

PROGRAMA COMERCIAL EXPONENCIAL SULICOR · ENCUESTRO 4

La clase de la negociación

Descuentos, bonificaciones, rappels y plazos — gobernados por una sola tabla

1 de septiembre · Jhon Jiménez · Alianza CESA — SULICOR

Veinte minutos. Individual.

El formulario de la guía, permitido.

QUÉ EVALÚA

Encuentros 1 a 3 + fichas B1–B6 y D1 de la guía: estructura del precio, margen/markup, MC y PE, y las conversiones de descuento

CÓMO

10 preguntas en hoja impresa · calculadora y formulario permitidos · guía cerrada

REGLA DE ORO

Lo que se evalúa es la CUENTA, no la memoria: por eso el formulario se permite — igual que en la calle

Al terminar, entregue boca abajo y estire las piernas 5 minutos. La clase arranca puntual al minuto 30.

¿Cómo les fue con el compromiso?

Voluntario 1

¿Qué intentó?
¿Qué pasó?
¿Qué aprendió?

Voluntario 2

¿Qué intentó?
¿Qué pasó?
¿Qué aprendió?

Voluntario 3

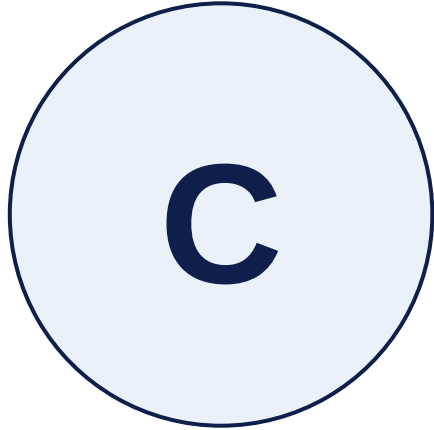
¿Qué intentó?
¿Qué pasó?
¿Qué aprendió?

Dos minutos por historia. Lo que salió mal vale tanto como lo que salió bien.

ACTO 1

El problema

La renovación del año — el pliego completo sobre la mesa.



Don Álvaro renueva el año: 500 cajas de ron al mes en juego.

*"Para renovar necesito tres cositas: seis por ciento de descuento,
un doce por once en aguardiente... y sesenta días de plazo.
Nada del otro mundo, Carlos."*

Tres frases amables. Carlos tiene autorizados 6 puntos de paquete.
¿Cuánto piden esas "tres cositas"?

El cliente del año pide el paquete. ¿Qué hace Carlos?

A

Acepta: 500 cajas mensuales no se arriesgan por "tres cositas"

B

Regatea ahí mismo, pieza por pieza, a ver qué salva

C

Anota todo, lo convierte a puntos y responde el paquete completo el jueves

Todos votan. Nadie se abstiene.

Las "tres cositas" de Don Álvaro, convertidas a una sola unidad:

11,8

puntos de margen — contra 6 autorizados.
Casi la mitad del margen del producto, pedida en tres frases amables.

La respuesta era la C. Y el jueves se responde con una tabla que cabe en el bolsillo.

El plan de hoy

ACTO 2

El descubrimiento

La regla de oro: $d \div (m - d)$ y sus tres disfraces

ACTO 3

El conflicto

El pliego completo, convertido y desarmado

ACTO 4

La solución

El método de 7 pasos + juego de roles

ACTO 5

El compromiso

Su próxima negociación, ya convertida

Regla del día: ninguna petición se responde sin convertirla a puntos primero.

ACTO 2

El descubrimiento

Una fórmula que gobierna descuentos, bonificaciones y rappels.

Margen 25%. El cliente pide 8% de descuento y promete "vender más". ¿Cuánto más tiene que vender para que usted no pierda?

- A** +8% — lo mismo que el descuento
- B** +25% — una cuarta parte más
- C** +47% — casi la mitad más de volumen

El descuento no sale de la venta. Sale de su utilidad.

El precio son 100 monedas

75 son del costo. Suyas, solo 25.

Regalar 8 monedas

No salen de las 100: salen de SUS 25. Le quedan 17.

