

**Compensación variable como mecanismo acelerador de los resultados
comerciales e incentivo para mejorar la eficiencia de la fuerza de Ventas en
PlussDent LTDA**

Autores:

Tatiana Chaves Navia

Carolina Varela

Trabajo de grado para optar al título de:

Especialista en Ventas

Director del trabajo de grado:

Mauricio Navarrete

Universidad Icesi

Facultad de ciencias Administrativas y económicas

Cali, diciembre 2024

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	5
2. PROPUESTA DE TRABAJO	13
2.1 OBJETIVOS GENERALES:	13
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	14
2.3 INDICADORES PROPUESTOS:	14
2.4 ESQUEMA COMISIONAL:	15
2.5 RECURSOS:	16
2.6 ALCANCE DE LA PROPUESTA	16
2.7 CRONOLOGÍA:	16
3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	19
3.1 CARACTERIZACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS	19
3.2 HISTÓRICO DE VENTAS	23
3.3 . TABLERO DE SEGUIMIENTO PRESUPUESTAL DE LA FUERZA DE VENTAS	24
3.4 INDICADOR DE COBERTURA	25
3.5. INDICADOR POR MARCA	26
3.6 TICKET PROMEDIO	27
3.7. CONTRIBUCIÓN MARGINAL	28
4. CONCLUSIONES	31
5.BIBLIOGRAFÍA	36
6. ANEXOS	38

Resumen

Esta propuesta tiene como objetivo implementar y validar un modelo de compensación variable basado en indicadores de gestión que permitan medir, analizar y optimizar la contribución de los asesores comerciales de PlussDent a los objetivos de ventas de la empresa. El modelo está diseñado para impulsar los resultados comerciales de la organización, incrementando la cobertura de clientes y mejorando la penetración del portafolio con marcas clave para la compañía.

El principal desafío de esta propuesta fue encontrar un equilibrio entre los intereses del negocio y las expectativas de los vendedores, utilizando un enfoque basado en el estado del arte y variables financieras para identificar la viabilidad de la propuesta. Para sustentar esta iniciativa, se integraron conceptos teóricos que identifican los factores económicos como la principal fuente de motivación para los vendedores. Como resultado, se diseñó una propuesta eficiente que busca aumentar la productividad de los vendedores mediante incentivos económicos, logrando a su vez un impacto positivo en los resultados comerciales de la organización.

Palabras clave: Motivación, incentivos, productividad, aceleradores, indicador.

Abstract

This proposal aims to implement and validate a variable compensation plan for the sales force, based on management indicators that allow measuring, analyzing, and optimizing the contribution of PlussDent's sales advisors to the company's income objectives. The model is designed to drive the organization's commercial results by increasing customer coverage and enhancing the portfolio penetration with key brands for the company.

The main challenge of this proposal was to find a balance between the business's interests and the salesperson expectations, using a state-of-the-art approach and financial variables to assess the feasibility of the proposal. To support this initiative, theoretical concepts were incorporated, identifying economic factors as the primary

source of motivation for salespeople. As a result, an efficient proposal was designed to boost sellers' productivity through economic incentives, thereby achieving a positive impact on the organization's commercial outcomes.

Keywords: Motivation, incentives, productivity, accelerators, indicators.

1. INTRODUCCIÓN

En un entorno empresarial altamente competitivo, el capital humano se constituye como un recurso fundamental para las organizaciones, desempeñando un papel crucial en la toma de decisiones de los líderes en relación con el desarrollo de planes estratégicos que lleven al crecimiento de las organizaciones. “ La compensación de los empleados es un factor clave en las operaciones empresariales como mecanismo de retención, motivación y productividad dentro de una empresa. Diseñar una estructura de pago adecuada que equilibre las necesidades del negocio con las expectativas de los empleados es un punto clave”¹. Este panorama no es la excepción para el dinámico y competitivo sector de la salud oral, la efectividad de la fuerza de ventas es crucial para el éxito del sector.

PlussDent, es una empresa colombiana con más de 28 años en el mercado, dedicada a la importación y comercialización de consumible, instrumentos y equipos de radiología de alta calidad para el cuidado de la salud oral. Es representante en todo el territorio nacional de marcas reconocidas como Planmeca, Jinme, Kerr, Ultradent, Overfibers y FGM. Su estructura comercial está conformada por un director de ventas nacional, junto con 10 vendedoras distribuidas en las principales ciudades del país, así como un gerente y un especialista de producto, su segmento de clientes incluye tanto el mercado de mayoristas y odontólogos, de los cuales el 85 % de su venta está concentrada en los mayoristas.

Actualmente se enfrenta a una serie de desafíos significativos que impactan directamente su desempeño comercial.

¹ Fuente:<https://www.digitalware.com.co/10-estrategias-de-compensacion-y-estructuras-de-pago-para-empleados/>

En este contexto, la dirección nacional ha identificado una oportunidad significativa para optimizar el desempeño de su fuerza de ventas.

Se ha observado un bajo compromiso de los vendedores con las actividades comerciales, relacionadas con su panel asignado, lo que ha resultado en incumplimiento de los presupuestos de ventas, cobertura de clientes deficiente y una penetración del portafolio de productos por debajo de lo esperado. Esta problemática se pone de manifiesto al encontrar que, una asignación de entre 100 y 300 clientes por vendedor, en promedio solo 40 de ellos están activos, lo que limita las oportunidades de venta y pone en riesgo los acuerdos de servicio establecidos con los fabricantes.

La situación se agrava por la concentración de ventas en apenas dos marcas, marcas como Kerr y Ultradent se están llevando alrededor del 80 % de las ventas, lo que evidencia la ineficacia de las estrategias comerciales implementadas. Además, las actividades del equipo se han centrado principalmente en la toma de pedidos de clientes recurrentes, lo que ha llevado a un incumplimiento del crecimiento proyectado al 2024. Este panorama se ve reflejado en una baja actividad de los clientes, donde solo el 19% de ellos están activos, afectando negativamente el ticket promedio de las transacciones.

Otro aspecto crítico es el uso deficiente del sistema CRM, que se limita a ser una herramienta de consulta y seguimiento, sin un registro adecuado de las actividades y etapas de venta. Esta falta de compromiso por parte de los vendedores ha generado una carencia de información vital para la gestión y el seguimiento de oportunidades de venta. Así mismo, la ausencia de acciones proactivas, como la promoción activa del portafolio de productos y el establecimiento de relaciones sólidas con los clientes, obstaculiza el crecimiento y la efectividad del equipo.

De esta forma resultó prioritario trabajar en la revitalización del desempeño del equipo de ventas buscando mecanismos movilizadores hacia el cumplimiento de logros, crecimiento profesional y en consecuencia el impacto positivo en los resultados de la venta. Posterior a analizar la problemática, determinar los factores preponderantes

relacionados con la elección de los indicadores, caracterizar el segmento y alinear los objetivos comerciales con los propósitos de la organización, nos permitirá encontrar los mecanismos más efectivos para equilibrar y optimizar los escenarios mencionados. Nos centraremos en crear indicadores clave de rendimiento (KPI) que lleven al mejoramiento del desempeño de los vendedores, potenciando a un vendedor que se autogestiona y se reta a la consecución de resultados. Al finalizar este documento, presentaremos una propuesta concreta destinada a transformar la dinámica comercial del equipo, mediante la introducción de factores motivacionales económico y el establecimiento de objetivos específicos que se buscará alcanzar a través de la incorporación de aceleradores dentro del modelo de compensación actual.

