

FICHA TÉCNICA

TÍTULO: CON INCENTIVOS TODOS GANAMOS

ESPECIALIZACIÓN: MERCADEO

PROMOCIÓN: 24

PALABRAS CLAVES: Preferencia, branding, disminución, incentivos, cumplimiento, despidos, estrategias, competencia, asesores, estrés.

TEMAS CUBIERTOS: Gerencia ventas, mercadotecnia, análisis competencia, investigación de mercado, plan de incentivos, marketing.

RESUMEN DEL CASO

SOÑADORA S.A tiene 9 años en el mercado con 1 producto líder, los resultados han sido los mejores y en una oportunidad de negocio lanzan al mercado un nuevo producto para financiar vehículos, el desarrollo inicial del negocio fue tan bueno que se creía que arrasaría con el mercado porque llevaban una gran ventaja competitiva a las salas de ventas, pero sus primeros 8 meses solo fueron un buen sueño, llegó el momento de la verdad y todo empezó a normalizarse según las tendencias del mercado real y fue allí donde comenzó la búsqueda de las estrategias para lograr las metas que se habían trazado para el 2012. Los vendedores de vehículos no referenciaban a la financiera para realizar negocios ya que por este trámite no ganarían comisiones extras como podrían hacerlo realizando los negocios con otras financieras. Una vez la compañía identifica la pérdida de posicionamiento de la marca en las salas de ventas y la disminución de financiación lanzan un plan de incentivos para vendedores con el cual logran motivar a los vendedores, y se inicia de nuevo un trabajo para recuperar la posición en las salas de ventas generando lazos más fuertes y posicionando a Soñadora S.A como la mejor opción para la financiación de vehículos.

NOMBRE REAL DE LA EMPRESA: SOÑADORA S.A

¡Con incentivos todos ganamos!

Aquella mañana nublada tenía su propio significado, pronosticaba un suceso que marcaría la razón de muchos de los resultados que habíamos venido presentado en el aérea comercial de Soñadora S.A, la financiera que desde junio del 2003 había iniciado operaciones en la ciudad de Caquetá financiando la tarjeta de crédito “GREAT” y en el 2011 después de 8 años en el mercado incursionaba en mercado nacional con su nuevo producto la financiación de vehículos.

A la llegada a la oficina me encontré en el ascensor a Dolores, nuestra Jefe Comercial, como siempre con la tranquilidad que la caracteriza, aunque es una mujer muy profesional en el campo del mercadeo, especialmente en el aérea de consumo masivo, muy educada, con títulos nacionales e internacionales y amplia experiencia en comercialización de productos tangibles, mas no en servicios. Luego de saludarme muy efusivamente también le noté cara de confusión y fue entonces cuando me dijo:

Dolores: - Listo para el evento en Aston Martin?

Alex: - Perdón jefe?

Dolores: - Recuerdas que te había comentado sobre una feria en ese concesionario?

Alex: - Si Señora, lo recuerdo, pero en ningún momento hablamos de fechas.

Dolores: -Cómo?, no te entiendo.

Alex: -Estoy totalmente seguro que no hablamos de fechas.

Dolores: - Sabes que si. Que pena olvidé confirmarte el viernes, me tomo un café, sigues a mi oficina y te explico de qué se trata el evento.

Especialización en Mercadeo

Alex: - Pero jefe yo ya tenia planeado una playa de ventas de Ferrari en la Gobernación y la cita estaba programada para hoy a las 11:00 a.m., la idea es aprovechar que hay plenaria y esperamos perfilar la mayor cantidad de clientes posibles, recurrimos a esto, porque las salas de ventas han estado últimamente muy solas.

Dolores: - Me da pena contigo Alex pero debemos darle prioridad a esta feria y me urge explicarte la nueva tabla de financiación que me envió mercadeo para que luego te vayas a la sala de ventas de Aston Martin y la decore, tenemos que aprovechar esta oportunidad para hacer recordación de marca, así que lleva globos, cintas, rompe tráfico, floor graphics, volantes y algunos souvenir para los clientes que coticen la financiación del vehículo. Adicional a eso, regala, tacos, lapiceros y termos.

Alex: - Ok jefe, permítame me excuso con Andrés el vendedor de Ferrari por no poder acompañarlo al evento o preguntar si es posible que reprogramemos la cita para hacer presencia en otra ocasión.

Dolores: - Me parece bien, te explico esta amortización y sales corriendo para el evento.

Alex: - OK jefe cuente con eso. !

