

## FICHA TÉCNICA 1

**TÍTULO** : Financiera LA HUACA

**ESPECIALIZACIÓN:** Mercadeo

**PROMOCIÓN** : XXVII

**PALABRAS CLAVES:** Cuentas, recaudo, Venta, contratación, negociación, incumplimiento, pérdida de mercado, medición, utilidad, Segmentación.

**TEMAS CUBIERTOS:** Área de mercadeo, área de ventas, investigación de mercados, estrategia de marketing, calidad del servicio, conocimiento del producto, Especialista, estrategias de comunicación, proyecto, mercadeo estratégico

### RESUMEN DEL CASO

La financiera la huaca su sede Principal se encuentra ubicada en la Ciudad de Bogotá y tiene sede en las principales ciudades como Barranquilla, Medellín, Cali. Esta financiera contaba con un producto la esmeralda donde se tenía toda una estructura física, personal y de direcciones.

El presidente y vicepresidentes, toma la decisión de una reestructuración, es decir que el manejo del producto la esmeralda pasara hacer otro producto del portafolio de la financiera. Con el objetivo de ahorrar en salarios, personal y optimizar la estructura física para toda su operación financiera. Con esta decisión No se tuvo en cuenta la experiencia y el manejo durante años del producto la esmeralda lo tenían otra gerencia la cual fue eliminada, por lo tanto las nuevas gerencias lo tomaron como un producto más al no conocer la importancia del mismo.

## Especialización en Mercadeo

Posterior a esta segmentación el presidente de la compañía al conocer los indicadores puede observar que se está perdiendo mercado en el producto la esmeralda de forma acelerada.

Solicita a los gerentes de mercadeo, ventas que revisen el tema y pasen un informe para aplicarlos correctivos pertinentes.

El problema que evidencia es la falta de conocimiento del producto la esmeralda por parte de los huaqueros locos, la forma de medir es incorrecta para el producto, la falta de conocimiento por parte de las gerencias del potencial y beneficios en rentabilidad y utilidad para la financiera.

<b>AUTORES</b>	<b>TELEFONO</b>	<b>E-MAIL</b>
Gloria Janeth Tabares Posso	3164784166	Gloriatp27@hotmail.com

## **CASO FINANCIERA LA HUACA**

La financiera la huaca su sede Principal se encuentra ubicada en la Ciudad de Bogotá y tiene sede en las principales ciudades como Barranquilla, Medellín, Cali. Esta financiera lleva más de 20 años en funcionamiento siendo una de la más reconocida del país por su credibilidad, respaldo y lo más importante por sus servicios. Esta financiera fue fundada en la ciudad de Bogotá por 2 hermanos, todo empezó cuando este par de hermanos terminaron su carrera de economía en la universidad donde fueron condecorados por sus altas calificaciones y su tesis fue ganadora como la mejor del país. La Tesis fué sobre cómo crear una financiera y la rentabilidad que esta dejaría, además se podría empezar con bajos recursos, por lo tanto este par de hermanos llevaron a la realidad su tesis, fundaron esta financiera con pocos recursos financieros, pero tenían tanta credibilidad y respaldo en su círculo social, lo cual creyeron en su iniciativa y desarrollo de esta idea, empezaron a ganar clientes, amigos, los amigos de los amigos, familiares, etc. Fua así donde paso el tiempo y la financiera fue creciendo y posicionándose en el mercado, a los 5 años de funcionar en la ciudad de Bogotá abrió otra sede en Medellín, al siguiente año en Barranquilla y posteriormente en Cali, hace unos años la financiera creció tanto que los hermanos Huaca deciden incursionar en otros negocios relacionados con la operación financiera y contratan a un presidente para la financiera y así crecer su capital.

Desde sus inicios la financiera creó un producto llamado la ESMERALDA, el cual tenía tres frentes muy importantes:

1. Afiliación: esta afiliación consistía en en cada punto de venta (comercio) debía pagar por un código que lo identificará ante las tres franquicias existente a nivel nacional e internacional. Que le permitiría tener vía libre en todos los

## Especialización en Mercadeo

Establecimientos de comercio y recibir pagos con dinero dinero plástico. Ejemplo: si un dueño detiene varios puntos o establecimientos de comercio debía pagar por cada uno.

