

CASO PRÁCTICO – “AUTOFINANCIERA NOVACAR”

Novacar es una empresa regional dedicada al crédito automotriz y esquemas de autofinanciamiento. Durante años se había caracterizado por su crecimiento estable, una cartera sana y un equipo comercial con resultados constantes. Sin embargo, en el último trimestre las alarmas comenzaron a sonar. En la reunión mensual, el Director Comercial, Eduardo Gómez, presentó un informe que dejó inquieto al Director General y al resto de los gerentes.

Según Eduardo, las nuevas aperturas de contratos habían caído un 25%, un número que nadie esperaba, especialmente porque la empresa mantenía una fuerte inversión en redes sociales y un flujo constante de prospectos. Además, reportó un incremento del 18% en cancelaciones, muchas de ellas en etapas tardías del proceso comercial, justo antes de firmar. Finalmente, expuso algo aún más preocupante: la tasa de cierre en citas presenciales se había desplomado, aunque no supo precisar cuánto ni por qué.

La mesa se quedó en silencio. El Director General preguntó si el origen del problema estaba en los asesores de ventas, quizá por falta de seguimiento o desmotivación. Otros mencionaron que quizá la experiencia del cliente se había deteriorado: tiempos largos de espera, información confusa, falta de claridad en las cotizaciones o requisitos. El Gerente de TI recordó que el CRM llevaba meses con fallas y que algunos asesores lo usaban y otros no. También surgió la hipótesis de que el proceso comercial estaba desactualizado y que la competencia ahora ofrecía herramientas digitales más rápidas, cotizadores automáticos y respuestas inmediatas.

El dueño, preocupado por la pérdida de ingresos y reputación, decidió buscar consultores externos que pudieran validar con datos lo que realmente estaba pasando, diagnosticar el área funcional exacta donde se encontraba el problema, identificar causas raíz, y finalmente proponer mejoras junto con un plan para implementarlas y gestionar el cambio con el equipo comercial. Reconoció que, aunque tenían muchos números, no tenían claridad sobre qué datos eran realmente relevantes, cómo analizarlos o incluso si los problemas detectados eran síntomas o causas.

El consultor que llegue tendrá que enfrentarse no solo a los números, sino también a una cultura comercial con hábitos arraigados, resistencia al uso de tecnología y poca estandarización. Eduardo admite que no sabe exactamente qué información necesitará el consultor, pero asegura que está dispuesto a abrir bases de datos, reportes de CRM, históricos de ventas y encuestas de clientes.

La gerencia espera que el consultor les ayude a responder preguntas fundamentales como:

- ¿Dónde exactamente se está perdiendo la venta?
- ¿Es un problema de habilidades de los asesores, de procesos, de herramientas o de experiencia del cliente?
- ¿Qué evidencia existe y cuál falta recopilar?
- ¿Qué cambios serán necesarios y cómo convencer al equipo de adoptarlos?

Con esta incertidumbre como punto de partida, el dueño ha llamado al despacho consultor para evaluar la situación.

Preguntas detonadoras para el análisis del grupo

1. **¿Qué datos faltan?**
2. **¿Cuáles son los hechos identificados hasta ahora?**
3. **¿Qué herramientas implementarías para describir (validar el problema) con datos?**
4. **¿Qué herramientas utilizarías para hacer el diagnóstico y encontrar causas raíz?**
5. **¿Qué soluciones propondrías para mejorar los resultados comerciales?**
6. **¿Cómo implementarías esas soluciones dentro del área comercial?**
7. **¿Qué estrategias utilizarías para acompañar el cambio con los asesores?**
8. **¿Cómo darías seguimiento y medirías la efectividad de las mejoras?**