Alex es un asesor comercial con una amplia trayectoria en el medio , tiene el carisma la vocación de servicio, siempre va más allá de lo que le corresponde ,es profesional en administración de empresas, tiene diplomado de ventas y está realizando una especialización en mercadeo porque sueña con ser el coordinador o director de un grupo comercial y en equipo cosechar muchos frutos en la empresa que se desarrolle.

Especialización en Mercadeo

Unos minutos después, dice Dolores: - Que pena Alex ponerte a correr así, pero se me había pasado contarte del evento el viernes anterior, pero estoy segura que como siempre lo vas a hacer bien.

Alex: - Gracias por su confianza jefe.

Después de unos minutos y de haber llamado a Ferrari a cancelar la cita por el olvido de mi jefa, pase por su oficina, me entregó las nuevas tasas para financiación que a mi parecer, no habían cambiado mucho y estaba seguro que no serían tan atractivas para los vendedores.

Salí entonces corriendo para Aston Martin a realizar todo el montaje del material POP del evento, decorar los autos con los globos y cintas brandiados buscando generar la recordación de marca.

Una vez realizado el montaje empezaron a bajar algunos de los vendedores que se encontraban en la sala de reuniones, se quedaron asombrados de lo llamativa que había quedado la sala de ventas con toda la publicidad.

- ¡Uy. por fin se dejaron ver, dijo Serafín, el mejor vendedor del concesionario quien era pieza clave para mí porque remitía muy buenos créditos y a quien le tenía una invitación muy especial a comer junto con su esposa.
- ¡Hoy si van a dar buenas tasas, fue el comentario del Señor Jorge, Gerente de Sala de ventas una persona muy profesional y orientado totalmente a los resultados.
- ¡Con Soñadora hoy aquí, hacemos lo que nos falta para cumplir, exclamó Bibiana, la vendedora que tenía a cargo las playas de ventas en los centros comerciales y a quien me interesaba tener en el bolsillo pero se encontraba
-

Especialización en Mercadeo

- de planta y no podía agregarla al grupo con el que quería compartir esa tarde.

Entre tanto, yo solo pensaba cual sería el comentario al ver el listado de las tasas de feria del cual ellos esperaban fueran muy bajas.

Así pues, trabajamos toda la mañana, la verdad, la sala de ventas se tornó muy sola y tan solo se atendieron ocho clientes interesados para financiación y cinco mas que fueron atendidos por mi colega asesor de la otra financiera “el negro” como le llaman en el concesionario, aunque yo le digo “el rey” porque a diferencia mía “el negro” solo pasa por las salas de ventas a recoger los créditos que le guardan, mientras que yo hago planta hasta de cuatro horas, y en muchas ocasiones salgo con las manos vacías.

Aprovechando el momento, me tomé el aventón de invitar a almorzar a cuatro de los vendedores en su hora de descanso para que socializáramos y en medio de todo aferrar ese lazo de amistad y comercial que yo tanto buscaba para conseguir que me tuvieran más en cuenta con la financiación de los vehículos.

Entonces llegamos al restaurante les dejé que pidieran sus platos de preferencia, ya que era una cortesía que quería tener con ellos, pero que para mí, era una inversión y esperaba un resultado positivo con la entrega de mas créditos. Mientras llegaba el almuerzo, tocamos temas personales, de actualidad, noticias, farándula, fútbol, entre otros, y salió el tema de la disminución en las ventas de vehículos en lo corrido del año con referencia a como habíamos iniciado en Soñadora S.A, puesto que las otras financieras se sintieron amenazadas por nuestro rápida entrada en el mercado y .la facilidad con la que estábamos otorgando los créditos.

Ellos estaban aterrados de la caída en las ventas y sobre todo eran concientes que la ciudad de Cali era la mas golpeada vs el año anterior que había sido un año

Especialización en Mercadeo

extraordinario, tanto que lo calificaron como el periodo más atípico por los altos picos de ventas en vehículos en los últimos cinco años. (Anexo 1).

Traté de explicarles mas a fondo los resultados que ya habíamos analizado en nuestra oficina, ya que nosotros mes tras mes, veíamos información real del Runt (Registro Único Nacional de Transporte), con cifras reales de matriculas a nivel nacional por cada una de sus categorías identificando servicios Particulares, Públicos, Vans, Pesados y Pick Up. Entre tanto, sentía que los impresionaba con el manejo de estas estadísticas y del conocimiento del comportamiento del negocio de vehículos a nivel nacional. Una vez sirvieron la mesa me dieron las gracias y entre risas y chanzas me hicieron algunos comentarios buenos y otros pesados, pero mi actitud debía ser la mejor, tenía que mantenerme porque el objetivo era cultivar una amistad que mas adelante me traería frutos.

Lorenzo: - Que tal este Alex ? Si es una bacán no?

