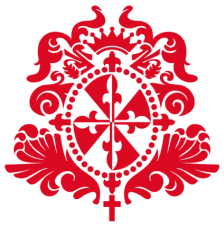


Universidad del Rosario

Comercializadora Adecco

Trabajo de grado

Miguel Ángel Cañón Rodríguez

Andrea Sofia Moreno Bejarano

Karen Johanna Rincón Lozada

Bogotá D.C

2024

Universidad del Rosario

Comercializadora Adecco

Trabajo de grado

Miguel Ángel Cañón Rodríguez

Andrea Sofia Moreno Bejarano

Karen Johanna Rincón Lozada

Viviana Carolina Romero Peralta

Marketing y Negocios Digitales

Bogotá D.C

2024

Declaración de originalidad y autonomía

Declaramos bajo la gravedad del juramento, que hemos escrito el documento de título "Comercializadora Adecco", en la opción de grado de PADE 3 y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este trabajo no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

Miguel Ángel Cañón Rodríguez

Andrea Sofia Moreno Bejarano

Karen Johanna Rincón Lozada

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

Miguel Ángel Cañón Rodríguez

Andrea Sofia Moreno Bejarano

Karen Johanna Rincón Lozada

Tabla de contenido

Presentación y Resumen 8
Presentation and Summary 9
1. Introducción 10
2. Objetivos 10
2.1 Objetivo general 10
2.2 Objetivos específicos 11
3. Análisis Detallado del Sector y Mercado 11
4. Perfil del Gerente de Ventas 18
5. Perfil del Supervisor de Ventas 19
6. Perfil del Vendedor 20
7. Salarios del Supervisor y Vendedor 20
7.1 P&G por Vendedor y Supervisor 22
8. Estructura del Presupuesto Nacional de la Regional Cundinamarca 24
9. P&G por zona 25
10. Presupuesto Trimestral 27
11. Objetivo de Ventas por Vendedor 29
12. Conclusiones 30
13. Referencias Bibliográficas 31

Índice de tablas

Tabla 1 Tamaño de mercado 12

Tabla 2 Histórico de tamaño de mercado 12

Tabla 3 Volumen en ventas de compañías competidoras en Colombia 16

Tabla 4 P&G´s Salarios 21

Tabla 5 P&G vendedores y supervisores por zona 23

Tabla 6 P&G venta anual 26

Tabla 7 Total de ventas regional Cundinamarca 27

Tabla 8 Presupuesto trimestral 28

Índice de figuras

Figura 1 Bebidas carbonatadas en Latino América 14

Figura 2 Distribución por canales 2018-2023..... 15

Figura 3 Estructura presupuesto nacional 24

Presentación y Resumen

Comercializadora Adecco, es una empresa mediana que pertenece a la industria de bebidas energéticas en la regional Cundinamarca de Colombia, ofreciendo productos de alta calidad para satisfacer las necesidades de todos los consumidores, y asimismo estar a la vanguardia en las tendencias del mercado, garantizando la satisfacción del cliente. En este documento se presentará el presupuesto de ventas de la empresa, para anticipar la rentabilidad de la empresa, y asimismo brindarle a nuestro equipo de ventas un enfoque para potencializar la presencia de la compañía en el sector de las bebidas energéticas a nivel nacional.

Palabras Claves:

Comercializadora Adecco, bebidas energéticas, Colombia, presupuesto de ventas, sector, mercado, calidad, presencia.

Presentation and Summary

Comercializadora Adecco, is a medium-sized company that belongs to the energy drinks industry in the Cundinamarca region of Colombia, offering high-quality products to meet the needs of all consumers, and be at the forefront of market trends, ensuring customer satisfaction. This document will present the sales budget of the company, to anticipate the profitability of the company, and provide our sales team with an approach to enhance the presence of the company in the energy drinks sector nationwide.

Keywords:

Comercializadora Adecco, energy drinks, Colombia, sales budget, sector, market, quality, presence.

1. Introducción

Comercializadora Adecco, una empresa que se destaca en el sector de bebidas energéticas en Colombia, es consolidada como una marca referente por su calidad, innovación y satisfacción del cliente. El sector de las bebidas energéticas está en constante cambio y crecimiento, debido a su aumento de demanda por factores como el estilo de vida de las personas, que quieran mejorar sus rendimiento físico y mental, asimismo tiene una competencia feroz entre las demás marcas por los intereses de los consumidores, por lo que la empresa debe analizar y adaptarse a las tendencias del mercado, estar a la vanguardia e innovar para aumentar su reconocimiento y participación a nivel nacional.

En este contexto, se presentará la elaboración del presupuesto de ventas en detalle para así alinear los objetivos de la empresa con estrategias efectivas que permitan el constante crecimiento en la industria, guiando todas las actividades comerciales hacia la optimización de los recursos, las ventas y maximización de la rentabilidad.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Desarrollar el presupuesto de ventas del año en curso de la Comercializadora Adecco con el fin de optimizar sus procesos y estrategias de comercialización, maximizar su rentabilidad y asimismo impulsar y reforzar su presencia en el sector y el mercado de las bebidas energéticas en Colombia en la regional Cundinamarca.

2.2 Objetivos específicos

- Realizar un análisis detallado del sector y mercado de las bebidas energéticas en Colombia para conocer las tendencias actuales, el entorno competitivo y la situación actual de la industria.
- Garantizar la asignación eficiente del presupuesto entre las diferentes zonas y equipo de ventas con el fin de cumplir los objetivos de venta estipulados.

3. Análisis Detallado del Sector y Mercado

El sector de bebidas energéticas es muy grande a nivel mundial, pese a tener diferencias en cuanto a su consumo, ingredientes, regulaciones, entre otros, es un sector bastante grande con un mercado que está en aumento y se espera que siga innovando. Las empresas en esta industria procesan materias primas para producir estos productos, los empaquetan y distribuyen a través de varios canales, tanto a clientes individuales como a establecimientos comerciales. América Latina tiene el mercado regional más grande para las ventas de volumen de refrescos fuera del comercio tradicional. En términos de volumen de ventas por país, México y Brasil ocupan el segundo y tercer lugar mundial, sólo superados por Estados Unidos. En términos de consumo per cápita, los tres principales países son Chile, México y Argentina. Desde el año 2020, afectado por la pandemia, los refrescos han registrado un crecimiento en el volumen de ventas fuera del comercio tradicional.

