

PROGRAMA COMERCIAL EXPONENCIAL SULICOR · ENCUESTRO 5

La plata quieta cuesta

Tres horas para que el camión, la góndola y cada peso invertido rindan

8 de septiembre · Jhon Jiménez · Alianza CESA — SULICOR

¿Cómo les fue con el compromiso?

Voluntario 1

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

Voluntario 2

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

Voluntario 3

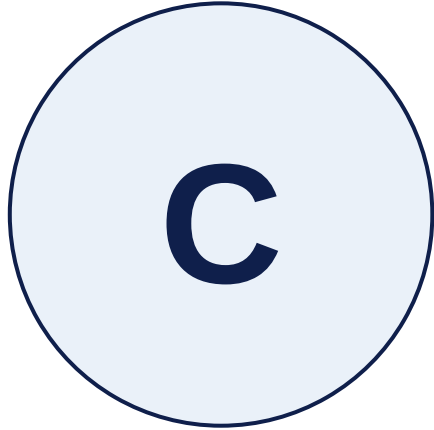
¿Qué intentó?
¿Qué pasó?
¿Qué aprendió?

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

ACTO 1

El problema

El camión se carga todas las madrugadas — casi siempre con la lógica equivocada.



Espacio para 100 cajas. Dos manos que quieren llenarlo.

*El jefe de bodega: "Cargue whisky, que deja \$20.000 por botella".
Marcela, pasando: "Yo llevaría aguardiente, que es lo que rota".*

El whisky deja \$20.000 por botella y el aguardiente \$6.000.
¿Quién tiene razón? Carlos duda — y el camión espera.

\$20.000 por botella contra \$6.000.
¿Con qué llena el camión?

A

Whisky: el margen por botella es más de tres veces mayor

B

Aguardiente: lo que rota manda sobre lo que deja

C

Mitad y mitad: no ponerse en riesgo

Todos votan. Nadie se abstiene.

Una botella promedio de SULICOR duerme en bodega

177

días antes de venderse. Y cada día quieto se financia al 22% anual — la tasa a la que la compañía se fondea.

Producto quieto no es inventario: es plata prestada tomando polvo.

El plan de hoy

ACTO 2

El descubrimiento

Rotación, GMROI y el dato que faltaba

ACTO 3

El conflicto

La exhibición que se renueva por costumbre

ACTO 4

La solución

El tablero margen $\times$ velocidad + SU taller

ACTO 5

El compromiso

Cargar y invertir con las dos variables

Regla del día: cada diez minutos, ustedes calculan, votan o deciden.

ACTO 2

El descubrimiento

La rentabilidad tiene dos patas: cuánto deja — y cuántas veces.

**Dos negocios: A gana \$1.000 por venta y vende 2 veces al año. B gana \$250 y vende 12 veces.
¿Cuál hace más plata con el mismo billete?**

A A: \$2.000 al año — el margen manda

B B: \$3.000 al año — la velocidad manda

C Empatan: margen alto compensa rotación baja

LA TARJETA DE LA VELOCIDAD

$$\text{Rotación} = \text{Costo de ventas} \div \text{Inventario promedio}$$

Variables Ambos al costo, mismo período. Días de inventario = $365 \div \text{rotación}$

Lectura Cuántas veces al año el inventario se convierte en venta. Es la velocidad del negocio — la pata que el margen no muestra

Ejemplo SULICOR 2024: rotación ≈ 2 , es decir ~ 177 días. Una tienda bien surtida rota su aguardiente 12 veces o más

Fotografíe esta lámina: es su tarjeta de bolsillo.

LA TARJETA DEL RENDIMIENTO

$$\text{GMROI} = \text{Margen bruto anual} \div \text{Inventario al costo}$$

Variables Margen bruto anual = margen unitario × unidades del año · Inventario = lo invertido en tener el producto, al costo

Lectura Pesos de margen que devuelve cada peso quieto en inventario. Junta las dos patas — margen Y velocidad — en un solo número

Ejemplo Regla de lectura: menos de 1,5 preocupa · entre 1,5 y 3, se maneja · más de 3, oro puro

Es LA métrica para discutir surtido, góndola y carga del camión.