Lorenzo es un vendedor pasivo, conformista, que cumple con la cuota pero no va es ambicioso con los resultados , es cristiano y se caracteriza por querer convertir a los católicos a su religión.

Lola: - Con esos detalles, se empezó a ganar negocios.

Lola la típica vendedora sin estudios que cree sabérselas todas y quiere quedar bien con todas las financieras pero en el fondo solo trabaja con la que le pasa premios bajo cuerda.

Lucho: - Ja ja ja ja, sonreía, Alex empezó como nuestro amigo Jorge el de FinacioYa, que busco y busco como convencernos para que le pasáramos los negocios y hoy ya no están en el mercado. Este lucho siempre ha sido una persona directa y cruda para expresarse pero remite buenos créditos a quienes también le llevan clientes prospectos.

Alex: - Como?.

Especialización en Mercadeo

Lucho: - Si, Jorge, era el Asesor Comercial de FinancioYa, y nos invitaba a almorzar, nos regalaba lapiceros y chocolates, pero definitivamente, aunque se portó como una estrella, al financiera no tenía producto para trabajar con ellos.

Lina: - No le digas eso Lucho, se puede sentir mal.

Alex: - Pues compañeros, yo busco acercarme a ustedes, para entablar una amistad y una relación comercial, la verdad es que los resultados nuestros ya no son tan buenos como al inicio, el negocio ahora se ha vuelto complicado.

Lorenzo: Este negocio es complicado, porque nosotros trabajamos con el que mas nos de.

Alex: - Como así?

Lola: - Claro, como nosotros no tenemos un salario básico, dependemos en gran parte de la comisión de los créditos, por eso trabajamos con la financiera que para nosotros sea la mejor opción.

Lucho: - Si Alex, por esta razón a tus compañeros tampoco les va bien en otros concesionarios.

Lina: - Hay tres financieras mas que si tienen planes de incentivos para nosotros como vendedores, espero entonces que nos entiendas.

Alex: - Compañeros la verdad no entiendo, y me están preocupando.

Y al unísono de Lorenzo, Lucho, Lina y Lola:- pues no te vamos a pasar créditos porque ustedes son una financiera más y sus planes de compensación para los vendedores no son nada atractivos.

Alex: - Pero cómo? quedé confundido y anonadado con la respuesta de todos.

Lola: - Por que crees que en los otros concesionarios tampoco les pasan créditos?. Pues porque sus comisiones para nosotros no son buenas, ustedes solo pagan \$20.000 por millón desembolsado.

Lorenzo: - No te podemos pasar mas créditos, solo los que no nos aprueben otras financieras.

Especialización en Mercadeo

Alex: - No lo puedo creer! como tan solo por un tema de comisiones ustedes deciden por los clientes y nos lo dejan trabajar con nosotros, si nuestro producto es bueno, nuestras tasas de interés son competitivas, tenemos plazos extendidos, diferentes planes de amortización y una respuesta rápida a sus solicitudes.

Lina: - Por favor entiéndenos, en XXLA, nos pagan \$5.000 más por cada millón desembolsado, y si en el mes se desembolsan \$70.000.000 la comisión se eleva a \$5.000 adicionales, es decir a \$30.000 por millón.

Lola: - Ustedes tienen que idear un plan de incentivos para los vendedores, pues somos nosotros, los que pedimos documentación a los clientes y los persuadimos para que escojan la financiera que a los dos nos convengan.

Fiamandima, tiene un plan de incentivos, con el cual, a partir de \$40.000.000 acumulados, empiezas a ganar puntos que pueden ser redimidos a través de su página web por electrodomésticos para el hogar.

Lucho: - Ahora si Alex, a ponerse las pilas, hable con su jefe porque tienen una gran tarea, o de lo contrario serán una financiera más, pero no de las cuales nosotros buscamos.

Quedé bastante preocupado, porque con este oscuro panorama, pensé que aunque yo hiciera el mayor esfuerzo por prestar una esmerada atención y nuestro servicio y producto fueran tan buenos, lo que a ellos realmente les interesaba era su comisión.

Salí del concesionario visualizando la situación que se podía venir en resultados para la financiera ante este caso, y decidí contarle a Dolores mi jefa, al día siguiente en la reunión de grupo primario, en la que hacíamos seguimiento de resultados cada ocho días los lunes en las mañanas.

Ese día, unos minutos antes de la reunión comenté con Paquita una de mis compañeras con las que más afinidad y confianza tengo y a la que mi jefe Dolores no quiere mucho, y me comentó que en el concesionario que ella manejaba

Especialización en Mercadeo

tampoco recibía créditos a pesar que hacia planta en todo el día, pero que los vendedores le contaban que como las ventas estaban tan bajas tenían que hacer la mayor cantidad de negocios por donde mas ganaran.