¿Qué quiere decir esto? que todos los establecimientos de comercio para poder recibir dinero plástico debían ser afiliados por estas tres franquicias el cual tenía, es decir que era la única manera para los establecimientos competir en el mercado.

2. Establecimiento de Comercio: debía tener una cuenta en la financiera para que cada establecimiento le pagara el peaje que se cobra por recibir el dinero plástico. Se cobra un peaje a cada establecimiento de comercio por recibir este producto, estas comisiones en ese momento eran dadas por las tres franquicias solamente, quiere decir que por cada venta realizada con dinero plástico el establecimiento pagaba a las tres franquicias un % de su venta.

3. Ingresos netos: Recibe ingresos por los intereses que genera el producto la esmeralda al realizar una transacción, es decir por prestar el dinero.

Por lo tanto este producto la ESMERALDA inicio como el producto estrella de la financiera, generando utilidades, rentabilidad, en un 80% de sus ingresos, por este motivo se creó todo un departamento para manejar este producto exclusivamente. Anexo 1,

Gerente General

Director de Crédito

Director de Cartera

Director Quejas y Reclamos

Director Operativo

Director de ventas

## **Especialización en Mercadeo**

El Gerente General – Esmeralda Capitán, quien era la encargada de manejar toda la operación del producto, a su cargo tenía las siguientes áreas, departamento de crédito, departamento de cartera, departamento de quejas y reclamos, área operativa cajeros, auxiliares de operaciones, fuerza de ventas ejecutivos de venta los huaqueritos, Esta infraestructura duro por años en la financiera, dando el resultado esperado.

Este producto en ese momento solo tenía permiso para operar como franquicias tres financieras, lo cual era un plus total para la imagen y reconocimiento de la financiera la hueca.

Luego llego el momento de realizar cambios por recomendaciones extranjeras. “En un coctel de empresarios es donde salen los grandes negocios se encontraban los grandes empresarios nacionales e internacionales, por supuesto se encontraban los hermanos Huaca en este coctel, se les acerca el empresario más reconocido en reestructuraciones de empresas y empiezan hablar con los hermanos huaqueros de diferentes temas hasta que llegan al tema de la financiera, los hermanos huaqueros muy orgullosos de su empresa y de los resultados que han logrado, el empresario el sr. Restor, me gustaría que me dieran la oportunidad que mis asesores estudien la posibilidad de volver más rentable su financiera con menos recursos y potencializar los que tienen, tenemos más de 10 años de experiencia y hemos asesorado multinacionales y el resultado ha sido maravilloso y de eso solo hablan las cifras. Que opinan? Solo es que mis asesores realicen un diagnostico donde se mostrara mayor rentabilidad, disminución en gasto y costos y posteriormente le presentare la propuesta, la cual la estudian y toman una decisión, en la propuesta estaría la inversión y el retorno de la inversión en cuanto tiempo la tendrían. Ahhh y lo más importante en cuanto dinero más ganaría la financiera. Los Hermanos Huaqueros dicen creemos en tu

## **Especialización en Mercadeo**

Experiencia y por qué no internarlo y evaluar, claro está que me debes presentar algo sorprendente ya que la financiera está dando unos resultados más de los esperados y es una de las más rentables en mi país (Colombia).

Aunque dudo que encuentres algo de mayor relevancia, como te decimos no creo que necesite esto por ahora, suena interesante, claro está. El Sr. Restor le dice que la mayoría de las empresas piensan igual y al realizar el diagnostico se dan cuenta que era necesario.

El Huaquero mayor le pregunta y cuanto puede costar esta inversión? No puedo darte un valor ahora porque depende de lo que se requiera en tu financiera, pero el negocio más pequeño que la compañía ha realizado puede estar en US200MM le contesta el Sr. Reston. Perfecto dice el Sr. Huaquero Mayor, envíame a tus asesores para realizar el diagnostico. Trato hecho mi Dr. Huaquero”