La motivación en la fuerza de ventas es un tema ampliamente estudiado, dado su impacto directo en el rendimiento y la productividad de los empleados. Según Brochet (2011), es fundamental analizar los factores motivacionales que influyen en los vendedores, ya que estos pueden generar mecanismos movilizados que faciliten el cumplimiento de logros y, por ende, la eficiencia en las ventas. La motivación se considera un medio esencial para el desarrollo de los empleados y la mejora del ambiente laboral, lo que a su vez se traduce en un aumento de la productividad organizacional.

Brochet (2011) también destaca que, para mantener el compromiso y el esfuerzo de los empleados, las organizaciones deben fomentar la cooperación dentro de sus equipos. Esto implica establecer instrumentos y acciones que aseguren que los vendedores estén suficientemente motivados para alcanzar los objetivos y metas establecidos, generando un impacto positivo en la organización y permitiendo a los empleados satisfacer sus propios anhelos y motivos personales.

Gabriel Jaime Soto Jaramillo , Jaime Alberto Raigosa Bohórquez, en su investigación, La motivación en equipos de ventas. Plan de motivación AD-minister 2008, (12), señalan que, los principales movilizados para los vendedores, están centrados en aspectos financieros, seguidos de incentivos psicológicos.

En el contexto de PlussDent, se realizaron grupos focales con la fuerza comercial, donde se identificó igualmente que , los beneficios económicos tienen un papel muy importante como factor motivacional en la ejecución de su labor, seguido de esto, se encontraron aspectos psicológicos como la autonomía en la gestión del tiempo, la formación profesional y las oportunidades de crecimiento y ascenso.

A pesar de que el tema de la motivación en los empleados ha evolucionado notablemente, destacando aspectos que agregan valor al desempeño laboral y restando importancia a los factores financieros como eje principal de la motivación, el contexto en Latinoamérica parece no haber cambiado. Un ejemplo de esto se encuentra en el estudio realizado por Iregui, Melo y Ramírez (2009), en el cual se pidió a las empresas que seleccionaran y ordenaran los tres factores más importantes para mejorar el esfuerzo y la motivación de sus trabajadores. Los resultados mostraron que el nivel salarial sigue siendo un factor crucial en la percepción que tienen los empleados sobre su motivación y esfuerzo.

La motivación, según Pride y Ferrel (2000), se define como un conjunto de mecanismos que un individuo utiliza para controlar sus objetivos en un momento determinado. Chiavenato (2006) complementa esta idea al afirmar que la motivación es uno de los factores internos que requieren mayor atención en las empresas, ya que es esencial para lograr los objetivos organizacionales mediante el apoyo y compromiso efectivo de sus miembros.

En cuanto a la compensación, este término se refiere al pago, sueldo, salario, remuneración o retribución que recibe una persona a cambio de su trabajo. Aunque el concepto de compensación ha permanecido relativamente estable a lo largo del tiempo, su implementación ha variado en función de la realidad del mercado, las condiciones socioeconómicas y la globalización. Así, la compensación se ha transformado en un aspecto clave que incide directamente en los resultados de una compañía, dejando de ser simplemente una retribución.

Dentro de los modelos de compensación se destacan diferentes estrategias que impactan la motivación de los vendedores:

1. **Salario Fijo:** Proporciona estabilidad financiera, pero puede no ser suficiente para motivar un alto rendimiento. Este modelo es común en muchas organizaciones, pero puede limitar la ambición de los vendedores si no se complementa con otros incentivos.

2. **Comisión:** Este modelo se basa en un porcentaje de las ventas realizadas, alineando directamente el rendimiento con la compensación. Esto incentiva a los vendedores a mejorar sus resultados, ya que su ingreso está directamente relacionado con su desempeño.

El modelo de comisiones también fomenta una cultura de competitividad positiva entre los equipos, lo que puede elevar el desempeño general. Además, esta estrategia tiene la ventaja de alinear directamente los intereses del empleado con los de la empresa, ya que ambos se benefician del incremento en las ventas o en el éxito comercial.

2.1 Compensación variable

La compensación variable incentiva a los empleados a exceder las expectativas y alcanzar objetivos clave, ya que el componente variable de su remuneración está ligado a resultados específicos, como ventas, productividad, calidad del trabajo o metas financieras.

A diferencia de un salario fijo, la compensación variable permite a las empresas ajustar los pagos según el rendimiento, lo que la convierte en una herramienta flexible y eficaz para motivar a los empleados.

Esta estrategia puede incluir bonos, comisiones, y participación en utilidades, entre otros elementos, que se otorgan en función de indicadores previamente establecidos, y beneficia a los empleados con un potencial de ingresos más alto, permitiendo a la empresa incentivar comportamientos y esfuerzos que estén alineados con sus objetivos estratégicos.

Además, este enfoque es particularmente útil para adaptar la remuneración en tiempos de incertidumbre económica, ya que permite que una parte del pago esté directamente vinculada al éxito financiero de la empresa

3. Bonificaciones por Desempeño: Estas bonificaciones se otorgan por el cumplimiento de objetivos específicos, como la penetración de mercado o la venta cruzada. Este tipo de incentivos motiva a los vendedores a alcanzar metas más desafiantes y a esforzarse por superarlas.

4. Aceleradores: Se trata de incrementos en la tasa de comisión una vez que se alcanzan ciertos niveles de ventas. Este enfoque refuerza la motivación para seguir vendiendo más allá de las expectativas mínimas, creando un ambiente competitivo y dinámico.

En conclusión, la motivación y la compensación son elementos interrelacionados que juegan un papel fundamental en el rendimiento de la fuerza de ventas. Las organizaciones deben prestar atención a estos aspectos, implementando estrategias que no solo alineen la compensación con los objetivos organizacionales, sino que también consideren las particularidades del contexto socioeconómico en el que operan. Esto permitirá a crear un ambiente de trabajo más motivador y productivo, donde los vendedores se sientan valorados y comprometidos con los objetivos de la empresa.

Además, es esencial que las empresas realicen un seguimiento y evaluación constante de sus modelos de compensación. Esto implica no solo medir el rendimiento de los vendedores, sino también recoger retroalimentación sobre cómo se sienten respecto a su compensación y motivación. Las encuestas de satisfacción y las reuniones periódicas pueden ser herramientas útiles para entender mejor las necesidades y expectativas de los empleados.

Resulta también imperativo contemplar la investigación de Gabriel Jaime Soto Jaramillo y Jaime Alberto Raigosa Bohórquez, donde se concluye que un plan de incentivos deberá estar alineado con los objetivos del equipo de ventas y las metas de la empresa. Señala además que el plan debe atender las necesidades de tres grupos clave:

1. Clientes: Los vendedores deben comprender y satisfacer las necesidades de los clientes, lo que fomenta relaciones a largo plazo y mejora la rentabilidad del cliente a través de una buena rotación de productos, gestión de inventarios, atención a reclamos y un servicio postventa de calidad.
2. Empresa: La empresa busca también relaciones duraderas con los clientes y mejorar sus utilidades. Esto se logra mediante una adecuada rotación de mercancía, introducción de nuevos productos, adquisición de nuevos clientes y optimización de gastos.
3. Vendedores: Los vendedores tienen necesidades tanto fisiológicas como psicológicas. Por lo tanto, los incentivos deben mejorar su bienestar económico y emocional, ofreciendo salarios, comisiones, bonificaciones, reconocimientos y oportunidades de capacitación.