Tabla 1 Tamaño de mercado

Geography	Category	Data Type	Unit	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Latin America	Soft Drinks	Off-trade Volume	million litres	79.961	80.848	79.606	82.992	87.279	90.849
Latin America	Energy Drinks	Off-trade Volume	million litres	646	746	916	1.289	1.601	1.828
Colombia	Soft Drinks	Off-trade Volume	million litres	4.205	4.230	3.869	4.346	4.949	5.472
Colombia	Energy Drinks	Off-trade Volume	million litres	74	75	90	124	138	139

Fuente: Euromonitor internacional (2024)

Tabla 2 Histórico de tamaño de mercado

Geography	Category	Data Type	Unit	Current Constant	2019	2020	2021	2022
Latin America	Low Fat Soft Drinks	Retail Value RSP	USD million	Current Prices	01	01	01	01
Latin America	Low Salt Soft Drinks	Retail Value RSP	USD million	Current Prices	2.845	2.882	3.670	4.006
Latin America	Low Sugar Soft Drinks	Retail Value RSP	USD million	Current Prices	979	959	1.167	1.500
Latin America	No Added Sugar Soft Drinks	Retail Value RSP	USD million	Current Prices	2.528	1.603	1.994	2.499
Latin America	No Caffeine Soft Drinks	Retail Value RSP	USD million	Current Prices	1.121	1.346	1.425	1.678
Latin America	No Fat Soft Drinks	Retail Value RSP	USD million	Current Prices	2.112	1.949	2.557	2.857
Latin America	No Salt Soft Drinks	Retail Value RSP	USD million	Current Prices	656	639	708	676
Latin America	No Sugar Soft Drinks	Retail Value RSP	USD million	Current Prices	6.190	4.840	5.832	7.161
Latin America	Dairy Free Soft Drinks	Retail Value RSP	USD million	Current Prices	264	310	624	902
Latin America	Gluten Free Soft Drinks	Retail Value RSP	USD million	Current Prices	-	-	-	-
Latin America	Hypoallergenic Soft Drinks	Retail Value RSP	USD million	Current Prices	-	-	-	-
Latin America	Keto Soft Drinks	Retail Value RSP	USD million	Current Prices	10	21	44	73
Latin America	Lactose Free Soft Drinks	Retail Value RSP	USD million	Current Prices	1.962	1.867	2.308	2.756
Latin America	No Allergens Soft Drinks	Retail Value RSP	USD million	Current Prices	227	230	403	462
Latin America	Plant-based Soft Drinks	Retail Value RSP	USD million	Current Prices	-	-	-	-
Latin America	Vegan Soft Drinks	Retail Value RSP	USD million	Current Prices	-	-	-	-
Latin America	Vegetarian Soft Drinks	Retail Value RSP	USD million	Current Prices	-	-	-	-
Latin America	Weight Management Soft Drinks	Retail Value RSP	USD million	Current Prices	50	39	56	77
Latin America	Good Source of Antioxidants Soft Drinks	Retail Value RSP	USD million	Current Prices	451	515	567	733
Latin America	Good Source of Minerals Soft Drinks	Retail Value RSP	USD million	Current Prices	4.073	3.705	4.385	5.335
Latin America	Good Source of Vitamins Soft Drinks	Retail Value RSP	USD million	Current Prices	2.676	2.508	3.410	4.315
Latin America	High Fibre Soft Drinks	Retail Value RSP	USD million	Current Prices	78	106	93	116
Latin America	High Protein Soft Drinks	Retail Value RSP	USD million	Current Prices	27	18	15	10
Latin America	Probiotic Soft Drinks	Retail Value RSP	USD million	Current Prices	46	43	52	57
Latin America	Superfruit Soft Drinks	Retail Value RSP	USD million	Current Prices	30	25	21	16
Latin America	Bone and Joint Health Soft Drinks	Retail Value RSP	USD million	Current Prices	-	-	-	02
Latin America	Brain Health and Memory Soft Drinks	Retail Value RSP	USD million	Current Prices	274	258	302	543
Latin America	Cardiovascular Health Soft Drinks	Retail Value RSP	USD million	Current Prices	17	19	15	23
Latin America	Digestive Health Soft Drinks	Retail Value RSP	USD million	Current Prices	48	116	219	270
Latin America	Energy Boosting Soft Drinks	Retail Value RSP	USD million	Current Prices	1.934	1.850	2.410	4.175
Latin America	Immune Support Soft Drinks	Retail Value RSP	USD million	Current Prices	441	307	360	482
Latin America	Skin Health Soft Drinks	Retail Value RSP	USD million	Current Prices	06	05	08	08
Latin America	Natural Soft Drinks	Retail Value RSP	USD million	Current Prices	13.143	10.518	13.054	14.989
Latin America	Organic Soft Drinks	Retail Value RSP	USD million	Current Prices	822	772	886	2.060

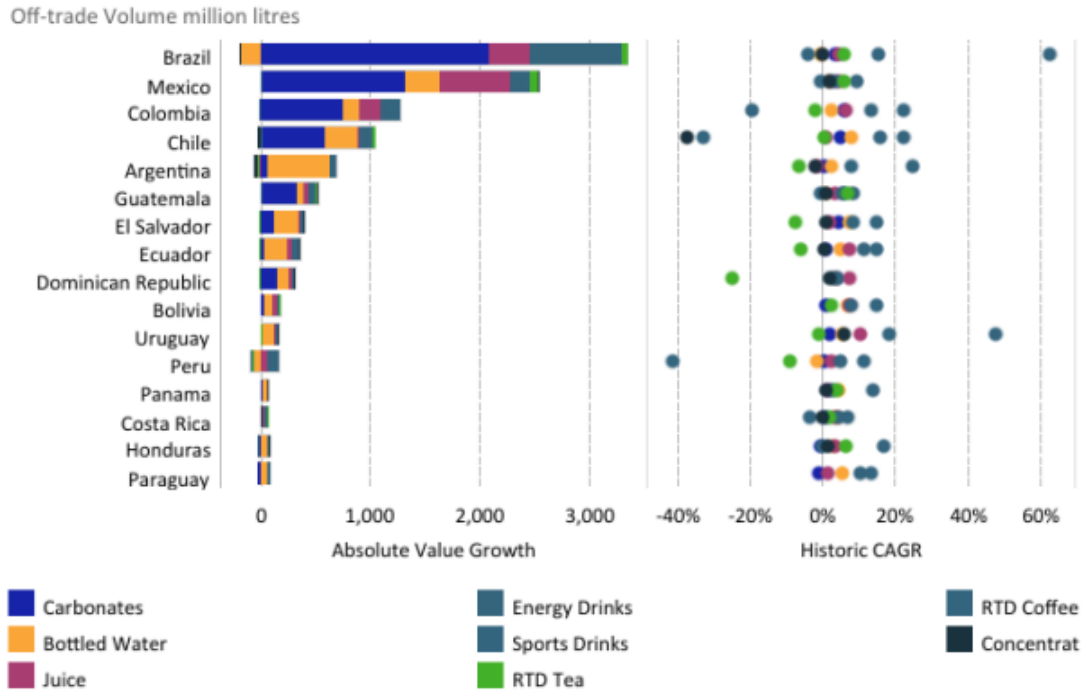
Fuente: Euromonitor internacional (2024)