Llegan los asesores desde Brasil, estos brasileiros empiezan a realizar el diagnostico y llegan a la conclusión que es necesario una reestructuración para optimizar operaciones, costos, gastos, recurso humano, todo con el fin de hacer crecer la financiera; el estudio realizado por expertos en reestructuraciones de compañías importantes la cual fueron contratados por la financiera, presentan su plan de cambios al presidente Huaquero Mayor, que el producto la ESMERALDA debe ser manejado como un producto más del portafolio de servicios y aprovechar la infraestructura de comerciales los huaqueros locos ( fuerza de ventas) con la cual contaba la compañía, donde en cada ciudad mínimo existían 20 huaqueros locos y no seguir pagando a los huaqueritos (fuerza de ventas del producto la esmeralda) los cuales eran en promedio 15 solo vendiendo la esmeralda , se plantea utilizar la infraestructura de crédito que se tiene para el resto de productos del portafolio y ahorrar los costos en las 7 personas dedicadas al producto la

## **Especialización en Mercadeo**

Esmeralda, la cartera vencida pasarla al departamento de cartera actual y se ahorran los costos de 23 personas solo para el producto la esmeralda, la

Operación operativa dejarla al resto de las oficinas que tienen el mismo manejo para el resto de productos del portafolio y la financiera ahorraría en 10 personas que operativas dedicadas a solo el producto la ESMERALDA, en este caso ya no necesitarían el cargo de Gerente General, este cargo lo tomaría individualmente Cada área establecida por la financiera, es decir, el área financiera, de mercadeo, ventas, operativa, etc.

Con todos estos ahorros lograrían el objetivo principal crecer la financiera y aumentarían sus utilidades y rentabilidad ganando participación en el mercado.

El presidente de la financiera presenta la propuesta a los dueños a los hermanos huaca y ellos evaluaron la propuesta con detalle y uno de los hermanos exclamo con preocupación somos una empresa que ha generado empleo en nuestro país con esta reestructuración quedarían varias personas sin trabajo, en cierto que con esta propuesta se incrementaría la rentabilidad de la financiera, el otro hermano dice que ese es el objetivo principal de la financiera y no podemos dejar de ganar más por pensar en las personas, lo del empleo debe ocuparse el gobierno no nosotros. Con estos argumentos los hermanos aprobaron la reestructuración y le dieron la orden al presidente que firmara el negocio y dieran inicio lo antes posible a este proyecto.

El presidente de la financiera cita a los asesores y a su presidente el sr. Restor, para darle la buena noticia que los hermanos huaca aceptaron la propuesta, el presidente de la financiera pregunta cuando damos inicio a la reestructuración? Desde el lunes próximo y nos tardamos 5 meses en estos cambios.

## **Especialización en Mercadeo**

Empiezan los cambios y el primer cambio fue el más fuerte para la financiera, el cual fue asumido por el área de recursos humanos donde debía despedir al

Personal, esto generó pánico y descontento, pero no se podían evitar, era necesario realizar estos despidos masivos.

“Se reúne el gerente General y sus directores donde manifiestan su descontento con esta decisión, el Gerente General refiere: “creo que el producto la esmeralda no se debe trasladar a un producto más del portafolio, casi que están destruyendo la esmeralda, es un producto tan importante y requiere tantos procesos para

Coordinar toda la operación, que al pasar hacer un producto más del portafolio de esta compañía, pasaría a ser manejado por colaboradores que no lo conocen, y lo dejaran caer”. Contesta el director de ventas:” No es lo mismo los ejecutivos expertos en solo la esmeralda a que los huaqueros locos (Fuerza de ventas del portafolio) que tienen en su portafolio más de 15 productos tengan la ESMERALDA, no solo eso este producto insistimos debe estar manejado por personas que ya lo conozcan, su capacitación y conocimiento se da en dos meses mínimos y solo manejando ese producto. Todos murmuran: quedamos en manos de Dios”

Nuevo organigrama [Anexo 2](#)

Presidente

Director Financiero

Director de Mercadeo

Director de Soporte a ventas

Director Cartera

Director Crédito

Director Quejas y Reclamos



**Especialización en Mercadeo**  
Director Recursos Humanos

A pesar de la oposición, el proceso de cambio continuaba y cada director de área debía entregar sus responsabilidades a su homólogo de los otros productos del portafolio y este a su vez adoptar el producto LA ESMERALDA a su operación, esto paso con el Gerente de mercadeo Huaquero fino, Director de Ventas Huaquero tapado, Director financiero Huaquero Tacaño, Huaquero Estricto Director de operaciones.