Con un poco de temor de hacer el comentario que estaba afectando a la Compañía, tomé la decisión de hacerlo en la reunión y fue entonces cuando dije: - Jefe, ayer en el concesionario, me dijeron algo que me dejó bastante preocupado y es esa tal vez la razón por la cual los vendedores no nos tienen en cuenta para la financiación de los vehículos, tan solo nos buscan cuando por perfil ya los han negado por otras entidades y quedamos como última opción.

Dolores: - Cómo así! explíquese.

Alex: - Considero que la compañía debe montar un plan de incentivos para los vendedores similar al que tiene la competencia porque esos pesos de mas que pagan por comisión, los premios y bonos son los que hacen la diferencia.

Los vendedores prefieren pasar los negocios de primera mano por allá, de no crear un plan de incentivos, seguiremos siendo una financiera más y no estaremos ni siquiera entre sus tres primeras opciones.

Paquita: - Exactamente de ese tema quiero hablar, porque noto que la mayoría de negocios de mis concesionario se los guardan al asesor de XXLA.

Julián: - El contenido de Dolores la Jefa y de quien se sospecha de hacer procedimientos inapropiados dijo- En Porche, me pasa lo mismo siempre los otros asesores pasan solo a recoger créditos y casi nunca hacen planta.

Liliana: - Y AutoValle no es la excepción. Callada y tímida como siempre sintió que descasó cuando habló de su con concesionario.

Alex: - Y ya varios me dijeron, que por esa razón no nos pasaban negocios.

Dolores: - no lo puedo creer, mañana tengo comité con la oficina principal y voy a hablar del tema, porque para nosotros es muy delicado ya que los vendedores son nuestros principales clientes.

Especialización en Mercadeo

Alex:- Si jefe, necesitamos urgente que el Departamento de Mercadeo, piense en un plan atractivo para ellos. Así pienso que podrá cambiar nuestra participación en la financiación de los concesionarios.

Dolores: - Pero para hacer esta petición es necesario que recolectemos información de los planes que tienen nuestros competidores, para evaluarlo y sugerir alguna alternativa y estrategia.

Paquita:- Claro con gusto lo haremos.

Julián: - OK, hoy mismo empiezo a hablar con mis contactos para conseguir la información.

Liliana: - Listo jefe, mañana le tengo la información de XXLA y de Carro.com.

Alex: -Necesitamos recolectar la mayor cantidad de información para evaluar esos planes, y lograr que mercadeo tenga las herramientas necesarias y pueda crear un plan muy competitivo.

Dolores: - Muchas gracias señores, quedo a la espera de esa información para mañana antes de las 2:00 pm porque tengo comité y es allí donde se necesita la información.

Con las palabras de Dolores la jefe, quedé un poco mas tranquilo, al menos habíamos logrado con esta información que ella se inquietara y nos apoyara remitiéndole esta información al comité administrativo quienes de una u otra forma deberían evaluar hasta donde esta herramienta hacia mas competitivos a las tres financieras que mas participación tenían en la financiación a nivel nacional.

Todos los asesores comerciales estábamos bastante preocupados por los resultados que mes tras mes veníamos obteniendo, Anexo (), nos sentíamos confundidos porque sabíamos que teníamos un buen producto, muy competitivo con tasas de interés promedio y planes de amortización flexibles, pero no éramos la mejor alternativa de los vendedores. Lastimosamente no habíamos tenido en cuenta como el tema de unos mejores incentivos podría incrementar las

Especialización en Mercadeo

oportunidades de recibir solicitudes de crédito por parte de los vendedores. Si ahora la compañía le daba la suficiente importancia a esta necesidad de los vendedores muy seguramente en un mediano plazo las cosas empezarían a cambiar.

Esa misma tarde salimos a visitar las salas de ventas de los concesionarios asignados, e iniciamos un trabajo de inteligencia con los asesores de las financieras que si tenían planes de incentivos a los vendedores. Al cerrar la tarde nos conectamos entre todos los asesores de Soñadora por el chat, y nos compartimos la información y luego de tenerla consolidada la enviamos vía mail a Dolores la jefe para que la conociera y evaluara antes de compartirla en el comité con la oficina principal.

Esa semana entonces fue de un trabajo arduo y duro, continuamos con toda nuestra vocación de servicio y persistencia en los concesionarios y aunque teníamos una debilidad que también se convertía en amenaza, sabíamos que nuestro deber era seguir prestando un servicio con calidad como nos identificamos los empleados de Soñadora.