Al ser un sector tan competitivo se puede ver la presencia de grandes empresas como The Coca-Cola Co posee cuatro de las cinco principales marcas de refrescos en América Latina, innovando y sacando provecho de sus líneas de jugos y bebidas suaves y poder así aprovechar sus canales de distribución, otra empresa es Danone que ha incrementado la cobertura de distribución de sus productos de agua embotellada en Argentina a través de una empresa conjunta con

Compañía Cervecerías Unidas (CCU), un actor importante en la industria cervecera. CCU adquirió una participación minoritaria en el negocio de agua embotellada y con intenciones de sacar diferentes productos aprovechando el acuerdo, lo que ha permitido a Danone expandir su presencia en los canales de venta tradicionales en Argentina.

Las bebidas energéticas en Brasil registraron un dinámico crecimiento anual compuesto del 62% en volumen fuera del comercio tradicional entre 2018 y 2023. Aunque Monster Energy y Red Bull continúan dominando el mercado, la aparición de competidores regionales, como Bebidas Grassi Do Brasil con su marca Bally, está desafiando a los gigantes de las bebidas energéticas con sabores diversos y precios competitivos. Inicialmente, Baly se centró en la región sur del país, pero ahora está empezando a penetrar en el eje Río-São Paulo. El crecimiento continuo de las bebidas energéticas también se debe a que las marcas exploran nuevas ocasiones de consumo, estableciendo relaciones con la generación Z, especialmente con los gamers, e invirtiendo en equipos y eventos de E-Sports, sin olvidar a los usuarios que buscan una alternativa a los refrescos o que desean mejorar su rendimiento preentrenamiento. Esto no solo se evidencia en Brasil, muchos países de Latinoamérica buscan adentrarse en el mercado de bebidas energéticas compitiendo con precio contra las grandes marcas de talla internacional.

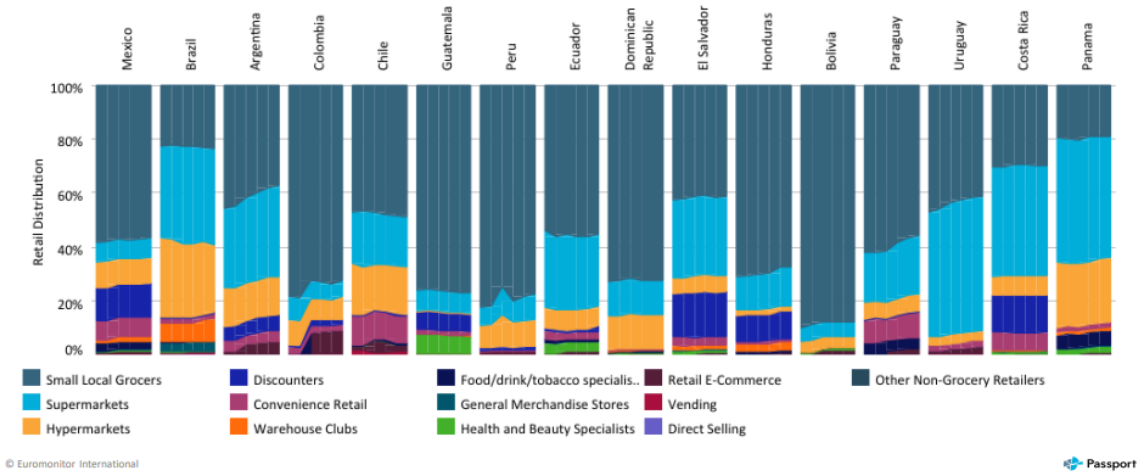
Figura 1 Bebidas carbonatadas en Latino América



Fuente: Euromonitor internacional (2024)

Como se evidencia en la gráfica se ha visto un gran incremento de las bebidas energéticas en países como México y junto a otros tipos de bebidas que como mencionamos anteriormente aprovechan los canales de distribución, acá aparece un factor clave en la venta de estas bebidas: los pequeños comercios locales son fundamentales para la venta de estas bebidas y siguen siendo el canal de distribución más importante en la mayoría de los países de América Latina, así como en la región en general. Los minoristas con descuento y las tiendas atacar dejó (una combinación de minorista y mayorista) se han beneficiado de la alta inflación que ha presionado el poder adquisitivo de los hogares en los últimos años. El comercio electrónico sigue siendo un canal minoritario para las ventas al por menor de refrescos en América Latina.

Figura 2 Distribución por canales 2018-2023



Fuente: Euromonitor internacional (2024)

Cómo se observa en la gráfica hay países de gran consumo de estas bebidas que dependen muchísimo de las “small groceries” o como llamamos en Colombia las tiendas de barrio, siendo un canal de venta fundamental en esta industria, también se observan países como Bolivia y Perú con gran dependencia a las tiendas de barrio.

Para el contexto de Colombia sabemos que el gobierno implementó un nuevo impuesto de salud del 10% sobre los productos alimenticios y bebidas con altos niveles de azúcar. Se prevé que este impuesto aumente un 5% adicional tanto en 2024 como en 2025, ya que el país busca enfrentar el creciente problema de la obesidad. Los octágonos negros de advertencia ya eran obligatorios en el empaque de productos no saludables desde hace varios años. Esto ha tenido bastantes críticas y controversias con respecto a los niveles de azúcar exigidos por ml y comparado con estándares internacionales, sin embargo, se siguen intentando realizar modificaciones para definir si se deben

o no poner los octógonos negros de advertencia en algunas de estas bebidas o si se debe restringir su propaganda y comercialización a niños menores de 14 años.

