

La empresa

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 vendedores, 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 solo 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 solo 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 varias 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.