

# La empresa YCL

La empresa YCL se dedica a comercializar autopartes de procedencia asiática a diferentes talleres automotrices y distribuidores minoristas a nivel nacional. Las piezas que vende son genéricas y de calidad media, por lo que los precios usualmente son más bajos que el de las originales. La compañía existe desde hace 10 años y su fundadora, Sandra Díaz, funge como director general.

Los primeros ocho años de la compañía habían sido bastante fructíferos, con un incremento anual en ventas de casi el 10% sostenido. Cada año superaban sus metas.

## El personal de ventas

Originalmente el personal de la empresa contaba con un total de 15 vendedores, sin embargo, el crecimiento la orilló a contratar cada vez más personal, hasta al punto de llegar a 50 integrantes. De estos:

- La mitad tiene menos de 35 años.
- Una cuarta parte tiene entre 36 y 40.
- La cuarta parte corresponde a personas mayores a los 40 años.
- Al menos un tercio de los empleados están casados y/o tienen hijos.
- Más de la mitad de los vendedores sólo dependen de este empleo para subsistir.

## El plan de compensación

Durante los primeros ocho años de existencia de la empresa, Sandra Díaz estableció que los vendedores ganarían un sueldo base mensual el cual oscilaba entre \$9 000 y \$12 000 con opción a un bono anual de \$5 000 si se cumplía con la cuota de ventas del año. Esta compensación, según Díaz, proveía cierta estabilidad a sus trabajadores, sobre todo a quienes dependían sólo de ese empleo y tenían familia.

## El problema

Durante los últimos dos años la empresa comenzó a tener problemas en ventas, se detuvo el crecimiento de la compañía y al contrario, empezaron a perder clientes. Según Sandra Díaz fueron varias las causas por la que esto ocurrió, en primera instancia algunas comercializadoras similares entraron al territorio, introduciendo piezas de menor precio y con facilidad de colocación para los modelos de autos más recientes.

Otra causa a la que Díaz atribuía el decrecimiento de las ventas era la falta de motivación de la fuerza de ventas. Pensando solamente en este punto vislumbró una solución.

## ¿La solución?

Para Sandra el problema no residía tanto en la introducción de nuevos actores en el rubro, sino la falta de motivación por parte de la fuerza de ventas, por lo que decidió cambiar el enfoque del servicio de la empresa dando prioridad al aumento en el ingreso de ventas, al aumento del número de ventas y la mejora del servicio al cliente. Dentro de este nuevo enfoque se determinó disminuir el salario base en un 80% y establecer un sistema de comisiones altas por cada venta lograda en el mes.

Esto acarreó un gran inconveniente, el cambio en la forma de pago ocasionó que aumentara la rotación del personal, pues muchos de los vendedores optaron por abandonar el puesto, ya que no estaban de acuerdo con la modificación en las compensaciones.

Aunque ya han pasado un par de años de este cambio en el plan de compensaciones, las ventas no han subido.

## El top 5 de ventas

A pesar de la situación por la que atraviesa la empresa, Sandra propuso un concurso en el que se premiara con un bono extra a los mejores cinco vendedores de cada semestre. Esto se hizo con la finalidad de motivar al equipo de trabajo para que aumentaran sus números y para solventar un poco las asperezas que se empezaban a generar. Sin embargo, también buscaba

obtener información más específica para poder llevar un control del desempeño de los mejores vendedores, buscando replicar estrategias con el resto. El *ranking* del último periodo medido fue el siguiente:

Vendedor	Ventas previas	Ventas actuales	Cuota actual	Cantidad de cuentas	Cantidad de pedidos	Gastos	Cantidad de visitas	Días trabajados
Juana Cardona	\$100 000	\$200 000	\$100 000	10	20	\$3500	40	120
Miguel Suárez	\$50 000	\$189 000	\$80 000	12	24	\$3000	48	110
Jesús Martínez	\$80 350	\$150 000	\$100 000	20	20	\$1100	40	115
Mariana Domínguez	\$150 000	\$135 000	\$100 000	11	15	\$2000	30	100
Diana Trello	\$70 000	\$100 000	\$70 000	20	10	\$6000	20	120

Sandra Díaz desea conocer los gastos de ventas del periodo actual contra los gastos de ventas del periodo anterior de estos cinco vendedores, así como la razón de ventas por cuenta y el promedio de tamaño de pedido. Considera que dicha información puede serle muy útil para planear nuevas estrategias.