Director de quejas y reclamos huaquero ordenado, Se realizan los ajustes y el finalmente el producto la esmeralda pasa a ser manejado por los huaqueros locos. la reestructuración se llevo a cabo, los nuevos gerentes y directores convocan a una reunión “ Huaquero fino dice bueno colegas tenemos en nuestras manos un

Nuevo producto el cual debemos realizar ajustes y mejoras en cada uno, recuerden lo que quiere el presidente es mantener el mercado y ganar aun mayor participación, la inversión que realizo la financiera en esta reestructuración se debe pagar con las utilidades y rentabilidad propuesta por los asesores, interviene el huaquero tapado de ventas, dice yo quedo en espera de su área Sr. Huaquero fino a que programen las capacitaciones a los huaqueros locos y ellos puedan empezar a vender la esmeralda, esto debe ser lo más pronto posible, claro contesta el huaquero fino. Es un reto importante pero con la experiencia de los

Otros productos lo sacaremos adelante; interviene el director financiero, pues les cuento doctores que estoy sacando el presupuesto para el producto la esmeralda pero tengo mis dudas, voy a ver qué hago, dice que el director de Ventas, suave Sr. Financiero, recuerde que este producto es nuevo en cuanto al manejo para

### **Especialización en Mercadeo**

Todos nosotros, yo voy a cumplir con lo solicitado. Esperemos que todo salga como la financiera lo espera”.

Todas las áreas involucradas cuando reciben el producto, lo manejan como cualquier otro de los 16 productos existentes en el portafolio.

Su implementación en cada una de las áreas inicia aplicando las mismas formulas de manejo para los otros productos incurriendo en un error de este cambio o reestructuración, donde su inversión fue muy importante para la financiera. En estas nuevas aéreas no quedo ningún personal que manejaba el producto la Esmeralda desde sus inicios, es decir que no tenían a quien acudir para Documentarse sobre el manejo del mismo. Todos muy motivados con este cambio realizan la adaptación.

El área financiera crea el presupuesto de cumplimiento con el numero de afiliaciones, es decir cuánto recaudaría la financiera por cada nuevo establecimiento afiliado, el rubro para medir se llama afiliaciones Esmeralda, “este era uno de los recaudos pero no el más importante, todo lo contrario este recaudo era minúsculo a lo que realmente el producto puede dar” entonces sale el comunicado del presupuesto, cada base comercial debe afiliar 10 negocios nuevos por mes.

El área de Mercadeo organiza la capacitación del producto para los huaqueros locos y toma como base libros de la financiera desactualizados en su mayoría en

Cuanto al manejo del producto la esmeralda, quedando cortos en la información, sin buscar otras alternativas de consulta, apoyo, etc, “Esta área juega un lugar muy importante en cualquier compañía, ´porque de ella se alimentan la fuerza

## **Especialización en Mercadeo**

Comercial. La capacitación fue armada con poca información y no abarcaron todos los frentes del producto la esmeralda, esta capacitación se replicó a nivel nacional”, esto que quiere decir que en el proyecto se contempló el presupuesto

De estas capacitaciones ya que por ser jornada tan largas se tenía que tener en cuenta viáticos de desplazamiento para los capacitadores y refrigerios.

El área de Ventas con el presupuesto dado por el área financiera baja esta información al los huaqueros locos, informándoles que recibirán una capacitación del producto la esmeralda para que puedan arrancar y cumplir su presupuesto. “El huaquero tapado les informa la financiera realizo una inversión muy importante y confía que se sostenga el producto como hasta ahora y ganemos mayor participación en el mercado y obtener el retorno de la inversión finalizando este año”.

El área de Operaciones igualmente se capacita y capacita a su personal a cargo referente a la papelería del producto la Esmeralda, formatos de recaudos, horarios de envío, ya que este producto tiene su propia papelería.

El área de Quejas y reclamos la “Directora La huaquero Reclamos realiza una reunión con el personal a cargo y les informa que le darán el mismo tiempo de respuesta al producto la Esmeralda tal como se maneja para los demás productos del portafolio. “En esta área no se realizo una investigación minuciosa de las áreas involucradas para dar respuesta y si esta depende exclusivamente de la financiera o existen otros entes que están involucrados, en ese momento se le daría a los clientes una promesa de servicio real o no.

## **Especialización en Mercadeo**

Cada área manejaría responsabilidades fundamentales para la operación del producto la Esmeralda, es decir se arma el rompecabezas, si falla una de esas áreas el servicio se caería.