En el entorno competitivo, a nivel nacional, empresas como Postobón SA, Quala SA y Red Bull GmbH, lideran el mercado de las bebidas energéticas en Colombia como lo observamos en la siguiente tabla en el volumen de ventas:

Tabla 3 Volumen en ventas de compañías competidoras en Colombia

Geography	Category	Company Name	Data Type	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Colombia	Energy Drinks	Postobón SA	Retail Volume	21.9	22.6	57.8	58.0	55.0	53.6
Colombia	Energy Drinks	Quala SA	Retail Volume	71.5	70.3	33.0	33.0	35.2	35.1
Colombia	Energy Drinks	Red Bull GmbH	Retail Volume	2.0	2.4	4.2	3.9	4.9	6.0
Colombia	Energy Drinks	Monster Beverage Corp	Retail Volume	2.1	2.1	1.9	2.1	2.2	2.6
Colombia	Energy Drinks	Others	Retail Volume	2.5	2.6	3.2	3.0	2.7	2.7
Colombia	Energy Drinks	Total	Retail Volume	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: Euromonitor internacional (2024)

La empresa Postobón SA, a lo largo de los años ha demostrado un crecimiento significativo entre el 2018 y 2020, y aunque ha disminuido en los últimos tres años, sigue manteniéndose en el primer lugar. Postobón SA es la compañía con mayor participación en el mercado de la industria de las bebidas no alcohólicas en Colombia, cuenta con más de 66 sedes lo que les permite llegar al 90% del territorio nacional, esto gracias a su fuerza en ventas y distribución (Postobón, 2021). En la industria de las bebidas energéticas en Colombia, según EMIS, Postobón se posiciona con un volumen de participación del 53,6% y un valor de 49,65% en el último año, de lo cual evidenciamos que poseen un fuerte posicionamiento en ventas, gracias a su innovación, calidad en los productos, y satisfacción de los consumidores. (EMIS, 2024)

La empresa Quala SA, a diferencia, dominaba el mercado entre el 2018 y el 2019, pero a partir del año 2020 tuvo un decrecimiento drástico en su volumen de ventas, pero aun así se

posiciona en el segundo lugar de líderes en el mercado. Quala SA se posicionó como una de las compañías con más participación en el mercado de la industria de las bebidas en polvo de frutas en Colombia (EMIS, 2023), cuenta con alrededor de 21 marcas, en las que la mayoría lidera en su categoría. En la industria de las bebidas energéticas en Colombia, según Euromonitor, Quala se posiciona con un volumen de participación del 35,1% en el último año, lo que refleja, las estrategias que elabora, sus precios competitivos, su diferencial y sus canales de distribución.

Por último, la empresa Red Bull GmbH, aunque no tiene un volumen de ventas igual a las dos empresas anteriores, también a lo largo de los años ha logrado un crecimiento en el mercado nacional. Red Bull GmbH, una compañía pionera en las bebidas energéticas, aunque no es originaria de Colombia, ha logrado un reconocimiento internacional masivo. En la industria de las bebidas energéticas en Colombia, según Euromonitor obtuvo un volumen de participación del 6%, lo que demuestra su fortalecimiento de reconocimiento de marca ante el mercado, y sus estrategias de marketing a nivel nacional e internacional.

Las tendencias en el sector de las bebidas en general es muy amplio, depende la región hay tendencias definidas, en general la popularidad del café cold brew está en auge, especialmente entre los millennials, mientras que la demanda de agua fortificada también crece debido a la mayor conciencia sobre los efectos negativos de las bebidas altas en calorías, por lo tanto los productores de estas nuevas bebidas energéticas han centrado sus esfuerzos en una bebida que tenga la menor cantidad de calorías en lo posible comparado con su competencia, además en Latinoamérica han buscado el menor precio posible para poder competir con marcas de talla internacional. Los fabricantes deben considerar la introducción de estos productos y enfocarse en empaques innovadores y sostenibles para atraer a consumidores preocupados por la salud y el medio ambiente.

Con esto, tenemos un panorama más claro de la industria de bebidas energéticas, así como los principales competidores que tiene la Comercializadora Adecco, por lo cual nos ayudará a fortalecer en nuestra estrategia para la creación del presupuesto de ventas, teniendo en cuenta todas las tendencias y puntos fuertes de la competencia, para así poder desarrollar un plan adecuado que fomente a tener unos resultados esperados en cuestión de objetivos de ventas con todo el equipo.

4. Perfil del Gerente de Ventas

El perfil del gerente de ventas de la Comercializadora Adecco es un ejecutivo profesional con aptitudes de liderazgo y gestión en las actividades de ventas de la empresa, aporta estrategias comerciales efectivas para el cumplimiento de objetivos de crecimiento en el sector y asimismo rentabilidad en el mercado.

Las áreas de responsabilidad del gerente de ventas están estructuradas en tres puntos importantes. Inicialmente, en el diseño de la gerencia de ventas, que involucra seleccionar de manera adecuada los perfiles del equipo de ventas para lograr la maximización de ventas gracias a las habilidades y el conocimiento que los perfiles poseen, adicional, personas con capacidad adaptativa para los cambios en el mercado, innovadoras y creativas, y contribuyentes al cumplimiento de los objetivos. También el gerente de ventas será responsable de delegar las funciones correspondientes al equipo de ventas, que se enfoca en la identificación de oportunidades en el mercado de las bebidas energéticas, es importante que pueda estructurar un plan de ventas asimismo para su equipo.

En segundo lugar, en la administración de la gerencia de ventas, en las que se encarga de capacitar, supervisar y motivar a su equipo de ventas para cumplir con los objetivos estipulados y, por último, en la profesionalización del equipo de ventas, un gerente que tenga la capacidad de entrenamiento hacia su equipo de ventas, y que asimismo brinde ejemplo de comunicación y comportamiento asertivo en la empresa.

Además de las áreas de responsabilidad, el gerente de ventas conoce las áreas de la compañía, logística, inventarios, finanzas y cartera, producción, mercadeo y recursos humanos, ya que le permite alinear las estrategias de manera correcta con los objetivos estipulados en cada área y en general de la empresa, además de poder proveer soluciones efectivas en las áreas con más falencia, que pueda medir el rendimiento de su equipo para ver resultados y proponiendo nuevos enfoques para mejorar el equipo de ventas.

5. Perfil del Supervisor de Ventas

El supervisor de ventas de la Comercializadora Adecco es un líder experimentado en ventas y gestión de equipos, con una sólida capacidad para motivar y dirigir a su equipo hacia el cumplimiento y superación de objetivos comerciales. Posee habilidades de comunicación y análisis, orientado a resultados y con un profundo conocimiento del mercado de recursos humanos. Es proactivo, resiliente y capaz de resolver problemas de manera efectiva, manteniendo relaciones sólidas con clientes y asegurando su satisfacción, mientras desarrolla estrategias de ventas y proporciona capacitación continua a su equipo.

