

LA VENTAJA DEL EJECUTIVO COMERCIAL

Guía de trabajo

Esto no es un libro para leer de corrido. Es una herramienta para tener abierta antes, durante y después de cada negociación.

Versión 1.0 · Julio de 2026 · Cifras verificadas a la fecha de edición. Antes de usarlas en una negociación, revise con su jefe de zona si han cambiado.

Programa Comercial Exponencial SULICOR · Módulo 3

Jhon Jiménez · Alianza CESA — SULICOR

Cómo se usa esta guía

La guía tiene treinta y cinco fichas, de dos tipos. Las fichas de ACCIÓN (bloques A, B y C) traen siempre los mismos cuatro elementos: la cuenta, qué se dice con palabras exactas, la trampa que hay que evitar y un espacio para escribir sus propios números. Las fichas de CONSULTA (bloque D) son tablas de referencia: se abren, se lee el dato y se cierran. Dos excepciones con formato propio: la B15, que es un recorrido guiado del método completo, y el autodiagnóstico del final. Alcance: esta guía cubre la matemática comercial de cuentas; el punto de equilibrio y el margen de seguridad de una ruta —también parte del programa de Matemática Comercial— viven en la edición de ruta y en el manual del Módulo 3.

Bloque	Tipo	Cuándo se usa	Fichas	Lectura
A · Antes	Acción	El día anterior a la reunión. Prepara la cuenta y el piso.	A1 a A5	~10 min
B · En la mesa	Acción	Durante la negociación. Búsquela por lo que le acaban de pedir.	B1 a B15	~22 min
C · Después	Acción	Al salir. Deja el acuerdo blindado, cobra y vigila la cuenta.	C1 a C6	~10 min
D · Consulta	Consulta	En cualquier momento. Tablas, fórmulas, autorizaciones, argumentos y retorno.	D1 a D9	~14 min

SISTEMA DE SEÑALES — el mismo símbolo significa siempre lo mismo

Σ La cuenta (el cálculo) · **“ Qué se dice** (palabras exactas) · **▲ La trampa** (el error frecuente) · **🔍 Mis números** (para diligenciar) · **■ Regla** · **⊙ Objetivo o idea clave** · **✓ Checklist** · **× Línea roja**

⊙ SI ES SU PRIMERA VEZ CON ESTA GUÍA

Dedique treinta minutos, en este orden: (1) consiga los tres datos de la página siguiente; (2) llene la ficha A2 con el margen de sus cinco productos; (3) llene la ficha A1 con su cuenta más grande; (4) lea las fichas B1 a B4. Con eso ya puede negociar. La ficha B15 muestra el método completo en una negociación real, y el autodiagnóstico del final le dice qué le falta.

■ LAS TRES REGLAS QUE SOSTIENEN TODA LA GUÍA

- 1. Nada se concede sin contrapartida verificable.** Volumen, mezcla, exhibición o plazo más corto. Siempre por escrito.
- 2. Todo se convierte a puntos de margen antes de aceptarlo.** Descuento, rappel, bonificación, plazo y exhibición hablan el mismo idioma.
- 3. Nunca se concede en la misma reunión en que se pide.** Se anota, se suma al paquete y se responde el total.

© GLOSARIO MÍNIMO — los seis términos que esta guía usa desde la primera página

Margen de contribución: lo que deja cada unidad después de su costo variable, medido sobre el precio de venta. Es el "m" de todas las fórmulas.

Puntos de margen: la unidad común. Un punto = 1% de la venta. Un descuento de 4% "cuesta" 4 puntos; una exhibición de \$2 millones sobre \$228 millones de venta, 0,9 puntos.

Rappel: descuento que se liquida después, contra volumen cumplido, normalmente como nota crédito.

Bonificación en producto: entregar unidades gratis en el pedido ("doce por once"). Es un descuento disfrazado: $1 \div N$.

Fee de entrada: pago único que un cliente cobra por darle espacio a una referencia nueva.

Costo de fondeo (el 22% que verá en toda la guía): lo que le cuesta a SULICOR la plata con la que opera, estimado sobre sus estados financieros de 2024. Cada peso de plazo o inventario se financia a esa tasa. Detalle y fuente en la ficha D5.

El marco de la compañía, en una línea: SULICOR crece 23,5% al año y financia su operación al 22%. De cada \$100 facturados sobreviven \$7,7 de utilidad neta. Por eso un punto de margen concedido equivale a cerca del 13% de la utilidad de esa venta. Ese es el pasillo por el que camina cada negociación. (Detalle en la ficha D5.)

Antes de usar esta guía, consiga estos tres datos

Cerca de la mitad de las fichas se apoyan en tres datos que solo la compañía puede darle. Conseguirlos toma diez minutos y es la primera tarea con este material. Sin ellos, la guía enseña el método pero no puede aplicarse a su cartera.

DATO 1 · EL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN DE SUS PRODUCTOS

Quién se lo da: la dirección comercial (lista de precios y costos vigente).

Para qué: sin él no funcionan A2, A3, B1, B2, B3, B6 ni la tabla maestra D1. Escríbalo en la ficha A2 apenas lo reciba.

Solicitado el: _____ · Recibido el: _____

DATO 2 · SUS TOPES DE AUTORIZACIÓN

Quién se los da: su jefe de zona (política comercial).

Para qué: definen hasta dónde decide usted solo en descuento, puntos de paquete y devoluciones. Escríbalos en la ficha D7.

Mi tope de descuento: _____ % · Mi tope de puntos de paquete: _____ pts · Mi tope de devolución: \$ _____

DATO 3 · LA TASA DE REFERENCIA DE TESORERÍA

Quién se la da: tesorería, a través de su jefe de zona.

Para qué: es el número contra el que se evalúa todo pronto pago y todo plazo (fichas B4, B5, B11 y C4). Mientras la recibe, la guía usa el 22% estimado de los estados financieros 2024.

Tasa de referencia vigente: _____ % anual · Fecha: _____

Índice de conceptos

Acuerdo anual C1–C2 · Arbitraje de canal C3 · Autorizaciones D7 · Bonificación B2 · Cadena de precios D4 · Cartera y cobranza B11, C4 · Cliente nuevo A5 · Contribución neta A1 · Descuento sobre factura B1, D1 · Discounters B8 · Fee de entrada y surtido B13 · Fórmulas D2 · Góndola (rendimiento) D4, B13 · Impuestos D6 · Líneas rojas B10 · Marco financiero D5 · Mercado (argumentos) D3 · On-trade D8 · Paquete completo B6, A3 · Piso A2, B1 · Plazo B4 · Presión del comprador B9 · Promociones B12 · Pronto pago B5 · Rappel B3 · Retorno de una inversión comercial D9 · Elasticidad práctica D9 · Reclamos y devoluciones B14 · Revisión trimestral C5 · Riesgo de cuenta C6 · Verificación de compromisos C2.

Mapa de decisión

Busque lo que acaba de escuchar. La tercera columna es la respuesta corta; la ficha trae la cuenta completa y el guion.

Lo que le acaban de decir	Ficha	La respuesta en una línea
"Deme un descuento" / "está caro"	B1	Con margen 25%: un 5% pide +25% de volumen; un 8%, +47%; un 10%, +67%.
"Deme un doce por once"	B2	Es un 8,33% de descuento. Pide +50% de volumen. Contraoferte 20 × 19.
"Págume un rappel por crecimiento"	B3	Si es sobre el volumen total, un 3% exige crecer 13,6%. Págelo solo sobre lo incremental.
"Necesito más plazo"	B4	Cada millón a 30 días cuesta \$16.500. De 30 a 60 días son 1,6 puntos de margen.
"Le pago de contado si me rebaja"	B5	1% a 30 días = 13% anual: conviene. 2% a 30 días = 27,9%: no conviene.
"Quiero descuento, rappel, plazo y exhibición"	B6	Convierta todo a puntos antes de responder. Cinco peticiones suaves suman 12,7.
"El de la competencia me lo deja más barato"	B7	No iguale sin ver la oferta. Pida comparar el mismo producto y el mismo eslabón.
"Eso en el D1 vale menos"	B8	Es marca propia del discounter. No se iguala: se rodea con formato y ocasión.
"Es hoy o nada" / "mi jefe no aprueba menos"	B9	Son técnicas conocidas. Anote, no conceda en la reunión y responda el paquete.
"Vendamos a este precio" / "hagamos esto por fuera"	B10	Línea roja. No se negocia y se escala.
"Hagamos una promoción"	B12	Mida la promoción sobre el período de promoción MÁS el siguiente. Casi siempre adelanta venta.
"Métame esta referencia" / "saquemos aquella"	B13	Ningún fee de entrada debe tardar más de tres meses en pagarse.
"Me llegó averiado" / "tengo producto de fecha corta"	B14	La devolución cuesta la contribución más el costo del producto. Compense sin tocar precio.
"Todavía no le he podido pagar"	B11	\$50 millones vencidos 60 días se comen el 13% de la contribución de esa venta.
Voy a preparar una negociación (cuenta, piso, checklist)	A1 a A4	Contribución neta real, piso escrito, peticiones en puntos y checklist de diez casillas.
Me pidieron abrir un cliente nuevo	A5	Un pedido que no se paga exige tres pedidos iguales solo para reponerlo.
Ya cerré: ¿qué hago ahora?	C1 · C2	Qué queda por escrito y cómo se verifica el compromiso de volumen.
Tengo cartera vencida	C4	Escalera por días. La suspensión no la decide usted solo.
Toca la revisión trimestral	C5	Cinco puntos de agenda y qué llevar preparado.

