado; Segundo “operativo” y su relación con la calidad de servicio brindado, desarrollo de procesos adecuados y correctos o solo lo mínimo necesario, relacionado con la motivación y la actitud de cómo se desarrolla el trabajo, tomando en cuenta los kpi’s establecidos para este puesto de trabajo y tercero, “Talento Humano” no menos importante que los anteriores su relevancia está relacionada en la motivación personal, actitud hacia el desempeño y cumplimiento de metas, responsabilidad en las asignaciones, ausentismo por incapacidades o permisos inducidos por la percepción de poca valoración del trabajo realizado.

Para el desarrollo del presente trabajo, fueron entrevistados el Gerente de Negocios y el jefe de Front Office, Supervisores de zona y 6 Asesores Comerciales que se desempeñan en agencia, quienes han facilitado la apertura para el Diseño de propuesta de innovación, puntualizando las necesidades de mayor relevancia que enfrenta el Banco Atlántida en El Salvador en la actualidad.

Con toda la información recolectada hemos concluido en que la ausencia de un Plan de incentivos para asesores comerciales, afecta tres áreas importantes de Banco Atlántida El Salvador, en primer lugar, Negocios, en segundo Operaciones y en tercero la Área de Talento Humano, todas con su relevancia y afectación hacia el empleado, pero principalmente afectando desde el enfoque de negocios la productividad de este puesto de trabajo, como se detalla en el Esquema B.

Cabe mencionar que la autorización para obtener los insumos necesarios en el desarrollo del presente documento fue otorgada bajo la condición de cumplir el acuerdo de confidencialidad respectivo.

## ÁREAS AFECTADAS POR LA AUSENCIA DE UN PLAN DE INCENTIVOS



### ESQUEMA B

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas

La Gerencia de Negocios del Banco Atlántida de El Salvador, cuenta con 50 empleados con el perfil de asesores comerciales de agencia, donde el 70% son mujeres y el resto hombres.

Podemos establecer que el principal problema es la afectación que sufre el área de Negocios, específicamente en la productividad de los Asesores Comerciales, ya que a pesar del incremento en la cartera total del Banco según lo evidenciado en Esquema A de la página 5, reportado en Memoria de Labores 2019, este crecimiento no cubre las características esperadas por producto, resultando un crecimiento en montos pero no en rentabilidad, debido a que el

mayor crecimiento se dio en los depósitos a plazo que son el producto más caro y las cuentas corrientes y de ahorro en menor crecimiento siendo menos costosos para el Banco en términos de pago de intereses a los clientes y Reservas de Liquidez que deben mantenerse por requerimientos de Leyes Bancarias.

En virtud de los anterior entre las causas que generan el problema son: la desmotivación e inconformidad de los empleados que desempeñan la labor principal de promoción y colocación de productos y servicios, para nuestro caso de estudio los asesores comerciales que desempeñan su trabajo en agencias ubicadas a nivel nacional en los 14 departamentos. Esta inconformidad proviene del poco reconocimiento del esfuerzo realizado y la falta de un plan de incentivos económicos que deja al Banco en desventaja en relación con la competencia.

Esta desmotivación se refleja en el incremento de incapacidades y frecuentes ausencias injustificadas, además de las muestras verbales de insatisfacción que generan los comentarios y desconformidad.

Operativamente también tiene afectación ya que los procesos no son desarrollados correctamente, generando reprocesos y errores, incluso falta de seguimiento que se refleja en la insatisfacción de los clientes, provocando su pérdida por la mala atención e insatisfacción con el servicio brindado por el Banco.

Actualmente, según datos de la Superintendencia del Sistema Financiero publicados en página web oficial, Boletín de Julio – septiembre 2019, capítulo III Bancos, en El Salvador existen trece empresas bancarias a nivel nacional. Entre ellas se encuentra el Banco Atlántida El Salvador,

es decir que los asesores comerciales que se encuentren insatisfechos o desmotivados ante la falta de incentivos y sin oportunidad de mejora financiera, tienen la oportunidad de ser reclutados por cualquiera otra empresa que ofrezca mejores planes de incentivos y valore los esfuerzos realizados.

En general consideramos que la afectación principal está en el área de negocios, pero es posible solventar en gran medida por medio de acciones desde el área de Talento Humano por medio de un plan de incentivos para asesores comerciales el cual será detallado en el Capítulo II.

## **B. Justificación de la necesidad de cambio**

El Banco Atlántida de El Salvador, a pesar de estar consolidado como una de las entidades bancarias reconocidas a nivel nacional y contar con un número importante de empleados, según lo reportado en la página web de la Superintendencia del Sistema Financiero, no cuenta con un sistema de compensaciones por comisiones para reconocer el esfuerzo realizado por los asesores comerciales, provocando insatisfacción y desmotivación en el desempeño de sus funciones, que terminan impactando la productividad del Banco, basado en características propuestas por la Junta Directiva, ya que a pesar del crecimiento de cartera esta no se refleja en los productos que generan mayor rentabilidad para la Institución.

El Diseño de un Plan de Incentivos para Asesores Comerciales de la Gerencia de Negocios del Banco Atlántida El Salvador, bajo el modelo Merrick's es importante y urgente pues lo que busca es lograr los objetivos planteados para este año, pero con las condiciones que generen

mayor rentabilidad. Estos resultados están ligados al desempeño del personal que se encarga de buscar y promocionar los productos y servicios del Banco en las Agencias.

El Diseño a plantear tomará en cuenta las características propias del Banco y sus necesidades para incluirlos en la Estrategia, productos a incluir con sus respectivas características, pesos y porcentajes requeridos para darle valor a esta herramienta.

En razón de lo anterior, la presente propuesta de incentivos bajo el modelo Merrick's tiene por finalidad brindar una herramienta técnica y especializada, creada de acuerdo a las necesidades específicas de los empleados de Banco Atlántida El Salvador que fortalezcan la forma en que se realizan los procesos en la parte operativa y beneficien los resultados esperados.

Con la creación e implementación de este plan de incentivos para Banco Atlántida El Salvador, será beneficioso tanto para el Banco como para los empleados; para la Institución el principal será que, a partir de la buena disposición de los empleados y la motivación generada, los negocios incrementarán mejorando la productividad y por ende los ingresos percibidos. Para los colaboradores a nivel personal, el crecimiento y satisfacción de trabajar y esforzarse, recibiendo reconocimiento financiero, ayuda a sentirse valorado y a la vez a mejorar económicamente junto a sus familias y metas personales propuestas, creando un lazo de fidelización y empoderamiento de sus actividades diarias.

### C. Fundamentación teórica

El éxito en el incremento de las ventas de una empresa radica fundamentalmente en la actividad laboral de sus empleados, entre quienes se encuentra la más diversas reacciones ante la intensidad o situaciones de estrés que puede llegar a demandar el trabajo, algunos pueden mostrarse entusiasmados para superar sus metas, otros acomodados a rendir el mínimo necesario para mantenerse en el puesto de trabajo y hay quienes –más grave –totalmente insatisfechos de sus funciones.

En todo caso, contar con personal desmotivado o bajo el efecto nocivo del conformismo, conlleva el riesgo de terminar afectando al empleado entusiasmado y consecuentemente afectar el giro comercial de la empresa. En virtud de lo anterior, es altamente importante que las empresas generen procesos que impacten en la motivación de su personal, que desarrolle en el empleado un sentido de pertenencia a la empresa, el compromiso para brindar el máximo rendimiento, alcanzando mayores niveles de productividad y de eficiencia.

Lo anterior está asociado a la Teoría de las Necesidades desarrollada por el Psicólogo Abraham Maslow, quien sostiene que las personas poseen una serie de necesidades que se encuentran organizadas de forma estructural, ilustrándola en una imagen piramidal.



Según Maslow en la base de la pirámide se encuentran las necesidades prioritarias que tienen las personas, para el caso de los empleados de una empresa, esas necesidades laborales básicas se traducen en salarios adecuados, garantías de estabilidad, entre otros, las cuales deben estar satisfechas, ya que sólo de esa manera, cualquier modelo de incentivo laboral que se implemente será efectivo.

La motivación del personal debe constituir una prioridad para las empresas, razón por la que es importante el diseño e implementación de un plan de incentivo que sea adecuado al tipo de personal y de funciones desempeñadas, así como a los objetivos de la empresa; dicho plan debe caracterizarse por ser válido y alcanzable tanto para el trabajador como para la empresa, de tal forma que para la persona no implique esfuerzos extremos para lograr obtener algún estímulo o para la empresa un nivel de afectación sensible en aspectos económicos, administrativos u otros.

Según Stephen Robbins, la motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos hacia las metas organizacionales condicionadas por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual, es decir que los comportamientos de las personas siempre responderán a un objetivo o finalidad. En este orden de ideas, será un desafío para las empresas identificar las necesidades insatisfechas de sus empleados, hacerlas coincidir con las necesidades de la empresa, de esa forma conseguirán obtener una fuerza laboral satisfecha y motivada, así como el logro de los objetivos de la empresa.

## **Teorías de la Motivación**

Se ha hecho referencia a la importancia de contar con personal motivado en el desempeño de sus funciones laborales, ya que garantizan el crecimiento personal y empresarial de forma simultánea. A lo largo del tiempo, han sido desarrolladas diferentes teorías sobre la motivación, tomando en cuenta que no puede ser un aspecto estático en la vida de una persona, ya que las prioridades o necesidades que tenga varía con el tiempo por diversos factores. Para el presente trabajo, se hará referencia a algunas teorías relacionadas con la motivación en el ámbito laboral.

### **Teoría de las expectativas**

Esta teoría fue desarrollada por el Psicólogo Víctor Vroom, quien sostiene que “las personas toman decisiones a partir de lo que esperan obtener como recompensa al esfuerzo realizado. El grado de esfuerzo que el individuo ejerza, depende de lo que él espere obtener. En el ámbito del trabajo significa que prefieren conseguir aquel rendimiento que les produzca el mayor beneficio posible.”

La productividad de un empleado va ligada a dos aspectos fundamentales, el primero referido a las habilidades, es decir las capacidades físicas y mentales que le permiten desempeñar una determinada actividad y segundo referido a la motivación, que Vroom define como un proceso individual que controla la elección de una determinada forma de actuar, lo que significa que el comportamiento pende del aspecto volitivo de la persona. El punto neurálgico radica que las empresas deberán detectar las expectativas de sus empleados para trazar un plan de motivación que logre satisfacerlas y provocar actitudes positivas por parte de los empleados frente al trabajo que asegure el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

### **La Teoría X y la Teoría Y de Mc Gregor**

Esta teoría fue desarrollada por el Psicólogo conductivista Douglas Mc Gregor, quien en su propuesta teórica abordó dos concepciones de la administración relativas a la naturaleza humana, estableciendo diferencias significativas entre ambas. La primera concepción la denominó teoría X, concebida como la forma tradicional de la administración y la segunda, la llamó teoría Y, considerada como la nueva concepción de la administración.

#### Concepción Tradicional de la Administración: Teoría “X”

- El hombre es primariamente motivado por incentivos económicos.
- El hombre es un agente pasivo que necesita ser administrado, motivado y controlado por la organización.
- Las emociones humanas son irracionales y no deben interferir en el auto-interés del individuo.
- Las organizaciones pueden y deben ser planeadas de tal forma que el sentimiento y las características imprevisibles, puedan ser neutralizadas y controladas.
- El hombre es esencialmente perezoso.
- Los objetivos individuales en general se oponen a los objetivos de la organización, imponiéndose, por lo tanto, un control más rígido. En razón de su irracionalidad intrínseca, el hombre es básicamente incapaz del autocontrol y de la autodisciplina.

Esta teoría recoge mitos sobre la naturaleza de la persona, entre los cuáles Mc Gregor destaca los siguientes:

- ✓ El hombre es indolente por naturaleza, evita el trabajo o trabaja lo mínimo posible y prefiere ser dirigido.

- ✓ Al hombre le falta ambición; no le gusta asumir responsabilidades y prefiere liberarse de sus encargos.
- ✓ Es fundamentalmente egocéntrico a las necesidades de la organización,
- ✓ Es confiado, no muy brillante y siempre está dispuesto a creer charlatanes y demagogos.
- ✓ Su propia naturaleza lo lleva a resistir las modificaciones, ya que busca seguridad.