6. Perfil del Vendedor

Un vendedor en la industria de bebidas energéticas debe ser un vendedor detallista, que pueda cerrar acuerdos favorables y ofrecer un excelente servicio al cliente, entendiendo y anticipando sus necesidades. Es esencial que tenga buenas habilidades de comunicación, tanto verbal como no verbal, y que pueda construir y mantener relaciones sólidas con los clientes. Además, debe conocer a fondo los productos de la empresa, sus ingredientes, beneficios y características, así como los productos de la competencia para poder destacar las ventajas competitivas y responder a las objeciones de los clientes. Si tiene personal a su cargo, el vendedor debe ser capaz de reclutar, seleccionar y formar un equipo de ventas eficiente y motivado. También debe entrenar y desarrollar al personal para que estén alineados con los objetivos de la empresa y preparados para sus roles. El perfil de un vendedor en la industria de bebidas energéticas debe ser integral, combinando habilidades de venta, comunicación, gestión y un profundo conocimiento del mercado y los productos. Esta preparación les permitirá no solo alcanzar sus objetivos de ventas, sino también contribuir al crecimiento y éxito de la empresa en un entorno altamente competitivo.

7. Salarios del Supervisor y Vendedor

Con base a los perfiles de venta del supervisor (Representante de ventas) y del vendedor, elaboramos los salarios correspondientes a cada uno, como lo evidenciamos en la figura 6 a continuación:

Tabla 4 P&G´s Salarios

Salario x Consultora P&G Consultor Junior			
Salario Básico	$	1.360.000	
Comisión por cumplimiento de ventas a partir del 90% hasta el 105%	$	360.000	
Básico+Comisión*Constituvo Salarial (Prima,cesantias,interesescesantias)	$	2.614.400	
Auxilio de Transporte	$	200.000	
Auxilio de comunicaciones de plan de datos	$	50.000	
Costo de la nómina de este consultor es de	**$**	**2.914.400**	**52%**

Salario x Representante de ventas P&G Senior intermedio (Supervisor)			
Salario Básico	$	2.000.000	
Comisión por cumplimiento de ventas a partir del 90% hasta el 105%	$	1.000.000	
Básico+Comisión*Constitutivo salarial	$	4.560.000	
Auxilio de Transporte	$	800.000	
Auxilio de comunicaciones de plan de datos	$	100.000	
Costo de la nómina de este supervisor es de	**$**	**5.560.000**	**52%**

Fuente: Elaboración propia

El equipo de ventas de la compañía es una pieza fundamental para generar los ingresos de la compañía, sin esta no se podría llegar a el cliente final, se debe tener en cuenta que se tienen diferentes canales de venta y distribución y cada canal tiene sus presupuestos y condiciones específicas, desde el equipo de ventas debemos ajustarnos a los presupuestos y montos establecidos y tenemos que ser conscientes de esa distribución para generar resultados y llegar a las metas establecidas y por lo menos a un punto de equilibrio, es fundamental conocer el costo de cada vendedor y hasta qué punto me favorece o no tener x número de vendedores.

Sabemos que tenemos que tener claridad en lo que pagaremos a cada vendedor, es importante considerar que su salario básico va a partir del salario mínimo, pero estos vendedores tendrán comisiones por cumplimiento de ventas, ¿qué quiere decir esto? que se fija una meta de ventas para cada vendedor y si logra alcanzar este número de ventas o se encuentra entre los rangos de 90% a 105% puede obtener sus comisiones, se debe entender cómo van a estar distribuidos los vendedores para la Comercializadora Adecco y que no le salgan tan costosos a la empresa, pero

que sí sean eficientes en lo que hagan y se sientan motivados a comisionar y vender más. El constitutivo salarial es algo que no podemos cambiar y debemos reconocer a nuestros vendedores.

Se debe incluir el auxilio de transporte de $200.000 pesos colombianos y un auxilio para comunicación (plan de datos) de $50.000 pesos colombianos. Teniendo en cuenta la información anterior podemos tener el costo de la nómina por cada consultor, como se puede evidenciar en la figura 6 suma un total de $ 2.914.400 pesos colombianos.

Sin embargo, nuestra fuerza de ventas debe contar con un supervisor, encargado de liderar, motivar y dirigir su equipo de vendedores, persona con más experiencia y capacitada para llevar a cabo los objetivos de venta que tenga la empresa. Su salario básico es mucho mayor de entrada con respecto a los otros consultores, asimismo sus comisiones van a ser más altas debido a la responsabilidad mayor y metas de ventas mucho más exigentes y ligadas a la de los otros vendedores, su auxilio de transporte y su auxilio de comunicaciones son mayores de acuerdo con sus exigencias y cumplir expectativas para cerrar tratos, este supervisor de ventas le cuesta a la empresa $ 5.560.000 pesos colombianos, si bien es mucho más alto que los vendedores, se debe tener en cuenta que su responsabilidad es mayor y va de la mano con los otros vendedores para cumplir metas y poder comisionar.

7.1 P&G por Vendedor y Supervisor

Ahora bien, tenemos que determinar cuánto debe vender cada vendedor y supervisor para cumplir con los objetivos de venta y asimismo se pueda pagar su salario correspondiente, como evidenciamos en la figura 7, tanto para vendedor como supervisor después de determinar el valor de la nómina con un porcentaje de participación del 30% sobre el valor de ventas neta de la zona, el costo del producto con un porcentaje de 42%, el transporte del producto con un 5%, el mercadeo

con 6%, las averías de producto con 13%, la retención de ICA en Bogotá con 1%, y una utilidad antes de impuestos del 0%, es decir el punto de equilibrio, el vendedor debe como mínimo vender en el mes por zona $9.741.618 millones de pesos colombianos y para los supervisores mínimo de $18.540.184 millones de pesos colombianos por zona.

