

Donde empezó todo

El caso final, la mezcla óptima y lo que se llevan para siempre

¿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

La última pregunta

Con recurso limitado — camión, góndola, tiempo — ¿qué gana?

Lo que Carlos no sabía el 29 de julio

E1

El precio por dentro

Tres cifras · sin IVA · \$325 por grado

E2

Las dos identidades

Margen $\div$ precio · se divide, no se suma

E3

La botella 451

MC · punto de equilibrio · seguridad

E4

La regla de oro

$d \div (m - d)$ · el paquete se responde completo

E5

La plata quieta

Rotación · GMROI · ROI con línea base

E6

HOY

La pieza que las junta todas: la mezcla

Seis herramientas. Hoy, por primera vez, se usan todas a la vez — como en la calle.

Camión con espacio para 100 cajas. El whisky deja \$240.000

por caja y el aguardiente \$72.000 — pero el whisky vende máximo 15 cajas y el aguardiente 60. ¿Cómo se decide la carga?

A

Por margen: whisky primero, siempre — deja el triple

B

Por contribución total: $MC \times \text{cajas que Sí rotan}$, espacio por espacio

C

Por olfato: el veterano sabe qué se mueve

Cuenta rápida: 15 cajas de whisky = \$3,6M. 60 de aguardiente = \$4,3M. El "barato" gana — cuando se multiplica.

LA ÚLTIMA TARJETA DEL PROGRAMA

Contribución total = MC × unidades

Variables MC = aporte por unidad (E3) · unidades = las que de verdad rotan en ese espacio y ese cliente (E5)

Lectura Con recurso limitado no gana el margen más alto: gana la mayor contribución total. La mezcla multiplica — no compara botellas: compara espacios ocupados

Ejemplo Camión de 100: 60 aguardiente (\$4,3M) + 15 whisky (\$3,6M) + 25 RTD (\$0,5M) = \$8,4M
— imbatible por cualquier carga "de margen"

Con esta tarjeta, el formulario del programa queda completo.

El plan del último día

ACTO 2

El caso

Una ruta completa sobre la mesa · 25% de la nota

ACTO 3

El trabajo

40 minutos en grupos: decidir con número

ACTO 4

Las presentaciones

Cinco minutos por grupo, todos hablan

ACTO 5

La graduación

El compromiso final — y el diploma CESA

Regla del último día: en el caso no hay respuestas de opinión — toda decisión llega con su cuenta al lado.

ACTO 2

El caso

La Ruta La Sabana: todo lo aprendido, en una sola mesa.

Seis SKUs, una ruta, un mes

SKU	Costo/u	Precio/u	Venta u/mes	Inventario prom.
Aguardiente 750	\$18.000	\$24.000	420	\$5.000.000
Ron 750	\$28.500	\$38.000	150	\$4.000.000
RTD 269	\$2.625	\$3.500	1.400	\$1.200.000
Cerveza (und)	\$1.813	\$2.267	3.600	\$2.600.000
Vino 750	\$22.000	\$32.000	80	\$2.200.000
Whisky 750	\$75.000	\$95.000	35	\$6.000.000

Costos fijos de la ruta: \$4.500.000/mes · Fondeo: 22% anual · Cifras ilustrativas del programa — coherentes con la guía y el Excel.

Además, hoy llegaron dos cartas: el mayorista pide 8% de descuento a cambio de "crecer un 40%", y el autoservicio ofrece renovar la exhibición de \$2.000.000 (histórico: +25 cajas de ron al mes con ella).

Decidan como gerentes de la ruta

1 · MEZCLA

¿Qué se carga sin dudar, qué limitado y qué bajo pedido? Margen, MC, contribución mensual y GMROI de cada SKU — con el tablero 2x2.

2 · EL PLIEGO

¿Se acepta el 8% del mayorista por "+40%"? La cuenta del piso, el veredicto y SU contrapropuesta con contrapartida.

3 · LA INVERSIÓN

¿Se renueva la exhibición de \$2.000.000? Equilibrio, ROI contra línea base y la condición de renovación.

4 · EL EQUILIBRIO

PE y margen de seguridad de la ruta. ¿Qué les pasa si conceden 2 puntos en todo el volumen?

Cada pregunta usa un encuentro distinto. Las cuatro juntas usan el programa entero.

Cómo se gana el 25%

LAS REGLAS

- Grupos de 3 — se arman ya, en 60 segundos
- 40 minutos de trabajo, guía y Excel permitidos
- Presentación de 5 minutos: TODOS hablan
- Una lámina o una hoja por pregunta, máximo
- El jurado: el resto del salón, con la rúbrica

LA RÚBRICA · 100 PUNTOS

- 40 · La cuenta correcta
(fórmula bien elegida, número bien hecho)
- 30 · La decisión argumentada
(el número se convierte en acción)
- 20 · La claridad al presentar
- 10 · El uso de las fichas de la guía

Empate lo decide la pregunta 2: la mejor contrapropuesta al mayorista.