El día viernes en la reunión hablamos de nuevo del tema de los resultados y lamentablemente las cifras no eran alentadoras, tan solo algunos habían incrementado sus ventas entre uno o dos carros máximo. De todas maneras la instrucción de Dolores nuestra jefe era de continuar visitando las salas de ventas afianzando las relaciones comerciales con los vendedores y fue esa la tarea que iniciamos demostrando constancia y perseverancia, además de nuestro interés por hacer un trabajo en equipo y ayudarlos en la consecución de sus metas y las nuestras. También buscábamos fortalecer nuestra amistad para que no fuera tan notoria nuestra intención comercial, pues en este medio existen asesores comerciales de otras financieras que tienen mas de diez años trabajando con los

Especialización en Mercadeo

concesionarios y por obvias razones los lazos de amistad y comerciales son más fuertes.

El lunes siguiente en la reunión, nos encontrábamos todos a la expectativa de la respuesta que la oficina principal le había entregado a Dolores nuestra jefe, pero para nuestra sorpresa, después de analizar las cifras de financiación ella nos informó que la compañía tenía que realizar una evaluación de cuanto podría costar un plan de incentivos de esa magnitud y poder compararlo con lo que tal vez pudiera generarle en incremento de solicitudes de crédito y una vez hecho ese balance realizar un estudio de mercado profundo para conocer cuales pudieran ser otras necesidades de los vendedores. Todos quedamos fríos y con una incertidumbre con esta noticia puesto que nosotros imaginábamos que con la información que habíamos recopilado la compañía tan solo crearía el programa de incentivos y la fuerza comercial saldría a divulgarlo para iniciar la cosecha de créditos.

Dolores nos aclaró, que la compañía no estaba ignorando esta razón como posible baja en la participación de los créditos, pero también buscaba la seguridad de que una vez creado un plan de incentivos para ellos el negocio empezaría a crecer. También querían no solamente realizar un plan económico, sino que pudiera generar en ellos sentido de pertenecía y dejar una sensación de una financiera que podía ser una mano amiga.

El comité administrativo pidió a toda la fuerza comercial que lentamente sin generar expectativa les preguntáramos cómo les gustaría que los recompensaran por lo créditos remitidos diferente a un incentivo monetario.

Pasaron algunos días y así fuimos recopilando entre todos los asesores comerciales del país, la información necesaria para identificar cuales eran las otras necesidades que motivaban a los vendedores de concesionarios.

Especialización en Mercadeo

Esta estrategia era más económica, menos comprometedora y menos expectante para los vendedores.

Como nos lo había recomendado Dolores, seguimos nuestra gestión comercial en las salas de ventas haciéndonos notar día a día comportándonos como los mas amistosos y demostrándoles nuestra vocación de servicio y a la vez aprovechábamos para indagar a los asesores comerciales de las financieras que sí tenían planes de incentivos para conocer exactamente la dinámica de sus concursos y si en realidad era esa una fuerte razón para recibir tantas solicitudes de crédito. En una de las conversaciones le pregunté a Tommy de XXLA, que tan efectivo era el plan de incentivos que ellos tenían para los vendedores y muy orgulloso me contestó que era su “caballito de batalla”, y continuando la conversación le comenté:

Alex: - Tommy, he notado que en los concesionarios especialmente en este te va muy bien.

Tommy: - Sabes que si, tenemos muy buen producto y afortunadamente llevo ya varios años trabajando en este medio.

Alex: - Espero algún día pasar solo a recoger créditos como lo haces vos.

Tommy: - No te preocupes que este trabajo es así, pero después de un buen tiempo que los tengas en el bolsillo y unos buenos incentivos para ellos, los vas a ir fidelizando.

Alex: - Fidelizando? Como así?

Tommy: - Claro, ganarse la confianza de los vendedores y tenerlos trabajando con uno es una labor de mucho tiempo y demás tenemos que consentirlos.

Alex: - Consentirlos? De que estas hablando?

Tommy:- Pues viejo Alex, cuando yo empecé arranqué trabajando con la uñas porque mi compañía no tenía ningún plan de incentivos con los vendedores, por eso ellos trabajaban mucho con Fiamandima.

Especialización en Mercadeo

Alex: - Como así? Es decir que ellos eran los pioneros en el mercado?

Tommy: - Si señor, pero el banco en una jugada estratégica, quiso premiar a los vendedores con un plan que para ellos fuera mas atractivo y fue así como ideó pagar \$5.000 más que la competencia por millón desembolsado.

Alex: - Y mientras tanto, que hacías para lograr los créditos sin tener ese beneficio para ellos?