Bajo los criterios de la teoría X, la administración de una empresa tiene una visión exclusivamente empresarial, busca el logro de los objetivos de la empresa, se caracteriza por controles excesivos, coacciones hacia el empleado para que desempeñe sus funciones, castigos o sanciones en caso de incumplimiento a las instrucciones, todo ello legitimado por la idea arraigada en los mitos de la naturaleza humana, que justifican que la empresa ejerza una intervención activa sobre los trabajadores para que respondan a las necesidades de la empresa.

#### Nueva Concepción de la Administración: Teoría “Y”

- El hombre medio siente motivación por el trabajo y dependiendo de las condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción y en este caso, debe ser voluntariamente desempeñado, o también puede ser una fuente de castigo, el cual, si es posible, es evitado.
- En este caso, el control externo y la amenaza de castigo no son el único medio para obtener los esfuerzos de alcanzar los objetivos organizacionales. El hombre debe ejercer la autodirección y el autocontrol al servicio de los objetivos organizacionales.
- El hombre medio aprende, según ciertas condiciones, no sólo a aceptar y, sino que también a buscar la responsabilidad. La evasión de responsabilidad, la falta de ambición

y el énfasis sobre la seguridad personal, son generalmente consecuencias de la experiencia de cada uno y no características humanas inherentes.

- La capacidad de aplicar un alto grado de imaginación, de ingenio en la solución de los problemas organizacionales, es amplia y no escasamente distribuida en la población
- Las potencialidades intelectuales del hombre medio son parcialmente utilizadas
- La descentralización y delegación son medios eficientes para liberar a las personas del excesivo control, permitiéndoles cierto grado de libertad para dirigir sus tareas, asumir responsabilidades y satisfacer sus necesidades.

Para el autor Idalberto Chiavenato, las personas no deben considerarse por naturaleza como pasivas, ni mucho menos que vayan en contra de las necesidades de la empresa, por el contrario, reconoce que las personas tienen motivaciones básicas, un alto grado de potencial de desarrollo y patrones de comportamientos determinados, por lo tanto apunta a la responsabilidad de las empresas de proporcionar las condiciones apropiadas que permitan la motivación y el desarrollo adecuado de las fortalezas de los empleados.

### **Sistema salarial o de compensaciones**

Según el informe Mundial sobre Salarios 2018/19, de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en un rango temporal de veinticinco años, la fuerza laboral constituida por trabajadores contratados y asalariados ha experimentado un incremento de 760 millones de personas. Es importante destacar, que – según el referido informe – El ingreso obtenido en concepto de salario para la mayoría de las personas representa el único sostén para el grupo familiar.

### **Definiciones de salarios**

Salario vital: El concepto de salario vital reconoce que a los empleados se les debe pagar un salario que asegure condiciones decorosas de existencia, de manera que atienda las necesidades razonables de un obrero no calificado con una familia.

Salario nominal: son aquellos expresados en dinero.

Salario real: es la capacidad del salario nominal para adquirir bienes y servicios, o, en otros términos, su capacidad de pago.

Abordar el sistema de salarios y compensaciones es altamente importante en la dinámica económica mundial, en la cual confluyen una serie de variaciones de índole organizacional, económica y social, entre otros, que dificultan determinar una teoría sostenida sobre los salarios. No obstante, lo anterior, a continuación, se abordará algunas teorías referidas al salario.

### **Teoría de la Productividad Marginal**

Según John Bates Clark (1899), desde la teoría de la productividad marginal los factores de producción se remuneran por su productividad marginal, definida como el aumento obtenido en la producción por la utilización de una unidad adicional del factor, manteniendo todas las demás constantes. Es decir que para Clark la productividad marginal del trabajo estará conformada por el tipo de salario máximo que el empresario esté dispuesto a pagar a las personas que contrate.

Para esta teoría, debe considerarse la libre competencia, tomando como indicador de medición de salarios la oferta y demanda del producto, de tal manera que el empresario debe hacer valoraciones respecto a los beneficios económicos que representaría incrementar el número de contrataciones, respecto a considerar si dicho aumento de personal, significaría mayores ingresos a la empresa.

## Teoría de la Negociación

Esta teoría delimita el piso y el techo de las tasas salariales, que están supeditados por la necesidad que tienen las empresas de contar con trabajadores y la urgencia de las personas por conseguir un empleo para obtener un salario que le permita la sobrevivencia propia y de su grupo familiar.

El piso o también denominado como límite superior de la tasa salarial está íntimamente relacionada a tres aspectos fundamentales para la empresa, el primero referido a la prosperidad económica de la empresa, el segundo a mantener la capacidad competitiva en el mercado con respecto a otras empresas con igual giro comercial y tercero sobre el riesgo que puede correr la empresa de experimentar un alto índice de pérdidas en ventas si el costo de mano de obra se incrementa. Por su parte, el piso o límite inferior radica en el aguante que puedan tener los trabajadores ante un ingreso salarial que no le permita tener un nivel de vida adecuado o que sienta una sensible desmejora en la misma.

## Teoría del Poder Adquisitivo

Para esta teoría la prosperidad de una empresa depende de que exista una demanda que sea lo suficiente adecuada para obtener beneficios esperados en la venta del producto. Esta visión empresarial puede ilustrarse como un círculo en el que interactúan empresa, producto y trabajadores en la dinámica de oferta y demanda.



Las personas inmersas dentro de la fuerza laboral del trabajo remunerado, para su propia subsistencia o de su familia, se ve en la necesidad de acceder a productos que conforman la canasta básica de cualquier hogar. pero también se ven

entre más o mejor poder adquisitivo tenga una persona, mayor será el beneficio para las empresas, ya que obtendrán mayor productividad, por el contrario, si los salarios son bajos, disminuye el poder adquisitivo e impacta negativamente en el crecimiento económico de las empresas, es decir la demanda es considerablemente menor a la oferta, las empresas experimentan caídas sensibles en sus ganancias lo que puede llevarlas irremediablemente a prescindir de algunos empleados.

### **Planes de Incentivos Eficaces**

Para abordar los planes de incentivos eficaces, se hace necesario aclarar el concepto de incentivo en la administración, en ese sentido, algunos autores, entre ellos, Yuri Gorbaneff, sostienen que el incentivo obvio en el mercado de competencia perfecta es la expectativa de ganancias y que sus orígenes datan desde el surgimiento de la división del trabajo e intercambio económico.

Laffont y Mortimer (2002) lo definen de la manera siguiente:

*“El incentivo es la promesa de una compensación por realizar cierta acción que desea quien ofrece el incentivo”*

Nótese que, en la definición anterior, limita a un reconocimiento de naturaleza económica por una prestación de servicios, dejando por fuera aspectos como la motivación, las necesidades y la satisfacción o no de los empleados.

Town et al (2004) define incentivo:

*“Es la recompensa total, que abarca los aspectos financieros y no financieros, condicionada a la medición del resultado de un trabajo o a la observancia de ciertas normas de conducta”*

En esta definición es importante destacar que el incentivo lo asemeja a un premio que la persona gana en razón del resultado de un trabajo o de aspectos conductuales, de igual forma, el concepto trasciende lo estrictamente económico y considera estímulos de otra naturaleza, podríamos ampliar, por ejemplo, viajes, placas de reconocimiento, entre otros.

### **Plan de incentivo basado en rendimiento**

Según Morales Arrieta, se puede definir como el componente del sistema salarial mediante el cual se recompensa a los empleados, de acuerdo con parámetros preestablecidos que están relacionados con su rendimiento, entendido este no solo en sentido cuantitativo directo e indirecto, sino también cualitativo. Se trata entonces de gratificaciones relacionadas con el logro de resultados deseados o pago extra por resultados suplementarios que benefician tanto a la empresa como al trabajador de manera equitativa.

En el sistema de incentivos se debe evidenciar una relación entre el comportamiento del individuo, es decir entre su esfuerzo y el resultado deseado que es el buen rendimiento, la siguiente relación se da entre recompensa y desempeño, creando con ello una contingencia entre comportamiento y recompensas.

Los incentivos constituyen el elemento más dinámico y motivador que respalda de una manera más directa la misión, la visión, la estrategia y los objetivos de las empresas.

### **Tipos de Incentivos**

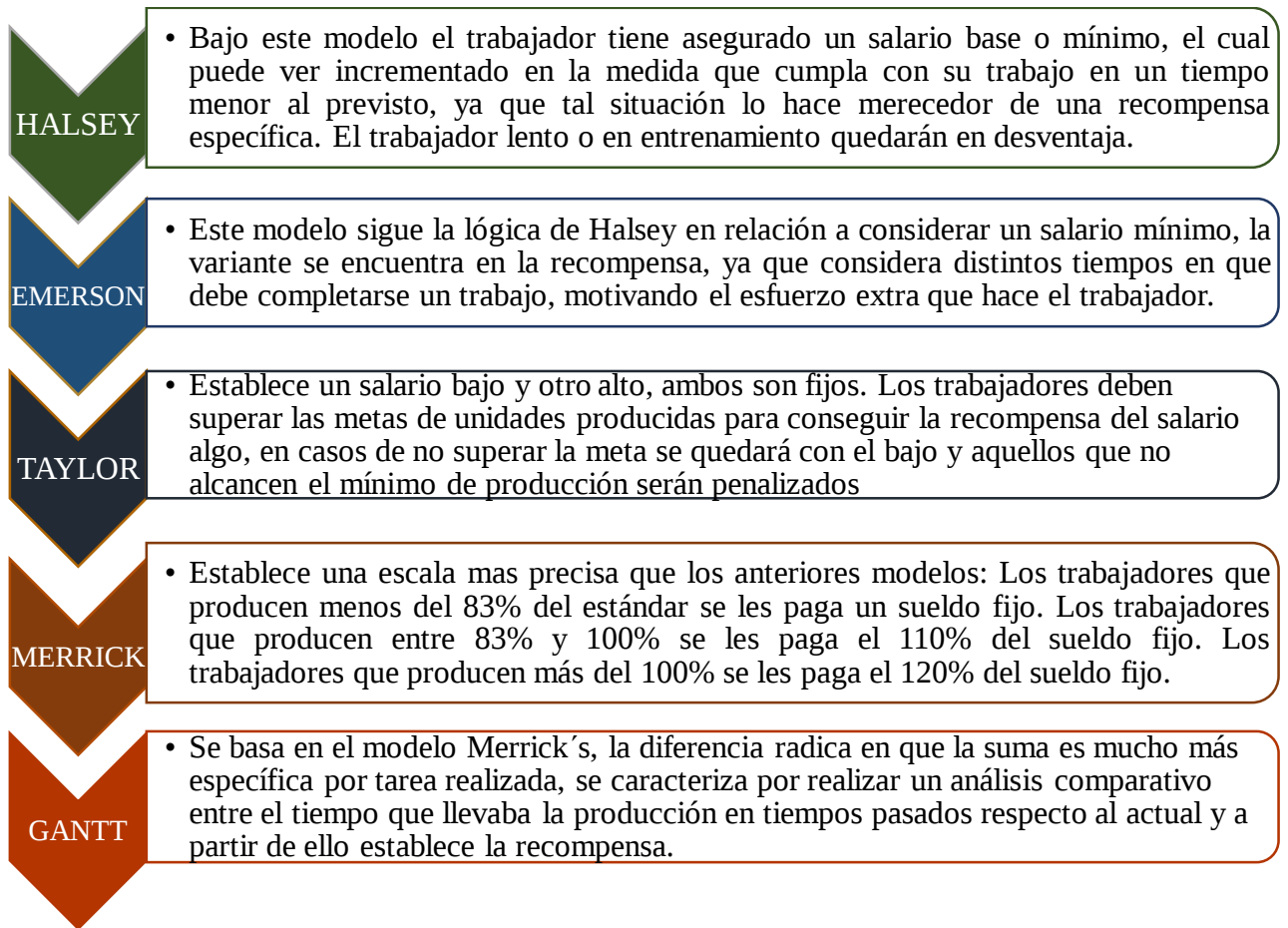
| SEGÚN COBERTURA                                                                        | SEGÚN BASE DE LIQUIDACIÓN Y TIPO DE PAGO                                                                                                                                                                                                                      | SEGÚN LA FRECUENCIA DE PAGO                                                                                      | SEGÚN CONFIGURACIÓN - LINEA DE SALARIO GARANTIZADO                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuales</li> <li>• Por equipo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes de destajo</li> <li>• Planes basados en ahorro de tiempo</li> <li>• Planes de comisiones</li> <li>• Beneficios compartidos</li> <li>• Participación de las ganancias</li> <li>• Opción de acciones</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivos a corto plazo</li> <li>• Incentivos a largo plazo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• En línea recta con variación de pendientes</li> <li>• Con modificaciones progresivas o regresivas</li> </ul> |

Los incentivos se pueden explicar desde cuatro tipos, el primero según cobertura, el segundo según base de liquidación y tipo de pago, el tercero según la frecuencia de pago y el cuarto según configuración línea de salario garantizado.