EL CASO · GRUPOS DE 3 · 40 MINUTOS

La Ruta La Sabana está en sus manos

MINUTOS 0–10

Repartan: uno arranca mezcla y GMROI, otro el pliego, otro inversión y PE — luego se cruzan

MINUTOS 10–30

Las cuatro cuentas hechas y verificadas en pareja — la calculadora no decide: ustedes deciden con ella

MINUTOS 30–40

Armar la presentación: una decisión por pregunta, con su número al lado

AYUDA

El profesor responde preguntas de MÉTODO, no de resultado — como un gerente de verdad

A los 20 minutos aviso el tiempo. A los 35, última llamada. El que no presenta con número, no presenta.

ACTO 4

Las presentaciones

Cinco minutos por grupo. El salón es el jurado.

La rúbrica en la mano, el oído en la cuenta

¿La fórmula era la correcta?

Piso para el pliego · GMROI para la carga · ROI con línea base para la exhibición · PE para la ruta

¿El número se volvió decisión?

"El GMROI del whisky es 1,4" no es una respuesta. "Whisky bajo pedido, su espacio al RTD" sí lo es

¿La contrapropuesta pide algo?

Nada se concede sin contrapartida verificable — si el 8% se responde con otro regalo, el jurado lo caza

¿Vieron la trampa del 40%?

El punto de oro del caso: la mejor pregunta del jurado es "¿y el piso cuánto exigía?"

Lo que la ruta exigía

1 · MEZCLA	Cerveza, RTD y aguardiente se cargan (GMROI 7,5 · 12,3 · 6,0). Ron y vino, normal (4,3 · 4,4). Whisky: 1,4 → bajo pedido — su espacio rinde más en RTD.
2 · PLIEGO	8% con m=25 exige +47%. El "+40%" NO alcanza — y un mayorista con 8% puede revender por debajo del canal (C3). Contrapropuesta tipo: 5% por +25% verificable, o volumen por escalones.
3 · INVERSIÓN	Equilibrio 18 cajas; histórico +25 → ROI +42,5%: SE RENUEVA — con medición trimestral contra línea base escrita en el acta (C1).
4 · EQUILIBRIO	MC mensual \$8,3M · PE ≈ \$18,8M (seguridad ≈ 46%). Con 2 puntos regalados en todo, la utilidad cae ~\$700 mil/mes y el PE sube: la meta corre.

Los números finos, celda por celda, quedan en el Excel del programa — el caso queda vivo para siempre.

ACTO 5

La graduación

Volvamos al 29 de julio — a la primera escena de todas.

La misma pregunta de Don Álvaro. Otro vendedor: usted.

AYER

"El de la competencia me deja el ron más barato. Déjeme ese precio con un punto menos y cerramos ya."

Hace siete semanas, esa frase producía un "sí" reflejo — y \$2,8 millones al año se iban por un cliente.

HOY

"Con gusto lo miramos, don Álvaro — sobre el precio sin IVA. Si necesita precio, el escalón es este volumen."

Y le tengo algo mejor que un punto: la referencia que a usted le deja el 30%."

Estructura, piso, mezcla, contrapartida. Diez segundos de respuesta que valen un programa entero.

El programa no termina: cambia de manos

LA GUÍA

35 fichas de calle: antes, durante y después de cada negociación. Vive en el bolsillo de la ruta.

EL EXCEL

Las mismas 35 fichas con cálculos vivos + el caso + las calculadoras. Cambia el dato, cambia el veredicto.

EL FORMULARIO

Las fórmulas del programa en una página — la única hoja que se permite en todos los quices de la vida real.

La regla de mantenimiento: una ficha por semana, releída un lunes cualquiera. En 35 semanas, el programa entero pasó otra vez por sus manos.

Termine la frase: "Desde mañana, en mi ruta, yo..."

Una sola acción. Concreta. Con número si lo tiene.

Se escribe en la tarjeta, se lee de pie, y la tarjeta se la lleva el profesor —
en tres meses se las devuelve la dirección comercial, para ver quién cumplió.

El compromiso dicho en público se cumple el doble. Por eso este se dice de pie y con nombre.

PROGRAMA COMERCIAL EXPONENCIAL SULICOR

Graduación

Módulo 2 · Matemática Comercial: Maximización del Margen y Retorno Comercial
Alianza CESA — SULICOR · 17 horas · 6 encuentros · 35 fichas · 1 caso final

Se entrega el diploma. Se toma la foto. Se aplaude en serio.

La frase del primer día — que ahora es suya:

**El precio lo fija la lista.
La utilidad la defiende usted.**

Ya no es una frase del curso. Es su forma de trabajar. Hasta siempre — y buenas ventas.