El área de mercadeo en sinergia con la dirección de venta realizan la capacitaciones a nivel nacional sobre el uso y forma de venderlo, beneficios, comisiones que ganarían al cumplir con el presupuesto, para los huaqueros locos, para que conozcan del nuevo producto estrella y lo incluyan dentro de su portafolio y siendo una directriz de presidencia se le debe dar toda la importancia del caso.

Los analistas, las áreas internas y externas que son piezas fundamentales para el funcionamiento del producto, “poseen poco conocimiento del producto, y de la misma manera es transmitido” en las capacitaciones a los huaqueros locos, quedando un gran vacío y sin expectativas positivas al incluir este producto dentro del portafolio de la financiera. Al finalizar estas capacitaciones, se divulgan los presupuestos del mismo. Anexo 3 y 4 estos presupuestos fueron dados por el área financiera basándose en los demás productos del portafolio, sin revisar cómo

Funciona el producto la ESMERALDA, el Director Financiero dice coloquemos el mismo presupuesto que los otros productos por número de colocación o será por recaudo? No creo que por recaudo se maneje el presupuesto de este producto porque lo que se hace es afiliar no más, si mejor por colocación de producto. No comprendo donde está la importancia de este producto. Pero ordenes son ordenes, basare el presupuesto en las estadísticas de los otros productos del portafolio similares. El Financiero no ve la necesidad de reunirse con la Directora anterior del producto la esmeralda, piensa el director “ tengo suficiente experiencia en estos presupuestos para pedir la opinión de la directora, tengo los mejores indicadores porque en esta ocasión no?” me imagino que de la importancia en ganancias se dará por las afiliaciones de cada mes.

### **Especialización en Mercadeo**

El Director Financiero envía el presupuesto a la Directora de Ventas para que distribuya a cada uno de los huaqueros locos.

La Directora De Ventas Cita a una reunión extraordinaria a todos los huaqueros locos para informarles del presupuesto del nuevo producto en sus portafolios la Esmeralda. Los Huaqueros locos hacen preguntas si les pagaran comisiones por este nuevo producto? Que tiempo tenemos para cumplir? La directora de Ventas les informa desde ya se debe cumplir con el presupuesto, este mes debemos mostrar resultados y si vendemos los otros productos del portafolio porque este no, es más sencillo de lo que ustedes creen, entonces manos a la obra.

Al cabo de 4 meses de intentar vender este producto sienten que el resultado no es el esperado y que el presupuesto no se cumple en el producto la Esmeralda los huaqueros locos al ver el resultado y el desgaste y no ver ningún resultado positivo en su presupuesto, toman la decisión de darle mayor fuerza al resto de productos del portafolio que ya manejan, conocen a profundidad y les da resultado

En sus presupuestos, que darle importancia aun producto que frente al cliente se quedan cortos en información y manejo, al interior de la financiera no se cumple el presupuesto y tampoco encuentran apoyo real por parte de la dirección de ventas del mismo, los huaqueros locos no quieren perder credibilidad con sus clientes al vender un producto que no conocen y que no le ven el impacto importante en cada una de sus bases y presupuestos.

En ese momento los clientes actuales al sentir que sus nuevos huaqueros no tenían conocimiento de este producto buscaron la competencia, la competencia en los estudios realizados por el área de mercadeo empezaba a ganar mercado. Los huaqueros locos solicitan a al director de Ventas huaquero tapado, ayuda ya que

## **Especialización en Mercadeo**

Sus mejores clientes se estaban pasando para la competencia ya que el producto la ESMERALDA en la competencia los ligaba al resto de productos y debían

Trasladar sus recursos. “ El vocero de los huaqueros en la ciudad de Medellín le informa al director de ventas: “ Nos estamos enfrentado a un mercado agresivo, los clientes piden este producto pero ellos saben más que nosotros, nos estamos quedando cortos en la información, el producto la Esmeralda es muy complejo tiene muchas pasos en sus procesos los cuales no sabemos y lo peor de todo es que al interior de la financiera no encontramos soporte, esto no puede seguir, estamos perdiendo credibilidad ante nuestros clientes y esto daña nuestra imagen, requerimos acompañamiento por parte de mercadeo en la venta de la esmeralda y así tomar experiencia del mismo”, interviene el director de ventas y les pregunta si la capacitación recibida contiene las diferentes inquietudes presentadas por los clientes referente al producto la esmeralda. Contesta los huaqueros locos: “ nooo para nada, fue muy básica y este producto tiene mil formas de verlo y analizarlo, tiene varios frentes y cada frente tiene otro”. El director de ventas huaquero tapado le informa al gerente de mercadeo sobre la situación tan compleja que estaban pasando con el producto la ESMERALDA y lo