**I. Respecto a los tipos de incentivos según cobertura,** se subdividen en dos: individuales y por equipo, que consisten en lo siguiente:

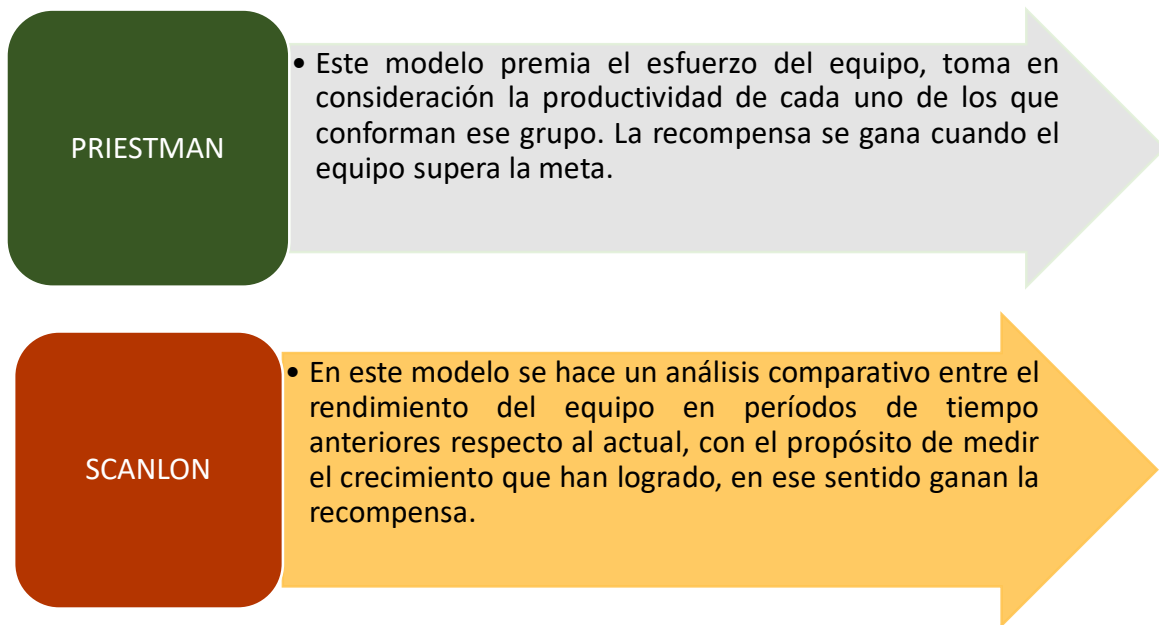
#### **a) Modelos de Planes de Incentivos Individuales**

Identifica y bonifica los aportes o desempeños de cada empleado, éstos deben contribuir a las expectativas del empleado, las condiciones de la organización y el apoyo administrativo para su control. Para efectos del presente trabajo, se hará breve referencia a los modelos individuales de planes de incentivos basados en el tiempo.



## b) Modelos de Planes de Incentivos Grupales o por Equipos

En estos modelos se relacionan la recompensa con el rendimiento de todo un grupo de trabajadores. Es decir que el esfuerzo colectivo se ve motivado, ya que el incentivo o recompensa debe ser ganado por el equipo de trabajo. Estos son favorables cuando las tareas se realizan de manera secuencial o son interdependientes; además permiten motivar para la realización de tareas menos deseables o la reducción de los tiempos de espera.



## II. Según base de liquidación y tipo de pago

Se subdivide en los planes siguientes:

**Planes a destajo:** La empresa paga por unidad producida y no se combinaba con una estructura salarial de base.

**Planes basados en ahorro de tiempo:** Se calculan de acuerdo con un tiempo estándar durante el cual se ha de finalizar el trabajo. En la medida en que se alcance la producción en un tiempo menos, el empleado recibe una bonificación o incentivo. Los planes más conocidos son:

- El plan de primas de Halsey, en el cual se paga al empleado un salario garantizado, más una prima por el tiempo que ahorre al producir una cantidad determinada en un tiempo menor.
- El plan Rowan, en el cual el porcentaje pagado por tiempo ahorrado no es fijo, sino proporcional a dicho tiempo.

**Planes de comisiones:** Se aplican fundamentalmente en la función de ventas. Se basan en la retribución dependiendo del volumen de ventas, por lo general se parte de un salario base, en otras ocasiones no, de tal forma que el vendedor tiene la garantía que cuando por motivos ajenos a su voluntad las ventas bajan considerablemente.

**Beneficios compartidos:** Esto implica en que los empleados comparten un fondo, el cual crean y sostienen con el porcentaje de beneficios. Este tipo es eficaz en los casos de las empresas que pagan por debajo de la línea del mercado, porque posibilita distribuir utilidades en tiempos de mayor ganancia.

**Participación en las ganancias:** Tiene relación con el logro de productividad, rentabilidad, mejoramiento de la calidad, entre otros; los trabajadores comparten un porcentaje de cada una de ellas, con tal dinámica la empresa cuenta con un dinero que no hubiera logrado y ahorrado.

**Opción de acciones:** según esta opción, la empresa paga mediante acciones, con el propósito de provocar un incremento en el interés del trabajador por el futuro de la empresa, ya que con ello se crea una sensación de propiedad, pertenencia y compromiso con la empresa.

### **III. Según la frecuencia de pago**

El objetivo es que el empleado pueda percibir la relación entre el esfuerzo, el logro de metas y los incentivos, estableciendo una relación directa entre la frecuencia óptima del pago y el nivel jerárquico del trabajador beneficiado; cuanto más alto sea el nivel, mayor es el plazo que se puede dar para cancelar el incentivo, dentro de ellos se encuentran los siguientes:

- Incentivos a corto plazo: Constituye una motivación importante, logra satisfacer las necesidades financieras de mayor urgencia. Para el caso de niveles inferiores de la empresa, la forma de cancelar es semanal, quincenal o mensual; se recomienda evitar los períodos más cortos, ya que el trabajador al tener obstáculos al inicio de la jornada puede decidir no esforzarse más, ya que considera que no alcanzará la meta y menos aún el incentivo.
- Incentivos a largo plazo: Son planes de acciones dirigidos al personal y que implican una participación en la propiedad de la empresa, enfocando el esfuerzo en las utilidades a largo plazo. En este tipo de incentivos se relacionan tres elementos: rendimiento, incentivo y propiedad.

#### **IV. Según configuración línea de salario garantizado**

Existirá un sueldo básico garantizado y una producción mínima o criterio de desempeño; salvo que esta no se pueda cumplir por factores ajenos a la voluntad del trabajador. La empresa asegurará el sueldo garantizado que puede adquirir diferentes tamaños o proporcionalidad frente a los incentivos. Este tipo se subdivide de la manera siguiente:

- En línea recta con variación de pendientes: Los incentivos son ganados a partir del punto de rendimiento y con el mismo salario que ha sido garantizado desde el principio, sin embargo, en una pendiente diferente, significando variación en el valor por cada unidad de rendimiento adicional.
- Con modificaciones progresivas o regresivas: Conforme aumenta el rendimiento, se modifica el valor de la unidad de producción adicional, ya sea a ritmo creciente o decreciente.

## **Competitividad Salarial**

Según Miguel Hidalgo, de Consulting Capital Humano, Se puede definir como aquella que posee una empresa cuando sus valores de remuneración están acordes a los del mercado laboral en el cual compete. Evitando perder colaboradores valiosos por salarios poco competitivos.

### **Consecuencias de no realizar un estudio sobre la competitividad salarial:**

- La primera radica en que la empresa pueda estar otorgando salarios por encima de la media establecida para las empresas que se encuentran en su mismo sector productivo, generando así un desequilibrio en cuanto a la distribución monetaria de la empresa.
- La segunda es que la empresa pague salarios por debajo de la media estándar para determinado cargo y exista inconformidad por parte de los trabajadores, afectando su desempeño y en el caso más extremo llevar al trabajador a renunciar cuando otra empresa le puede ofrecer un salario más atractivo.

### **Beneficios de realizarla:**

- Los empresarios llegan a conocer la situación de la empresa frente al mercado.
- Se pone de relieve la conveniencia de ajustar los salarios internos de la empresa a la media del mercado.
- Ayuda a colocar los salarios por encima de los valores estándar.

## **Equidad**

La equidad interna es la noción de que los empleados serán pagados de acuerdo al “valor” que la compañía otorga a su puesto dentro de la organización. El valor de cada puesto está habitualmente determinado por algún tipo de proceso de valoración de puestos y su posterior agrupación en grados, bandas u otras categorías. Los puestos de un mismo grado o banda son

generalmente considerados de igual valor para la compañía y por ello comparten un mismo rango salarial.

### **Teoría de la equidad**

La Teoría de la equidad Adams (1965) “Sostiene que la motivación, desempeño y satisfacción de un empleado depende la evaluación subjetiva de las realizaciones de su razón de esfuerzo recompensa y la razón de esfuerzo-recompensa de otros en situaciones parecidas”. Es importante poder revisar esta teoría para el personal de conductores de las EBH, debido siempre se encuentra comparando su esfuerzo en relación a la recompensa, el cual genera problemas propios en relación a la comparación de sueldos y remuneraciones de sus pares, quienes señalan que realizan el mismo trabajo y el mismo esfuerzo y reciben menos remuneraciones. El modelo de equidad se asocia al de expectativas, pues ambos modelos se basan en la percepción, situación que corresponde al análisis de este estudio.

La teoría de la equidad, Robbins (2005, p. 404) propone que los empleados, perciben lo que obtienen de una situación laboral, con relación a lo que estos aportan y estos comparan sus trabajos en otros trabajadores en relación a la misma función, generalmente los trabajadores comparan lo que aportan a la empresa, en este caso los conductores comparan los diferentes bonos de producción los cuales deben ser el mismo valor para cada uno, además de comparar los esfuerzos, competencia y experiencia y sus resultados (salarios, bonos, otros pagos) con los de sus pares y de la organización.

## CAPÍTULO II. IMPLEMENTACIÓN DE LA INNOVACIÓN

### A. Objetivos

#### Objetivo General

Diseñar un Plan de Incentivos bajo el modelo Merrikc's para incrementar la productividad en los Asesores Comerciales de la Gerencia de Negocios del Banco Atlántida El Salvador.

#### Objetivos Específicos

- 1- Elaborar un diagnóstico sobre la afectación de la ausencia de un plan de incentivos que beneficie a los Asesores Comerciales de la Gerencia de Negocios, del Banco Atlántida de El Salvador
- 2- Definir la viabilidad de la aplicación de un modelo de incentivos bajo el modelo Merrikc's multiproductos de incentivos que beneficie a los Asesores Comerciales de la Gerencia de Negocios del Banco Atlántida de El Salvador.
- 3- Determinar el diseño de un plan de incentivos para los asesores comerciales del Banco Atlántida de El Salvador.
- 4- Diseñar un modelo de incentivos multiproductos que brinde beneficios para los asesores comerciales y fortalezca la productividad de Banco Atlántida de El Salvador.

## B. Diseño de la innovación

### **Objetivo**

Elaborar una propuesta de plan de incentivos cuyo objetivo principal sea incrementar la productividad de los asesores comerciales de la Gerencia de Negocios del Banco Atlántida, El Salvador, utilizando el principio del modelo Merrick's, ajustándolo a las características propias de la empresa y sus necesidades.

El diseño está enfocado en definir la estructura de un salario para asesores comerciales que sea competitivo con relación a las entidades similares, formado por un porcentaje fijo y uno variable que beneficie tanto al empleado con ingresos financieros adicionales, como al Banco con el incremento en la productividad específicamente en los productos que le generan mayor beneficio financiero. El diseño del plan de incentivos está conformado por fases dentro de las cuales podrán identificarse las variables necesarias, con la finalidad de precisar la estrategia a utilizar.