Tabla 5 P&G vendedores y supervisores por zona

P&G de Vendedores Por Zona

Venta Neta de la zona	$ 9.741.618	
Valor de la Nómina	$ 2.914.400	30%
Costo del producto	$ 4.383.728	42%
Transporte del producto	$ 487.081	5%
Mercadeo	$ 584.497	6%
Averias de producto	$ 1.266.410	13%
Rete ICA Bogotá	$ 97.416	1%
Utilidad Antes de Impuestos	$ 8.085	0%

P&G de Consultora Por Representante de Ventas

Venta Neta de la zona	$ 18.540.184	
Valor de la Nómina	$ 5.560.000	30%
Costo del producto	$ 8.343.083	45%
Transporte del producto	$ 927.009	5%
Mercadeo	$ 1.112.411	6%
Averias de producto	$ 2.410.224	13%
Rete ICA	$ 185.402	1%
Utilidad Antes de Impuestos	$ 2.055	0%

Fuente: Elaboración propia

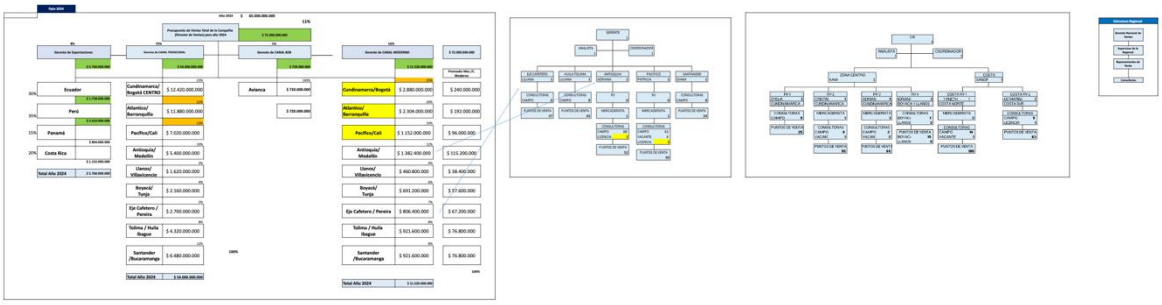
Para poder cumplir esa meta/cuota tenemos que tomar muy en cuenta los puntos que establecimos en la figura 7, ya que para el contexto de las bebidas energéticas es fundamental el costo de nuestro producto, porque se evidencia una gran competencia y creciente demanda, los precios y costos de producción van a ser la variable que marque la diferencia en nuestra industria, teniendo en cuenta eso podemos ver cómo podemos abaratar costos en la nómina y saber así la cantidad óptima de vendedores por zona, en la regional de Cundinamarca.

Al ser un sector muy competitivo y que la presión de los precios y la competencia de bebidas internacionales sugieren un poco margen para competir por precio comparado con otros productores locales, por lo tanto, es necesario que los vendedores y su supervisor tengan metas reales y que estén orientadas a llegar a ese punto de equilibrio y logren generar esas ventas.

8. Estructura del Presupuesto Nacional de la Regional Cundinamarca

Para este punto, desarrollamos el presupuesto nacional de la empresa para el año 2024, como evidenciamos en la figura 8, presentada a continuación:

Figura 3 Estructura presupuesto nacional



Fuente: Elaboración propia

En la figura 8, se evidencia que la Comercializadora Adecco, es una compañía que estipula unas ventas totales de $72.000.000.000 millones de pesos colombianos, este corresponde al presupuesto anual para el año 2024, la empresa en su organigrama presenta cuatro canales principales: exportaciones, canal tradicional, B2B y canal moderno.

En el canal de exportaciones, vemos que tiene un aporte del 8% sobre las ventas totales anuales con un valor de $5.760.000.000 millones de pesos colombianos, para el canal tradicional, vemos que cuenta con la mayor participación correspondiente al 75%, con ventas de $54.000.000.000 millones de pesos colombianos, en lo que nuestra regional Cundinamarca participa en un 23% que equivale a $12.420.000.000 de pesos colombianos, seguido del canal

B2B, que participa sobre las ventas totales anuales en un 1%, aunque se espera que sea capaz de atraer más clientes y aumente su participación.

En el canal moderno encontramos un aporte del 18% sobre las ventas totales anuales, si bien no es el canal con mayor porcentaje, tiene una gran importancia ya que vemos que está en crecimiento, por lo que para este canal en la regional de Cundinamarca se asignó un presupuesto de $2.880.000.000 millones de pesos colombianos, que aporta un 25% del total en este canal.

9. P&G por zona

A continuación, presentamos el P&G de venta anual para la regional de Cundinamarca en la figura 9, después de este presupuesto determinamos el costo de producción con un porcentaje de participación del 42% sobre el valor de P&G de la venta anual, los descuentos comerciales con un porcentaje de 10%, el transporte del producto con un 5%, los administrativos con 10%, el mercadeo con 6%, la retención de ICA en Bogotá con 1%, el salario del vendedor con un 13,4% y el salario del supervisor con un 2,3%, unos gastos operacionales del 10% y una utilidad antes de impuestos del 0%, con lo que nos da un total del presupuesto anual para el 2024 de $2.880.000.000 millones de pesos colombianos, y mensualmente de $240.000.000 millones de pesos colombianos, en la que cada zona, en este caso 11 zonas, les corresponde $21.818.182 millones de pesos colombianos.

Tabla 6 P&G venta anual

	Cundinamarca Ppto en pesos para el año 2024	Anual	
	P&G Venta anual	$ 2.880.000.000	
	Costo de Pro	$ 1.209.600.000	42%
	Dtos Comerciales	$ 288.000.000	10%
	Transporte Producto	$ 144.000.000	5%
	Administrativos	$ 288.000.000	10%
	Mercadeo 6%	$ 172.800.000	6%
	Rete ICA -Ito regional	$ 28.800.000	1%
11	Salario * (N° vendedores detallistas)* 12 meses	$ 384.700.800	13,4%
1	Salario * (1 supervisor) * 12 meses	$ 66.720.000	2,3%
	Gastos Operacionales	$ 288.000.000	10%
	Uti Antes de Impuestos	$ 9.379.200	0%

Valor Salario Vendedores detallistas	$ 2.914.400
Valor Salario Representante de ventas	$ 5.560.000

Mensual		
$ 240.000.000	$	21.818.182

Fuente: Elaboración propia

A partir de todo lo desarrollado anteriormente en la figura 9, concretamos que el número de vendedores necesarios para la zona es de 11, con un presupuesto de $2.880.000.000 COP, para garantizar la asignación eficiente del número de puntos de venta que por vendedor, cumplan con los $21.818.182 millones de pesos colombianos estipulados, como se observa en la figura , que se derivan del presupuesto de ventas del año mensual entre el número de trabajadores que se requieren, para que al final de la operación entre los once vendedores, la empresa logre una venta mensual de $240.000.000 millones de pesos colombianos, equivalente al promedio de venta que da del gran total del presupuesto de venta anual estipulado para el año 2024 de la regional Cundinamarca.