Tommy: - Viejo Alex, pues de mi bolsillo, regalitos, invitaciones a almorzar, souvenirs, tarjetas recargadas de cine, bonos de gasolina y detalles de ese estilo para ir ganándomelos hasta que iniciamos con el plan de los \$5.000 más por millón y los resultados se hicieron notar. A raíz de eso hoy somos la primera opción y trabajamos un poco más tranquilos.

Alex: - Esa es la clave, un buen plan de incentivos.

Tommy: - Es mas, hace dos años otra financiera quiso hacer un plan muy similar al nuestro y para nosotros contrarrestarlo ideamos una tabla en la cual con un cumplimiento de \$70.000.000 desembolsado les pagábamos \$3.000 más por millón y para los que desembolsaban más de \$90.000.000 subían al rango de \$5.000 más por millón con esto logramos captar la atención de los vendedores y además nuestra gran ventaja ha sido la tasa de interés fija sin importar el perfil del cliente y tenemos el máximo plazo de pago en el mercado que es a 76 meses.

Alex: - Definitivamente vamos a fundamentar bien la idea para crear un plan que sea tan competitivo que pueda sobrepasar la oferta del mercado.

Pasaron los días....

El día miércoles en la reunión de grupo primario de asesores comerciales recibimos la buena noticia que el comité de la oficina principal en Medellín había aprobado la idea de crear un plan de incentivos el cual desde ese día se había convertido en la prioridad para el equipo de mercadeo de la compañía.

Especialización en Mercadeo

De esta área de mercadeo fueron enviados a las cuatro principales ciudades del país cuatro ejecutivos que harían el reconocimiento de la plaza en la que se movían los asesores comerciales. Estos ejecutivos realizaron en algunas convocatorias paneles con vendedores de concesionarios con lo que se buscaba recolectar información precisa de lo que ellos y en representación del cliente buscaban de una financiera, Qué expectativas personales tenían de Soñadora S.A, Qué clase de premios les eran atractivos, Cuáles creían que eran los planes mas convenientes para los clientes, Qué necesidades eran muy recurrentes, Qué plazos de pago no encontraban como opción entre las financieras , Qué perfil de clientes consideraban que se podían recuperar, Y que nicho de mercado tal vez no era tomado en cuenta por las financieras para trabajarlo de una manera especial.

Lograr recolectar esta información nos llevó varios días, fue un trabajo arduo pero necesario para ser acertados con los planes y mejorar el perfil de los clientes que atendemos además de llenar las expectativas de los vendedores con los premios que eran recompensados por la financiera.

Una vez Mercadeo estudió los resultados de las opiniones de los vendedores en las principales cuatro ciudades aprovechó para revisar el tipo de producto de ofrecíamos, las debilidades y oportunidades de este y las fortalezas y amenazas que estaban latentes en el mercado.

De este ejercicio, nacieron brillantes ideas que permitieron actualizar el portafolio de productos y acondicionar algunos perfiles, la forma y requisitos de como se venían manejando anteriormente. Fue allí entonces cuando se tomó la decisión de aceptar para el perfil de clientes independientes formales realizar abonos a capital en cuotas extras pactadas cada seis meses en la temporada de junio de diciembre. Se eliminó el requisito de colillas de pago que en muchas ocasiones eran complicadas de recuperar generando retrasos en los estudios al igual que la certificación de ingresos y retenciones que normalmente son entregados a todos

Especialización en Mercadeo

los empleados al inicio del año. Se acordó la unión de ingresos entre familiares de primer grado de consanguinidad para cumplir con el ingreso mínimo permitido para el estudio de la solicitud de crédito. Se consiguió también dar opción de financiación del 100% del vehículo para el perfil de clientes pensionados y empleados con propiedad raíz. Se amplió el plazo de pago llevándolo de 72 meses a 84 como plazo máximo. Se aprobó recibir solicitudes de crédito con cartas laborales con vigencias de mas de un mes de emitidas y se amplió el plazo también hasta de dos meses de periodo cesante para empleados entre un trabajo y otro.

Por otro lado, se encontró que a los vendedores de concesionarios los impulsaba mucho la recompensa monetaria, algunos pequeños electrodomésticos, viajes y bonos redimibles en gasolina y/o alimentación.

Con esta información, se realizo el estudio del plan de incentivos para los vendedores. Luego de ser aprobado por el comité principal la estrategia era iniciar un plan piloto en una de las cuatro ciudades para medir el impacto, la aceptación y la permanencia en el plan lanzado.

Hecho de esta manera, Mercadeo diseño el plan y fue aprobado por el Comité.

El plan piloto inició en la ciudad de Medellín, con tan grande aceptación que luego de dos meses en los que se midieron resultados, fue lanzado para todo el país.