Ante el contexto actual de PlussDent y el estado del arte referenciado, este trabajo propone una revisión y ajuste del modelo de compensación variable vigente para la fuerza de ventas. La propuesta se centrará en la incorporación de bonificaciones por desempeño que serán otorgadas por el cumplimiento de objetivos de gestión específicos, teniendo como ejes centrales, objetivos de crecimiento, de rentabilidad y cobertura. Estos indicadores abarcaran aspectos como la cantidad de clientes nuevos o reactivados, la promoción de productos menos vendidos, el ticket promedio. Al establecer metas claras y alcanzables, se espera que los vendedores se sientan más motivados para salir de su zona de confort y explorar nuevas oportunidades de negocio.

Este enfoque integral, basado en un análisis exhaustivo de las mejores prácticas en el diseño de modelos de compensación no solo beneficiará a los vendedores a través de incentivos económicos, sino que también proporcionará a la empresa herramientas para identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento. Con esto se espera impactar positivamente el rendimiento del equipo de ventas y, en consecuencia, al crecimiento sostenible de PlussDent en el mercado.

Para maximizar el éxito de este modelo de compensación, se proyecta invertir en la capacitación de los vendedores, esto incluirá principalmente capacitaciones de producto y el mejoramiento de la herramienta CRM, como método facilitador para gestionar mejor sus clientes y realizar un seguimiento detallado de su desempeño en relación a los nuevos KPIs.

Al final del documento, el lector encontrará una propuesta concreta que busca transformar la dinámica comercial del equipo, así como los objetivos específicos que se pretenden alcanzar con la implementación de este nuevo modelo de compensación.

2. Propuesta de trabajo

El diseño e implementación de un plan de motivación presenta múltiples desafíos y requiere un análisis exhaustivo de diversos aspectos para lograr una propuesta equilibrada y eficiente. Con base en los hallazgos obtenidos, esta propuesta busca mejorar la compensación variable como mecanismo acelerador de los resultados comerciales de la organización e incentivo de productividad para los vendedores.

Este modelo buscará alcanzar los resultados esperados en la estrategia comercial en aspectos como, la penetración de portafolio, la cobertura de clientes y el aumento de ticket promedio. El modelo de compensación se elaboró considerando aspectos importantes como: los dolores y deseos de los vendedores, los objetivos de la compañía, las condiciones del mercado, ciclo de venta del producto, las marcas clave para la compañía en términos de rentabilidad y acuerdos de servicio, la necesidad de capacitación en producto, habilidades blandas, CRM y los puntos más importantes a impactar en el plan de ventas.

Con esta propuesta buscamos:

2.1 Objetivos generales:

- Mejorar los resultados de ventas por asesor comercial, que permita un crecimiento global de las ventas compañía en un 15,6%, para el 2025.
- Diversificar el portafolio comercializado teniendo como objetivo principal el cumplimiento del presupuesto de las 5 marcas foco para la compañía.
- Aumentar la cobertura de clientes (nuevos o reactivados), con una proyección esperada de 2 clientes mes por vendedor.

2.2 Objetivos Específicos:

- Garantizar el seguimiento constante de los indicadores claves del negocio (KPI) a través del CRM.
- Estimular el desarrollo profesional y personal de la fuerza de ventas, realizar dos ascensos de la fuerza de ventas actual, para el 2025.
- Facilitar y socializar la toma de decisiones estratégicas basadas en datos.
- Diseñar un modelo de seguimiento que sea accesible y comprensible para todos los involucrados en el proceso.
- Capacitar el equipo en el uso e interpretación de los indicadores.
- Proveer al equipo de herramientas de análisis por medio de reportes que los lleve a evaluar el comportamiento de sus clientes y evaluar su desempeño.

2.3 Indicadores Propuestos:

- **Indicador de Cobertura:** Número de clientes asignados a su panel/ Número de clientes con venta.
- **Indicador de Rentabilidad:** Ticket Promedio, Venta total del mes/ Número de clientes que compran. Ingreso promedio por cliente.
- **Indicador de Crecimiento:** Nuevos clientes o Reactivaciones, aplica para clientes nuevos o que se encuentren en el panel sin compra en los últimos 6 meses y realicen compras durante dos meses consecutivos, con un ticket promedio mínimo.

2.4 Esquema Comisional:

- Comisión variable sin techo, se mantiene el piso de cumplimiento a partir del 80%.
- Acelerador por cumplimiento, mínimo al 100% en 5/11 marcas comercializadas. No aplica para las marcas Adensys, Caicedo Group y Overfibers.
- Comisión diferencial por reactivación de clientes. Se entenderá por cliente reactivado, clientes sin facturar por tiempo igual o superior a 6 meses, con un ticket promedio mínimo y facturación mínima por 2 meses consecutivos.
- Claw Back para pagos superiores a 90 días. Reembolso de las remuneraciones ya devengadas que cumplan con esta condición.
- Gamificación. Acumulación de puntos por programa de formación, redimibles en tiempo y que permita a futuro clasificar al vendedor en: junior, semi-senior y senior.

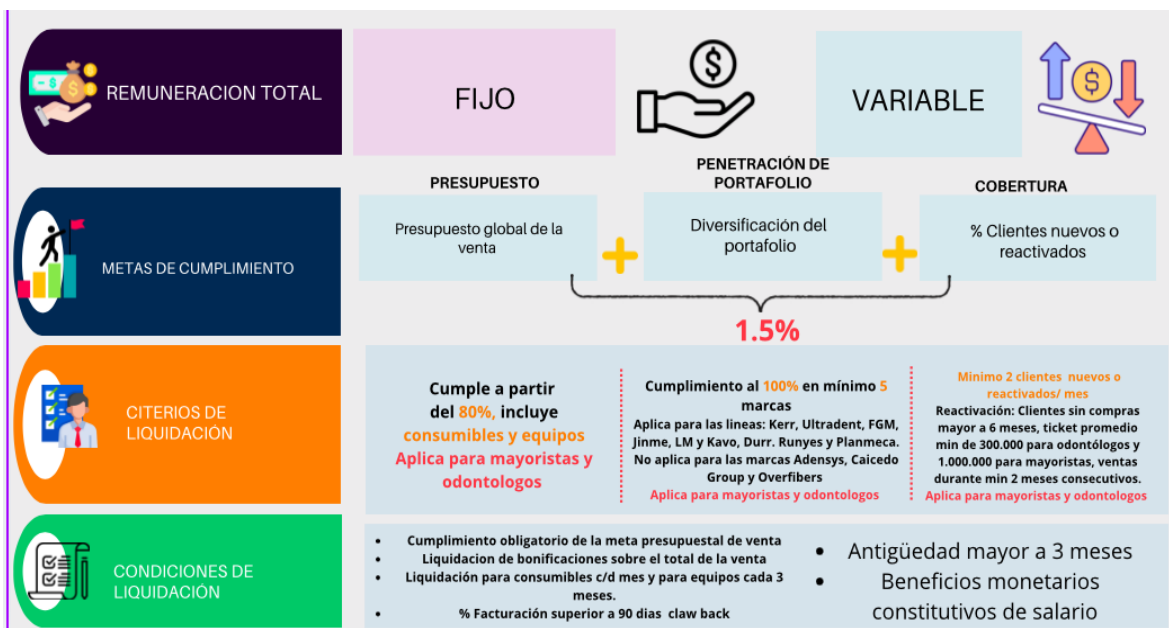


Ilustración 1. Resumen del esquema de remuneración

2.5 Recursos:

- Recursos Humanos: Asesores Comerciales, Analista de Datos y Compensación.
- Recursos Tecnológicos: CRM, Excel (Tablero de Control)
- Recursos Físicos: Sala de reuniones, inventario.
- Tiempo: se estima un periodo de 6 meses para la implementación y 6 meses de plan piloto.