Lo que le acaban de decir	Ficha	La respuesta en una línea
Siento que estoy perdiendo la cuenta	C6	Defenderla cuesta el 13% de lo que cuesta perderla. Pero solo con contrapartida.
Mi producto aparece donde no debería	C3	Posible arbitraje de canal. Documente y escale; no lo discuta a solas.
Quiero ver el método completo, de principio a fin	B15	Una negociación real recorrida ficha por ficha.
¿Esto lo decido yo o lo escale?	D7	Matriz de autorización por tipo de decisión.
Voy a visitar un bar o restaurante	D8	No hable de margen: hable de costo por trago y rotación de botella abierta.
"¿Me conviene pagar esta exhibición o activación?"	D9	Se paga si genera contribución incremental mayor que su costo, contra línea base.
Necesito un argumento de mercado	D3	Biblioteca de datos: categorías, canales, marcas y ocasiones.

BLOQUE A

Antes de la reunión

La negociación se gana el día anterior. Estas cinco fichas se llenan antes de salir.

A1 La cuenta completa · A2 Mi piso · A3 Lo que me van a pedir · A4 Checklist · A5 Cliente nuevo — 5 fichas · ~10 minutos

A1**La cuenta completa***¿Cuánto deja de verdad este cliente, después de todo?***Ver también:** A3 · B6 · D5**Σ LA CUENTA****El margen de lista no es la rentabilidad de la cuenta.** Ejemplo: 500 cajas de ron al mes, \$228 millones de venta.

Concepto	Valor mensual	Queda
Contribución bruta (25% de la venta)	\$57.000.000	\$57.000.000
– Rappel 3%	\$6.840.000	\$50.160.000
– Exhibición pagada	\$2.000.000	\$48.160.000
– Devoluciones y averías 1,5%	\$3.420.000	\$44.740.000
– Logística dedicada	\$1.500.000	\$43.240.000
– Costo de financiar 60 días de cartera	\$7.576.000	\$35.664.000
CONTRIBUCIÓN NETA		\$35.664.000 · 15,6%

▲ LA TRAMPA

Creer que la cuenta "deja 25%". Deja 15,6%, y si concede dos puntos más baja a 13,6%: un tercio menos de lo que cree estar defendiendo. El costo de cartera suele ser el rubro más subestimado — aquí pesó más que exhibición y logística juntas.

“ QUÉ SE DICE — palabras exactas

"Antes de hablar de un punto más, miremos juntos qué queda hoy de esta cuenta después de todo lo que ya acordamos." — la tabla de arriba, puesta sobre la mesa, es el argumento.

🔍 MIS NÚMEROS — complete con su lista vigente

Cliente: _____ · Venta mensual \$ _____ ·
 Contribución bruta \$ _____ (____%)
 – rappel \$ _____ – exhibición \$ _____ – devoluciones \$ _____ – logística
 \$ _____ – cartera \$ _____
 CONTRIBUCIÓN NETA \$ _____ = _____% de la venta

A2

Mi piso

Los números que llevo escritos y no improviso.

Ver también: B1 · D1 · D2

Σ TARJETA DE FÓRMULA · EL PISO

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

VARIABLES d = descuento pedido, en % del precio · m = margen de contribución del producto (lista vigente — dato 1 de la página inicial).

LECTURA El resultado es cuánto tiene que crecer el volumen para que la operación no pierda contribución.

REGLA PRÁCTICA Si el descuento llega a la mitad del margen, el volumen tiene que duplicarse.

Si le piden...	Con margen 20%	Con margen 25%	Con margen 30%
3%	+18%	+14%	+11%
4%	+25%	+19%	+15%
5%	+33%	+25%	+20%
6%	+43%	+32%	+25%
8%	+67%	+47%	+36%
10%	+100%	+67%	+50%
12%	+150%	+92%	+67%

“ QUÉ SE DICE — palabras exactas

"Déjeme verificar contra mi tabla y le digo exactamente qué volumen paga ese descuento." — sacar el piso escrito no es debilidad: demuestra que sus números no se improvisan.

▲ LA TRAMPA

Calcular el piso en la mesa, de memoria y bajo presión. El piso que no está escrito antes de entrar termina cediendo dos puntos. Y no confunda el "m": es margen de contribución sobre el precio, no markup sobre el costo ni el margen neto de la compañía.

✎ MIS NÚMEROS — complete con su lista vigente

Mis cinco productos y su margen de contribución (lista vigente):

1. _____ % 2. _____ % 3. _____ %
 4. _____ % 5. _____ %

Descuento máximo sin consultar: _____ % · Aprueba por encima: _____

A3**Lo que me van a pedir***Cada petición, convertida a puntos de margen.***Ver también:** B2 · B3 · B4 · B6**Σ LA CUENTA**

Todo se traduce a la misma unidad: puntos de margen (1 punto = 1% de la venta del período). Así se ve el total antes de que el total sea un problema, y las peticiones dejan de parecer "pequeñas" una por una.

Lo que piden	Cómo se convierte a puntos	Ejemplo sobre \$228 millones/mes
Descuento sobre factura	Directo: 4% son 4,0 puntos	\$9.120.000 = 4,0 pts
Rappel sobre volumen total	Directo: 2% son 2,0 puntos	\$4.560.000 = 2,0 pts
Bonificación 1 en N	$1 \div N$. Un 1 en 24 son 4,2 puntos	\$9.500.000 = 4,2 pts
Plazo adicional	Días extra al 22% anual	30 días más = \$3.757.000 = 1,6 pts
Exhibición pagada	Valor ÷ venta del período	\$2.000.000 = 0,9 pts
TOTAL DEL PAQUETE	Suma de puntos	12,7 pts sobre un margen de 25

▲ LA TRAMPA

Evaluar cada petición por separado. Las cinco de arriba suenan moderadas una por una y juntas dejan la cuenta trabajando al 12,3% antes de devoluciones, logística y cartera.

“ QUÉ SE DICE — palabras exactas

"Todo lo que acordemos lo vamos a mirar en una sola cuenta, no pieza por pieza. Así los dos sabemos cuánto vale el paquete completo." — dicho al inicio de la reunión, evita la concesión por partes (ficha B9).

🔍 MIS NÚMEROS — complete con su lista vigente

Presupuesto de puntos autorizado para esta cuenta: _____ pts (lo define la dirección comercial)

Descuento _____ pts · rappel _____ pts · bonificación _____ pts · plazo _____ pts · exhibición _____ pts

TOTAL que voy a ofrecer: _____ pts · Reserva para el cierre: _____ pts

A4

Checklist de preparación

Diez casillas. Si falta una, la reunión se aplaza.

Ver también: A1 · A2 · A3 · C2

Σ LA CUENTA

Por qué diez casillas: cada una evita un error con costo conocido en esta guía. Entrar sin contribución neta regala dos puntos (A1); sin piso escrito, dos más (A2); sin conocer el cumplimiento anterior, se renegocia lo que ya estaba incumplido (C2).

- ☐ Tengo la contribución NETA de la cuenta, no solo el margen de lista (ficha A1).
- ☐ Tengo escrito el margen de contribución de los productos en juego.
- ☐ Tengo calculado el piso de descuento para cada uno (ficha A2).
- ☐ Sé cuántos puntos de paquete estoy autorizado a ofrecer y quién aprueba por encima.
- ☐ Sé qué le voy a pedir yo: volumen, mezcla, exhibición o plazo más corto.
- ☐ Tengo lista la contrapartida verificable y cómo se va a medir.
- ☐ Tengo tres cosas que puedo dar sin tocar el precio.
- ☐ Sé cuál es el cumplimiento del compromiso anterior de este cliente.
- ☐ Sé con qué NO puedo salir de la reunión (líneas rojas, ficha B10).
- ☐ Tengo esta guía abierta en las fichas B que espero necesitar.

“ QUÉ SE DICE — palabras exactas

"Antes de entrar a números, ¿revisamos cómo nos fue con lo que acordamos la vez pasada?" — abrir por el cumplimiento cambia el punto de partida de toda la conversación.

▲ LA TRAMPA

Tachar casillas sin tener el dato de verdad. "Más o menos sé mi piso" no es una casilla tachada: es la número 3 sin cumplir, y es la que más cuesta.

🔍 MIS NÚMEROS — complete con su lista vigente

Reunión con: _____ fecha: _____ · Casillas cumplidas: ____ de 10 · Si faltó alguna, ¿cuál y por qué? _____

A5**Cliente nuevo***Cómo se evalúa y con qué condiciones se abre.***Ver también:** C4 · D7 · B10

Abrir mal un cliente es más caro que no abrirlo. Las condiciones de entrada son las más difíciles de corregir después: nadie acepta que le suban el precio o le bajen el plazo seis meses más tarde.

Σ LA CUENTA

Lo que cuesta un cliente que no paga: un pedido de \$10 millones deja \$2,5 de contribución y arriesga \$7,5 de costo. Si no paga, hacen falta **tres pedidos iguales bien cobrados** solo para reponer la pérdida. No tres pedidos de utilidad: tres pedidos completos.

Qué se evalúa	Qué se mira	Señal de alarma
Capacidad de pago	Historial en centrales, antigüedad, referencias comerciales	Sin historial o referencias que no responden
Territorio	¿Su zona natural se cruza con la de un cliente actual?	Pide precio mayorista para vender en zona de otro
Volumen potencial real	Tamaño del local, tráfico, categorías que maneja	El potencial que declara no cuadra con el punto
Perfil de portafolio	¿Va a llevar la mezcla o solo lo barato?	Solo pregunta por el producto de menor precio
Riesgo de arbitraje	¿Por qué quiere condiciones de mayorista?	Pide volumen que su punto no puede rotar

REGLA DE APERTURA

Cupo inicial no mayor a un pedido promedio, y se amplía después de tres pagos puntuales, no antes. Condiciones de entrada por debajo de las de un cliente maduro: el descuento se gana con historial, no se regala para captar. Ningún cupo se abre ni se amplía sin validación del área de crédito.