Esta estrategia impulsará los indicadores de productividad esperados por Banco Atlántida El Salvador, dejándola enlazada en las variables y porcentajes a medir de acuerdo con las necesidades principales en las que el Banco requiere crecer (cuenta corriente y cuenta de ahorro que son las que resultan más rentables)

El esquema C refleja el detalle de las actividades a desarrollar en tres etapas macro:

1. Desarrollo del anteproyecto
2. Diseño del proyecto de plan de incentivos para asesores comerciales

### 3. Socialización del proyecto

| PREVIO                                                                                         | PROYECTO DE INNOVACIÓN: PLAN DE INCENTIVOS    |                                                                                                     |                                                                                                                                                                               |                                                                                                         |                                                                | POSTERIOR                                                                                                |                                                                                                       | RECURSOS                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| ANTEPROYECTO                                                                                   | FASE 1                                        | FASE 2                                                                                              | FASE 3                                                                                                                                                                        | FASE 4                                                                                                  | FASE 5                                                         | SOCIALIZAR EN BANCO                                                                                      | SOCIALIZAR EN UEES                                                                                    |                                      |
|                                                                                                | <b>Análisis de la competitividad</b>          | <b>Factores de desempeño</b>                                                                        | <b>Definir montos y pesos del Plan de Incentivos</b>                                                                                                                          | <b>Viabilidad económica</b>                                                                             | <b>Validación</b>                                              |                                                                                                          |                                                                                                       |                                      |
| Reuniones con personal del Banco Atlántida (Gerente de Negocios y Jefe de Front Office)        | Desarrollo de la competitividad del modelo    | Factores que inciden en la productividad de los asesores comerciales de Banco Atlántida El Salvador | Definir los porcentajes de un modelo multiproductos: escala salarial basado en el principio del modelo Merrick's y ajustado a las necesidades del Banco Atlántida El Salvador | Viabilidad económica: respaldados por información de costo-beneficio que el Plan de Incentivos generará | Presentación y validación ante el personal Directivo del Banco | Difusión del Plan de Incentivos con personal de áreas involucradas y los Asesores Comerciales del Banco. | Presentación del Proyecto ante las autoridades académicas para su respectiva validación y aprobación. | Equipos y materiales \$1,240.00      |
|                                                                                                |                                               |                                                                                                     |                                                                                                                                                                               |                                                                                                         |                                                                |                                                                                                          |                                                                                                       | Traslados y alimentación \$ 1,620.00 |
| Entrevistas con personal clave del Banco (Asesores Comerciales de Agencias)                    | Desarrollo de la estrategia de competitividad | Factores para medir el nivel de productividad del Banco                                             |                                                                                                                                                                               |                                                                                                         |                                                                |                                                                                                          |                                                                                                       | Contingencia \$143.00                |
| Recopilación de insumos por medio de la revisión de documentos en versión física y electrónica |                                               |                                                                                                     |                                                                                                                                                                               |                                                                                                         |                                                                |                                                                                                          |                                                                                                       | Total \$3,003.00                     |

ESQUEMA C

Fuente: Elaboración propia, a partir de la información obtenida

El plan de incentivos propuesto está formado por cinco fases:

#### Fase I. Análisis de la Competitividad

Según Great Place to Work en la última nominación de “Las mejores empresas para trabajar en El Salvador” mencionó en su revista febrero 2019: “Las empresas que integran el ranking de las mejores empresas para trabajar en El Salvador alinean sus estrategias y objetivos al bienestar de

los colaboradores, saben que son ellos quienes hacen grandes sus negocios y se comprometen a mejorar su calidad de vida.”

Para Banco Atlántida El Salvador, es de gran importancia mantenerse dentro de los Bancos más competitivos y cotizados para trabajar a nivel salarial y de prestaciones al personal, en relación con la competencia, principalmente porque está relacionada con la Imagen Corporativa y porque reconoce que quiere contar con el talento con las competencias requeridas para el rubro.

En esta etapa el objetivo es conocer a nivel general las empresas que conforman la competencia y sus características, identificando las diferentes prácticas, como se mueve su personal en el área de asesores comerciales, sus beneficios y como está conformado su salario fijo y salario variable, sus promedios. Esto incluye también identificar claramente las características principales y propias del personal que se desempeña en este puesto en el mercado nacional salvadoreño.

Es claro que Banco Atlántida El Salvador necesita crear estrategias que impulsen procesos de trabajo en equipo, dándoles la corresponsabilidad de los objetivos, creando en ellos competencias técnicas y psicológicas que les permitan alcanzar los niveles óptimos de autonomía en su trabajo.

La hoja de ruta para desarrollar la estrategia de competitividad deberá tener como punto de partida el análisis de cada una de las instituciones financieras de tamaño similar y con características equitativas a través de un estudio organizado y detallado de ellas para obtener información veraz y útil para el objetivo propuesto.

Para el desarrollo del análisis de la competencia, se estudiará detenidamente los siguientes aspectos:

### **1. Identificar quiénes son los competidores.**

Las instituciones bancarias reconocidas por la Superintendencia del Sistema Financiero en El Salvador son trece, cada una con características propias, productos y servicios acordes al mercado que enfocan su estrategia, ninguna establece procedimientos y ofertas iguales, sin embargo, todas cumplen con lo requerido por la Ley Salvadoreña.

Para la elaboración del plan de incentivos se tomará en cuenta el Banco G&T y el Banco Azul debido a que son similares en tamaño, en oferta de productos y servicios, asimismo de tener un mercado similar al Banco Atlántida.

Con el objetivo de conocer claramente las escalas salariales y establecer pesos dentro del diseño, se procede a elaborar investigación de la competencia por medio de un benchmarking y consiste en un proceso de estudio de diferentes entidades financieras que tengan condiciones similares (tamaño, características, clientes, meta) tomando como referencia los productos, y procesos de trabajo establecidos para su comercialización, con el objetivo de realizar un análisis comparativo con el Banco Atlántida.

Dentro del mercado, existen dos Bancos con características similares a Banco Atlántida El Salvador, el primero Banco G&T Grupo Financiero de origen guatemalteco, fundado en el año 2000 y con oferta de productos y servicios financieros dirigidos al mercado de Banco de empresas y Banca de personas.

El segundo Banco Azul, iniciando operaciones en el año 2013 con capital salvadoreño y fundado por 10 socios y banqueros de larga trayectoria profesional, inició con el objetivo de ofrecer a la banca de personas y empresas, servicios y productos financieros.

Ambos Banco tienen definida e implementada una estrategia de compensación combinada entre salario fijo y salario variable para los asesores comerciales de agencias, que permite brindar a sus empleados beneficios económicos y que a la vez incentivan a fortalecer la cartera de clientes en número, montos y fidelización de clientes.

Es importante tomar en cuenta que cada uno de estos bancos tienen su propia estrategia de negocio, enfocada en los productos que le resultan más rentables, para el presente estudio se toma en cuenta los que son de interés: Cuenta corriente, cuenta de ahorro y depósito a plazo, con montos aproximados entre \$24,000.00 y \$28,000.00, es importante mencionar que no se toma en cuenta productos y servicios como seguros y tarjetas de crédito que no son objetivo del presente diseño.

El promedio en salario variable, para los tres productos bancarios que son de interés del presente diseño se encuentra entre \$250.00 y \$300.00, esto si se lograra el cumplimiento del cien por ciento de meta mensual asignada para cada asesor de negocios. Para una mayor comprensión de lo anterior se presenta un análisis comparativo denominado benchmarking que se detalla a continuación:

|                                                                                   | Salario Base | Meta Cuenta corriente |             | Meta Cuenta de ahorro |            | Meta Depósito a plazo | Mínimo de cumplimiento para cobro de comisión | Monto total meta | Valor incentivo aproximado |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------|-------------|-----------------------|------------|-----------------------|-----------------------------------------------|------------------|----------------------------|
|                                                                                   |              | Número                | Monto       | Número                | Monto      | Monto                 |                                               |                  |                            |
| <b>Banco G&amp;T</b>                                                              |              |                       |             |                       |            |                       |                                               |                  |                            |
|  | \$400.00     | n/a                   | \$8,000.00  | n/a                   | \$5,000.00 | \$15,000.00           | 80%                                           | \$28,000.00      | \$250.00                   |
| <b>Banco Azul</b>                                                                 |              |                       |             |                       |            |                       |                                               |                  |                            |
|  | \$400.00     | 10 cuentas            | \$10,000.00 | 10 cuentas            | \$4,000.00 | \$10,000.00           | 80%                                           | \$24,000.00      | \$300.00                   |
| <b>Banco Atlántida</b>                                                            |              |                       |             |                       |            |                       |                                               |                  |                            |
|  | \$500.00     | n/a                   | \$10,000.00 | n/a                   | \$5,000.00 | \$10,000.00           | n/a                                           | \$25,000.00      | Sin incentivo              |

Este dato nos permite conocer el monto mínimo de incentivo que el Banco Atlántida necesita para ser una empresa competitiva, que permita contar con el personal de mayor experiencia y capacidades del mercado.

## 2. Identificar el alcance de la competencia.

Durante la primera fase se exploraron las características de las ofertas que tienen las entidades bancarias de la competencia para realizar el análisis comparativo con las características similares de las del Banco Atlántida. Importante aclarar que fueron consideradas aquellas ofertas que funcionalmente se refieren a los mismos rubros, aunque nominalmente pudieran variar. Con el propósito que la presente propuesta tenga validez y permita comparaciones equitativas, el mercado meta y los objetivos pretendidos por el puesto de trabajo denominado como asesores comerciales en el Banco Atlántida, se procuró que fueran similares a los de la competencia. A pesar de que el nombre del puesto de trabajo varía, sus funciones son similares, así como los requerimientos, durante el proceso de reclutamiento y selección del personal; las edades oscilan

entre 20 y 35 años, bachiller o estudios universitarios de preferencia, al menos un año de experiencia en puestos similares y algunas competencias como: resolución de problemas, negociación y cierre de negocios; además habilidades de comunicación.

El salario base mensual está en promedio de \$400.00 y su estrategia de negocios en cuanto a depósitos a plazo, cuenta corriente y de ahorro genera entre \$250.00 a \$300.00 mensuales, con posibilidad de crecer en incentivos por mayor colocación en montos sobre estos productos. La meta mensual a colocar en estos tres productos es de \$28,000.00 y \$24,000.00 siendo bastante similar a los \$25,000.00 solicitados por Banco Atlántida El Salvador.

En el siguiente cuadro se observa las características relacionadas a cada Banco según investigación realizada en los meses de febrero a mayo del año dos mil veinte.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p><b>ASESOR DE VENTAS Y SERVICIOS</b></p> <p>Salario fijo mensual: \$400.00<br/>Incentivo promedio: \$250.00</p> <p>Meta mensual: \$28,000.00</p> <p><i>Productos:</i><br/>Depósitos a plazo<br/>Cuenta corriente<br/>Cuenta de ahorro</p> |  <p><b>ASESOR COMERCIAL AZUL</b></p> <p>Salario fijo mensual: \$400.00<br/>Incentivo promedio: \$300.00</p> <p>Meta mensual: \$24,000.00<br/>10 cuentas nuevas</p> <p><i>Productos:</i><br/>Depósitos a plazo<br/>Cuenta corriente<br/>Cuenta de ahorro</p> |  <p><b>ASESOR COMERCIAL DE AGENCIA</b></p> <p>Salario fijo mensual: \$500.00<br/>Incentivo promedio: N/A</p> <p>Meta mensual: \$25,000.00</p> <p><i>Productos:</i><br/>Depósitos a plazo<br/>Cuenta corriente<br/>Cuenta de ahorro</p> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### 3. Determinar aspectos positivos y negativos de la competencia

Para el análisis de competencia, fue importante identificar los aspectos positivos y negativos de los modelos de incentivos de las entidades bancarias similares, de tal manera de lograr una ventaja competitiva y obtener información sobre los competidores, a fin de utilizarla en el diseño de la estrategia del plan de incentivos, siempre basado en el cumplimiento de metas esperadas y con enfoque en los productos más rentables para el Banco Atlántida El Salvador.