Whisky contra aguardiente, por cada peso invertido

WHISKY

Margen: \$240.000 por caja

Rota: 3 veces al año

Inventario: \$900.000 por caja al costo

$$\text{GMROI} = 240.000 \times 3 \div 900.000$$

= 0,8 por peso invertido

AGUARDIENTE

Margen: \$72.000 por caja

Rota: 12 veces al año

Inventario: \$216.000 por caja al costo

$$\text{GMROI} = 72.000 \times 12 \div 216.000$$

= 4,0 por peso invertido

El GMROI exprés

1. El RTD: margen \$21.000 por caja, rota 15 veces al año, inventario \$63.000 al costo por caja. ¿GMROI?
2. La cerveza: margen \$13.620 por caja, rota 24 veces, inventario \$54.390. ¿GMROI?
3. Con la regla de lectura (1,5 / 3): ¿cuáles de los cuatro productos de hoy se cargan sin dudar?

Respuestas: 5,0 · 6,0 · RTD, cerveza y aguardiente sin dudar; whisky, bajo pedido.

LA TARJETA DE LAS INVERSIONES

$$\text{ROI} = (\text{Contribución incremental} - \text{Inversión}) \div \text{Inversión}$$

Variables Contribución incremental = cajas ADICIONALES contra línea base $\times$ contribución por caja $\cdot$ Inversión = costo total de la actividad

Lectura Positivo: la actividad se pagó y dejó retorno. El punto de equilibrio de cualquier inversión: $\text{Inversión} \div \text{contribución por caja}$

Ejemplo Exhibición de \$2.000.000, contribución \$114.000/caja $\rightarrow$ se paga con 18 cajas incrementales. Histórico: +25 cajas $\rightarrow$ ROI = +42,5%

Línea base: el mismo mes del año pasado o clientes comparables SIN la inversión.

Tres ideas que no se pueden olvidar

1

Dos patas

La plata = margen $\times$ velocidad. Mirar una sola pata engaña.

2

GMROI decide

Margen anual $\div$ inventario. Menos de 1,5 preocupa; más de 3, oro.

3

Todo se mide

Toda inversión tiene equilibrio (inv $\div$ contrib/caja) y línea base.

Pausa: 10 minutos. Al volver: la exhibición que nadie ha medido en dos años.

ACTO 3

El conflicto

"Eso siempre se ha pagado" — la inversión que se renueva por costumbre.

La misma inversión — dos historias distintas

DON ÁLVARO

Equilibrio: $2.000.000 \div 114.000 = 18$ cajas

Histórico con exhibición: +25 cajas/mes

$$\text{ROI} = (25 \times 114.000 - 2\text{M}) \div 2\text{M}$$

+42,5% → SE RENUEVA

...midiendo contra línea base, cada vez.

EL MINIMERCADO DEL NORTE

Mismo fee, misma vitrina.

Incremental real: +15 cajas/mes

$$\text{ROI} = (15 \times 114.000 - 2\text{M}) \div 2\text{M}$$

-14,5% → SE RENEGOCIA

...o se cancela: dos años pagando por costumbre.

El del Minimercado exige renovar "como siempre". ¿Qué hace usted?

A

Renueva: \$2 millones no valen pelear con un cliente

B

Cancela en seco: el ROI es negativo y punto

C

Renegocia: mitad de fee, o mismo fee con compromiso de volumen — medido 3 meses

Respuesta: C. El ROI negativo no ordena pelear: ordena REESTRUCTURAR — contrapartida, medición y fecha de corte. Cancelar en seco es para la segunda reincidencia.

Medio año de plata en la calle

+80

días de cartera

Lo que tardamos en cobrar después de vender

+177

días de inventario

Lo que el producto duerme antes de venderse

−62

días de proveedores

Lo que tardamos nosotros en pagar

≈195 días de ciclo, financiados al 22% anual. Por eso cada día de plazo regalado y cada caja quieta le cuestan plata a la compañía — y por eso la velocidad es un argumento de gerencia, no un capricho.

LO QUE CARLOS YA SABE

1. Una inversión sin línea base es un descuento disfrazado de mercadeo.
2. El mismo fee puede rendir +42,5% en una tienda y -14,5% en la de al lado.
3. SULICOR financia ~195 días de ciclo al 22%: la velocidad es plata, no estética.

Falta el tablero completo. Acto 4.