Para volver a juntar 25

Con botellas que dejan 17: necesita 47% más botellas.

8 de sus 25: por eso el volumen debe crecer $8 \div 17 = 47\%$. La respuesta era la C.

LA REGLA DE ORO DE LOS DESCUENTOS

$$\text{Volumen adicional} = d \div (m - d)$$

Variables d = descuento pedido (% del precio) · m = margen de contribución del producto —
NUNCA markup ni margen neto

Lectura Es el volumen que la venta debe crecer para que el descuento no destruya contribución.
Si d alcanza la mitad de m , el volumen debe DUPLICARSE

Ejemplo $m=25$: un 3% pide +14 · un 5% pide +25 · un 8% pide +47 · un 10% pide +67

La ficha A2 de la guía es esta fórmula convertida en tabla de bolsillo.

Cuánto volumen pide cada punto, con cualquier margen

d ↓ · m →	15%	20%	25%	30%	35%	40%
2%	+15%	+11%	+9%	+7%	+6%	+5%
3%	+25%	+18%	+14%	+11%	+9%	+8%
5%	+50%	+33%	+25%	+20%	+17%	+14%
8%	+114%	+67%	+47%	+36%	+30%	+25%
10%	+200%	+100%	+67%	+50%	+40%	+33%
12%	+400%	+150%	+92%	+67%	+52%	+43%
15%	—	+300%	+150%	+100%	+75%	+60%

La celda del susto: 8% con margen 25 = +47%. Un guion: el descuento se comió el margen — se pierde plata en cada unidad.

Bonificación 1 en N = descuento de $1 \div N$

Variables N = cada cuántas unidades entrega una gratis. "Doce por once": paga 11, recibe 12 → $1 \div 12$

Lectura No toca el precio de lista, pero sale del mismo margen — es el descuento que menos se registra y por eso el más caro. Convertido, se busca en la MISMA tabla

Ejemplo Un $12 \times 11 = 8,33\%$ → con $m=25$ exige $+50\%$. Un "1 en 8" = $12,5\%$ → exige duplicar. Un $20 \times 19 = 5\%$ → exige $+25$

Contraoferta elegante: cambiar el N. "Déjemelo en 20×19 y usted sigue teniendo su bonificación."

EL SEGUNDO DISFRAZ · EL RAPPEL

Mismo número, leído como crecimiento mínimo

Variables r = rappel sobre volumen TOTAL · m = margen. Crecimiento mínimo = $r \div (m - r)$

Lectura Si se liquida sobre TODO el volumen, paga también lo que el cliente ya compraba. La palabra que salva el acuerdo: INCREMENTAL — rappel solo sobre lo que crezca

Ejemplo Un 3% sobre total con $m=25$ exige crecer +13,6% solo para empatar. En el caso de la guía, la palabra "incremental" vale \$13,7 millones

Regla de la ficha C1: ningún rappel se firma sin la palabra incremental y su umbral.

Tres peticiones, una tabla

1. "Deme el 5" sobre un producto de margen 25. ¿Volumen que exige?
2. "Deme un doce por once" en esa misma referencia. ¿A qué descuento equivale y qué volumen exige?
3. "Págueme 2% de rappel sobre todo el volumen". ¿Cuánto debe crecer el cliente para que usted no pierda?

Respuestas con la tabla en mano: $+25\% \cdot 8,33\% \rightarrow +50\% \cdot +8,7\%$. El que termine, ayude al vecino.

Los que no aparecen en la factura

EL PLAZO

Cada millón financiado 30 días cuesta
~\$16.500 (fondeo 22% anual).

"60 en vez de 30" en una cuenta de
\$228M/mes = \$3,8 millones mensuales:
1,6 puntos que nadie registró.

El plazo SE COBRA: en volumen o en paquete.

EL PRONTO PAGO

"Le pago de contado si me da el 2"
(adelanta 30 días) parece inocente:

$$\text{TEA} = (1 + 2 \div 98)^{(365 \div 30)} - 1 = 27,9\%$$

Más caro que la deuda que evita (22%).