2.6 Alcance de la Propuesta

1. Medición y diagnóstico actual de los procesos de ventas.
2. Diseño e implementación del modelo de indicadores y compensación.
3. Integración del modelo con CRM y ERP.
4. Capacitación y acompañamiento a los asesores comerciales.
5. Evaluación continua y mejora del modelo de indicadores y compensación.

2.7 Cronología:

Fase 1: Diagnóstico y Diseño

1.1 Análisis Inicial: En esta etapa, se identificaron las características personales de los vendedores y sus motivadores específicos. Esto permitió crear un perfil de vendedor que sirvió como base para el diseño de incentivos. Además, se analizaron los procesos actuales y datos históricos de las ventas.

1.2. Establecimiento de Objetivos: Durante reuniones con la gerencia se definieron los objetivos, considerando los intereses de todas las partes involucradas. Desde la perspectiva corporativa, se priorizaron los intereses económicos, el equilibrio costo-beneficio, el control y la retención del talento humano. Para los vendedores, se buscó el reconocimiento de sus logros mediante ingresos acordes a sus esfuerzos. Además, se

incluyeron los objetivos de la dirección comercial, que se centraron en estimular las ventas y garantizar la autogestión y satisfacción del cliente interno.

1.3 Determinación del Presupuesto: En esta fase, se estableció el presupuesto necesario para implementar el plan, así como los indicadores de medición y los aceleradores que se utilizarán para incentivar a los vendedores.

1.4 Diseño del Plan de Compensación: Se definió la estructura salarial de los vendedores, conservando el salario fijo y definiendo las metas de cumplimiento, teniendo como método de medición los KPIs en relación a cumplimiento de presupuesto, penetración de portafolio y cobertura de clientes; se definieron, además, los criterios y condiciones de liquidación.

Fase 2. Implementación:

2.1 Comunicación del Plan a través de reuniones con el equipo de ventas y gerencia general, comercial y financiera. Se centrará en resaltar los objetivos, los incentivos y los beneficios de implementación.

2.2 Diseño de tablero de control para revisión de los datos diarios.

2.3 Lanzamiento del nuevo modelo de compensación.

2.4 Programa de capacitación de acuerdo a las necesidades de la venta.

2.5 Implementación del Plan Piloto: Se ejecutará un plan piloto de seis meses, que incluirá retroalimentaciones constantes tanto del equipo de ventas como de la gerencia de la compañía.

Fase 3. Capacitación y Acompañamiento:

3.1 Sensibilización sobre el impacto comercial que tiene la interpretación y uso de indicadores y toma de decisiones basadas en el análisis de los datos.

3.2 Capacitaciones de producto que permitan aumentar la seguridad de los vendedores para abordar principalmente a los odontólogos e incentivar la promoción de productos no vendidos.

Fase 4: Seguimiento y Ajuste

4.1 Monitoreo periódico al desempeño de la fuerza de ventas

4.2 Ajuste a los indicadores según las necesidades de la empresa.

Durante la fase final, se llevará a cabo una evaluación exhaustiva del plan para identificar aciertos y desaciertos. Esta evaluación permitirá definir las adaptaciones necesarias en función de los cambios que puedan surgir en el entorno comercial o en el equipo de ventas.

En resumen, esta propuesta busca no solo motivar a los vendedores de PlussDent, sino también alinear sus esfuerzos con los objetivos estratégicos de la empresa. A través de un enfoque estructurado y flexible, se espera fomentar un ambiente de trabajo positivo que impulse el rendimiento y la satisfacción tanto de los vendedores como de la organización en su conjunto.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Durante la fase diagnóstica se obtuvieron los siguientes resultados:

3.1 Caracterización de la fuerza de ventas

Tabla 1 Caracterización demográfica de la fuerza de ventas

Zona	Cargo	Género	Edad	Antigüedad
Cali	Asesor Contac center- mayoristas	Femenino	23	1 año
	Asesor contact- center- Odontólogos	Femenino	29	6 meses
	Asesor comercial- Zona norte	Femenino	39	4 meses
	Asesor comercial- Zona sur	Femenino	48	4 meses
	Asesor comercial mayoristas nacional	Femenino	29	7 años
Bogotá	Asesor comercial mayoristas	Femenino	42	10 meses
	Asesor comercial aliados	Femenino	23	4 años
Medellín	Asesor comercial mayoristas	Masculino	45	4 meses
Pereira	Asesor comercial mayoristas	Femenino	42	5 años

Fuente: Elaboración propia.

Figura 1 Distribución de la fuerza comercial por género



La figura muestra una participación superior en el género femenino con una participación del 99%.

Figura 2 Distribución por edad



La figura muestra un promedio de edad que oscila entre los y 20 a 30 años de edad con un porcentaje del 45% y el menor, lo representan con un 22% el rango de edad entre los 31 y 40 años.

Tabla 2 Principales motivadores de la fuerza comercial

Vendedor	Comisiones - Bonificaciones competitivas	Oportunidades de ascenso	Autonomía en el manejo de su tiempo	Oportunidades de formación	Convenciones de ventas
V1	5	1	3	4	2
V2	5	4	2	1	3
V3	4	2	5	3	1
V4	5	4	2	3	1
V5	4	1	5	2	3
V6	5	3	4	1	2
V7	5	3	4	2	1
V8	4	3	5	1	2
V9	4	3	2	5	1
V10	5	2	4	3	1

Principales motivadores hallados a partir de las discusiones en los grupos focales con la fuerza comercial. Se solicitó calificar del 1 al 5 según el grado de importancia que les presenta cada ítem, donde 5 es lo más importante y 1 lo menos importante.