“ QUÉ SE DICE — palabras exactas

"Empecemos con este cupo y estas condiciones. A los tres pagos puntuales revisamos y le mejoro. Prefiero eso a prometerle hoy algo que después tengamos que quitar."

▲ LA TRAMPA

Dar las mejores condiciones para captar. El cliente que entra por precio se va por precio, y las condiciones de entrada se vuelven el techo de toda la relación.

🔍 MIS NÚMEROS — complete con su lista vigente

Cliente nuevo: _____ · cupo inicial \$ _____ · plazo _____ días · validado por crédito el _____ · revisión a los 3 pagos: fecha _____

SÍNTESIS DEL BLOQUE A

Lo que no se puede olvidar

⊙ LAS CINCO IDEAS

1. La negociación se gana el día anterior: contribución neta, piso y presupuesto de puntos, escritos.
2. El margen de lista no es la rentabilidad de la cuenta: la cifra que importa es la contribución neta (del 25% al 15,6% en el ejemplo).
3. Todo lo que pidan se convierte a puntos de margen antes de responder.
4. El checklist de diez casillas no es burocracia: cada casilla tapa un error con costo conocido.
5. Un cliente nuevo se abre con cupo corto y condiciones que se ganan con historial.

▲ LOS ERRORES QUE MÁS CUESTAN

- × Entrar a la reunión con el margen "más o menos" sabido.
- × Evaluar las peticiones una por una en lugar del paquete.
- × Dar las mejores condiciones para captar un cliente nuevo.

■ LAS REGLAS QUE NUNCA SE NEGOCIAN

- ✓ Sin los tres datos de la página inicial, no se negocia: se conversa.
- ✓ Si falta una casilla del checklist, la reunión se aplaza.

BLOQUE B

En la mesa

Quince fichas para quince situaciones. Búsquelas por lo que le acaban de decir.

B1 Descuento · B2 Bonificación · B3 Rappel · B4 Plazo · B5 Pronto pago · B6 Paquete · B7 Competencia · B8 Discounter · B9 Presión · B10 Líneas rojas · B11 Cobranza · B12 Promoción · B13 Surtido · B14 Reclamos · B15 El método completo — 15 fichas · ~22 minutos

B1**Le piden descuento sobre factura***"Deme un diez y cerramos" · "eso está caro"***Ver también:** A2 · D1 · B9**Σ LA CUENTA**

Volumen adicional = descuento ÷ (margen – descuento). Con margen de 25%: un 3% pide +14%, un 5% pide +25%, un 8% pide +47%, un 10% pide +67%.

Comprobación del 8%: cien botellas de ron dejaban \$9.500 cada una, \$950.000. Con 8% el precio baja a \$34.960 y cada botella deja \$6.460: hacen falta 147 botellas para volver a \$950.000.

“ QUÉ SE DICE — palabras exactas

"Con diez, el volumen tendría que crecer dos tercios. Hagamos otra cosa: le sostengo el precio y le mejoro exhibición y surtido."

"Si necesita precio, el escalón es cinco por ciento subiendo el compromiso de diez a catorce cajas. ¿Lo dejamos por escrito con verificación trimestral?"

▲ LA TRAMPA

Responder a un descuento con otro descuento. Se responde con volumen, mezcla, exhibición o plazo más corto. Y ojo con el margen que usa en la fórmula: es el margen de contribución del producto, no el markup sobre costo ni el 7,7% de margen neto de la compañía.

🔍 MIS NÚMEROS — complete con su lista vigente

Producto en juego: _____ margen ____% · descuento pedido ____% ·
volumen que exige ____% · volumen ofrecido ____%

B2**Le piden bonificación en producto***"Deme un doce por once"***Ver también:** B1 · D1 · B6**Σ LA CUENTA**

Una bonificación de 1 en N es un descuento de $1 \div N$. Un doce por once son 8,33%, y con margen de 25% exige +50% de volumen.

Comprobación: doce botellas de ron dejan \$114.000. Con la bonificación se factura $11 \times \$38.000 = \418.000 y se entrega mercancía por $12 \times \$28.500 = \342.000 : la contribución cae a \$76.000 y el margen efectivo baja de 25% a 18,2%. Hay que mover 18 botellas en vez de 12.

Bonificación	Descuento equivalente	Volumen requerido (margen 25%)
1 en 6	16,67%	+200%
1 en 8	12,50%	+100%
1 en 10	10,00%	+67%
1 en 12	8,33%	+50%
1 en 13	7,69%	+44%
1 en 15	6,67%	+36%
1 en 20	5,00%	+25%
1 en 24	4,17%	+20%

“ QUÉ SE DICE — palabras exactas

"Ese doce por once es un ocho por ciento largo: me pide que el volumen crezca la mitad. Déjemelo en trece por doce, o mejor en veinte por diecinueve, que solo pide 25% y usted sigue teniendo su bonificación."

▲ LA TRAMPA

Tratarla como si no fuera un descuento porque no toca el precio de lista. Es el descuento más caro y el que menos se registra. Un "uno en ocho" equivale a 12,5% y exige duplicar el volumen.

🔧 MIS NÚMEROS — complete con su lista vigente

Me pidieron: 1 en ____ = ____% de descuento · volumen que exige + ____% · mi contraoferta: 1 en ____ (+ ____%)

B3**Le piden rappel por crecimiento***"Págume un tres por ciento si crezco"***Ver también:** C1 · C2 · B6**Σ LA CUENTA**

Si el rappel se liquida sobre el volumen total, es un descuento con otro nombre: un 3% exige crecer 13,6% solo para no perder.

Ejemplo: un cliente de 1.000 cajas al año deja \$114 millones. Crece a 1.150 —un 15% que se celebra en cualquier comité— y la contribución bruta sube a \$131,1 millones, pero el rappel se liquida sobre las 1.150 cajas: \$15,7 millones. Neta: \$115,4 millones. Por 150 cajas de crecimiento, la compañía ganó \$1,4 millones.

Rappel	Crecimiento mínimo para no perder (margen 25%)
1%	+4,2%
2%	+8,7%
3%	+13,6%
4%	+19,0%
5%	+25,0%
6%	+31,6%

“ QUÉ SE DICE — palabras exactas

"El rappel se lo pago sobre lo que crezca por encima de las mil cajas, no sobre todo el volumen. Así los dos ganamos con el crecimiento real y no pago dos veces por lo que usted ya compraba."

▲ LA TRAMPA

Firmarlo sin umbral de activación. Es el error más caro de un acuerdo anual porque no se siente al firmar: se descubre al liquidarlo, doce meses después.

🔍 MIS NÚMEROS — complete con su lista vigente

Rappel pedido _____% · ¿sobre total o incremental? _____ · umbral de activación pactado: _____ cajas · crecimiento mínimo para no perder + _____%

B4

Le piden plazo

"Necesito sesenta días" · "págume a noventa"

Ver también: B11 · C4 · D5

Σ LA CUENTA

Con un costo de fondeo cercano al 22% anual: cada millón financiado 30 días cuesta \$16.500; 45 días, \$24.800; 60 días, \$33.200; 90 días, \$50.300.

Sobre una cuenta de \$228 millones al mes, pasar de 30 a 60 días cuesta \$3,8 millones mensuales: 1,6 puntos de margen que no aparecen en ninguna factura.

“ QUÉ SE DICE — palabras exactas

"El plazo se lo puedo dar, pero cuesta punto y medio de margen. O lo cambiamos por volumen, o lo descontamos de otra parte del paquete."

▲ LA TRAMPA

Dar plazo y descuento en la misma operación. Y no reportar el plazo como concesión porque "técnicamente no es un descuento": lo es, con riesgo de cartera añadido. Ningún cupo se compromete sin que crédito lo valide.

🔍 MIS NÚMEROS — complete con su lista vigente

Plazo actual ____ días · plazo pedido ____ días · venta mensual \$ _____ ·
costo del plazo adicional \$ _____ = ____ pts

B5**Le ofrecen pronto pago***"Le pago de contado si me rebaja"***Ver también:** B4 · D5 · D2**Σ LA CUENTA**

Costo del descuento = descuento ÷ (1 – descuento). Anualizado se compara contra el costo de fondeo de la compañía, cercano al 22%.

Le ofrecen	Costo por periodo	Días que adelanta	Tasa anual	¿Conviene?
1% por pagar 30 días antes	1,01%	30	13,0%	Sí
1% por pagar 15 días antes	1,01%	15	27,7%	No
2% por pagar 30 días antes	2,04%	30	27,9%	No
3% por pagar 45 días antes	3,09%	45	28,0%	No

“ QUÉ SE DICE — palabras exactas

"Tres es mucho para cuarenta y cinco días. Le ofrezco uno por ciento pagando a treinta."

Σ TARJETA DE FÓRMULA · PRONTO PAGO

$$\text{TEA} \approx (1 + \text{dcto} \div (1 - \text{dcto})) ^ (365 \div \text{días}) - 1$$

VARIABLES dcto = descuento ofrecido · días = días que el pago se adelanta.

LECTURA Se compara contra la tasa de referencia de tesorería (mientras llega, el 22% estimado).

REGLA PRÁCTICA Pequeños y a plazos largos, sí. Grandes y a plazos cortos, no.

▲ LA TRAMPA

Aceptar un pronto pago "por ayudar la caja" sin anualizarlo. Un 2% por 30 días se siente pequeño y cuesta 27,9% anual: más caro que la deuda que pretende evitar. Y una condición de pronto pago concedida una vez se vuelve permanente.