Pequeño y a plazo largo, sí. Grande y corto, no.

Cuatro armas, una lógica

1

La regla de oro

$d \div (m-d)$: el volumen que paga un descuento. 8 con 25 pide +47.

2

Todo se traduce

Bonificación = $1 \div N$. Rappel = crecimiento mínimo. Misma tabla.

3

Lo silencioso cuesta

Plazo: \$16.500 por millón/30 días.
Pronto pago: se anualiza antes de aceptar.

Pausa: 10 minutos. Al volver: el pliego de Don Álvaro, desarmado pieza por pieza.

ACTO 3

El conflicto

El pliego completo, convertido — y dos trampas más en el camino.

El pliego de Don Álvaro, en una sola unidad

6% de descuento sobre factura

6,0 pts

12×11 solo en aguardiente (la mitad de la venta): $8,33\% \times 0,5$

4,2 pts

30 días más de plazo (de 30 a 60), al 22% anual

1,6 pts

TOTAL: 11,8 puntos — \$26,9 millones al mes. La cuenta quedaría al 13,2%, y el presupuesto era 6.

Ninguna pieza parecía grave. El paquete es inaceptable. Por eso se responde el TOTAL — nunca pieza por pieza.

"Mejor hagamos una promo del 10% este mes y le muevo el volumen" — 500 cajas base, mes de promo: 700 cajas. ¿Buen negocio?

A Sí: vendió 200 cajas más — eso es venta nueva

B No se sabe: falta ver el MES SIGUIENTE

C No: nunca jamás una promoción

Respuesta: B. Mes siguiente: 350 cajas (el cliente quedó cargado). Los dos meses juntos: \$87,8M contra \$114M de base — la promo destruyó \$26,2 millones.

¿El precio es de verdad la palanca de esa cuenta?

La prueba práctica de elasticidad: mire cuánto volumen respondió la ÚLTIMA vez que tocó el precio. Si un 10% de descuento movió menos del +67% que exige la tabla ($m=25$), el precio NO es la palanca de esa cuenta.

El volumen que responde al precio

suele ser venta ADELANTADA — la misma lección de la promo

El volumen que responde a visibilidad y ocasión

suele ser venta NUEVA — y se paga con menos volumen

Whisky y ron (categorías que caen)

el volumen prometido casi nunca aparece: peor terreno para pagar con puntos

Invertir en precio es la opción MÁS cara de mover volumen. Casi siempre hay una palanca más barata.

LO QUE CARLOS YA SABE

1. El pliego amable pedía 11,8 puntos contra 6 autorizados: se responde el TOTAL.
2. Una promoción se mide en su mes MÁS el siguiente — la de Don Álvaro destruía \$26,2M.
3. Si el precio no movió el volumen de la tabla la última vez, el precio no es la palanca.

Falta el método completo. Acto 4.

ACTO 4

La solución

El método de siete pasos — y su primera negociación con él.

Siete pasos de la noche anterior al seguimiento

1	La noche anterior	Contribución neta, piso escrito, presupuesto de puntos, checklist (A1–A4)
2	Abrir por el cumplimiento	"¿Revisamos lo acordado la vez pasada?" — cumplió 92%: ese es el punto de partida
3	Convertir el pliego	Todo a puntos, en la mesa: $6,0 + 4,2 + 1,6 = 11,8$ contra 6
4	Resistir la presión	"Es hoy o nada" → "Le respondo el paquete completo el jueves"
5	Contraproponer	3% con volumen +14 verificable · 20×19 en vez de 12×11 · plazo se mantiene = 5,5 pts
6	Cerrar por escrito	Unidades, verificación trimestral, condiciones atadas al cumplimiento (C1)
7	Seguir el ritmo	Corte al mes 3: ¿va al 25%? Las alarmas de C3, activadas

El acuerdo firmado: 5,5 puntos, cuenta al 19,5%. La diferencia con el pliego: \$14,4 millones CADA MES.