Tanto el Banco G&T como el Banco Azul presentan una oferta amplia de productos y servicios para el mercado salvadoreño, lo que es un aspecto positivo, porque permite que los empleados que se desempeñan en puestos de negocios como asesores comerciales de agencias tengan la oportunidad de incrementar la cartera de clientes, así como generar nuevos negocios, además de brindarles a nivel personal y profesional mayor conocimiento y experiencia en cuanto a características y operatividad de cada producto.

Es importante mencionar también que ambos Bancos brindan a sus empleados beneficios adicionales a los de la Ley, por ejemplo, un seguro de vida y médico para el empleado y su familia; además de pago de dividendos de acuerdo con cumplimiento de metas de todo el Banco y uno o dos salarios adicionales al año.

Las posibilidades de crecimiento profesional y de formar carrera dentro de la empresa dependerán del esfuerzo y resultados de cada uno, permitiéndole al empleado superarse en puestos de trabajo en el área de negocios.

Entre las desventajas que podemos encontrar en ambos bancos es la costumbre de despedir a los asesores de negocios que no cumplen con sus metas en periodos mayores a 3 meses, generando estrés y desmotivación del personal.

Otro aspecto importante es que, por el tamaño de las empresas, es normal observar que su enfoque de negocios está dirigido para pequeñas y medianas empresas, dejando de lado los negocios grandes en montos y números que generan las empresas corporativas como es el caso de Banco G&T.

Por otra parte, por medio del benchmarking se logró identificar aspectos positivos y negativos de los modelos de incentivos de los Bancos de la competencia, según se detalla en el cuadro siguiente:

| BANCO                | ASPECTOS POSITIVOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | ASPECTOS NEGATIVOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Banco G&amp;T</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Es un modelo de incentivos que se cumple mensualmente y de acuerdo con lo pactado con los asesores.</li> <li>-Brinda a los asesores la posibilidad de esforzarse para incrementar sus ingresos mensuales.</li> <li>-Incentiva a los asesores comerciales para incrementar su cartera de clientes.</li> <li>-Genera en los asesores el deseo de atender con calidad a sus clientes para mantenerles dentro de su cartera.</li> <li>-Estabilidad en el empleo, siempre y cuando cumpla metas.</li> <li>-Beneficios adicionales a los de la Ley (seguro médico, pago de dividendos y salario adicional anual)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Al tener como regla de negocio que el pago de incentivo será a partir de cumplimiento del 80% en adelante, el asesor puede desmotivarse porque no se le reconoce el esfuerzo.</li> <li>-Genera cierto grado de ambiente negativo entre asesores, por quedarse con los clientes.</li> <li>-Modelo de negocios, el cual dio inicio con base en experiencia generada en Guatemala.</li> <li>-Su enfoque de negocio está dirigido a pequeñas y medianas empresas dejando de lado las grandes empresas.</li> </ul> |
| BANCO                | ASPECTOS POSITIVOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | ASPECTOS NEGATIVOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Es un modelo de incentivos que se cumple mensualmente y de acuerdo con lo pactado con los asesores.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>-El modelo requiere crecimiento en número de clientes nuevos, a pesar de que se cumpla el monto.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Banco Azul</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Brinda a los asesores la posibilidad de esforzarse para incrementar sus ingresos mensuales.</li> <li>-Incentiva a los asesores comerciales para incrementar su cartera de clientes.</li> <li>-Genera en los asesores el deseo de atender con calidad a sus clientes para mantenerles dentro de su cartera.</li> <li>-Estabilidad en el empleo, siempre y cuando cumpla metas.</li> <li>-Beneficios adicional a los de la Ley (seguro médico, pago de dividendos y salario adicional anual)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Al tener como regla de negocio que el pago de incentivo será a partir de cumplimiento del 80% en adelante, el asesor puede desmotivarse porque no se le reconoce el esfuerzo.</li> <li>-Genera cierto grado de ambiente negativo entre asesores, por quedarse con los clientes.</li> <li>-La política de seguridad bancaria para aceptar en su base de clientes tiene más altos los rangos en sus filtros</li> </ul> |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Está demostrado en estudios realizados por expertos en ventas, que los mejores vendedores son los que aspiran a obtener más y mejores incentivos que provienen de su esfuerzo y seguimiento, por lo tanto, si estos incentivos generan el crecimiento esperado en la cartera de clientes, vale la pena la inversión y el esfuerzo que requiere su implementación y seguimiento.

#### 4. **Determinar los salarios e incentivos de la competencia ofertados para asesores comerciales de agencias bancarias**

La investigación realizada aporta información clara de la distribución de los salarios que ofrece la competencia, su distribución y reglas establecidas para que los asesores puedan percibir el beneficio de pago de incentivos por colocación en depósitos a plazo, cuenta corriente y cuenta de ahorro.

El caso de Banco G&T, desde el inicio de la relación laboral con el asesor ofrece un salario base de \$400.00 más la posibilidad de percibir ingresos adicionales por medio de la colocación de nuevos clientes e incremento de cartera, dejando establecida la meta de \$28,000.00 mensual. Según la información obtenida el promedio de incentivos percibidos es de \$250.00 tomando en cuenta los tres productos mencionados previamente.

Banco Azul de igual manera desde el inicio de la relación laboral ofrece \$400.00 de salario base, con la posibilidad de generar ingresos por cumplimiento de meta de \$24,000.00 y 10 clientes nuevos dentro de su cartera, manteniendo un promedio de pago de incentivos de \$300.00 para los productos de depósito a plazo, cuenta corriente y cuenta de ahorro.

Ambos casos ofrecen un salario fijo de \$400.00 y un salario variable que ronda entre \$250.00 y \$300.00 por cumplimiento del 100% de la meta, comparado con Banco Atlántida El Salvador que solo paga salario fijo base de \$500.00 sin incentivos por colocación mensual.

En el siguiente gráfico se muestra el comparativo explicado en los párrafos anteriores:

|                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p>Salario fijo: \$500.00</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salario variable promedio: N/A</li> <li>• Meta mensual \$25,000.00</li> </ul> |  <p>Salario fijo: \$400.00<br/>Salario variable promedio: \$250.00</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meta mensual \$28,000.00</li> </ul> |  <p>Salario Fijo: \$400.00<br/>Salario variable promedio: \$300.00</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meta mensual \$24,000.00<br/>10 clientes nuevos</li> </ul> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## 5. Determinar los factores clave de éxito en el negocio.

El negocio de los Bancos está basado en la estrategia utilizada para promocionar y colocar sus productos y servicios bancarios, que a su vez generan ingresos financieros. Es importante mencionar que los factores principales de éxito de cada modelo tienen como base el personal con el que cuente la empresa, su experiencia en el mercado de acuerdo con cada zona del país, el desarrollo de sus capacidades de negocio y habilidades personales para lograr el cierre de negocios.

A continuación, se detallan algunos de los factores claves de éxito en el negocio relacionado con el modelo y resultado obtenidos, de igual forma, aquellos relativos a los aspectos internos del Banco, para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados:

- a. **Debe cumplirse con los tiempos definidos en el pago de incentivos:** Al inicio cuando se da a conocer el modelo debe explicarse el plazo que tardará en pagarse los incentivos con relación al cumplimiento de la meta. Para el diseño del plan de incentivos para Banco Atlántida, se pagará al siguiente mes de cumplimiento.

- b. **El modelo debe ser comunicado y explicado oportunamente:** a todas las áreas involucradas incluyendo asesores comerciales, jefes, áreas como contabilidad, tesorería, productos y servicios, talento humano, con el objetivo que estén debidamente informados sobre la participación dentro del proceso, con el objetivo de evitar retrasos en las autorizaciones y pagos.
- c. **Las reglas de negocio deben ser equitativas para todo el personal:** no deben existir preferencias o pagos adicionales a lo establecido que pueda generar inconformidad por recibir menor retribución por el mismo trabajo realizado. Las excepciones deben ser autorizadas por la Gerencia de Negocio, quien deberá explicar las razones que generaron este beneficio adicional, con el objetivo de evitar la desmotivación del personal.
- d. **Los procedimientos y políticas relacionadas deben estar debidamente autorizados por las Gerencias correspondientes antes de dar inicio al modelo de incentivos:** Previo a la aplicación del modelo, deberá tomarse en cuenta todos los aspectos necesarios con la finalidad de evitar complicaciones u obstáculos de parte de las áreas involucradas que impidan el normal desarrollo del mismo, que puede provocar retrasos en los plazos acordados con los asesores comerciales, situación que generaría molestia y desmotivación en ellos, además de reflejar una imagen negativa por parte del Banco.
- e. **Las metas establecidas deben mantenerse, según comunicación formal al personal:** Toda meta establecida deberá ser comunicada oficialmente ya sea en reuniones

periódicas, correo electrónico u otro medio, los cambios no deben ser repentinos y al azar. Las necesidades de cambios por emergencias deberán ser autorizadas por la gerencia y comunicadas de manera oficial también.

- f. **Dentro del modelo deben considerarse todos los posibles escenarios, para que ninguna de las partes resulte afectada:** es importante que se valoren todos los posibles escenarios y la forma en que se manejarán, tanto temas internos como externos al Banco como emergencias nacionales, vacaciones del personal, incapacidades, cumplimiento extremadamente mayor al requerido, personal con varios periodos de no cumplimiento; cada uno debe tener definido previamente la forma de proceder.
- g. **Reclutamiento y selección de personal:** esta fase es importante y tiene como base la adecuada elaboración de perfil de puesto, tomando en cuenta las características óptimas y necesarias que deben cumplir los candidatos, buscando mantener las menores brechas posibles a la hora de reclutar nuevo personal, garantizando que en los procesos de selección se contrate al personal que cumpla con el perfil de ventas, que se vea incentivado por un modelo de pago variable por venta.
- h. **Oportuna inducción y capacitación:** desde el ingreso al Banco debe brindarse una inducción enfocada en resultados desde su puesto de trabajo, comunicar lo que se espera y cómo deben cumplirlo. En lo sucesivo debe brindarse capacitaciones periódicas que mejoren sus competencias y beneficien sus capacidades de negociación, manejo de tiempo y atención al cliente, así como aquellas orientadas a los productos y servicios

ofrecidos por la empresa, con énfasis en el fortalecimiento constante de competencias de venta y retención de clientes.

- i. **Comunicación oportuna en cuanto a cambios o mejoras en los servicios y productos:** Debe tomarse en cuenta que todo cambio e información general de los productos y servicios ofertados deben ser de total conocimiento de quienes lo colocan en el mercado, para evitar molestias en los clientes e información errónea por parte de los asesores comerciales. La falta de comunicación podría generar la pérdida de negocios importantes y de los existentes.
- j. **Aplicación de evaluaciones de desempeño para el puesto de asesor comercial:** con el propósito de evaluar las habilidades técnicas y fortalezas, así como las áreas de mejora de los asesores comerciales, deben evaluarse periódicamente los puntos relacionados a su cumplimiento, competencias y otros aspectos relativos a los objetivos de su perfil de puesto. Todo ello previa notificación al personal.

## Fase II. Factores de Desempeño

Durante esta fase el objetivo principal es identificar los factores de desempeño de los asesores comerciales de agencias de Banco Atlántida El Salvador, reconocer cada producto y servicio que ofrecen a los clientes con sus características, incluso la rentabilidad que generan al Banco con el objetivo de tomar en cuenta estos aspectos a la hora de elaborar el diseño de incentivos.

Para la elaboración del plan de incentivos los productos que se tomarán en cuenta para la asignación de montos, pesos y valores en la estrategia, serán: Cuenta corriente, cuenta de ahorro

y depósito a plazo. Es importante tomar en cuenta que cada uno de estos productos tiene un costo generado por características propias que incluyen gastos administrativos, gastos relacionados a reservas de Liquidez necesarias y obligatorias por parte de la Superintendencia del Sistema Financiero Salvadoreño y otros costos relacionados a salarios y comisiones por colocación del servicio que es nuestro objetivo principal de la creación de este plan de incentivos.

Para tener un amplio panorama del trabajo desarrollado por los asesores comerciales de Banco Atlántida El Salvador, es importante comprender que el mercado meta esta entre personas naturales y empresas, desde micro hasta corporativas, su labor es de gran importancia ya que este puesto de trabajo se convierte en la imagen del Banco, siendo ellos quienes brindan la información solicitada o gestionan servicios que no precisamente son de clientes, sino más bien de usuarios. Es aquí donde nace la oportunidad de promocionar y generar nuevos negocios ya sea a título personal o directamente con la empresa.