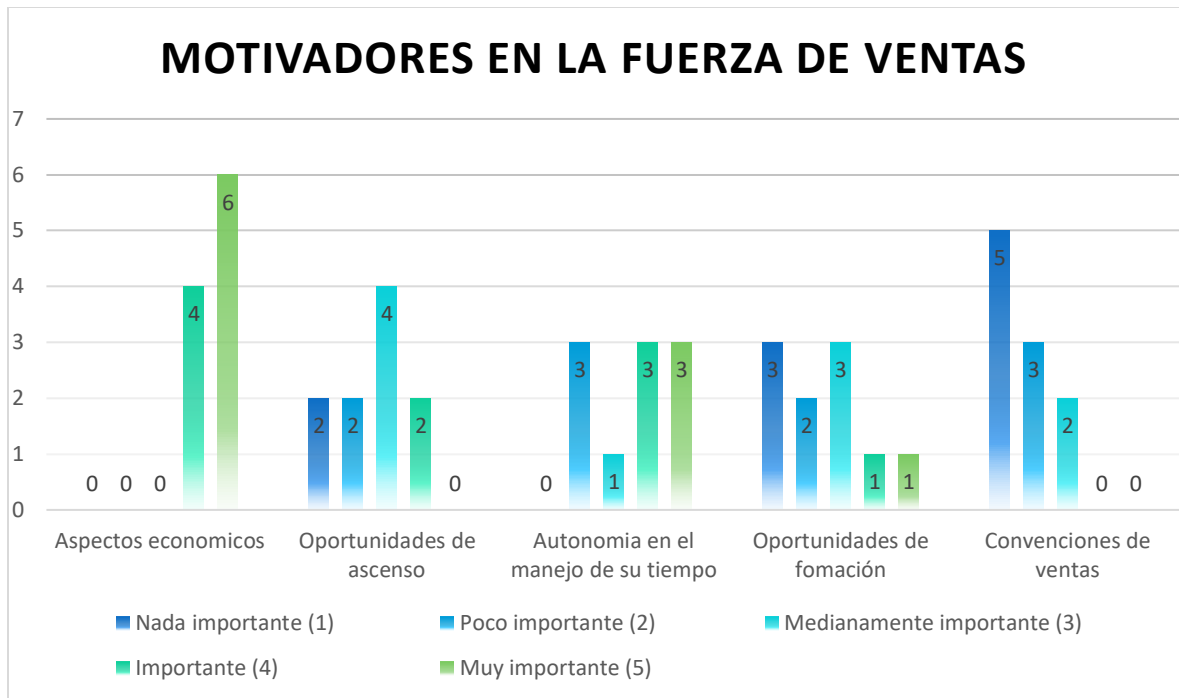


Figura 3: La grafica destaca como principal factor motivador para los vendedores de PlussDent, los aspectos económicos, resultado que va alineado con los estudios de investigación de países latinoamericanos citados en el presente trabajo.

1. Comisiones y Bonificaciones Competitivas (Alta importancia):

La **gran mayoría de los vendedores** han calificado las comisiones y bonificaciones competitivas con un 5, lo que indica que es el principal motivador para la fuerza comercial. Este es un factor que claramente mueve a los vendedores, ya que buscan maximizar sus ingresos mediante incentivos financieros.

2. Oportunidades de Ascenso (Variable pero significativa):

Las oportunidades de ascenso también tienen un valor considerable para algunos vendedores. Sin embargo, no todos los vendedores ven esto como una prioridad. Esto sugiere que la motivación por ascender dentro de la organización es importante para algunos, pero no es una motivación universal.

3. Autonomía en el Manejo del Tiempo (Motivador Moderado):

La autonomía en el manejo del tiempo tiene una importancia variable. Aunque algunos vendedores, lo valoran bastante (calificándolo con un 5 o 4), no es un motivador constante para todos. La autonomía parece ser importante para ciertos perfiles de vendedores, pero no necesariamente para todos.

4. Oportunidades de Formación (Baja importancia):

Las oportunidades de formación no parecen ser una motivación destacada para la mayoría de los vendedores. Esto sugiere que, aunque puede haber una minoría interesada en mejorar sus habilidades a través de formación, para la mayoría de los vendedores este aspecto no es prioritario.

5. Convenciones de Ventas (Motivador Menos Relevante):

Las convenciones de ventas parecen ser el motivador menos relevante en general, ya que la mayoría de los vendedores les asignan una calificación baja (principalmente 1 o 2). Esto sugiere que las convenciones no son un factor de motivación fuerte para la mayoría de los vendedores.

3.2 Histórico de ventas

- La zona geográfica más evacuadora corresponde a los asesores comerciales de Cali con el 45%, corresponden al acumulado de Contact Center, Cali y Nacional.
- Mientras que el Eje cafetero es la de menor participación con un 8%, encontrando una relación de 5.6 entre ellas.



3.3 . Tablero de seguimiento presupuestal de la Fuerza de ventas

El tablero muestra cumplimiento global de la meta presupuestada con un 146%, el resultado fue impulsado por categorías como Planmeca (venta de equipos) que alcanzó **527.210.896** en ejecución real y la categoría de consumibles que alcanzó un cumplimiento del 83%. Los asesores Contac center muestran resultados sobresalientes, superando el presupuesto asignado; Así mismo los asesores de Cali, Bogotá, Medellín y Eje Cafetero muestran buenos desempeños en venta de consumibles con cumplimientos entre el 80 y el 101%. Los desempeños deficientes se encuentran en asesor Zona Norte y Palmira y asesor Zona Sur tuvieron desempeños bajos en Consumibles, con cumplimientos del **47%** y **62%**, respectivamente. La categoría de equipos en la mayoría de vendedores refleja cumplimientos nulos.

Tabla 3 Tablero de cumplimiento de presupuesto

CARGO	MARCA	PPTO NOV	Real	% Cump
Asesor Externo Bog Lilitiana	Consumible	26.802.801	27.138.101	101%
Asesor Externo Bog Lilitiana	Equipos Q3	-	5.840.336	0%
Asesor Externo Bog Lilitiana	Planmeca Q3	-	-	0%
Mayoristas Bogotá	Consumible	183.940.793	170.102.935	92%
Mayoristas Bogotá	Equipos Q3	-	-	0%
Mayoristas Bogotá	Planmeca Q3	-	-	0%
Oficina Bog Sandy	Consumible	52.028.967	43.789.655	84%
Oficina Bog Sandy	Equipos Q3	-	6.556.723	0%
Oficina Bog Sandy	Planmeca Q3	-	-	-
Mayoristas Cali - Geraldine	Consumible	62.067.185	57.231.677	92%
Mayoristas Cali	Equipos Q3	-	7.187.816	-
Mayoristas Cali	Planmeca Q3	-	-	-
Contac Center	Consumible	25.000.000	33.482.046	134%
Contac Center	Equipos Q3	-	6.638.900	0%
Contac Center	Planmeca Q3	-	-	-
Asesor Zona Norte y Palmira	Consumible	100.000.000	46.545.702	47%
Asesor Zona Norte y Palmira	Equipos Q3	-	-	-
Asesor Zona Norte y Palmira	Planmeca Q3	-	-	-
Asesor Zona Sur	Consumible	100.000.000	62.434.507	62%
Asesor Zona Sur	Equipos Q3	-	-	-
Asesor Zona Sur	Planmeca Q3	-	-	-
Asesor Medellín Jaime	Consumible	168.428.687	136.856.253	81%
Asesor Medellín Jaime	Equipos Q3	-	-	-
Asesor Medellín Jaime	Planmeca Q3	-	-	-
Oficina Medellín	Consumible	-	310.450	-
Oficina Medellín	Equipos Q3	-	-	-
Oficina Medellín	Planmeca Q3	-	-	-
Eje Cafetero	Consumible	87.630.507	70.327.859	80%
Eje Cafetero	Equipos Q3	-	6.722.890	-
Eje Cafetero	Planmeca Q3	-	-	-
Mayoristas Nacional	Consumible	186.156.587	154.915.425	83%
Mayoristas Nacional	Equipos Q3	-	-	-
Mayoristas Nacional	Planmeca Q3	-	-	-
Otros	Consumible	-	15.775.057	-
Otros	Equipos Q3	-	85.211.054	-
Otros	Planmeca Q3	-	527.210.896	-
TOTAL	Consumible	992.055.526	818.909.667	83%
TOTAL	Equipos Q3	-	104.711.939	0%
TOTAL	Planmeca Q3	-	527.210.896	0%
TOTAL GENERAL		992.055.526	1.450.832.502	146%

3.4 Indicador de Cobertura

En relación a la siguiente tabla se puede concluir que: de un panel general de clientes de 2.219, la cobertura de venta total es del 19%, es decir, solo 417 clientes tuvieron ventas efectivas: teniendo en cuenta las cifras anteriores y el número total de visitas (1522), se puede establecer una tasa de conversión global del 27,4 %, lo que significa que aproximadamente **3 de cada 10 visitas** realizadas resultaron en una venta

efectiva. Esto representa una importante oportunidad de mejora para aumentar el porcentaje de conversión de clientes en ventas.