Peor es que esta tendencia se estaba dando a nivel nacional, sabían que la inversión que la financiera había realizado para este cambio fue muy importante y se esperaba el retorno de esta inversión en un año, lo cual no se estaba dando. El gerente de mercadeo Huaquero fino realizar una investigación minuciosa con los huaqueros locos de la manera como están ofreciendo el producto, pues el requería tener la información directa para poder trabajar inmediatamente sobre

Eso, los huaqueros locos le manifestaron los mismos que al director de ventas y suministran información con más detalle.

## **Especialización en Mercadeo**

Efectivamente inicia la labor de campo con los huaqueros locos, ellos manifiestan estar inconformes ya que no tienen el conocimiento profundo del producto la

Esmeralda, la capacitación recibida no fue suficiente para enfrentarse a todas las preguntas por parte de los clientes y no encuentran apoyo al interior de la financiera que resuelva estas inquietudes, como por ejemplo: que reportes le entregara la financiera para realizar sus conciliaciones contables, estos reportes son semanales, mensuales, quincenales?, que información detalla los informes?, porque medio llegarían estos informes? que se les descuenta por cada transacción? Que costo tiene estos informes? son en línea o físicos? mil inquietudes más que salen en cada visita con los clientes. cuando el cliente desea cambiar sus códigos por unos nuevos que deben hacer, a quien deben acudir, que tipo de documentación deben diligenciar para tramites especiales referentes al producto la esmeralda, hasta cuantos códigos puede manejar la esmeralda, esta información referente al cliente y referente la información al interior de la financiera, por esta falta de conocimiento los presupuestos dados no son acordes al producto , como ejemplo deben colocar 10 productos nuevos al mes cada base comercial, pero si cancelan algún producto se les descuentan, por lo tanto siempre se está en déficit, ya que lo que Hemos conocido del producto informan los

Huaqueros es que es un producto sensible a cambios de códigos constantemente por traslados de dirección, de representantes legales, aperturas de nuevos puntos de venta, el ente regulador externo a la financiera, genera bloqueos de códigos por sectores llamados zona roja, por no utilización en determinado tiempo, el no actualizar información financiera, etc., los huaqueros informan que en el manejo del producto existe áreas involucradas tanto internas como externas a las cuales ellos no tiene acceso, no conocen, es complejo el trámite de afiliación ante la

### **Especialización en Mercadeo**

Financiera, el cual no conocen perfectamente, con todos estos argumentos todos los huaqueros no desean vender este producto y reemplazan su incumplimiento con otro producto del portafolio que ya conocen. Por otro lado el director de

Ventas exige a los Huaqueros locos cumplir con su presupuesto sin importar las justificaciones que muestran para el incumplimiento del presupuesto.

Para el director de ventas el Huaquero tapado solo son justificaciones para no cumplir con el presupuesto dado por eso envía memos a las hojas de vida por incumplimiento del presupuesto a Cada una de los huaqueros locos, generando total desmotivación y creando un mal clima laboral en la financiera.

Estos cargos directivos eran a nivel nacional por lo tanto este fenómeno se replico en todas las ciudades. Con este resultado la financiera ya no solo debía preocuparse por recuperar mercado en el producto la ESMERALDA sino también por involucrar al área de Recursos Humanos ya que se estaba generando malestar en el clima laboral.

La pérdida de mercado es notable en las estadísticas. Anexo 5, El presidente el huaquero mayor convoca a una reunión a los gerentes y directores para revisar el motivo de esta perdida, manifiesta su inconformidad y reitera que la financiera Invirtió mucho dinero al aceptar la reestructuración y los resultados esperados eran muy diferentes a la realidad, los dueños de la financiera no aceptan este resultado.