Las metas se establecen por montos asignados a cada producto, independientemente de si el crecimiento proviene de clientes del banco que están dentro de su cartera o si son nuevos.

Su función principal es fidelizar al cliente por medio de venta cruzada y lograr que el cliente pueda manejar sus operaciones bancarias de manera ágil y fácil por medio de la plataforma, evitando que la competencia le brinde mejor atención. Una de las políticas internas del Banco es “Conozca a su cliente”, esto implica saber exactamente lo que necesita para ofrecerle las soluciones o mejores opciones.

Para la mayoría de asesores comerciales su trabajo es dentro de la agencia, aunque debido a la naturaleza del negocio habrá ocasiones en las que deberá apoyar saliendo a visitar empresas,

con actividades como entrega de cuentas planilleras y visitas propias del negocio. Será cada jefe de agencia quien gestione las actividades que apoyarán los asesores, utilizando las cualidades personales y disposición al negocio que muestre cada uno.

Por otra parte, los asesores comerciales tienen la oportunidad de acceder a una escala de mejora profesional, según los resultados y número de negocios colocados; dichos asesores pueden ser propuestos para plazas de mayor rango como, por ejemplo: Ejecutivo de negocios, Ejecutivo de créditos, entre otros.

La escala de mejora profesional se determina a través de las evaluaciones de desempeño trimestrales, en las que participa el Jefe inmediato, para el caso de los asesores comerciales de la Gerencia de Negocios, sería el Jefe de Front Office y el Jefe de Agencia, tomando en cuenta los objetivos principales del puesto de trabajo. Durante los últimos dos trimestres los resultados obtenidos en los kpi's evaluados en los asesores comerciales fueron poco satisfactorios, el porcentaje promedio de crecimiento en las ventas fue del 30%, en relación con la meta mensual propuesta, siendo este dato la base para determinar el piso del modelo de plan de incentivos diseñado.

Cada asesor desarrolla sus competencias en las capacitaciones periódicas que el Banco ofrece, sin embargo la evaluación de desempeño se mide basada en su experiencia en la gestión de negocios colocados y su crecimiento en la cartera de clientes, su participación en estos y cómo logra manejarlos operativamente, disminuyendo errores en los procesos, ya que esto implica comunicación constante con diferentes áreas como Cash Management, call center, informática, proyectos, operaciones, entre otros, quienes apoyan para alcanzar el negocio desde el inicio y

su seguimiento a lo largo del tiempo. Esta evaluación debe ser programada por el Jefe inmediato y especificar claramente el periodo evaluado, los aspectos que se tomarán en cuenta con sus respectivos pesos; al final de la evaluación ambas partes firman en señal que están de acuerdo en lo evaluado y en los aspectos acordados de mejora.

A continuación, una imagen a nivel general de la oferta de productos y servicios de Banco Atlántida El Salvador, tomada de su página web.



### Fase III. Definir montos y pesos del plan de incentivos

El plan de incentivos diseñado para el Banco Atlántida El Salvador, está basado en el modelo Merrick's, en el cual se ha considerado escalas salariales, tomando en cuenta la estrategia de negocio, los clientes meta, los montos de crecimiento esperado y los productos que generan mayor rentabilidad. Para la elaboración del diseño del plan de incentivos se tomó en cuenta el benchmarking ajustándolo a las características propias del Banco Atlántida y sus similitudes con la competencia.

Banco Atlántida cuenta con una cartera de clientes, con tendencia al crecimiento y como parte de la estrategia de negocios se espera un incremento de –al menos – tres millones de dólares de los Estados Unidos de América, de los cuales el 45% aproximadamente, recae en la responsabilidad de los asesores de negocios; es importante aclarar que para generar ingresos y alcanzar los montos de la cartera esperada, el porcentaje de cumplimiento debería exceder el 70%.

El plan contiene un incentivo variable de \$300 dólares de los Estados Unidos de América como mínimo, este monto variable dependerá del porcentaje de cumplimiento de ventas alcanzadas. Lo anterior ha sido diseñado, a partir del benchmarking realizado con los Bancos de la competencia y con características similares, además, tomando como referencia los productos que incluye el presente modelo de incentivos.

Las reglas generales del diseño serán la base para que los asesores comerciales puedan optar al incentivo, es importante mencionar que estas fueron elaboradas tomando como referencia el porcentaje de cumplimiento de venta actual que es del 30%, este dato fue obtenido por medio de las Jefaturas del Banco Atlántida El Salvador.

A continuación, se detallan las reglas que se deberán tomar en cuenta para el pago de incentivos según el modelo:

- Cumplimiento de al menos el 70% de la meta mensual asignada a cada asesor comercial, para que tenga derecho a recibir el incentivo variable.
- El cumplimiento de la meta deberá estar formado al menos con un 70% en montos nuevos en los productos: Cuenta corriente, cuenta de ahorro y depósito a plazo.

| Salario Base  | Porcentaje de ventas | Porcentaje de incentivo                  | Incentivo |
|---------------|----------------------|------------------------------------------|-----------|
| \$500 mensual | 70% - 99.99%         | 100%                                     | \$270.00  |
|               | 100%                 | 100%                                     | \$300.00  |
|               | mayor al 100%        | porcentaje igual al porcentaje de ventas |           |

Es en esta fase donde se definirá lo más conveniente para la empresa en cuanto a:

1. Productos que estarán incluidos en el plan de incentivos para asesores comerciales
2. Factor a medir dentro de cada producto
3. Asignación de pesos por producto
4. Escala de cumplimiento sobre la meta por producto.
5. Porcentajes mínimos esperados de cumplimiento para establecer reglas de negocio para el pago del incentivo.
6. Cálculo y administración del sistema de incentivos

### **1. Productos incluidos en el plan de incentivos.**

Es importante mencionar que, a pesar de que los asesores comerciales tienen múltiples productos y servicios para comercializar, incluidos depósitos, créditos y servicios adicionales; en el presente modelo solo se tomara en cuenta tres productos: Cuenta corriente, Cuenta de ahorro y Depósito a plazo, estos fueron elegidos por Banco Atlántida basados en su estrategia de negocio. Cada producto y servicio financiero tiene un costo, generado por pago de intereses cuando aplica, gastos administrativos y operativos y costo de encaje; estos deben ser tomados en cuenta a la hora de planificar un plan de negocios y su comercialización incluyendo el pago de incentivos a sus asesores y ejecutivos comerciales.

Para cada uno de estos productos se otorga un peso, expresado en porcentaje que representa su participación dentro de la meta establecida a cada asesor. Para la cuenta corriente se otorga el 50% de peso ya que es la que genera mayor rentabilidad y tiene expectativa de mayor crecimiento en montos.

La cuenta corriente y depósitos a plazo tendrán un peso del 25% cada uno, ya que son necesarios para el crecimiento de clientes y cartera de clientes, pero en menor escala ya que generan menos ingresos y utilidades financieras para el Banco.

## **2. Factor a medir por producto**

El factor a medir en el presente modelo será por montos nuevos en cartera de cada asesor comercial, incluso si estos se logran con un solo cliente, no se tomará en cuenta el número de clientes para el pago de incentivo por colocación.

El incentivo se calculará sobre el monto de colocación que represente ingresos nuevos para el Banco, no tomando en cuenta renovaciones de depósitos a plazo.

Los montos en meta mensual asignados a cada asesor comercial suman un total de \$40,200.00, tomando en cuenta la necesidad de crecimiento de Banco Atlántida El Salvador (\$2,010.000.00) total de crecimiento esperado para este segmento del negocio.

Esta meta total se desglosa de la siguiente forma:



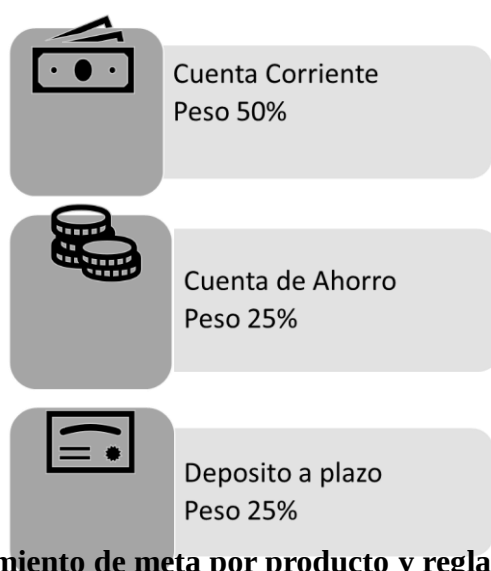
Estos datos están definidos de acuerdo con los montos esperados por la Junta Directiva como mínimo para el logro de objetivos dentro de los plazos establecidos.

**3. Asignación de pesos utilizados en el diseño**

Dentro del modelo se establecen pesos, estos asignados a cada producto y representan su porcentaje de participación dentro de la meta asignada a cada asesor. Estos fueron establecidos de acuerdo a los montos esperados a crecer en cada producto; para este caso el producto menos costoso es la cuenta corriente, debido a que no representa obligación o compromiso con el pago de intereses hacia los clientes lo que permite otorgarle un 50% de participación.

Para el caso de la cuenta de ahorro y depósito a plazo, aunque ambos si representan obligación en el pago de intereses, los montos captados de esta forma resultan ser más estables en el tiempo además por los montos es posible utilizarlos para otorgamiento de créditos a corto plazo, formando parte de la meta con un 25% cada uno.

En el siguiente esquema se muestra como queda conformada la participación de cada producto en la meta mensual de cada asesor de negocios:



#### **4. Escala de cumplimiento de meta por producto y reglas del negocio**

El diseño esta creado de tal forma que fomente el crecimiento de cartera de agencias, con nuevos clientes atraídos por los asesores comerciales, tomando en cuenta que el monto total pagado variable sea competitivo con el mercado Financiero Salvadoreño; para el caso del Banco Atlántida y basado en el Benchmarking, el monto total esperado que genere un asesor que cumple el 100% de la meta mensual es de \$300.00 dólares de los Estados Unidos de América.

### **Reglas de negocio**

Como parte de las reglas de negocio es importante definir el monto variable para 100% de cumplimiento: \$300.00. Además, el modelo tiene un punto de partida inicial del 70% y no cuenta con un techo, es decir que no tiene límite y permite a los asesores crecer ilimitadamente, tal como se presenta a continuación:

1. Cumplimiento del 70% tendrá el pago del 70% de la meta cumplida. (\$210.00)
2. Cumplimiento del 70% en adelante de la meta cumplida se pagará porcentaje proporcional al cumplimiento de meta.

Esta información se encuentra reflejada de manera esquemática en el siguiente cuadro:

| Límites del Modelo de Incentivo | Piso                       | Cumplimiento arriba de piso                                    | Techo                                                          |
|---------------------------------|----------------------------|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Cumplimiento de Meta            | 70% de la meta             | Porcentaje alcanzado arriba de 70%                             | Sin techo                                                      |
| Pago de incentivo               | Pago del 70% del incentivo | Se paga un incentivo proporcional al % de cumplimiento de meta | Se paga un incentivo proporcional al % de cumplimiento de meta |

## 5. Cálculo y administración de sistema de incentivos

Para operativizar las reglas de negocios, será necesario incorporarlas en el “Procedimiento Interno para pago de incentivos de asesores comerciales de Banco Atlántida El Salvador”, el cual a solicitud de Gerencia de Negocios será elaborado en compañía de la persona asignada de área de procesos y productividad, durante el plazo de una semana y siendo verificado por los puestos involucrados para que la autorización se tramite ante la Vicepresidencia de Negocios.

En general los aspectos a tomar en cuenta para el cálculo de incentivo será porcentaje cumplido por producto, la meta establecida (\$40,200.00), el monto en concepto de incentivo será calculado de acuerdo al monto de cartera nuevo generado durante el período.

El incentivo será retribuido de forma mensual, depositado en cuenta el mes próximo a la colocación de los productos, debido a los procesos existentes del Banco Atlántida su verificación, autorización y gestión de pago.

El proceso inicia tomando como punto de partida el periodo a pagar, el primero de mes y finalizando el último día del mes, esta verificación estará a cargo de personal de Gerencia de

Negocios designado para esta actividad, este puesto tiene el nombre de Oficial de Negocios de Cartera, cuando la información esta verificada por el ejecutivo, es trasladada al Jefe de Front Office para su revisión y visto bueno, posteriormente debe remitirse a Vicepresidencia de Negocios, quien dará su autorización para el pago correspondiente.