🔑 MIS NÚMEROS — complete con su lista vigente

Me ofrecen _____% por pagar _____ días antes · TEA ≈ _____% · tasa de referencia vigente _____% · ¿conviene? _____ · mi contraoferta: _____% a _____ días

B6**Le piden el paquete completo***"Quiero descuento, rappel, exhibición, plazo y bonificación"***Ver también:** A3 · B9 · C1**Σ LA CUENTA****Cinco peticiones que suenan moderadas, sobre la cuenta de \$228 millones al mes:**

Lo que pide	Costo mensual	Puntos
Descuento sobre factura 4%	\$9.120.000	4,0
Rappel 2%	\$4.560.000	2,0
Exhibición pagada	\$2.000.000	0,9
Plazo de 60 días en lugar de 30	\$3.757.000	1,6
Bonificación 1 en 24	\$9.500.000	4,2
TOTAL	\$28.937.000	12,7

“ QUÉ SE DICE — palabras exactas*"Anotemos todas las peticiones y las convertimos a puntos de margen. Sobre ese total conversamos, no sobre cada pieza."**"Le respondo el paquete completo el jueves. Hoy no le voy a dar una respuesta parcial que después tengamos que deshacer."***▲ LA TRAMPA**

Conceder pieza por pieza. Doce coma siete puntos sobre un margen de 25 dejan la cuenta trabajando al 12,3% antes de devoluciones, logística y cartera. El acuerdo se arma al revés de como se pide: primero el presupuesto de puntos, después el reparto.

Convención: los puntos y el margen restante se calculan sobre la venta a precio de lista — la convención comercial habitual para comparar paquetes.

🔍 MIS NÚMEROS — complete con su lista vigente

Pliego recibido: descuento ____ pts · rappel ____ pts · bonificación ____ pts · plazo ____ pts · exhibición ____ pts · TOTAL ____ pts · mi presupuesto ____ pts · respondo el: _____

B7

Le comparan con la competencia

"El de la competencia me lo deja más barato"

Ver también: B8 · B9 · D4

Σ LA CUENTA

Antes de mover un peso, verifique que se comparan cosas comparables: mismo producto, misma presentación, mismo eslabón de la cadena y mismas condiciones de plazo y bonificación. Un precio con 60 días no es comparable con uno de contado.

“ QUÉ SE DICE — palabras exactas

"Si la oferta es comparable, tráigala y la miramos línea por línea: producto, presentación, plazo y bonificación."

"Mientras tanto le sostengo el precio y le mejoro exhibición y surtido, que es donde usted gana más que con un punto."

▲ LA TRAMPA

Igualar una oferta que no se puede ver. Si iguala una vez sin verificar, habrá una oferta mejor cada mes. Y nunca comente las condiciones de otro cliente para defenderse: eso es información sensible y su divulgación tiene consecuencias legales (ficha B10).

🔍 MIS NÚMEROS — complete con su lista vigente

Oferta que citan: proveedor _____ · producto _____
· precio \$ _____ · ¿verificada? _____ · ¿comparable (presentación, plazo, bonificación)? _____

B8

Le comparan con el discounter

"Eso en el D1 vale menos"

Ver también: B7 · D3 · D4

Σ LA CUENTA

Casi siempre no es el mismo producto sino una marca propia del discounter —Gaelik en whisky, Dafne en ginebra, Bahía o Azteca en cerveza—, construida con otra estructura de costo. No hay descuento que iguale eso: el que se necesitaría supera el margen disponible.

“ QUÉ SE DICE — palabras exactas

"Esa es la marca propia de ellos, hecha para costar menos. Comparemos productos comparables."

"Lo que yo le traigo compite en otra cosa: formato, ocasión y rotación. Mire cómo entraron las marcas premium a ese canal —lata de 269 ml, botella de 210 ml—: cambiaron el empaque, no el precio."

▲ LA TRAMPA

Entrar a una guerra de precios que estructuralmente no se puede ganar. Se pierde dos veces: el margen ahora y el cliente cuando el discounter vuelva a bajar.

🔍 MIS NÚMEROS — complete con su lista vigente

Producto que me comparan: _____ vs. marca propia
 _____ · mi terreno alternativo: formato _____ · ocasión _____ ·
 exhibición _____

B9**Le están presionando***Seis técnicas que va a recibir y cómo responder a cada una.***Ver también:** B6 · A4 · B10**Σ LA CUENTA**

Por qué funciona la presión: quien concede sobre la marcha regala en promedio más que quien responde por escrito, porque cada concesión pequeña se evalúa sola y no contra el paquete. La defensa no es carácter: es procedimiento.

La técnica	Cómo suena	La respuesta
El ancla	"Mi presupuesto es este y no se mueve"	No negocie contra el ancla: pregunte cómo se construyó. "¿Ese presupuesto asume el crecimiento de aguardiente del año pasado?"
La cotización invisible	"Tengo una oferta mejor"	"Tráigala y la miramos línea por línea; si no es comparable, comparemos productos equivalentes."
La urgencia	"Es hoy o pasamos al otro trimestre"	"Le respondo hoy lo que ya está autorizado; el resto requiere aprobación y toma dos días."
El escalamiento fingido	"Yo lo aprobaría, pero mi jefe no"	"Perfecto: reunión con su jefe y mi gerente comercial, y cerramos el paquete completo."
La concesión por partes	Pide poco cada vez hasta acumular mucho	"Lo anoto y lo sumo al paquete; lo revisamos completo al final, no una por una."
La concesión esperada	"Ustedes siempre dan algo al cerrar"	"Lo que puedo dar sin tocar precio es exhibición, prioridad de despacho o formato exclusivo. ¿Cuál le sirve más?"

“ QUÉ SE DICE — palabras exactas

"Anoto su solicitud y la sumo al paquete. Le respondo el total el jueves, no pieza por pieza." — es la defensa que sirve para las seis técnicas a la vez.

▲ LA TRAMPA

Responder la técnica con la misma técnica: inventar su propia urgencia, su propio jefe fantasma o su propia cotización. Funciona una vez y destruye la confianza para siempre. La defensa correcta es el procedimiento, no el teatro.

🔍 MIS NÚMEROS — complete con su lista vigente

Técnicas que este cliente me aplicó hoy: _____ · qué concedí en la reunión (meta: nada): _____

B10**Líneas rojas***Lo que no se negocia, aunque se pierda la cuenta.***Ver también:** D6 · D7 · C3**Σ LA CUENTA**

Por qué son absolutas: las sanciones por prácticas restrictivas de la competencia y por venta irregular alcanzan a la persona, no solo a la compañía. Ninguna cuenta paga una multa personal ni un proceso penal. Y hay una cuenta previa que delata el producto ilegal: nada legal puede costar menos que sus impuestos —25% ad valorem más \$325 por grado más IVA (ficha D6)—.

- × Venta a menores de dieciocho años. Sin excepciones ni interpretaciones (Ley 124 de 1994).
- × Condicionar suministro, descuentos o beneficios al precio al que el cliente revende. El precio de reventa lo fija el cliente, siempre.
- × Servir de puente para que dos clientes que compiten entre sí coordinen precios, o comentar con un cliente las condiciones de otro.
- × Comprometer cupo de crédito sin validación del área de crédito.
- × Conceder descuentos por encima del tope autorizado sin subir el caso al nivel que corresponde.
- × Comprar, vender o transportar producto cuyo origen no se pueda documentar.
- × Presentar ventas como utilidad, exagerar rotación o inventar escasez.
- × Ocultar al cliente cualquier condición del acuerdo.

“ QUÉ SE DICE — palabras exactas

"Eso prefiero no discutirlo; lo reviso con mi área jurídica y le respondo." — sirve para salir de cualquier conversación que se acerque a una línea roja, sin romper la relación.

▲ LA TRAMPA

Crear que una línea roja es negociable si la cuenta es grande. La presión será mayor justamente en las cuentas grandes: por eso la frase de salida se aprende de memoria antes de necesitarla.

🔍 MIS NÚMEROS — complete con su lista vigente

Si hoy me acerqué a una línea roja: ¿cuál? _____ · a quién lo reporté: _____
 fecha: _____

B11**La conversación de cobranza***"Todavía no le he podido pagar" · "la próxima semana le tengo algo"***Ver también:** C4 · B4 · D5**Σ LA CUENTA****La mora no es un tema administrativo: es margen.** Sobre \$50 millones vencidos, con fondeo al 22% anual:

Días de mora	Lo que cuesta	Cuánto se come de la contribución de esa venta
30 días	\$824.000	6,6%
60 días	\$1.661.000	13,3%
90 días	\$2.513.000	20,1%

“ QUÉ SE DICE — palabras exactas*"El pedido de esta semana lo tengo listo; sale apenas entre el pago del [fecha]." — la cobranza no se pide como favor, se enuncia como condición.**"¿Le sirve que lo partamos en dos: la mitad el viernes y la otra en quince días?" — un plan concreto y por escrito cobra más que insistir.***▲ LA TRAMPA**

Separar la conversación de venta de la de cobranza. Son la misma: el que despacha sin cobrar está financiando al cliente al 22% anual con plata de la compañía. Y nunca prometa lo que no puede cumplir —"yo le despacho igual"— porque destruye la única palanca que tiene.

🔍 MIS NÚMEROS — complete con su lista vigente

Cliente: _____ · vencido \$ _____ · días _____ ·
 costo de la mora \$ _____ · compromiso de pago: fecha _____ monto \$ _____

B12

Le piden una promoción

"Hagamos una promo este mes y le muevo el volumen"

Ver también: B1 · D3 · C2

Σ LA CUENTA

Situación: el cliente propone una promoción del 10% "para mover el volumen". **Datos:** compra 500 cajas al mes; contribución normal \$114.000 por caja; con 10%, \$68.400.