“se llega el día de la reunión con el presidente y cada uno de los directores involucrados en este resultado. El presidente manifiesta indignado, que pasa con este resultado que es inaceptable, que se hizo mal de acuerdo a las instrucciones de la empresa que contratamos, pregunta son ellos o somos nosotros? La



## **Especialización en Mercadeo**

Inversión aún no se ha recuperado y peor perdemos participación en el mercado”  
Dr. Tapado que pasa con los huaqueros locos, que manifiestan ellos al no cumplir  
Con el presupuesto inversión aún no se haya recuperado y lo que es peor aún,  
se pierda mercado” en la reunión convocada por el presidente, el huaquero mayor

Dice que es lo que está pasando con el producto la Esmeralda, porque hemos  
perdido mercado, soy consciente que el producto en el sistema ha tenido muchos  
cambios, los cuales al parecer ustedes no los han notado, este producto es el más  
importante para todas las financieras, todas nos se están peleando este producto,  
porque ahora nosotros perdemos participación en el mercado, donde deberíamos  
ser líderes al tener el Producto desde sus inicios? El huaquero fino Gerente de  
Mercadeo informa al presidente que: “están trabajando en eso, que ya tienen  
identificado el problema y para la próxima semana le presentare la propuesta  
correcta para corregir la tendencia y sacar el producto la Esmeralda adelante.”  
contesta el presidente, el presidente dice “ Que quiere decir con esto? Que hay  
que emplear y estudiar una nueva propuesta? Es decir invertir más dinero? Lo que  
necesito es lo siguiente si la reestructuración no sirvió que responda la empresa  
que nos asesoró, pero si somos nosotros que no logramos adaptarnos a estos  
cambios correctamente, no voy a autorizar una inversión adicional y espero que la

Solución salga de cada una de sus áreas y espero que en la siguiente reunión de  
junta tenga los resultados esperados, no puedo presentar estos resultados tan  
negativos, todo lo contrario, el producto la Esmeralda da para todo y tenemos

Todo para lograrlo, debe existir algo en los procesos que no están dando  
resultado, por eso los cite a todos, esto no es solo responsabilidad de mercadeo,  
es todos los que se encuentran en esta sala, por eso requiero cada uno de sus  
propuestas la próxima semana, dice señores este es el producto estrella y ya lo

### **Especialización en Mercadeo**

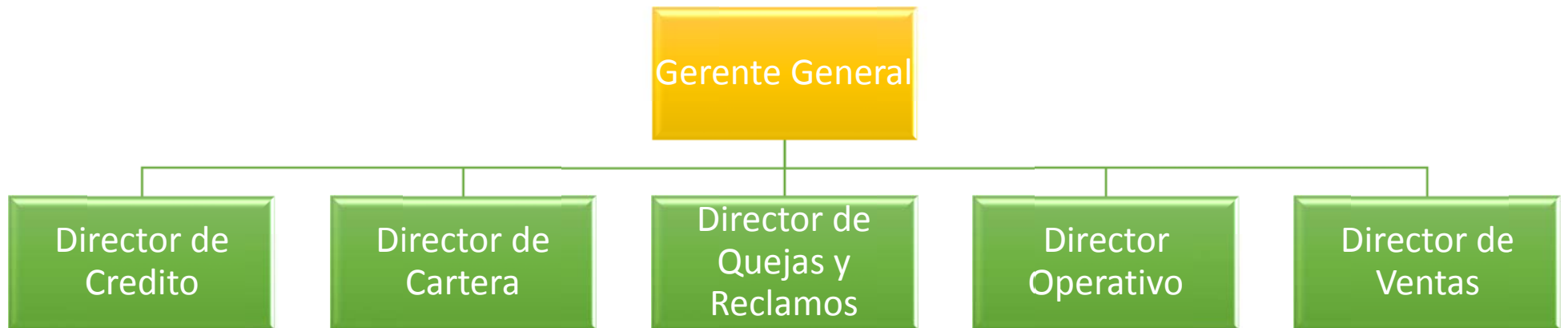
Fue descubierto por la competencia, el reto ahora es más fuerte, por lo tanto no hay excusa o se corrige esta tendencia, no puedo recibir nada diferente”.