El plan consistía en una tarjeta personalizada recargable que se entregaba a todos los vendedores de concesionarios. Esta, era entregada en el domicilio de los vendedores con un atractivo empaque el cual denotaba un reconocimiento especial por la labor de trabajar de la mano con Soñadora S.A y la invitación al lanzamiento del programa. Esta tarjeta debía ser activada con la aprobación y desembolso de un primer negocio sin importar el monto a financiar.

Con este plan se abrían las posibilidades para que los vendedores pudieran ganar más dinero por las radicaciones y desembolsos de créditos aprobados. Luego de

Especialización en Mercadeo

su activación les era enviada una carta de bienvenida al programa en la cual les agradecían la participación en el mismo y les especificaba en adelante, como les serían consignadas las comisiones por negocio desembolsado y las comisiones extras según la tabla de incentivos.

El lanzamiento de este programa llamado SOÑADOR Y GANADOR se realizó en reconocidos hoteles de las ciudades con un cóctel en el que se buscaba, además de hacer una recordación de marca, generar un sentido de pertenencia con la financiera. En este cóctel se aclararon dudas, inquietudes sobre la tabla y se les definió que por los primeros \$60.000.000 desembolsados recibirían además de la comisión normal, \$3.000 más por cada millón y en el caso de desembolsar más de \$100.000.000 recibirían \$6.000 más por millón sumados a los \$20.000 que tradicionalmente recibían.

Estos beneficios extras llevaron a que con solo la activación de la tarjeta SOÑADOR Y GANADOR nos convirtiéramos en la 2ª meta a cumplir para los vendedores de concesionarios después de las unidades de vehículos por los que tienen que responder mes a mes.

Motivados de esta manera para la clausura del cóctel se les notificó que para final de año los cuatro vendedores con mayor cantidad de millones desembolsados disfrutarían de un plan 4 días 3 noches cada unos en Aruba, Panamá, San Andrés y Cartagena según su cumplimiento.

Gracias a este trabajo en equipo de toda la compañía luego de grandes esfuerzos, inversión, estudios, pruebas y un acertado plan de incentivos, Soñadora S.A hizo realidad su sueño y logró en tan solo dos años convertirse en la primera opción de financiación en el mercado de vehículos. Anexo (3)

De esta manera los asesores comerciales de vehículos empezaron a mejorar los cumplimientos de las metas generando para ellos también mejores ingresos. Anexo (4)

Especialización en Mercadeo

Hoy en día Soñadora S.A, ha tomado tanta fuerza y reconocimiento en los concesionarios como las dos primeras financieras tradicionales con las cuales compite.

Este trabajo fue calificado para nosotros, los asesores comerciales, como sorprendente ya que trajo beneficios tanto para los vendedores, la financiera y nosotros mismos. Los resultados mejoraron significativamente lo cual llevo a un crecimiento en el territorio nacional de oficinas, generando nuevos empleos que aportaron un grano de arena a la tasa de desempleo del país.

Anexo 1

Análisis de las cifras récord en ventas de carros nuevos durante 2011

La venta de 324.570 vehículos en Colombia el año pasado significó un aumento del 27.4%. La bonanza económica jalonó en todos los sectores y la fortaleza de la moneda permitió precios razonables.

El sector automotor cerró los mejores 12 meses de su historia y las ventas superaron todos los indicadores anteriores.

La sorprendente cantidad de vehículos que compraron los colombianos va en clara contravía con los desarrollos viales y de infraestructura que se requieren, y la visión de congestión y atoro de la movilidad se convierte cada vez más en un problema de estado, más allá de los alcaldes y autoridades locales.

Esta fantástica dinámica del sector no es atajable pues es el vehículo por el cual se mueven las locomotoras de progreso que impulsa el gobierno, y a ello hay que agregarle el no menos importante movimiento de autos usados y de más de 300 mil motocicletas que, afortunadamente, generan movilidad y servicios sin tanta ocupación de las vías.

Especialización en Mercadeo

Las estadísticas desglosadas nos dan todas las lecturas del sector, bien sea desde el interés particular por el comportamiento de una marca o modelo, o para el análisis macro de este vital sector.