Tabla 4 Cobertura de clientes vs número de visitas

SEGMENTO / ASESOR	Panel Clientes	Gestión Visita Cliente	% Visitas	Clientes con Venta	% Cobertura Venta
Mayoristas Cali - Aliados	332	157	47%	44	13%
Asesor Externo Bogotá - Lili	248	13	5%	13	5%
Mayoristas Bogotá	39	71	182%	21	54%
Mayoristas Medellín	83	92	111%	35	42%
Mayoristas Nacional	152	147	97%	60	39%
Mayoristas Eje Cafetero	94		0%	12	13%
Contact Center	436	381	87%	92	21%
Odontólogos Mayoristas Norte Cali y Palmira	252	111	44%	56	22%
Odontólogos Mayoristas Sur Cali	252	200	79%	63	25%
Aliados Oficina Bogotá Sandy	331	350	106%	21	6%
	2219			417	19%

3.5. Indicador por Marca

La siguiente tabla muestra un presupuesto en pesos asignado por marca, se realiza seguimiento diario de la ejecución real, para este ejemplo se muestra el cierre para el mes de noviembre 2024. Nos permite evidenciar, cumplimiento global de 82% lo cual es positivo, pero no óptimo, uno de los principales retos será cerrar las brechas en categorías que muestran 0% y mejorar el desempeño en aquellas por debajo del 75%. La venta está concentrada en dos marcas Kerr 50% y Ultradent 28%. El desempeño desigual entre marcas sugiere áreas de mejora. Las marcas con 0% de cumplimiento deben ser priorizadas para identificar las causas (falta de demanda, problemas operativos, ausencia de estrategia, etc.).

Tabla 5 Cumplimiento por marca

MARCA	PPTO	REAL 2024	% CUMPL
ADENSYS	22.153.218	14.712.573	66%
BEAVERS	-	-	0%
BIEN AIR	-	-	0%
CAICEDO GROUP	9.037.599	4.598.801	51%
DURR	-	4.806.740	0%
INSTRUMENTARIUM	-	6.779.839	0%
JINME	85.101.616	75.377.384	89%
KERR	520.122.366	405.773.061	78%
LM DENTAL	33.594.818	27.279.591	81%
OVERFIBERS	10.001.284	9.416.600	94%
SS WHITE	-	-	0%
KAVO	-	1.266.197	0%
KAVO BRASIL	-	-	0%
ULTRADENT	312.044.626	232.985.359	75%
FGM	-	34.395.938	0%
ISI	-	-	0%
COMPRESORES	-	-	0%
TOTAL	992.055.526	817.392.083	82%

3.6 Ticket Promedio

En la siguiente tabla se discrimina el panel de clientes por segmentos (Mayorista y Odontólogo), luego se detalla el número de clientes con venta para el mes en revisión, se incluyen las ventas totales del asesor y para determinar el ticket promedio se dividen las ventas totales del asesor sobre la cantidad de clientes que facturaron.

Tabla 6 Cobertura vs ticket promedio

Indicador de Cobertura y Ticket Promedio
Mes: Noviembre

	TOTAL PANEL	ODONTOLOGOS					MAYORISTAS				
		PANEL CLIENTES	# CLIENTES	% Cobertura	\$ VENTA	Ticket Promedio	PANEL CLIENTES	# CLIENTES	% Cobertura	\$ VENTA	Ticket Promedio
OFICINA BOGOTA SANDY	260	150	10	7%	9.374.686	937.469	110	53	48%	40.415.919	762.565
ASESOR COMERCIAL BOG LORENA	39	2	1	50%	3.819.878	3.819.878	37	34	92%	166.283.057	4.890.678
ASESOR EXTERNO BOGOTA LILIANA	198	198	19	10%	14.511.267	763.751	0	1		267.600	267.600
CONTACT CENTER	411	410	97	24%	38.410.001	395.979	1	1	100%	229.374	229.374
ASESOR COMERCIAL ZONA NORTE Y	181	168	44	26%	17.284.282	392.825	13	10	77%	24.762.246	2.476.225
ASESOR COMERCIAL ZONA SUR	223	216	54	25%	17.499.946	324.073	7	5	71%	42.325.639	8.465.128
ASESOR MAYORISTAS CALI	321	257	13	5%	13.953.478	1.073.344	64	30	47%	50.776.465	1.692.549
ASESOR MAYORISTAS EJE CAFETERO	85	49	3	6%	1.307.400	435.800	36	10	28%	62.297.569	6.229.757
ASESOR MAYORISTAS MEDELLIN	64	12	0	0%	-	-	52	33	63%	127.237.513	3.855.682
ASESOR MAYORISTAS NACIONAL	142	7	0	0%	-	-	135	60	44%	154.687.925	2.578.132
	1924	1469	241	16%	116.160.938	8.143.119	455	237	52%	669.283.307	31.447.689

- La tabla nos muestra una mayor contribución a la venta de los mayoristas vs los odontólogos:

Segmento	Noviembre
Mayoristas	85.2%
Odontólogos	14.8%

- **Desempeño General del Ticket Promedio**
 - El **Ticket Promedio** para **Odontólogos** es **8.143.119**.
 - El **Ticket Promedio** para **Mayoristas** es **31.447.689**.

3.7. Contribución marginal

El cálculo de la contribución marginal permitió evaluar si el retorno de la inversión era positivo y sostenible para la organización, además de poder determinar el incremento de la venta necesario para justificar el aumento de los costos de la venta por concepto de comisiones variables. Este cálculo se realizó de manera global conforme a los estados financieros de 2023, los cuales reportaron ingresos operacionales por \$ \$

11,525.000.000, costo de adquisición de \$ 7,365.000.000 y gastos de venta y distribución por \$ 3,040.000.000.

Para la implementación de la presente propuesta se hará necesario realizar el análisis de contribución marginal por segmentos de producto, dada la dificultad para realizarlo de manera individual por la gran cantidad de productos codificados que maneja la compañía. Esto dará una visibilidad clara de la rentabilidad de cada segmento, para tomar decisiones más informadas sobre donde enfocar los esfuerzos de la venta.