Cálculo: mes de promoción, 700 cajas × \$68.400 = \$47,9M. Mes siguiente, 350 cajas × \$114.000 = \$39,9M (quedó cargado). Total dos meses: \$87,8M contra \$114M de la base sin promoción.

Resultado: la promoción destruyó \$26,2 millones, con un volumen total de 1.050 cajas contra 1.000: apenas +5%. **Interpretación:** no generó venta nueva; adelantó la que ya iba a ocurrir. Por eso una promoción se mide sobre su período MÁS el siguiente.

“ QUÉ SE DICE — palabras exactas

"Miremos los dos meses juntos, no solo el mes de la promoción. Si en el segundo mes cae el pedido, no vendimos más: adelantamos."

"En vez de precio, hagamos actividad: exhibición adicional, la ocasión del partido, o un formato distinto. Eso sí trae consumidor nuevo."

▲ LA TRAMPA

Evaluar la promoción por el mes de la promoción. Y repetirla cada trimestre: un cliente que aprende a comprar solo en promoción deja de comprar a precio pleno para siempre.

🔍 MIS NÚMEROS — complete con su lista vigente

Promo propuesta: _____% en _____ · venta base _____ cajas/mes · mes 1 real _____ · mes 2 real _____ · contribución de los 2 meses \$ _____ vs. base \$ _____

B13**Le piden meter o sacar referencias***"Métame esta referencia" · "cóbreme menos por el espacio" · "voy a sacar ese producto"***Ver también:** D4 · B8 · D3**Σ LA CUENTA**

Un fee de entrada se evalúa por el tiempo que tarda en pagarse. Con un fee de \$3 millones y contribución de \$114.000 por caja: un SKU que vende 20 cajas al mes lo paga en 1,3 meses; uno de 10 cajas, en 2,6; uno de 5 cajas, en 5,3.

La regla: ningún fee debe tardar más de tres meses en pagarse. Si tarda más, el SKU no tiene rotación suficiente para ese espacio.

“ QUÉ SE DICE — palabras exactas*"Antes de meter la referencia nueva, ¿cuál sale? Si entra sin que salga nada, se canibaliza sola."**"Ese metro con aguardiente le rinde 4,9 por peso invertido; con whisky, 1,4. Si vamos a mover espacio, movámoslo hacia lo que le paga mejor."***▲ LA TRAMPA**

Pagar entrada por una referencia que no tiene rotación probada, y aceptar que saquen un SKU de alta rotación para meter uno nuevo. La pregunta que ordena toda la conversación de surtido es siempre la misma: ¿qué sale para que esto entre?

🔍 MIS NÚMEROS — complete con su lista vigente

Fee pedido \$ _____ · SKU: _____ · cajas/mes esperadas _____ ·
contribución/mes \$ _____ · se paga en _____ meses (tope: 3)

B14**Le reclaman***Devoluciones, averías, fecha corta o una falla de servicio nuestra.***Ver también:** B12 · C5 · D7**Σ LA CUENTA**

Una devolución no cuesta lo que dice la nota crédito. Sobre \$1.000.000 devueltos: se pierde la contribución (\$250.000), se pierde el costo del producto si no se puede revender (\$750.000) y se paga la logística de recogerlo. Si se puede revender, cuesta solo logística y tiempo — por eso la primera pregunta es siempre si el producto es recuperable.

En la cuenta ejemplo, las devoluciones pesan 1,5% de la venta: \$3,42 millones al mes, más que la exhibición pagada.

“ QUÉ SE DICE — palabras exactas

"Primero resolvámoslo: dígame qué necesita para hoy y lo gestiono. Después miramos por qué pasó, para que no se repita."

"Le compenso con prioridad de despacho y exhibición adicional. Prefiero eso a tocar el precio, porque el precio no se puede devolver después."

▲ LA TRAMPA

Compensar una falla de servicio con descuento. La falla es puntual y el descuento es permanente: se corrige un problema de un mes creando uno de doce. Y no discuta la causa antes de resolver el problema: el cliente no está escuchando.

🔍 MIS NÚMEROS — complete con su lista vigente

Reclamo de: _____ · valor \$ _____ · ¿producto recuperable? ____ ·
compensación sin tocar precio: _____

B15**Una negociación completa***El método de principio a fin, con las fichas en el margen.***Ver también:** A1 a C2 — todo el método

El caso: un autoservicio de 500 cajas de ron al mes pide, para renovar el año: 6% de descuento, un doce por once en aguardiente y sesenta días de plazo. Así se recorre la guía:

Paso	Qué se hace	Ficha
1 · La noche anterior	Contribución neta actual de la cuenta: 15,6%. Piso escrito: ron m=25%. Presupuesto autorizado: 6 puntos. Checklist completo.	A1 · A2 · A3 · A4
2 · Abre la reunión	"Antes de números, revisemos lo acordado el año pasado": el cliente cumplió 92% del volumen. Punto de partida definido.	A4 · C2
3 · Llega el pliego	Se convierte en la mesa: $6\% = 6,0 \text{ pts} \cdot 12 \times 11$ solo en aguardiente —la mitad de la venta— $= 8,33\% \times 0,5 = 4,2 \text{ pts}$ (y exige +50% en esa categoría) · 30 días extra = 1,6 pts. Total pedido: 11,8 pts contra 6 autorizados.	A3 · B1 · B2 · B4
4 · La presión	"Es hoy o abro con su competencia". Respuesta: "le respondo el paquete completo el jueves; hoy cierro lo que está autorizado".	B9
5 · La contrapropuesta (jueves)	3% de descuento con volumen +14% verificable (justo lo que exige la tabla) · bonificación 20×19 en aguardiente ($5\% \times 0,5 = 2,5 \text{ pts}$) en vez de 12×11 · plazo se mantiene en 30 días con prioridad de despacho. Total: 5,5 pts, dentro del presupuesto.	B1 · B2 · B6
6 · El cierre	Compromiso en unidades (6.000 cajas/año), verificación trimestral con consecuencia, condiciones atadas al cumplimiento. Firmado.	C1
7 · El seguimiento	Corte al mes 3: debe llevar 1.500 cajas. Registro de acuerdos actualizado. Alarmas de C3 activadas.	C2 · C3

Σ LA CUENTA

El resultado en plata: el pliego original costaba 11,8 puntos —\$26,9 millones al mes sobre \$228 millones de venta— y dejaba la cuenta en 13,2% de margen. El acuerdo firmado cuesta 5,5 puntos —\$12,5 millones— y la deja en 19,5%. La diferencia, \$14,4 millones mensuales, es el valor de haber seguido el método en vez de conceder pieza por pieza.

▲ LA TRAMPA

Saltarse el paso 1. Todo lo demás depende de entrar con la contribución neta, el piso y el presupuesto escritos: sin eso, el paso 3 no se puede hacer en la mesa y la negociación la ordena el cliente.

SÍNTESIS DEL BLOQUE B

Lo que no se puede olvidar

⊙ LAS CINCO IDEAS

1. Un descuento no sale del precio: sale de la contribución. Con margen de 25%, un 8% exige +47% de volumen.
2. Las tres formas de descontar —factura, rappel, bonificación— hablan el mismo idioma: puntos de margen. Un "doce por once" son 8,33% y pide +50%.
3. El rappel sin umbral se paga también por el volumen que el cliente ya compraba: 3% exige crecer 13,6% solo para empatar.
4. El plazo es un descuento silencioso: \$16.500 por millón cada 30 días, más el riesgo de cartera.
5. Contra la presión, procedimiento: anotar, sumar al paquete y responder el total otro día.

▲ LOS ERRORES QUE MÁS CUESTAN

- × Responder a un descuento con otro descuento.
- × Tratar la bonificación como si no fuera un descuento porque no toca la factura.
- × Conceder pieza por pieza lo que se pidió como paquete.
- × Igualar una oferta que no se puede ver.

■ LAS REGLAS QUE NUNCA SE NEGOCIAN

- ✓ Nada se concede sin contrapartida verificable, por escrito.
- ✓ Nunca se concede en la misma reunión en que se pide.
- ✓ Las ocho líneas rojas de B10 no se negocian, sin importar el tamaño de la cuenta.

BLOQUE C

Después de la reunión

Un acuerdo mal documentado se deshace solo. Seis fichas para blindarlo, cobrarlo y vigilarlo.

*C1 Qué queda por escrito · C2 Cómo se verifica · C3 Señales de alarma · C4 Cartera vencida · C5
Revisión trimestral · C6 Cuenta en riesgo — 6 fichas · ~10 minutos*

C1

Qué queda por escrito

Lo que no está escrito, no se cumplió.

Ver también: B3 · C2 · D7

Σ LA CUENTA

Lo que cuesta no escribirlo: un rappel sin la palabra "incremental" costó \$15,7 millones en la ficha B3; unas condiciones sin vigencia atada al cumplimiento obligan a sostener el descuento hasta diciembre aunque el cliente incumpla desde agosto. Cada elemento de esta lista tapa una fuga conocida.

Todo acuerdo debe contener estos siete elementos. Si falta uno, el acuerdo no está cerrado.

- ☐ El compromiso de volumen expresado en UNIDADES, no en pesos. Los pesos se cumplen con inflación.
- ☐ El período exacto de medición y las fechas de corte.
- ☐ Todas las condiciones concedidas, convertidas también a puntos de margen, en un solo lugar.
- ☐ Si hay rappel: sobre qué volumen se liquida —incremental o total— y desde qué umbral.
- ☐ Si hay bonificación: la relación exacta (1 en N) y sobre qué referencias aplica.
- ☐ La verificación trimestral con consecuencia explícita si el volumen no llega.
- ☐ La vigencia de las condiciones atada al cumplimiento, para que un incumplimiento en el mes ocho no obligue a sostener el descuento hasta diciembre.