LOS AUTOS POR MARCAS:

	2010	2011	% 2010	% 2011	Var. Ventas*	C. particip.**
Chevrolet	56.120	68.497	40.6	38.1	22.1	-2.5
Renault	35.409	43.103	25.6	24.0	21.7	-1.7
Kia	9.408	14.171	6.8	7.9	50.6	1.1
Nissan	5.918	11.675	4.3	6.5	97.3	2.2
Hyundai	7.356	10.703	5.3	5.9	45.5	0.6
Mazda	8.410	8.732	6.1	4.9	3.8	-1.2
Ford	1.912	5.861	1.4	3.3	206.5	1.9
Volkswagen	5.007	5.110	3.6	2.8	2.1	-0.8
BMW	1.055	1.575	0.8	0.9	49.3	0.1
M.-Benz	1.078	1.511	0.8	0.8	40.2	0.1
Otros	6.601	8.984	4.8	5.0	36.1	0.2
Totales	138.274	179.922	100.0	100.0	30.1	0.0

*Variación Ventas **Cambio de participación

Colombia alcanzó cifra record en venta de carros en 2011

Un total de 324.570 vehículos nuevos se vendieron en el 2011. La cifra es la más alta en décadas para el último mes del año.

Colombia.com - Bogotá - Jueves, 05 ENE 2012



Un total de 324.570 vehículos nuevos se vendieron en [Colombia](#) durante el 2011, según un comunicado difundido hoy por la empresa Econometría, que recopila las cifras por encargo de ese sector.

Solamente en diciembre se vendieron en Colombia un total de 26.961 [vehículos](#), cifra que equivale a un incremento del 5,5 % respecto a igual periodo de 2010, cuando llegó a 25.556.

Las ventas de vehículos crecieron en el [país](#) andino un 27,8 % frente al 2010 cuando sumaron 253.869 unidades, señaló Econometría.

Las empresas concesionarias de venta de vehículos confían que de mantenerse la [tendencia](#), en 2012 superarán las 360.000 unidades en ventas. EFE

Especialización en Mercadeo

ANEXO 2

Presupuesto ventas Cali Octubre 2011 en Cali			
Asesor	Meta	Real	Cumplimiento %
Alex	18	18	100
Paquita	18	19	106
Julian	18	17	94
Liliana	18	20	111
Sandra	18	18	100
Diana	18	17	94
Jorge	18	21	117
Carlos	18	18	100
Total ciudad	144	148	103

Presupuesto ventas Cali Noviembre 2011 en Cali			
Asesor	Meta	Real	Cumplimiento %
Alex	16	19	119
Paquita	16	16	100
Julian	16	18	113
Liliana	16	20	125
Sandra	16	21	131
Diana	16	21	131
Jorge	16	17	106
Carlos	16	15	94
Total ciudad	128	147	115

Especialización en Mercadeo

Presupuesto ventas Cali Diciembre 2011 en Cali			
Asesor	Meta	Real	Cumplimiento %
Alex	15	16	107
Paquita	15	16	107
Julian	15	15	100
Liliana	15	15	100
Sandra	15	14	93
Diana	15	17	113
Jorge	15	17	113
Carlos	15	18	120
Total ciudad	120	128	107

Especialización en Mercadeo

Anexo 3

Presupuesto ventas Cali Enero a Marzo 2012 en Cali			
Asesor	Meta	Real	Cumplimiento %
Alex	60	42	70
Paquita	60	25	42
Julian	60	34	57
Liliana	60	39	65
Sandra	60	22	37
Diana	60	41	68
Jorge	60	39	65
Carlos	60	44	73
Total ciudad	480	286	60

Presupuesto ventas Cali Abril a Mayo 2012 en Cali			
Asesor	Meta	Real	Cumplimiento %
Alex	51	33	65
Paquita	51	30	59
Julian	51	29	57
Liliana	51	23	45
Sandra	51	27	53
Diana	51	36	71
Jorge	51	28	55
Carlos	51	25	49
Total ciudad	408	231	57

Especialización en Mercadeo

Anexo 4

Presupuesto ventas Cali Julio a Septiembre 2012 en Cali			
Asesor	Meta	Real	Cumplimiento %
Alex	42	40	95
Paquita	42	41	98
Julian	42	42	100
Liliana	42	29	69
Sandra	42	38	90
Diana	42	43	102
Jorge	42	42	100
Carlos	42	43	102
Total ciudad	336	318	95

Ppto ventas Cali Octubre a Noviembre 2012 en Cali			
Asesor	Meta	Real	Cumplimiento %
Alex	24	26	108
Paquita	24	25	104
Julian	24	24	100
Liliana	24	24	100
Sandra	24	27	113
Diana	24	20	83
Jorge	24	21	88
Carlos	24	27	113
Total ciudad	192	194	101

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

1. www.elpais.com.co
2. www.eltiempo.com.co
3. <http://www.colombia.com/actualidad/economia/sdi/28685/colombia-alcanzo-cifra-record-en-venta-de-carros-en-2011>
4. Resultados mensuales internos de la compañía.