Escenario 1 - 2023

PRECIO	66.618
VARIABLES UNITARIOS	42.578
CONTRIBUCION MARGINAL	24.040
VENTAS EQUILIBRIO EN UDS	126.453,47
VENTAS UDS	173.038,00
VENTAS	11.527.531.503
VARIABLES TOTALES	7.367.617.965,32
CONTRIBUCION MARGINAL	4.159.913.537,57
FIJOS TOTALES	3.040.000.000,00
UTILIDAD OPERACIONAL	1.119.913.537,57

Escenario 2 propuesta

PRECIO	66.618
VARIABLES UNITARIOS	43.059
CONTRIBUCION MARGINAL	23.560
VENTAS EQUILIBRIO EN UDS	129.035
VENTAS UDS	184.000
VENTAS	12.257.803.468
VARIABLES TOTALES	7.022.855.294

CONTRIBUCION MARGINAL	4.334.948.174
FIJOS TOTALES	3.040.000.000,00
UTILIDAD OPERACIONAL	1.294.948.174

Dentro de los costos variables unitarios se tuvieron en cuenta: los costos de adquisición, el aumento de la comisión (1,5%), prestaciones sociales, parafiscales y gastos por publicidad, proyectando así, un aumento en los variables unitarios del 1,13%. Para el 2023 la contribución marginal fue de \$ 24,040 con la propuesta se ajusta a \$ 23,560. Para el 2023 se requirió de un punto de equilibrio en relación a Uds. ventas de 126.453.,47 Uds., con la propuesta vamos a requerir de 129,035 Uds. para llegar al punto de equilibrio.

Teniendo en cuenta todas las oportunidades de crecimiento encontradas en el presente estudio, se proyecta un crecimiento de 11.000 Uds. con respecto al 2023 para con esto, alcanzar ventas promedio por \$ 12.257.803.468 que representaría un crecimiento del 6,3% de aumento en ventas y un 15,6 % de la utilidad operacional.

4. CONCLUSIONES

El estudio realizado sobre los principales motivadores de los vendedores y el diseño de un plan de compensación variable como mecanismo para acelerar la consecución de los objetivos comerciales de la organización, ha brindado valiosas conclusiones que permiten optimizar las estrategias de ventas y alinearlas con los intereses del equipo comercial. A continuación, se presentan las conclusiones, las limitaciones del estudio, las propuestas para futuras investigaciones, y una reflexión sobre las implicaciones de los resultados

Principales Motivadores de la Fuerza Comercial: El principal hallazgo de este estudio es que los aspectos económicos, representados principalmente por las comisiones y bonificaciones competitivas, son el motor fundamental que impulsa a los vendedores de la organización. Esta tendencia es consistente con estudios previos en otros países latinoamericanos, lo que sugiere que la motivación financiera tiene un peso considerable en las decisiones y desempeño de los vendedores. En segundo lugar, las oportunidades de ascenso y la autonomía en la gestión del tiempo son motivadores importantes, aunque su impacto varía entre los miembros de la fuerza de ventas. Las oportunidades de formación y las convenciones de ventas, en cambio, no son factores determinantes para la mayoría de los vendedores, lo que subraya la necesidad de enfocar los esfuerzos en aspectos más directamente vinculados con el beneficio económico y profesional.

Podemos enmarcar la funcionalidad de la presente propuesta en tres áreas clave para la organización: Motivación y Desempeño de la Fuerza de Ventas, Diseño de Estrategias y Planes de Compensación, y Mejora Continua y Evaluación de Resultados.

1. Motivación y Desempeño de la Fuerza de Ventas

Esta área aborda los motivadores claves que afectan el desempeño de los vendedores, enfocándose en cómo los factores internos y externos impulsan sus resultados. Las conclusiones relevantes incluyen:

Motivadores Clave: El principal motivador de la fuerza comercial es la compensación económica (comisiones y bonificaciones), seguido por la autonomía en la gestión del tiempo y las oportunidades de ascenso. Estos factores varían dependiendo del género y las necesidades individuales de los vendedores.

Motivación por Género: Se observa que las mujeres en el equipo valoran más la autonomía y las oportunidades de desarrollo profesional que las recompensas económicas, lo que indica la necesidad de planes de compensación personalizados.

Entrenamiento y Capacitación: Se resalta la importancia de mejorar las capacidades del equipo mediante entrenamiento continuo, especialmente en áreas como conocimiento de productos, técnicas de cierre de ventas y manejo de objeciones.

Segmentación de Clientes: Es clave realizar una segmentación precisa de clientes para aumentar las probabilidades de conversión y maximizar la efectividad del equipo de ventas.

2. Diseño de Estrategias y Planes de Compensación

Aquí se aborda la importancia de diseñar planes de compensación bien estructurados que alineen los intereses de los vendedores con los objetivos de la organización, garantizando una motivación adecuada para alcanzar los resultados comerciales. Las conclusiones relevantes incluyen:

Plan de Compensación Variable: Un porcentaje de comisión ajustado según el cumplimiento de metas permite alinear las metas comerciales de la empresa con las motivaciones de los vendedores. El diseño de este plan debe considerar tanto los intereses comerciales como las motivaciones personales de los vendedores.

Cobertura de Venta y Tasa de Conversión: Se identifican áreas de mejora en términos de cobertura de venta (19%) y tasa de conversión (27,4%), indicando que un esfuerzo comercial más enfocado y optimizado puede aumentar las ventas efectivas. Es necesario optimizar los esfuerzos de ventas y realizar ajustes periódicos al plan de compensación.

3. Mejora Continua y Evaluación de Resultados

Esta área se refiere a la importancia de la mejora continua en la estrategia comercial, la evaluación del desempeño y la adaptación del plan de compensación. Las conclusiones clave incluyen:

Importancia de la Evaluación Constante: La medición constante del rendimiento de los planes de compensación es esencial para asegurarse de que los incentivos sigan alineados con los objetivos estratégicos de la organización y las necesidades del equipo de ventas.

Adaptación del plan de compensación: Es crucial que las empresas adapten sus estrategias de compensación a las características específicas de sus equipos y al contexto económico en el que operan. El equilibrio entre incentivos monetarios y factores motivacionales intrínsecos podría ser la clave para crear un entorno de trabajo más dinámico y productivo.

Para concluir se presentan algunas limitantes del estudio, propuesta a futuras investigaciones y aportes al área del conocimiento:

Limitaciones del Estudio: Se mencionan las limitaciones de la muestra y la necesidad de futuras investigaciones sobre la diversidad en los equipos de ventas

y sobre cómo los incentivos no económicos podrían contribuir a mejorar los resultados comerciales a largo plazo.

la muestra estudiada es homogénea, ya que casi todo el equipo comercial está compuesto por mujeres, lo que limita la capacidad para generalizar los resultados a equipos de ventas más diversos en términos de género o incluso de otros factores sociodemográficos.

Otra limitación importante es que el proyecto se centró exclusivamente en los motivos financieros de los vendedores, sin explorar en profundidad factores como el clima laboral, la relación con los supervisores, o la percepción de la cultura organizacional, que también podrían influir de manera significativa en la motivación.

Futuras investigaciones: Una futura investigación podría comparar la efectividad de diferentes tipos de planes de compensación variables en relación con su impacto en el rendimiento de la fuerza de ventas. Esto incluiría una comparación entre comisiones fijas, bonificaciones por objetivos y premios no monetarios, para entender mejor qué tipo de incentivos son más efectivos dependiendo del perfil de los vendedores. Asimismo, sería interesante explorar cómo otros factores fuera de los incentivos económicos, como la motivación intrínseca o la inclusión de propuestas tecnológicas como la gamificación podrían ser claves para aumentar la productividad de los vendedores.