Al salir de la reunión todos los directores de cada área empiezan a reunir los inconvenientes que se presentan en cada una de sus áreas y manifiestan “ los directores que manejaban la esmeralda si advirtieron sobre los procesos que no eran fáciles es un producto que empezaron a manejar desde su inicio, ahora

Nosotros debemos tomar esta responsabilidad tan grande y lo peor es que no encontramos salida, dice el huaquero fino “ Debemos encontrar una solución urgente y eficaz porque de lo contrario no sé qué pasara con la financiera? Y no nos puede quedar grande manejar un producto como este.... Debemos armar la propuesta para esta misma semana y tomar los correctivos pertinentes.

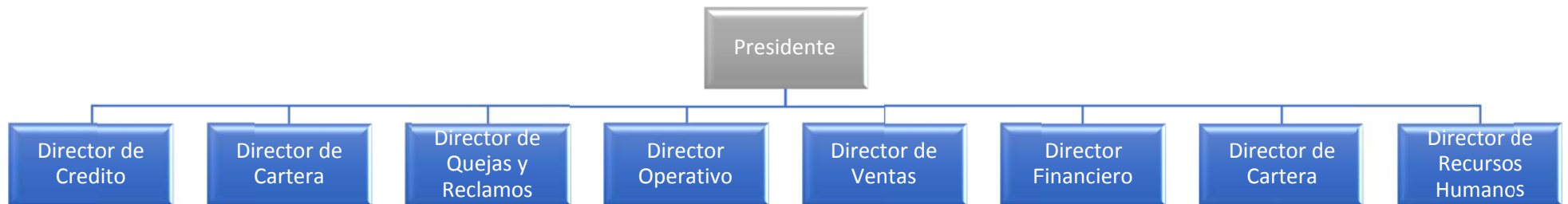
El huaquero Fino empieza a tomar las fichas del rompe cabezas para buscar posibles soluciones a todos los inconvenientes presentados y claro está en una propuesta que no se requiera de nueva inversión.

**ANEXO 1**  
**ORGANIGRAMA LA ESMERALDA**



## ANEXO 2

### ORGANIGRAMA FINANCIERA LA HUACA



**ANEXO 3**

NACIONAL											
	AÑO ANTERIOR	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	META AÑO	META AÑO ACUMULADO	CUMPLIMIENTO	DEFICIT
Bogota	400	10	13	15	10	3	5	200	56	28%	-144
Medellin	300	8	13	11	10	2	4	200	48	24%	-152
Cali	250	14	12	4	7	8	6	200	51	26%	-149
Barranquilla	150	10	15	9	5	4	6	200	49	25%	-151

**ANEXO 4**

REGIONAL											
GERENTES	AÑO ANTERIOR	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	META AÑO	META AÑO ACUMULADO	CUMPLIMIENTO	DEFICIT
Huaquero 1	23	0	2	0	1	0	0	10	3	30%	-7
Huaquero 2	27	0	0	2	1	0	0	10	3	30%	-7
Huaquero 3	18	1	1	1	1	0	1	10	5	50%	-5
Huaquero 4	26	0	0	0	2	0	0	10	2	20%	-8
Huaquero 5	15	2	0	1	0	2	0	10	5	50%	-5
Huaquero 6	11	0	1	0	0	0	0	10	1	10%	-9
Huaquero 7	17	1	0	1	2	0	1	10	5	50%	-5
Huaquero 8	10	0	1	0	0	0	0	10	1	10%	-9
Huaquero 9	22	1	0	1	0	0	0	10	2	20%	-8
Huaquero 10	20	0	2	2	0	0	0	10	4	40%	-6
Huaquero 11	14	0	0	0	1	0	0	10	1	10%	-9
Huaquero 12	26	2	0	1	0	0	0	10	3	30%	-7
Huaquero 13	14	0	1	0	0	0	1	10	2	20%	-8
Huaquero 14	23	0	0	0	0	0	0	10	0	0%	-10
Huaquero 15	20	0	2	1	0	0	0	10	3	30%	-7
Huaquero 16	30	1	0	2	0	0	0	10	3	30%	-7
Huaquero 17	30	0	2	0	1	0	2	10	5	50%	-5
Huaquero 18	16	1	0	1	0	1	0	10	3	30%	-7
Huaquero 19	22	1	1	0	0	0	0	10	2	20%	-8
Huaquero 20	16	0	0	2	1	0	0	10	3	30%	-7

## ANEXO 5

### CUADRO COMPARATIVO CON LA COMPETENCIA

#### PRODUCTO “LA ESMERALDA”