Con dicha autorización debe presentarse al Gerente de Finanzas, quien autoriza el proceso de pago en el sistema contable del Banco, este es ingresado por la encargada de pagos al sistema, donde contabilidad y talento humano registran la operación y programan la fecha establecida de pago, reflejando en la contabilidad la gestión realizada. Los reclamos por parte de los asesores serán atendidos por talento humano, quienes serán los responsables de gestionar la revisión con el Oficial de Negocios de Cartera.

El cálculo de los incentivos será desarrollado por el Oficial de Negocios de Cartera, utilizando la siguiente tabla:

| Producto         | Peso | Meta        | Monto colocado | Porcentaje de cumplimiento | Porcentaje cumplimiento ponderado (cumplimiento por peso) | Incentivo a pagar |
|------------------|------|-------------|----------------|----------------------------|-----------------------------------------------------------|-------------------|
| Cuenta corriente | 50%  | \$20,000.00 | \$20,000.00    | 100%                       | 100%                                                      | \$150.00          |
| Cuenta de ahorro | 25%  | \$13,400.00 | \$13,400.00    | 100%                       | 100%                                                      | \$75.00           |
| Depósito a plazo | 25%  | \$6,800.00  | \$6,800.00     | 100%                       | 100%                                                      | \$75.00           |
| Total            | 100% | \$40,200.00 | \$40,200.00    |                            |                                                           | \$300.00          |

Para tener una mejor comprensión del modelo y su forma de cálculo del incentivo, presentamos el siguiente ejemplo:

El asesor “M” durante el mes de marzo 2020 tuvo un monto colocado que alcanzó un cumplimiento en porcentaje del 85%, por lo que si revisamos las reglas del modelo aplica para recibir pago de incentivo.

Detallamos a continuación como fue calculado en primer lugar el cumplimiento por producto, para posteriormente calcular el monto a pagar por cada producto, sumando así el total de incentivo ganado (\$256.41):

| Producto         | Peso | Meta        | Monto colocado | Porcentaje de cumplimiento | Porcentaje cumplimiento ponderado (cumplimiento por peso) | Incentivo a pagar |
|------------------|------|-------------|----------------|----------------------------|-----------------------------------------------------------|-------------------|
| Cuenta corriente | 50%  | \$20,000.00 | \$19,500.00    | 100%                       | 49%                                                       | \$146.25          |
| Cuenta de ahorro | 25%  | \$13,400.00 | \$11,800.00    | 100%                       | 22%                                                       | \$66.04           |
| Depósito a plazo | 25%  | \$6,800.00  | \$4,000.00     | 100%                       | 15%                                                       | \$44.12           |
| Total            | 100% | \$40,200.00 | \$35,300.00    |                            | 85%                                                       | \$256.41          |

#### Fase IV. Viabilidad económica

Para determinar la viabilidad económica de la implementación del modelo de incentivos para asesores comerciales de Banco Atlántida El Salvador, bajo el modelo Merrick’s, deberá tenerse en consideración el costo económico que genera comparado con los beneficios que el Banco obtendrá con su aplicación.

Los beneficios se calculan tomando en cuenta el porcentaje de crecimiento actual que presenta el Banco, en el rubro específico de Front Office donde se reportan los 50 asesores de negocios, el porcentaje de cumplimiento en ventas es del 30% de la meta, con un monto mensual de \$25,000.00. Para el modelo propuesto la meta fue modificada de acuerdo a las necesidades del Banco Atlántida, incrementando a \$40,200.00 mensual por asesor, por esta razón es que los escenarios mostrados para el corto y mediano plazo son conservadores entre el 50% y el 70%.

Los costos calculados tomarán en cuenta el crecimiento actual del área de asesores comerciales y se hará la comparación respectiva con lo esperado, considerando un crecimiento y plazo prudente donde se espera que alcanzar una mejora sensible con el paso del tiempo; se presentan dos escenarios uno óptimo y otro conservador, que reflejan los beneficios que se obtendrían, en ambos casos, se muestra un beneficio a favor del Banco Atlántida El Salvador. El siguiente cuadro explica con detalle la forma en que se plantean ambos, en el diseño del modelo de incentivos:

|                                 |                        |                      |
|---------------------------------|------------------------|----------------------|
| <b>Análisis Costo Beneficio</b> | <b>\$ 990,540.00</b>   | <b>\$ 611,100.00</b> |
| <b>Beneficios</b>               | <b>\$ 1,032,000.00</b> | <b>\$ 630,000.00</b> |
| <b>Costos</b>                   | <b>\$ 41,460.00</b>    | <b>\$ 18,900.00</b>  |

| <b>Escenario Actual</b>                                         |               | <b>Escenario 1:<br/>óptimo</b> | <b>Escenario 2:<br/>Conservador</b> |
|-----------------------------------------------------------------|---------------|--------------------------------|-------------------------------------|
| <b>Beneficios:</b>                                              |               |                                |                                     |
| Cantidad Asesores                                               | 50.00         | \$ 50.00                       | \$ 50.00                            |
| Meta mensual                                                    | \$ 25,000.00  | \$ 40,200.00                   | \$ 40,200.00                        |
| % cumplimiento meta                                             | 30%           | 70%                            | 50%                                 |
| Monto de Venta                                                  | \$ 375,000.00 | \$ 1,407,000.00                | \$ 1,005,000.00                     |
| <b>Beneficio (Crecimiento en ventas sobre escenario actual)</b> |               | <b>\$ 1,032,000.00</b>         | <b>\$ 630,000.00</b>                |
| <b>Costos</b>                                                   |               |                                |                                     |
| Salarios Fijo + prestaciones                                    | \$ 33,750.00  | \$ 33,750.00                   | \$ 33,750.00                        |
| Incentivo Variable (\$300 x asesor)                             | \$ -          | \$ 10,500.00                   | \$ -                                |
| Gastos admin (3% sobre venta)                                   | \$ 11,250.00  | \$ 42,210.00                   | \$ 30,150.00                        |
|                                                                 | \$ 45,000.00  | \$ 86,460.00                   | \$ 63,900.00                        |
| <b>Costos (Incremento en costos sobre escenario actual)</b>     |               | <b>\$ 41,460.00</b>            | <b>\$ 18,900.00</b>                 |

Fuente: Elaboración propia

## Fase V. Validación

El proceso de validación será sometido ante las autoridades académicas de la Escuela de Post Grado de la Maestría de Recursos Humanos de la Universidad Evangélica de El Salvador.

Debido a la emergencia nacional por la pandemia conocida como coronavirus o COVID-19, el proceso de validación con el Banco Atlántida se ve imposibilitado de realizarse.

No obstante, lo anterior, el presente diseño del plan de incentivos consideró realizar el proceso de validación con el Jefe de Front Office y otros representantes directivos que Banco Atlántida El Salvador designara. Para tal efecto se expondría detalladamente las características del Plan de Incentivos para asesores comerciales, el modelo utilizado, así como el costo-beneficio que tendrá el Banco al implementarlo y principalmente que problemas y necesidades estaría solventando en el corto, mediano y largo plazo si se implementara.

### C. Metodología y estrategia

Para la elaboración de la presente propuesta, se contó con la apertura del Banco Atlántida, El Salvador, así como con el personal clave, quienes a través de entrevistas enfocadas proporcionaron la información útil y necesaria para los fines de la investigación.

Por otra parte, se realizó un estudio de mercado o también conocido como benchmarking, cuya finalidad fue determinar las características de las entidades bancarias similares, lo que permitió identificar los aspectos positivos y negativos de la competencia respecto al Banco Atlántida. De igual forma, fue indispensable realizar un estudio teórico sobre los diferentes modelos de incentivos, a fin de seleccionar uno de ellos y ajustarlo a las necesidades del Banco.

Para la implementación del plan de incentivos seleccionado, el Banco Atlántida, El Salvador, deberá considerar la ruta propuesta a continuación en el esquema “D”, denominado “Diseño de Estrategia” el cual describe las cinco fases a desarrollar.

### Diseño de Estrategia



Esquema D

Fuente: Elaboración propia

### D. Organización para la ejecución

Para este apartado fueron realizadas entrevistas enfocadas a las jefaturas con poder de decisión y conocimiento sobre las necesidades de la empresa, en tal sentido, fueron entrevistadas la Gerencia de Negocios y el Jefe Front Office, quienes coincidieron en señalar los productos de interés del Banco para potenciar sus ventas, los cuales son la cuenta de ahorro, cuenta corriente y depósitos a plazo, ya que son los que generan mayor rentabilidad.

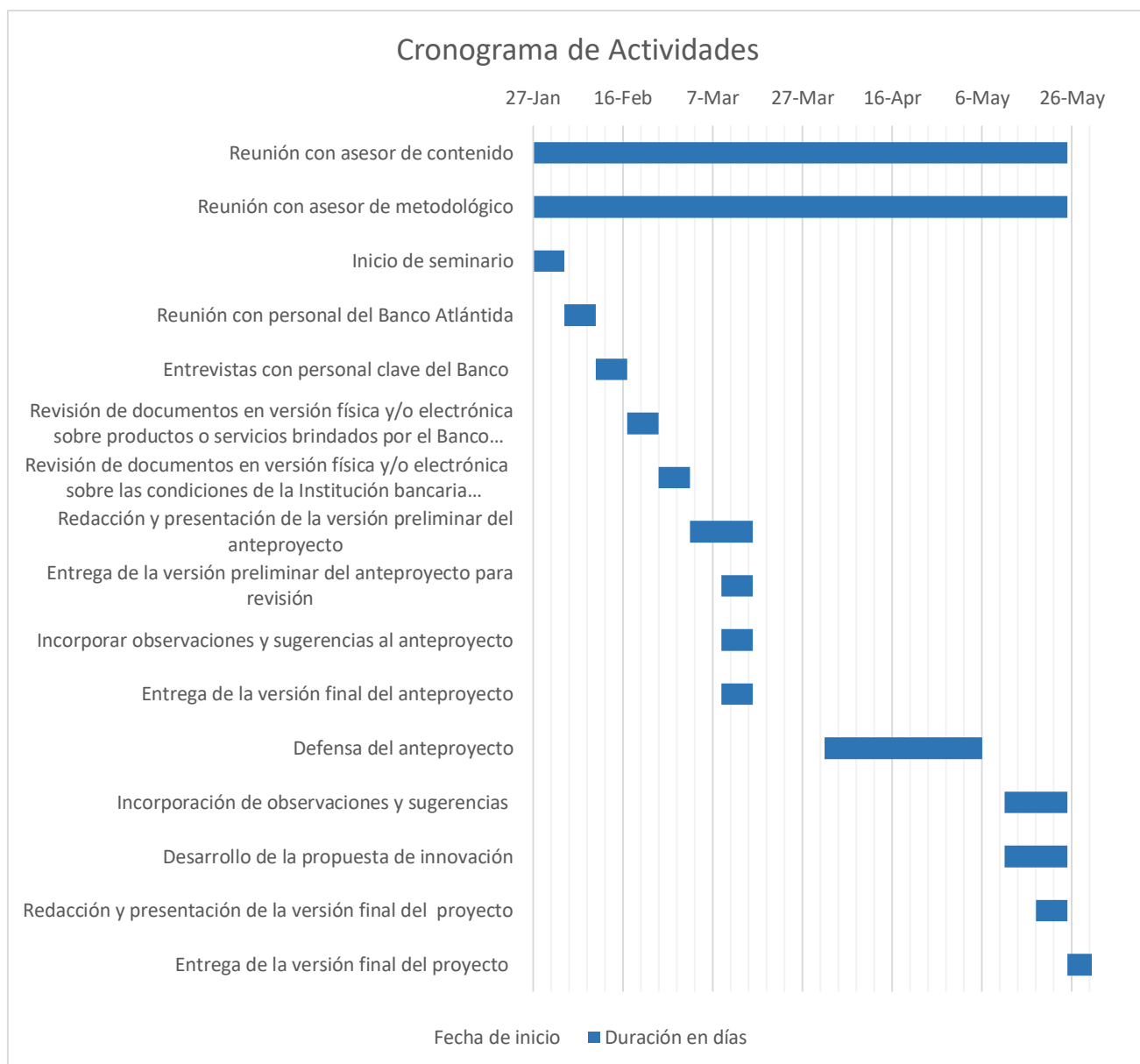
Para la implementación del modelo de incentivos, el Banco Atlántida, El Salvador, deberá crear una ruta de actividades designadas para cada área administrativa y de dirección quienes tendrán la responsabilidad de la toma de decisiones sobre diversos aspectos fundamentales que se requieran durante la ejecución del mismo.