Aportes al Área de Conocimiento: El estudio aporta al conocimiento en gestión de ventas y recursos humanos, proporcionando un modelo práctico de alineación entre motivadores claves de la fuerza de ventas y los planes de compensación. Además, destaca la importancia de considerar no solo la motivación financiera, sino también los aspectos intrínsecos, el desarrollo personal y el liderazgo efectivo como elementos esenciales para el éxito a largo plazo de la fuerza de ventas.

En resumen, el estudio no solo proporciona evidencia de la efectividad de los planes de compensación variable, sino que también abre nuevas avenidas para

futuras investigaciones que podrían mejorar aún más la gestión de la fuerza de ventas y optimizar los resultados comerciales a largo plazo, a futuro se destaca la necesidad de complementar los incentivos monetarios con estrategias que fomenten la motivación intrínseca, el desarrollo personal y profesional, así como un liderazgo efectivo. Estos aspectos no solo afectan el rendimiento inmediato de los vendedores, sino que también influyen en la retención de talento y en la creación de un ambiente de trabajo positivo y productivo.

5. Bibliografía


- León Valbuena, N. I., (2013). Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial. Revista de Ciencias Sociales (Ve), XIX(2), 379-389.
- Soto Jaramillo, G. J., & Raigosa Bohórquez, J. A. (2008). La motivación en equipos de ventas. Plan de motivación. AD-minister, (12), 31-52.
- Brochet, N. D. (2011). La motivación laboral, clave en una empresa. Portafolio. Obtenido de <https://bd.univalle.edu.co/trade-journals/la-motivación-laboral-clave-en-una-empresa/docview/852721165/se-2?accountid=174776>.
- 10 estrategias de compensación y estructuras de pago para empleados. Recuperado de <https://www.digitalware.com.co/10-estrategias-de-compensacion-y-estructuras-de-pago-para-empleados/>
- Ana María Iregui & Ligia Alba Melo & María Teresa Ramírez, 2009. "Formación e incrementos de salarios en Colombia: Un estudio microeconómico a partir de una encuesta a nivel de firma," Borradores de Economía 582, Banco de la Republica de Colombia.

- Pride, William y Ferrel, O.C (2000). Marketing, Decisiones y Conceptos Básicos. Nueva Editorial Interamericana. México. 610p.

- Chiavenato Idalberto (2006). Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill. Colombia.

6. Anexos

1. Estados Financieros PlussDeent LTDA.

			EMIS		
			12TH FLOOR 30 CROWN PLACE		
			London, EC2A 4EB, United Kingdom		
			www.emis.com		
Pluss Dent Ltda (Colombia)					
Tipo de Estado Financiero	Anual, Indiv.	Anual, Indiv.	Anual, Indiv.	Anual, Indiv.	Anual, Indiv.
Fecha final del período	2023-12-31	2022-12-31	2021-12-31	2020-12-31	2019-12-31
Unidades	Millones COP	Millones COP	Millones COP	Millones COP	Millones COP
Estado de Resultados	2023	2022	2021	2020	2019
Total Ingreso Operativo	11.525,40	10.054,46	7.293,71	4.322,02	6.184,68
Ingresos netos por ventas	11.525,40	10.054,46	7.293,71	4.322,02	6.184,68
Costo de mercancías vendidas	-7.365,79	-6.517,68	-4.698,87	-2.677,11	-4.046,30
Utilidad bruta	4.159,61	3.536,79	2.594,84	1.644,92	2.138,38
Gastos de venta y distribución	-3.040,42	-2.743,19	-2.059,38	-1.448,85	-1.723,41
Ganancia operativa (EBIT)	1.119,19	793,60	535,46	196,07	414,97
Otros resultados no operativos netos	-64,29	-6,74	111,18	136,47	161,47
Otros ingresos	309,29	122,56	153,13	160,92	192,93
Otros gastos	-373,57	-129,31	-41,95	-24,45	-31,46
Ganancias antes de impuestos	301,29	227,64	267,95	107,22	271,11

Impuesto a la renta	376,81	279,61	189,35	112,66	152,67
Ganancias después de impuestos	678,10	507,25	457,29	219,88	423,78
Ganancia (Pérdida) Neta	678,10	507,25	457,29	219,88	423,78
Balance General	2023	2022	2021	2020	2019
Activos Totales	5.479,10	4.370,95	3.584,38	2.820,94	2.840,01
Activos no corrientes	1.026,28	1.090,33	690,93	443,41	580,35
Propiedad, planta y equipo	1.026,28	1.090,33	690,93	443,41	580,35
Activos Corrientes	4.452,82	3.280,62	2.893,45	2.377,53	2.259,66
Total de patrimonio y pasivos	5.479,10	4.370,95	3.584,38	2.820,94	2.840,01
Total de patrimonio	4.068,82	3.017,72	2.537,33	2.101,91	1.908,38
Pasivos Totales	1.410,27	1.353,23	1.047,05	719,04	931,63
Pasivos no corrientes	92,31	92,31	81,76	85,11	89,86
Pasivos Corrientes	1.317,97	1.260,92	965,30	633,93	841,77
Todos los ratios calculados por EMIS					
Tipo de Estado Financiero	Anual, Indiv.	Anual, Indiv.	Anual, Indiv.	Anual, Indiv.	Anual, Indiv.
Fecha inicial del periodo de reporte	2023-01-01	2022-01-01	2021-01-01	2020-01-01	2019-01-01
Fecha final del período	2023-12-31	2022-12-31	2021-12-31	2020-12-31	2019-12-31
Unidades originales como se reportó	COP Miles	COP Miles	COP Miles	COP Miles	COP Miles
Auditado	No Auditado	No Auditado	No Auditado	No Auditado	No Auditado

Fuente	Cámara de Comercio de Cali	Cámara de Comercio de Cali	Cámara de Comercio de Cali	Cámara de Comercio de Cali	Cámara de Comercio de Cali	
Derechos autorales 2024 EMIS, todos los derechos reservados. Una compañía de ISI Emerging Markets Group						
La redistribución de esta información está estrictamente prohibida.						

2. Cálculo de contribución marginal

	ACTUAL	PROPUESTA								
FIJOS	3.040.000.000	3.040.000.000								
							COMISION	1	1,5	1,2
PRECIO	66618	66614					PS	0,230	0,345	0,276
VARIABLES UNITARIOS	42576	43059	481				PF	0,18	0,27	0,216
CONTRIBUCION MARGINAL	24040	23555					PUBLIC	1	1	1
								2,41	3,115	2,692
							COSTO ADQ	60	60	60
VENTAS EQUILIBRIO EN UNIDADES	126.453	129.059						62,41	63,115	62,692
								1,1296%		
VENTAS EN UNIDADES	173.038	184.000	6,3%	10.962						
VENTAS	11.527.531.503	12.257.000.000	6,3%	729.468.497						
VARIABLES TOTALES	7.367.617.965,32	7.922.855.294								
CONTRIBUCION MARGINAL	4.159.913.537,57	4.334.144.706						1800000		
FIJOS TOTALES	3.040.000.000,00	3.040.000.000						2.700.000		
UTILIDAD OPERACIONAL	1.119.913.537,57	1.294.144.706	10%	15,6%						