▲ LA TRAMPA

Cerrar de palabra y documentar después "cuando haya tiempo". El acuerdo que se escribe en frío siempre es distinto del que se acordó en caliente, y la diferencia nunca favorece al que vende.

“ QUÉ SE DICE — palabras exactas

"Se lo dejo hoy mismo por escrito con los siete puntos y me lo confirma por el mismo medio. Así los dos tenemos la misma memoria." — enviado el mismo día, mientras la conversación está fresca.

🔍 MIS NÚMEROS — complete con su lista vigente

Acuerdo con: _____ · fecha _____ · elementos completos: ____ de 7 ·
confirmado por el cliente el: _____

C2

Cómo se verifica el compromiso

*El mes ocho es el que importa.***Ver también:** C1 · C5 · B12

Σ LA CUENTA

La pregunta correcta no es "¿va cumpliendo?" sino "¿va al ritmo?". Un cliente que se comprometió a 1.150 cajas al año debe llevar 767 al terminar el mes ocho. Si lleva 690 —el 60%— no está atrasado: no va a llegar, y las condiciones se están pagando igual.

Corte	Debe llevar	Si lleva menos de	Acción
Mes 3	25% del compromiso	20%	Aviso escrito y plan de recuperación
Mes 6	50%	42%	Revisión formal de condiciones
Mes 9	75%	65%	Ajuste de condiciones para el trimestre restante
Cierre	100%	—	Liquidación según lo pactado

“ QUÉ SE DICE — palabras exactas

"Vamos en el mes ocho con 690 de las 1.150 comprometidas. Las condiciones las hemos sostenido completas. ¿Cómo recuperamos, o ajustamos las condiciones al volumen real?"

▲ LA TRAMPA

Descubrir el incumplimiento al liquidar. Para entonces se pagaron doce meses de condiciones por un volumen que nunca llegó, y renegociar en diciembre es imposible.

🔍 MIS NÚMEROS — complete con su lista vigente

Cliente: _____ · compromiso anual _____ unidades · corte actual: mes _____ · debería llevar _____ · lleva _____ · próximo corte: _____

C3

Señales de alarma en la cuenta

*Cuatro cosas que hay que mirar todos los meses.***Ver también:** B10 · D4 · D7

La señal	Qué puede significar	Qué hacer
Los pedidos del mayorista crecen sin que crezca su venta al consumidor	Arbitraje: está revendiendo en territorio de otro cliente	Documentar y escalar. No discutirlo a solas con el cliente.
Un cliente directo conoce su lista de precios mayorista	Fuga de información o arbitraje ya en curso	Escalar de inmediato; revisar el diferencial entre canales.
Las devoluciones suben sin que cambie el volumen	Sobrecarga de inventario o producto próximo a vencer	Revisar la orden y el nivel de inventario del cliente.
La cartera se estira mes a mes sin acuerdo	Descuento silencioso en curso	Cuantificar en puntos y llevarlo a la próxima revisión.

Σ LA CUENTA

La cuenta del arbitraje: un mayorista con 8% de descuento compra el ron a \$34.960. Si lo revende ganando apenas 4%, lo deja en \$36.358: un 4,3% por debajo del precio directo de SULICOR. Por eso el diferencial de descuento entre canales nunca puede superar el margen con el que opera un mayorista.

“ QUÉ SE DICE — palabras exactas

Al cliente, nada todavía: primero se documenta. Al jefe de zona, el mismo día: "tengo tres señales de arbitraje en esta cuenta: estos pedidos, esta evidencia y este diferencial. ¿Cómo lo manejamos?"

▲ LA TRAMPA

Confrontar al cliente con la sospecha antes de tener la evidencia. Si es cierto, se pone en guardia y desaparece el rastro; si no lo es, se dañó la relación por nada. Documentar primero, escalar después, conversar al final.

🔍 MIS NÚMEROS — complete con su lista vigente

Señal detectada: _____ · cliente _____ · evidencia reunida: _____
 _____ · escalado a _____ el _____

C4

Cartera vencida

*La escalera por días. Y quién decide cada paso.***Ver también:** B11 · B4 · D7

Días de mora	Qué hace usted	Qué se decide	Quién decide
1 a 15	Llamada y compromiso de fecha por escrito	Nada todavía	Usted
16 a 30	Visita, plan de pago documentado, aviso de que el próximo despacho depende del pago	Retención del siguiente pedido	Usted informa · jefe de zona válida
31 a 60	Plan formal con fechas y montos. Se congela cualquier condición especial	Suspensión de despachos	Jefe de zona + crédito
Más de 60	Entrega del caso; usted mantiene la relación, no la negociación de la deuda	Cobro jurídico o acuerdo de pago	Crédito y gerencia

Σ LA CUENTA

Para dimensionarlo: \$50 millones a 90 días de mora cuestan \$2,5 millones de financiación, es decir el 20% de la contribución que dejó esa venta. Una cuenta que sostiene noventa días de mora de forma permanente ya no es una cuenta rentable, por mucho que compre.

▲ LA TRAMPA

Sostener el despacho para no perder el volumen del mes. Es la decisión que convierte una mora de treinta días en una pérdida de sesenta millones. La suspensión no es un castigo al cliente: es un control de la compañía, y por eso no la decide el ejecutivo solo.

“ QUÉ SE DICE — palabras exactas

"Su cuenta está en ____ días. Para poder despacharle el pedido de la semana necesito el pago de [monto] el [fecha], o dejamos un plan por escrito hoy. Dígame cuál de las dos."

🔍 MIS NÚMEROS — complete con su lista vigente

Cliente: _____ · vencido \$ _____ · días _____ · escalón actual de la tabla: _____ · compromiso: \$ _____ el _____ · informado a: _____

C5**La revisión trimestral***Sesenta minutos que valen más que tres visitas.***Ver también:** A1 · C2 · D3**Σ LA CUENTA**

Por qué vale la pena: es el único espacio donde las condiciones se sostienen o se ajustan con datos y sin presión de cierre. Una cuenta con revisión trimestral rara vez llega a los cortes de la ficha C2 con sorpresas; una sin revisión los descubre al liquidar.

No es una visita comercial: es una reunión de negocio con agenda, datos y decisiones. Se agenda con quince días de anticipación y se llega con todo calculado.

Punto de agenda	Qué se lleva	Qué se decide
1 · Cumplimiento del compromiso	Unidades comprometidas contra reales, al corte	Si se sostienen o se ajustan las condiciones
2 · Contribución neta de la cuenta	La ficha A1 actualizada	Dónde hay fuga: rappel, devoluciones, cartera
3 · Mezcla	Participación de cada categoría contra el plan	Qué se empuja el próximo trimestre
4 · Servicio	Agotados, entregas incompletas, devoluciones	Compromisos de ambos lados
5 · Plan del trimestre	Ocasiones del calendario y actividades	Qué se hace, quién y cuándo

“ QUÉ SE DICE — palabras exactas

"Vengo con los números de los dos lados: lo que usted se comprometió y lo que nosotros nos comprometimos. Empecemos por donde fallamos nosotros."

▲ LA TRAMPA

Llegar a la revisión a pedir. La revisión es para decidir, no para negociar: si se convierte en una negociación de condiciones, se perdió el instrumento que permite sostenerlas.

🔍 MIS NÚMEROS — complete con su lista vigente

Cliente: _____ · trimestre _____ · fecha agendada _____ · los 5 puntos preparados: ☐ cumplimiento ☐ contribución neta ☐ mezcla ☐ servicio ☐ plan

C6

Cuenta en riesgo

*Las señales, y qué cuesta defenderla.***Ver también:** C5 · B9 · A1

Una cuenta rara vez se pierde de un día para otro. Da avisos durante meses.

La señal	Qué suele significar
El pedido baja sin que baje su venta	Está comprándole a otro una parte
La mezcla se degrada: solo lleva lo barato	Perdió interés en el portafolio o está probando a otro proveedor
La cartera se estira sin acuerdo	Problema de caja del cliente, o desinterés
Aparece competencia en su mejor exhibición	La negociación de espacio ya ocurrió y usted no estuvo
Dejan de contestar o delegan hacia abajo	La relación bajó de nivel: hay que recuperar el interlocutor

Σ LA CUENTA

Qué cuesta perderla contra qué cuesta defenderla: la cuenta ejemplo deja \$35,7 millones de contribución neta al mes, es decir \$428 millones al año. Defenderla concediendo dos puntos cuesta \$4,6 millones al mes, \$54,7 al año: **el 13% de lo que cuesta perderla.**

Pero eso no autoriza a conceder: autoriza a invertir. La diferencia es que la inversión pide contrapartida —volumen, mezcla, exhibición, exclusividad de espacio— y la concesión no pide nada.

“ QUÉ SE DICE — palabras exactas

"Noto que el pedido viene bajando y la mezcla cambió. Antes de hablar de condiciones, dígame qué está pasando: ¿es precio, es servicio, o es que alguien más le está ofreciendo algo?"

▲ LA TRAMPA

Reaccionar con descuento apenas aparece la señal. Casi nunca es precio: suele ser servicio, agotados o que la relación bajó de nivel. Diagnostique antes de pagar.