ACTO 4

La solución

El tablero margen × velocidad — y su taller con inventario real.

Cuatro cuadrantes que ordenan el portafolio

MARGEN ALTO · ROTA POCO

Whisky, premium

Bajo pedido y por ocasión: nunca de relleno en el camión

MARGEN ALTO · ROTA MUCHO

RTD en su ola

La joya: cargar, exhibir, defender el precio con las dos manos

MARGEN BAJO · ROTA POCO

Referencias zombis

Candidatas a salir: ocupan espacio que otra paga mejor

MARGEN BAJO · ROTA MUCHO

Cerveza, aguardiente

El músculo del volumen: cuidar disponibilidad, no regalar puntos

El GMROI le pone número al cuadrante — y la góndola del cliente sigue la misma lógica: el metro se le da a lo que le rinde (aguardiente 4,9 vs. whisky 1,4 por peso).

Su cliente le pide sacar el aguardiente de la punta de góndola "porque cada botella deja poquito" y poner whisky. ¿Qué le muestra?

A

El margen por botella: el whisky gana y punto

B

El rendimiento del metro: aguardiente 4,9 vs whisky 1,4 por peso invertido

C

Nada: la góndola es del cliente y no se discute

Respuesta: B — con la ficha D4. El metro es una inversión del CLIENTE: muéstrele cuál producto se la paga mejor. Su espacio también rinde por GMROI.

EL TALLER · EN PAREJAS · 40 MINUTOS

El tablero de su camión y el veredicto de su inversión

PARTE 1 · 20 MIN

GMROI de sus 5 SKUs con su inventario real (la tarea): $\text{margen anual} \div \text{inventario al costo}$ — y ubicarlos en el tablero 2x2

PARTE 2 · 15 MIN

Su inversión activa (exhibición, nevera, POP): equilibrio en cajas, incremental real contra línea base, ROI — y el veredicto

PRODUCTO

Dos decisiones escritas: qué cambia en su carga del camión + renovar / renegociar / cancelar la inversión

CONTROL

La pareja audita: ¿la línea base es honesta o es el diciembre disfrazado de éxito?

Si no trajo inventario real, use el estimado — pero márkelo: la próxima semana se corrige con datos.

¿Qué encontró que no esperaba?

El SKU estrella que no lo era

Margen alto + rotación baja = menos plata por peso que el "barato" que rota

La inversión que nadie medía

Fee renovado por años sin línea base: hoy tiene equilibrio, ROI y veredicto

El camión repensado

La carga de mañana ya no la decide el margen por botella: la decide el GMROI

Cada decisión de hoy se escribió con número. Esa es la diferencia entre opinar y gerenciar.

ACTO 5

El compromiso

La madrugada siguiente, el camión se carga distinto.

El mismo camión. Otro Carlos.

AYER

*"Cargue whisky,
que deja veinte mil por botella."*

Cargaba margen por botella.
La plata dormía 177 días en cada caja premium.

HOY

*"Va el aguardiente y el RTD completos — GMROI 4
y 5.
Whisky, solo los pedidos confirmados.
Y la exhibición del Norte se renegocia hoy:
-14,5%."*

Carga velocidad con margen. Invierte con línea base.
Y el espacio — suyo o del cliente — rinde por número.

Una sola cosa que hará distinto desde mañana

Esta semana voy a calcular el GMROI de _____ ,
voy a cambiar en mi carga: _____ ,
y la inversión _____ se decide con ROI el día _____ .

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

Tarea (60 min): termine el tablero de sus 5 SKUs con inventario REAL + repase TODO el formulario: el próximo encuentro es EL CASO INTEGRADOR — cuenta 25% de la nota y usa las seis clases a la vez.

El caso final y la graduación

Una ruta completa sobre la mesa: seis SKUs, un pliego de renovación, una inversión por decidir y un punto de equilibrio que cuadrar. Dos horas, en grupos, con presentación — 25% de la nota. Y al final: la graduación CESA. Empezamos puntual: cada minuto cuenta.

Traiga: la guía completa, la calculadora, su tablero terminado — y el formulario repasado. Todo se usa.

Desde hoy, cuando cargue el camión...

**No cargue margen.
Cargue velocidad con margen.**

Nos vemos el 15 de septiembre — el caso final los espera.