En resumen, abriremos 11 zonas con $21.818.182 millones de pesos colombianos asignando los puntos de venta por grupos de clientes, para garantizar que cada vendedor pueda cumplir con el presupuesto establecido, que como lo mencionamos en el P&G de vendedor y supervisor, el vendedor de vender mínimo $9.741.618 millones de pesos colombianos y para los supervisores mínimo de $18.540.184 millones de pesos colombianos.

10. Presupuesto Trimestral

En este punto, fijamos el presupuesto trimestral por vendedor de cada Q (Q es el periodo de ventas trimestral de la empresa), para establecer objetivos y metas específicas a los vendedores para cumplir con el éxito y crecimiento de la empresa en la industria de bebidas energéticas de Colombia en la regional de Cundinamarca, también es importante para medir el rendimiento de la zona y los vendedores de manera regular, generando estrategias y una planificación concisa que fomente la mejora continua y la coordinación y comunicación efectiva con todo el equipo de ventas. Además, el presupuesto trimestral nos brinda que por Q 's, la empresa pueda determinar si, en un mes del trimestre no obtuvo un volumen de ventas adecuado, otro mes del mismo trimestre permita levantar la caída del que tuvo bajo rendimiento.

Tabla 7 Total de ventas regional Cundinamarca

REGIONAL	POBLACION	PUNTOS DE VENTA	ENERO VENTAS	FEBRERO VENTAS	MARZO VENTAS	ABRIL VENTAS	MAYO VENTAS	JUNIO VENTAS	JULIO VENTAS	AGOSTO VENTAS	SEPTIEMBRE VENTAS	OCTUBRE VENTAS	NOVIEMBRE VENTAS	DICIEMBRE VENTAS	TOTAL GENERAL VENTAS	% PART.
CUNDINAMARCA			$ 97.594.937	$ 150.647.577	$ 208.974.820	$ 140.457.576	$ 153.140.339	$ 168.387.646	$ 226.896.323	$ 256.653.990	$ 178.390.275	$ 237.764.304	$ 189.664.993	$ 242.047.946	$ 2.250.620.726	23,95%
COSTA			$ 104.442.138	$ 134.287.648	$ 203.602.803	$ 111.889.375	$ 207.603.702	$ 169.760.731	$ 197.437.288	$ 187.933.847	$ 229.696.207	$ 216.918.059	$ 215.395.842	$ 160.159.182	$ 2.139.126.822	22,76%
PACIFICO			$ 69.578.061	$ 76.578.095	$ 116.839.983	$ 81.041.743	$ 103.458.367	$ 103.693.265	$ 138.564.708	$ 92.664.571	$ 94.603.573	$ 133.169.261	$ 86.810.017	$ 184.348.393	$ 1.281.350.037	13,63%
SANTANDER			$ 40.997.002	$ 72.534.115	$ 98.637.424	$ 71.998.175	$ 93.539.530	$ 100.844.348	$ 120.862.292	$ 97.778.306	$ 86.429.451	$ 116.388.126	$ 91.427.132	$ 149.483.313	$ 1.140.919.214	12,14%
ANTIOQUIA			$ 50.653.339	$ 67.798.429	$ 99.896.330	$ 57.283.258	$ 67.261.691	$ 74.515.434	$ 96.047.319	$ 65.782.789	$ 69.578.511	$ 101.271.675	$ 70.775.907	$ 115.046.544	$ 935.910.626	9,96%
HUILA / TOLIMA			$ 40.902.831	$ 55.530.858	$ 69.034.592	$ 44.030.950	$ 67.688.769	$ 63.062.431	$ 77.706.123	$ 62.952.789	$ 57.154.333	$ 79.765.981	$ 69.529.761	$ 84.437.446	$ 771.796.864	8,21%
EJE CAFETERO			$ 24.679.593	$ 40.995.652	$ 45.646.198	$ 27.914.720	$ 34.365.535	$ 35.315.698	$ 42.575.572	$ 35.077.208	$ 33.629.883	$ 40.753.519	$ 35.874.441	$ 49.362.781	$ 446.190.800	4,75%
LLANOS			$ 13.420.807	$ 15.056.958	$ 29.080.318	$ 17.157.173	$ 19.238.587	$ 22.286.073	$ 35.438.504	$ 18.524.296	$ 20.754.517	$ 35.003.902	$ 21.003.696	$ 27.461.979	$ 274.426.810	2,92%
SUPIA			$ 7.702.690	$ 11.511.125	$ 14.480.428	$ 9.834.461	$ 11.361.862	$ 12.438.591	$ 15.073.538	$ 12.335.302	$ 12.426.164	$ 16.482.186	$ 13.870.589	$ 20.536.742	$ 158.053.678	1,68%
Total general			**$ 440.971.398**	**$ 624.940.457**	**$ 886.192.896**	**$ 561.607.431**	**$ 757.658.382**	**$ 750.304.217**	**$ 950.601.667**	**$ 829.703.098**	**$ 782.662.914**	**$ 977.516.413**	**$ 794.352.378**	**$ 1.012.884.326**	**$ 9.398.395.577**	**100,00%**

Fuente: Elaboración propia

En la figura 9 podemos ver resaltado, el consolidado de ventas para la regional de Cundinamarca, en la que evidenciamos que obtuvo un total de ventas general el 2023 de $2.250.620.726 COP con un porcentaje de participación del 23.95%, los meses de mayor volumen

de ventas fueron agosto, octubre y diciembre, lo que podría indicar estrategias de venta y de mercadeo específicas en estos meses, para impulsar las ventas.

En la figura 10, se evidencia de las ventas 2023, el porcentaje de participación de cada mes, en los que nuevamente se refleja que agosto, octubre y diciembre obtuvieron la mayor participación con un 11%, con estos valores empezamos a construir, basado en el presupuesto del año 2024 (que tiene un total de $2.880.000.000 COP), el presupuesto por mes del mismo año, con ello esperamos unas ventas de los principales meses en agosto de $328.426.501 pesos, octubre de $304.254.372 pesos y diciembre de $309.735.921 pesos y asimismo con cada valor correspondiente a cada mes.

Para determinar el presupuesto trimestral, tomamos del presupuesto mensual, los meses correspondientes a cada trimestre, en este caso, el Q1 corresponde a los meses de enero, febrero y marzo, el Q2 a los meses abril, mayo y junio, el Q3 a los meses julio, agosto y septiembre, y, por último, el Q4 a los meses octubre, noviembre y diciembre, y realizamos la sumatoria del presupuesto de cada mes correspondiente a cada trimestre.