🔍 MIS NÚMEROS — complete con su lista vigente

Cuenta: _____ · señales activas: _____ ·
diagnóstico (precio / servicio / relación / competidor): _____ · plan de defensa con contrapartida:

SÍNTESIS DEL BLOQUE C

Lo que no se puede olvidar

⊙ LAS CINCO IDEAS

1. Lo que no está escrito, no se cumplió: siete elementos por acuerdo, enviados el mismo día.
2. El compromiso se verifica por ritmo, no al final: mes 3, 25%; mes 6, 50%; mes 9, 75%.
3. La mora es margen: \$50 millones vencidos 60 días se comen el 13% de la contribución de esa venta.
4. Las cuentas avisan antes de perderse: pedido que baja, mezcla que se degrada, cartera que se estira.
5. Defender una cuenta cuesta el 13% de lo que cuesta perderla — pero se defiende invirtiendo con contrapartida, no concediendo.

▲ LOS ERRORES QUE MÁS CUESTAN

- × Cerrar de palabra y documentar "cuando haya tiempo".
- × Descubrir el incumplimiento al liquidar, doce meses tarde.
- × Sostener despachos a un cliente en mora para no perder el volumen del mes.
- × Confrontar una sospecha de arbitraje sin evidencia documentada.

■ LAS REGLAS QUE NUNCA SE NEGOCIAN

- ✓ La suspensión de despachos no la decide el ejecutivo solo.
- ✓ El arbitraje se documenta y se escala; no se discute a solas con el cliente.

BLOQUE D

Consulta rápida

Fichas de consulta: tablas, fórmulas, autorizaciones y argumentos. Se abren, se lee el dato y se cierran.

D1 Tablas · D2 Fórmulas · D3 Argumentos · D4 Cadena de precios · D5 El marco · D6 Impuestos · D7 Autorizaciones · D8 On-trade · D9 Retorno de una inversión — 9 fichas · ~14 minutos

D1**Tabla maestra de descuentos***Cuánto volumen pide cada punto, con cualquier margen.*

Ver también: A2 · B1 · B2 · B3

Descuento	Margen 15%	20%	25%	30%	35%	40%
2%	+15%	+11%	+9%	+7%	+6%	+5%
3%	+25%	+18%	+14%	+11%	+9%	+8%
4%	+36%	+25%	+19%	+15%	+13%	+11%
5%	+50%	+33%	+25%	+20%	+17%	+14%
6%	+67%	+43%	+32%	+25%	+21%	+18%
7%	+88%	+54%	+39%	+30%	+25%	+21%
8%	+114%	+67%	+47%	+36%	+30%	+25%
9%	+150%	+82%	+56%	+43%	+35%	+29%
10%	+200%	+100%	+67%	+50%	+40%	+33%
11%	+275%	+122%	+79%	+58%	+46%	+38%
12%	+400%	+150%	+92%	+67%	+52%	+43%
13%	+650%	+186%	+108%	+76%	+59%	+48%
14%	+1400%	+233%	+127%	+88%	+67%	+54%
15%	—	+300%	+150%	+100%	+75%	+60%

Cómo leerla. Busque el descuento en la columna izquierda y baje por la del margen de su producto. La celda resaltada es el caso más frecuente: 8% sobre un producto de 25% de margen exige +47% de volumen. Un guion significa que el descuento iguala o supera al margen: ahí cada unidad vendida pierde plata.

Para bonificación: convierta 1 en N a porcentaje ($1 \div N$) y busque ese descuento en la tabla. Para rappel sobre volumen total: busque el porcentaje del rappel; el resultado es el crecimiento mínimo para no perder.

D2**Fórmulas y glosario***Una página con todo lo que hay que saber de memoria.***Ver también:** D1 · D5 · A2

Concepto	Fórmula	Se calcula sobre
Margen	$(\text{Precio} - \text{Costo}) \div \text{Precio}$	El precio de venta
Markup	$(\text{Precio} - \text{Costo}) \div \text{Costo}$	El costo
Precio desde un margen objetivo	$\text{Costo} \div (1 - \text{margen})$	Se divide, nunca se suma
Contribución unitaria	$\text{Precio} - \text{Costo variable}$	Pesos por unidad
Volumen que exige un descuento	$d \div (m - d)$	m = margen de contribución
Bonificación 1 en N	$\text{Descuento} = 1 \div N$	Luego se aplica la fórmula anterior
Costo de un descuento de pronto pago	$\text{Descuento} \div (1 - \text{descuento})$	Se anualiza y se compara con el fondeo
Costo del plazo	\$16.500 por millón cada 30 días	Al 22% anual
Contribución neta de la cuenta	Bruta – rappel – exhibición – devoluciones – logística – cartera	La cifra que importa
Rendimiento del inventario del cliente	$\text{Margen bruto anual} \div \text{inventario al costo}$	Para discutir surtido y góndola

LOS TRES ERRORES DE VOCABULARIO QUE CUESTAN PLATA

Sumarle el margen al costo en lugar de dividir: con costo \$28.500 y meta de 25%, el precio es \$38.000, no \$35.625 —esto último da apenas 20%—.

Encadenar descuentos sumándolos: 5% y luego otro 5% no son 10%, son 9,75%.

Calcular margen sobre el precio con impuestos: siempre se calcula sobre el valor sin IVA.

D3

Argumentos de mercado

Datos para llevar a la mesa, con su fuente.

Ver también: B7 · B8 · C5

Si necesita argumentar...	El dato
Que el aguardiente merece más espacio	Ganó volumen en 2024 recibiendo consumidores que dejaron el whisky y el ron. La innovación fue hacia menor grado y más sabor: Amarillo de Manzanares con 24 grados, Néctar Reposado con limón y jengibre, Origen del Valle sin azúcar.
Que los RTD son la apuesta de crecimiento	Fue la categoría de mayor crecimiento del país en 2024. Like, de Quala, le quitó el liderazgo a Smirnoff Ice en dos años con precio más bajo y distribución en canal tradicional.
Que la cerveza no necesita descuento	Creció apoyada en precio bajo, calor y las eliminatorias al Mundial 2026. El crecimiento vino de la gama media (Costeña, Tecate), no del premium.
Que el whisky y el ron piden manejo distinto	Ambas categorías se contrajeron en 2024. El consumidor no dejó de tomar: cambió de categoría para gastar menos.
Que el formato gana donde el precio no puede	Bavaria entró a discounters con lata de 269 ml y Coronita de 210 ml en lugar de rematar precio. Central Cervecera lanzó Andina Refajo en lata de 310 ml y botella de 1,5 litros.
Que hay ocasiones sin explotar	El "tardeo" —tomar de tarde para evitar la noche— viene creciendo y favorece bebidas de menor grado. El on-trade perdió cerca de 1.600 establecimientos en dos años.
Que el ilícito es un riesgo compartido	Cerca del 24% de las bebidas alcohólicas del país son ilícitas: 46% adulteración y 37% contrabando dentro de lo ilegal.

Fuente de todos los datos de esta ficha: Euromonitor International, *Alcoholic Drinks in Colombia*, reporte de país, junio de 2025, consultado vía Biblioteca Digital CESA. Describen el total nacional; su territorio puede comportarse distinto. Las marcas se citan como referencia de mercado, no como afirmación sobre el portafolio de SULICOR.

D4**Cadena de precios***En qué eslabón está el número que le están mostrando.***Ver también:** D3 · B13 · A2

Producto	Lo que paga SULICOR	Lo que cobra SULICOR	Margen	Lo que cobra el cliente
Aguardiente 750 ml	\$18.000	\$24.000	25%	\$30.000
Ron 750 ml	\$28.500	\$38.000	25%	\$47.500
RTD 269 ml	\$2.625	\$3.500	25%	\$5.000
Cerveza (unidad)	\$1.813	\$2.267	20%	\$3.000
Whisky 750 ml	\$75.000	\$95.000	21%	\$120.000

Cifras ilustrativas, coherentes entre sí para que las cuentas de esta guía se puedan seguir. Reemplácelas por la lista vigente.

Σ LA CUENTA

El argumento de góndola: un metro con aguardiente sostiene unas 40 botellas —\$960.000 de inventario al costo del cliente— y si vende 15 por semana le deja \$4.680.000 al año: rendimiento de 4,9. El mismo metro con whisky sostiene 20 botellas —\$1.900.000— y vendiendo 2 por semana deja \$2.600.000: rendimiento de 1,4. El aguardiente le rinde al cliente más del triple, aunque cada botella deje cuatro veces menos.

D5**El marco de la compañía***Por qué un punto de margen pesa lo que pesa.***Ver también:** B4 · B5 · B11

Indicador	2024	Qué significa para usted
Ventas	\$170.499 millones	Quinta empresa del sector entre 87
Crecimiento	+23,5%	Muy por encima de la inflación
Margen bruto	58,3%	De cada \$100 quedan \$58,3
Margen neto	7,7%	Después de todo, sobreviven \$7,7
Costo de la deuda	≈22% anual	Lo que cuesta cada día de plazo y de inventario
Días de inventario	177	El producto quieto cuesta
Días de cartera	80	Lo que tardamos en cobrar
Días de proveedores	62	Lo que tardamos en pagar
Ciclo de caja	≈195 días	Lo que financiamos al 22%

LA FRASE QUE RESUME TODO

Un punto de margen concedido no es el 1% de la venta: es cerca del 13% de la utilidad neta que esa venta iba a dejar. Y el plazo que se regala se financia al mismo 22% al que crece la compañía.

Fuente: estados financieros de SULICOR SAS reportados a la Superintendencia de Sociedades, corte 31 de diciembre de 2024, vía Gestor Comercial y de Crédito. Los indicadores derivados —costo implícito de la deuda, ciclo de caja— son cálculos sobre esas cifras: valídelos con el área financiera antes de convertirlos en política.