Las líneas rojas y sus topes

× LÍNEAS ROJAS (ficha B10)

- Venta a menores — sin excepciones
- Fijar el precio de reventa del cliente
- Comentar condiciones de otro cliente
- Cupo sin validación de crédito
- Descuento sobre el tope sin escalar
- Producto sin origen documentado

La frase de salida: "Eso prefiero no discutirlo; lo reviso con mi área jurídica y le respondo."

■ QUÉ DECIDO YO, QUÉ ESCALO (D7)

- Dentro del tope: decide y REGISTRA
- Sobre el tope: jefe de zona / gerencia
- Plazo y cupo: siempre valida crédito
- Rappel anual: propone, gerencia aprueba

Los topes en pesos: pendientes de confirmar con la dirección comercial.

"Escalar a tiempo no es debilidad: improvisar una autorización que no se tiene, sí."

EL JUEGO · TRÍOS · 40 MINUTOS

La mesa de negociación: tendero vs. ejecutivo

ROLES

Tendero (recibe una tarjeta con SU pliego secreto) · Ejecutivo (guía y tabla en mano) · Observador (con lista de chequeo)

RONDAS

3 rondas de 8 minutos + 4 de cambio: todos pasan por los tres roles

LA REGLA

El ejecutivo DEBE convertir a puntos en voz alta antes de responder — y nada se concede sin contrapartida

OBSERVADOR

Caza tres cosas: ¿convirtió? ¿respondió el paquete o cedió por piezas? ¿qué concedió sin pedir nada a cambio?

Tarjetas de pliego: mezclan descuento, bonificación, rappel, plazo y promo — ninguna mesa recibe lo mismo.

¿Qué se sintió en la silla del tendero?

La presión funciona

Hasta sabiendo la técnica, la urgencia y el ancla empujan — la defensa es el procedimiento, no el carácter

Convertir cambia la mesa

Cuando el ejecutivo dice "eso son 4 puntos", la conversación se vuelve de adultos

El paquete se ve venir

Quien anotó y sumó, nunca cedió por piezas — el jueves existe para eso

El que hizo de tendero hoy, negocia mejor mañana: ya conoce el guion del otro lado.

ACTO 5

El compromiso

El jueves de Carlos — y el suyo.

El mismo pliego. Otro Carlos.

AYER

*"Bueno, don Álvaro...
usted es mi mejor cliente. Listo."*

Habría firmado 11,8 puntos: \$26,9M al mes.
La cuenta del año, trabajando al 13,2%.

HOY

"Le tengo el paquete completo: 3% con volumen verificable, 20×19 en aguardiente y el plazo se mantiene — con prioridad de despacho. ¿Lo dejamos por escrito con corte trimestral?"

5,5 puntos, dentro del presupuesto. La diferencia: \$14,4 millones al mes. Y el cliente, mejor atendido.

Una sola cosa que hará distinto desde mañana

Mi próxima negociación es con _____ , el día _____ .
Su pliego probable pide: _____ = _____ pts en total,
y mi contrapropuesta llevará _____ pts, con contrapartida: _____ .

Se escribe, se firma y se guarda en la carpeta. El próximo encuentro abre con tres voluntarios contando cómo les fue.

Tarea (40 min): convierta a puntos una negociación REAL de su cartera con la ficha B6 + para el Encuentro 5: traiga sus 5 SKUs con inventario aproximado en su bodega/camión y una inversión activa (exhibición, nevera, material) de su ruta.

La plata quieta también cuesta

Su camión carga margen... ¿o carga velocidad? El 8 de septiembre: rotación, GMROI y el retorno de cada peso invertido en exhibiciones y activaciones. Va a descubrir por qué una botella de whisky que "deja \$20.000" puede rendir menos que una de aguardiente que deja \$6.000.

Traiga: sus 5 SKUs con inventario aproximado, una inversión activa de su ruta, la guía y la calculadora.

Desde hoy, cuando llegue el pliego completo...

**Todo se puede dar.
Nada se regala.**

Nos vemos el 8 de septiembre — con su negociación convertida.