Tabla 8 Presupuesto trimestral

Venta 2023	$ 2.250.620.726		4%	7%	9%	6%	7%	7%	10%	11%	8%	11%	8%	11%	100%
Ppto 2024 Cundinamarca	$ 2.880.000.000	28%	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ppto por mes año 2024			$ 124.887.066	$ 192.775.716	$ 267.413.996	$ 179.736.112	$ 195.960.571	$ 215.476.742	$ 290.347.193	$ 328.426.501	$ 228.276.575	$ 304.254.372	$ 242.704.234	$ 309.735.921	$ 2.880.000.000
					Q1			Q2			Q3			Q4	
Ppto x Q 2024 Cundinamarca					$ 585.076.778			$ 591.178.425			$ 847.050.270			$ 856.694.528	$ 2.880.000.000
N° de vendedores x mes y ppto x Q	11				$ 53.188.798			$ 53.743.493			$ 77.004.570			$ 77.881.321	$ 261.818.182
Reconfirmar valor					$ 585.076.778			$ 591.178.425			$ 847.050.270			$ 856.694.528	$ 2.880.000.000

Fuente: Elaboración propia

Basados también en la figura 10, en nuestra regional Cundinamarca, con la sumatoria del presupuesto de cada mes correspondiente a cada trimestre, obtenemos un resultado para el Q1 con valor de $585.076.778 pesos de ventas esperadas, el Q2 con valor de $591.178.425 pesos, el Q3

con valor de $847.050.270 pesos y el Q4 con valor de $856.694.528 pesos, para un total de $2.880.000.000 COP de presupuesto anual. Para cada zona, hemos determinado que máximo podemos tener 11 vendedores, para cumplir con el presupuesto y mantener los costos fijos ya estipulados para las demás áreas de la empresa.

Además, con el número de vendedores por zona, determinamos el presupuesto de Q por vendedor, es decir, cada vendedor en el Q1, mínimo debe cumplir con $53.188.798 pesos en ventas, para el Q2 $53.743.493 pesos, para Q3 $77.004.570 pesos y por último, para Q4 $77.881.32 pesos, de acuerdo con esta información esperamos dejar en claridad a cada vendedor las expectativas de crecimiento y cumplimiento de ventas que espera la empresa, incluyendo los meses con mayor y menor demanda.

11. Objetivo de Ventas por Vendedor

Con lo anterior, establecemos los objetivos de ventas correspondientes que se resumen en cuatro puntos clave:

- Primero, lograr con la regional Cundinamarca con una participación del 25%, una venta de $2.880.000.000 COP.
- Segundo, generar una venta por Q's, del periodo Q1 equivalente a $585.076.778 pesos, del Q2 equivalente a $591.178.425 pesos, del Q3 equivalente a $847.050.270 pesos y del Q4 equivalente a $856.694.528 pesos.
- Tercero, con 11 vendedores por zona, para llegar a un punto de equilibrio (aunque la meta sea generar rentabilidad) con el equipo de ventas, en cada zona fijar los vendedores mensuales determinados para atender toda la zona y cumplir con el presupuesto mensual estipulado que corresponde, para el Q1 de $53.188.798 pesos en ventas, para el Q2

$53.743.493 pesos, para el Q3 $77.004.570 pesos y, por último, para el Q4 $77.881.32 pesos.

- Cuarto, garantizar que los once vendedores logren por Q 's cumplir con el presupuesto de la regional de Cundinamarca.

Y como objetivo final, lograr el punto de equilibrio de ventas, pero en el mejor de los casos, lograr llegar a tener una rentabilidad de doble dígito para confirmar que los canales de venta sí le estén generando rentabilidad a la compañía.

12. Conclusiones

- El sector de bebidas energéticas está en crecimiento a nivel mundial, con un mercado en expansión y constante innovación. En América Latina las compañías como Coca-Cola, Danone y Quala son actores importantes, utilizando estrategias de distribución para ampliar su presencia.
- La implementación de impuestos sobre productos con altos niveles de azúcar y regulaciones de etiquetado en Colombia impacta la comercialización de bebidas energéticas, agregando que el canal de distribución más importante en América Latina con los pequeños comercios locales.
- Se propone una estructura de ventas con 11 vendedores en la región de Cundinamarca, cada uno con un objetivo de ventas mensual de $21.818.182.

- La distribución de presupuesto y los objetivos de ventas se basan en la asignación de puntos de venta por zona y grupo de clientes, garantizando el cumplimiento de los objetivos de ventas.
- El presupuesto por zona se estructura para garantizar los objetivos de ventas, es por esto por lo que cada vendedor tiene un objetivo mensual, contribuyendo al objetivo anual global de la región.

13. Referencias Bibliográficas

Caorsi, L. (2022). *Bebidas energéticas y menores: Nuevos datos | Consumer* [Consumer]. https://www.consumer.es/alimentacion/bebidas-energeticas-adolescentes-cifras-datos

EMIS. (2022). *Reporte Anual—Postobon S.A. -2022*. https://www-emis-com.ez.urosario.edu.co/php/search/docpdf

EMIS. (2024). *Quala SA - Colombia—Company Overview*. EMIS. https://www-emis-com.ez.urosario.edu.co/php/search/doc?pc=CO&dcid[]=813127305

Euromonitor. (2024). *Soft Drinks in Latin America*. https://www-portal-euromonitor-com.ez.urosario.edu.co/Analysis/Tab

Goula. (2022). *Estas son las bebidas favoritas de los colombianos*. Goula. https://goula.lat/enterate/estas-son-las-bebidas-favoritas-de-los-colombianos/

Nieto, O. B. (2023). *Impuestos saludables en Colombia: ¿en qué productos aplica el aumento de precio?* El País. https://elpais.com/america-colombia/2023-11-06/impuestos-saludables-en-colombia-en-que-productos-aplica-el-aumento-de-precio.html

Ospina Henao, D. A. (2023). *Así se distribuye el mercado de las bebidas energizantes en el que Postobon lidera*. Diario La República. https://www.larepublica.co/empresas/quienes-lideran-en-las-bebidas-energizantes-3578134

Postobón. (2021). *Quiénes somos*. Postobón. https://www.postobon.com/la-compania/quienes-somos

Red Bull. (2024). *Hechos de la compañia* [Red Bull]. https://www.redbull.com/co-es/energydrink/empresa

Sangwongwanich, Y. L., Pathom. (2023). *Fortuna de familia creadora de Red Bull crece y supera a todas las dinastías asiáticas*. Bloomberg Línea. https://www.bloomberglinea.com/2023/03/28/fortuna-de-familia-creadora-de-red-bull-crece-y-supera-a-todas-las-dinastias-asiaticas/