Es importante evidenciar claramente las actividades futuras que cada uno realizará y en que tiempos para que, al momento de implementarlo, deba trabajarse para plantear todos los escenarios posibles con todas sus variables, para que al momento de hacer efectivo los incentivos no surjan retrasos y molestias que incidan negativamente en los colaboradores.

La ruta para la organización necesaria para la implementación del plan de incentivos en el Banco Atlántida El Salvador, incluye las diferentes instancias administrativas y de dirección que tienen bajo su responsabilidad la toma de decisiones sobre diversos aspectos fundamentales que se requieren en la elaboración del proyecto.

#### E. Monitoreo y evaluación

Para la elaboración de la presente propuesta se realizaron diferentes actividades con tiempos establecidos, para lo cual importante definir el siguiente cronograma para el seguimiento respectivo.



Para la implementación del plan de incentivos, el Banco Atlántida, El Salvador, deberá construir una herramienta con acciones concretas secuenciales, las cuales podrán ser monitoreadas para verificar el cumplimiento en los tiempos definidos.

## F. Recursos y presupuesto

El presupuesto refleja las actividades que se realizaron durante el proceso de elaboración del diseño del plan de incentivos, definido para cuatro meses, el cual ascendió a **\$7,045.50** dólares de Estados Unidos de América.

| RECURSOS                                                                                  | COSTO             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| Reuniones para asesorías técnicas y metodológicas. Impresiones, fotocopias y alimentación | \$150.00          |
| Reuniones y entrevistas con personal y actores claves del Banco Atlántida. Traslado       | \$160.00          |
| Honorarios consultor Senior (\$600 mensuales cada una durante 4 meses)                    | \$2,400.00        |
| Honorarios consultores Junior (2) (\$400 mensuales cada una durante 4 meses)              | \$3,200.00        |
| Uso de equipo tecnológico                                                                 | \$300.00          |
| Fotocopias de materiales                                                                  | \$100.00          |
| Impresiones de los trabajos preliminares                                                  | \$300.00          |
| Transporte dos personas                                                                   | \$100.00          |
| Contingencia 5%                                                                           | \$335.50          |
| <b>TOTAL</b>                                                                              | <b>\$7,045.50</b> |

Para la implementación del plan de incentivos, el Banco Atlántida, El Salvador, deberá diseñar unos términos de referencia para contratar los servicios de consultoría para la ejecución del referido plan, cuyos honorarios podrían ser de \$5,000 dólares de Estados Unidos de América.

## CAPITULO III. RESULTADOS DE LA INNOVACIÓN

### A. Cambios en necesidades y problemas abordados

#### Resultados de corto, mediano y largo plazo

Posteriormente a la investigación realizada durante el proceso, el resultado esperado a corto plazo fue la elaboración del diseño de un plan de incentivos para asesores comerciales del Banco Atlántida El Salvador, que influya positivamente en la productividad de este puesto de trabajo, basado en el principio del modelo de Merrick's pero con las características propias de Banco Atlántida El Salvador y con enfoque en sus necesidad y prioridades para cumplimiento de metas.

A mediano plazo se espera que el Banco Atlántida realice los procedimientos internos necesarios para someter el plan de incentivos al conocimiento y la autorización de la Junta Directiva, asimismo, que se desarrollen los procedimientos administrativos correspondientes para la implementación del referido plan, posteriormente, se dé a conocer a los asesores comerciales para que se informen sobre las condiciones y beneficios que contiene el plan, de forma complementaria, deberá ejecutarse actividades de monitoreo y seguimiento con el propósito de identificar el funcionamiento del plan.

Finalmente, a largo plazo, según las entrevistas realizadas a Gerente de Negocios y Jefe de Front Office de Banco Atlántida El Salvador, expresaron que su objetivo principal es alcanzar un cumplimiento del setenta por ciento de la meta establecida a cada asesor comercial para lograr la productividad del puesto, si el cumplimiento excediera en este porcentaje sería una ventaja adicional, ya que generaría beneficio económico a la empresa.

## CAPITULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### C. Conclusiones

La ausencia de un Plan de Incentivos o salario variable en el Banco Atlántida, afecta la motivación de los asesores comerciales, lo que impacta en el clima laboral, ya que si bien es cierto el salario base del Banco Atlántida es mayor a los salarios base de los Bancos de la competencia, los modelos de incentivos que tienen tanto el Banco G&T como el Banco Azul, permite que los asesores comerciales obtengan mayores ingresos por metas cumplidas, lo que motiva al personal y genera mayores utilidades a las empresas referidas.

El modelo Merrick's, ha sido la base de la propuesta del plan de incentivos, que a pesar de ser un modelo teórico, fue necesario realizar un trabajo de construcción y ajuste para adecuarlo a las necesidades del Banco, permitiendo bonificar los aportes, esfuerzos o desempeño de cada asesor comercial, motivándolos a superar las metas planteadas para cada producto, obteniendo como recompensa alternativa salarios variables de acuerdo a la escala establecida.

El sistema de incentivos tradicionales se enfoca en uniproduktos, sin embargo, para el plan de incentivos propuesto se diseñó el modelo multiproduktos, ya que la rentabilidad deseada por el Banco Atlántida, se enfoca en la cuenta corriente, en la cuenta de ahorro y en depósito a plazos, lo cual premiará el esfuerzo de los asesores comerciales al tener la posibilidad de colocar diferentes productos.

A partir del análisis realizado en los escenarios óptimo y conservador de costo-beneficio y tomando en cuenta el porcentaje de crecimiento actual de ventas, los productos de captación tales como: la cuenta corriente, cuenta de ahorro y depósito a plazo, se determinó que el modelo de incentivos propuesto generaría beneficios y sería rentable para el Banco Atlántida.

#### D. Recomendaciones y propuestas

Se recomienda que el Banco Atlántida realice acciones pertinentes con el personal clave, como por ejemplo reuniones de lanzamiento de la propuesta, conocidas como Kick Off, difusión y socialización por medio de herramientas informáticas internas del Banco como el Yammer, entre otros, para implementar el plan de incentivos propuesto, con la finalidad de obtener los resultados deseados, lo que conllevará a motivar a los asesores comerciales, incidiendo de esta manera en el clima laboral y convirtiéndola en una empresa atractiva para el talento humano.

Se recomienda que en vista que el plan de incentivos está orientado a potenciar los productos de mayor rentabilidad para el banco, las cuales son la cuenta corriente y la cuenta de ahorro, es importante que paralelamente se elaboren procesos que le permitan al Banco no descuidar los otros productos que también pueden generarle ganancias, como son: tarjetas de crédito, tarjetas de débito, créditos personales, créditos hipotecarios, seguros, entre otros.

Se recomienda que el Banco desarrolle actividades de difusión con el propósito que los asesores comerciales conozcan el contenido del plan de incentivos, así como las escalas salariales, las reglas del negocio, porcentajes establecidos, todo ello basado en el modelo Merrick's

multiproductos, de igual forma el procedimiento detallado para optar al beneficio que conlleva el plan de incentivos en tiempo y forma de aplicación.

Se recomienda el acompañamiento inicial de un experto para la implementación del plan de incentivos, en el periodo acordado entre el Banco y el consultor, con el objetivo de coordinar las actividades, los tiempos, los productos esperados en cada etapa, así como la creación o modificación de los procesos internos que fueren necesarios para la ejecución del plan.

### E. Socialización de resultados

La socialización de resultados será realizada con la entrega del presente documento a las autoridades académicas de la Escuela de Post Grado de la Maestría de Recursos Humanos de la Universidad Evangélica de El Salvador, debido a la emergencia nacional por la pandemia conocida como coronavirus o COVID-19. La socialización con el Banco Atlántida se ve imposibilitada de realizarse.

No obstante, lo anterior, se propone que la socialización de resultados de este diseño, a nivel interno del Banco podría ser presentada por el Vicepresidente de Negocios de Banco Atlántida en reunión trimestral para el personal de negocios y áreas involucradas.

Posteriormente, sería dado a conocer el plan de incentivos por medio de la herramienta Yammer a la que tienen acceso todos los colaboradores de Banco Atlántida El Salvador.

## G. Fuentes de información consultadas

### Bibliografía

- Adams, J.S. (1965). Desigualdad en el intercambio social. *Adv. Exp. Soc. Psychol.* 62:335-343. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* - 2005 Volumen 21, n.º 1-2 - Págs. 15-35. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231317039002.pdf>
- Anónimo. Consigue tus objetivos y crea un equipo de trabajo fuerte y equilibrado con la implementación de un plan de incentivos en ventas, sf, disponible en: <https://www.ar-hotels.com/blog/incentivos-en-ventas-como-aumentar-el-exito-en-tus-vendedores>
- Anónimo. Política de motivación y remuneración de vendedores. CEF Marketing XXI. Disponible en: <https://www.marketing-xxi.com/politica-motivacion-remuneracion-vendedores.html>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (2ª. Edición), México DF: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (1995(1); 1998(3); 2001(10). *Administración de Recursos Humanos*. (5ª. Edición). México. Mc Graw-Hill.
- Chou, K. sf. El justo equilibrio entre la equidad interna y la competitividad externa. Back to basics, revista WorldatWork the Total Rewards Association. Disponible en: [https://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/PM\\_Web/2016/Octubre/01\\_El\\_justo\\_equilibrio\\_entre\\_la\\_equidad\\_interna\\_y\\_la\\_competitividad\\_externa.pdf](https://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/PM_Web/2016/Octubre/01_El_justo_equilibrio_entre_la_equidad_interna_y_la_competitividad_externa.pdf)
- Dessler, G. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. (5ª edición). México; Pearson Education, Inc.

- Penna. E. Seis estrategias para mejorar los resultados del programa de incentivos. Destino negocio. Disponible en: [https://destinonegocio.com/sv/negocio-por-internet-es\\_sv/6-estrategias-para-mejorar-los-resultados-del-programa-de-incentivo/](https://destinonegocio.com/sv/negocio-por-internet-es_sv/6-estrategias-para-mejorar-los-resultados-del-programa-de-incentivo/)
- Gorbaneff, Y. (2009). El concepto de incentivos en la administración. *Rev.econ.inst.* [online]., vol.11, n.21, pp.73-91. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/40646630\\_El\\_concepto\\_de\\_incentivo\\_en\\_administracion\\_Una\\_revision\\_de\\_la\\_literatura](https://www.researchgate.net/publication/40646630_El_concepto_de_incentivo_en_administracion_Una_revision_de_la_literatura)
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E. y Gilbert, D.R. (1996) Administración. (6a Edición). México. Compañía Editorial Continental SA. De CV.
- Worth, J. (2014). Incentivos para súper vendedores. Entrepreneur. Recuperado el 4 de diciembre de 2014. Disponible en: <https://www.entrepreneur.com/article/267681>.
- Koontz, H. y O'Donnell, C. (2013), Administración Moderna, (8a Edición). México. Litográfica Ingramex S.A.
- Martínez, F. (2012) Como crear un plan de compensación para tu equipo de ventas. Hubspot. Disponible en: <https://blog.hubspot.es/marketing/como-crear-un-plan-de-compensacion-para-tu-equipo-de-ventas>.
- Maslow, A. (1991). Motivación y Personalidad. (3ª Edición). Madrid, España. Díaz de Santos, S.A.
- Morales Arrieta, J. A. (1999). Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones. (1ª. ed.). Santa Fe. De Bogotá. Mc Graw Hill.
- Mc Gregor, D. (1960). Las Teorías X e Y. Ciencias Sociales. México. Disponible en: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-78582018000200095](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-78582018000200095)
- Robbins, S. y Coulter, M. (2014) Administración. (10ª Edición). México. Prentice Hall Hispanoamericana, SA.

- Robbins, S. (2013). Comportamiento Organizacional. (15ª Edición). México. Pearson.
- Sallenave, J. P. (1990) Gerencia y planeación estratégica. Barcelona. Editorial: Norma.