Convención de cálculo: los costos de plazo y de mora de toda la guía usan interés compuesto sobre el 22% anual — un millón a 30 días cuesta \$16.500. Con regla simple ($22\% \div 12$) daría \$18.333: levemente mayor, misma conclusión en todas las decisiones.

D6

Impuestos y reglas del sector

Para sostener una discusión de estructura de precio.

Ver también: B10 · D3 · A5

Categoría	Ad valorem	Componente específico	IVA
Licores y aperitivos	25%	\$325 por grado alcoholimétrico	5%
Vinos	20%	\$220 por grado	5%
Cerveza nacional	48% de impuesto al consumo	—	19%

Σ LA CUENTA

El grado alcohólico es una variable de precio: una botella de 29 grados paga \$9.425 de impuesto específico y una de 24 grados, \$7.800. Son \$1.625 menos por botella y casi \$20.000 por caja de doce. Por eso el aguardiente suave llega más barato al consumidor sin que nadie en la cadena ceda margen.

Tres reglas del sector que conviene tener presentes. Los departamentos controlan la producción e introducción de destilados a través de sus licoreras, y la discusión sobre libre circulación que llegó a la Corte Constitucional puede cambiar el mapa competitivo del aguardiente. Los horarios de venta varían por ciudad: en Bogotá el comercio detallista vende entre las 7 de la mañana y las 11 de la noche. Y en fines de semana electorales aplica la Ley Seca: 2026 es año de elecciones presidenciales, así que ese calendario entra en la planeación de la orden de temporada.

Tarifas de 2024, ajustables cada año con la inflación (Ley 1816 de 2016). Verifique siempre la tarifa vigente antes de cotizar.

D7**Qué decido yo y qué escalo***La matriz de autorización, en una página.***Ver también:** B10 · C4 · A3

La decisión	Ejecutivo	Jefe de zona	Gerencia	Crédito / Tesorería
Descuento dentro del tope de política	Decide y registra	Se informa	—	—
Descuento por encima del tope	No	Hasta su tope	Aprueba	—
Bonificación en producto	Propone	Aprueba dentro de tope	Por encima del tope	—
Rappel y acuerdos anuales	Propone	Revisa	Aprueba	Valida cartera
Plazo por encima del estándar	No	Propone	—	Aprueba
Cupo nuevo o ampliación	No	Propone	—	Aprueba
Suspensión de despachos por mora	Informa	Propone	—	Decide
Precio especial por volumen	No	Propone	Aprueba	Valida cartera
Devolución extraordinaria	Propone	Aprueba hasta tope	Por encima del tope	—
Fee de entrada o exhibición pagada	Propone	Revisa	Aprueba	—

LOS TOPES CONCRETOS ESTÁN PENDIENTES

Los valores en pesos y porcentajes de cada nivel son política comercial de SULICOR y deben confirmarse con la dirección comercial antes de usar esta matriz. Escríbalos aquí cuando los reciba:

Mi tope de descuento: _____% · Mi tope de puntos de paquete: _____ pts · Mi tope de devolución: \$ _____

“ QUÉ SE DICE — palabras exactas

"Eso está por encima de lo que yo puedo autorizar. Lo llevo hoy mismo y le respondo el jueves." — escalar a tiempo no es debilidad: improvisar una autorización que no se tiene sí lo es.

D8**El cliente on-trade***Bares y restaurantes piensan distinto. No les hable de margen.***Ver también:** B13 · A5 · D3

El canal on-trade perdió cerca de 1.600 establecimientos en dos años y viene recuperándose por el "tardeo". Su economía no se parece a la del retail y los argumentos del resto de esta guía no funcionan ahí.

Σ LA CUENTA

El on-trade piensa por trago, no por botella. Una botella de ron de 750 ml rinde unos 25 tragos de 30 ml. Si la compra a \$47.500 y vende el trago a \$12.000, su venta por botella es de \$300.000: un margen bruto del 84%, con un costo por trago de \$1.900.

Por eso el precio de la botella casi nunca es su problema. Sus problemas son la caja, la rotación de la botella abierta, la merma por servido y el espacio de nevera.

Lo que NO funciona	Lo que sí funciona
Hablarle de margen sobre el costo de la botella	Costo por trago y cuántos tragos rinde cada presentación
Pedidos grandes con descuento por volumen	Pedidos pequeños y frecuentes: su problema es la caja, no el precio
Plazos largos	Plazos cortos con entregas frecuentes: menor riesgo para los dos
Portafolio amplio	Pocas referencias que roten: la botella abierta que no rota se merma
Argumentos de exhibición	Carta, sugerencia del mesero y ocasión — el tardeo es la que más crece

▲ LA TRAMPA

Aplicarle el cupo y el plazo del retail. El on-trade tiene mayor riesgo de cartera y más rotación de propietario: cupos cortos, entregas frecuentes y seguimiento cercano protegen a ambos.

D9

El retorno de una inversión comercial

"¿Me conviene pagar esta exhibición, esta activación, este material?"

Ver también: A1 · B12 · C2 · D5

Σ LA CUENTA

Toda inversión comercial se evalúa igual: contra la contribución incremental que genera, medida frente a una línea base: el mismo mes del año anterior o clientes comparables sin la inversión (la misma vara de la verificación de compromisos, Ver C2).

Σ TARJETA DE FÓRMULA · ROI COMERCIAL

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

VARIABLES Contribución incremental = cajas adicionales × contribución por caja, contra línea base · Inversión = costo total de la actividad.

LECTURA Si el ROI es positivo, la actividad se pagó; el punto de equilibrio es $\text{Inversión} \div \text{contribución por caja}$.

REGLA PRÁCTICA Ninguna inversión se renueva sin medirla contra línea base al menos una vez.

Σ LA CUENTA

Situación: la exhibición de \$2.000.000 de la cuenta A1. **Datos:** contribución del ron, \$114.000 por caja.

Cálculo: equilibrio = $2.000.000 \div 114.000 = 18$ cajas incrementales al mes. El histórico muestra +25 cajas en meses con exhibición.

Resultado: $\text{ROI} = (25 \times 114.000 - 2.000.000) \div 2.000.000 = +42,5\%$. **Interpretación:** la exhibición se paga y deja retorno; se renueva. Con +15 cajas (ROI -14,5%) se renegocia o se cancela. La misma vara sirve para activaciones, material POP y degustaciones.

■ ¿Y CUÁNDO LA PALANCA ES EL PRECIO? — elasticidad práctica

Antes de invertir en precio, mire cuánto volumen respondió la última vez. Regla: si un 10% de descuento movió menos del +67% de volumen que exige la tabla (margen 25%), el precio no es la palanca de esa cuenta — invierta en visibilidad, exhibición u ocasión, que sí se pagan con menos volumen.

Es la misma lección de la promoción (Ver B12): el volumen que responde al precio suele ser venta adelantada; el que responde a visibilidad y ocasión suele ser venta nueva.

▲ LA TRAMPA

Renovar inversiones por costumbre, sin línea base: una exhibición que no se mide se convierte en un descuento disfrazado de mercadeo. Y atribuir a la inversión el crecimiento estacional que iba a ocurrir de todos modos.

✎ MIS NÚMEROS — complete con su lista vigente

Inversión: _____ · costo \$ _____ · contribución/caja \$ _____ ·
equilibrio _____ cajas · incremental real _____ cajas · ROI _____ % · ¿se renueva? _____

SÍNTESIS DEL BLOQUE D

Lo que no se puede olvidar

⊙ LAS CINCO IDEAS

1. La tabla maestra D1 responde las tres formas de descontar: el descuento directo, la bonificación ($1 \div N$) y el rappel (mismo número, leído como crecimiento mínimo).
2. Para llegar a un margen objetivo se divide, no se suma: $\text{costo} \div (1 - \text{margen})$.
3. Los argumentos de mercado (D3) valen más que un punto de descuento: categoría, formato y ocasión.
4. El cliente se convence con SUS indicadores: rendimiento por metro de góndola, no el margen nuestro.
5. Un punto de margen concedido es ~13% de la utilidad neta de esa venta (D5): ese es el pasillo.

▲ LOS ERRORES QUE MÁS CUESTAN

- × Usar el markup o el margen neto de la compañía como "m" en las fórmulas.
- × Citar cifras de mercado sin su alcance: describen el total nacional, no necesariamente su territorio.
- × Hablar de margen de botella con un cliente on-trade que piensa por trago.

■ LAS REGLAS QUE NUNCA SE NEGOCIAN

- ✓ Las tarifas de impuestos cambian cada año: verificar antes de cotizar.
- ✓ Lo que está por encima del tope de D7 se escala, no se improvisa.

Autodiagnóstico

Ocho preguntas. Si duda en alguna, la columna derecha le dice exactamente dónde está la respuesta. Repítalo al mes de usar la guía: lo que siga fallando es lo que hay que practicar.

¿Puede responder sin mirar?	Sí	No	Está en
¿Cuánto volumen adicional exige un descuento del 8% con margen de 25%? (+47%)	☐	☐	A2 · B1
¿A qué descuento equivale un "doce por once" y cuánto volumen pide? (8,33% · +50%)	☐	☐	B2
¿Por qué un rappel del 3% sobre volumen total exige crecer 13,6% solo para empatar?	☐	☐	B3
¿Cuánto cuesta financiar un millón de pesos a 30 días? (\$16.500)	☐	☐	B4 · D5
¿Cuál es la contribución NETA de su cuenta más grande? (la suya, no la del ejemplo)	☐	☐	A1
¿Cuáles son sus topes de autorización en descuento y puntos de paquete?	☐	☐	D7 y página inicial
¿Qué hace si el comprador dice "es hoy o nada"? (anotar, no conceder, responder el paquete)	☐	☐	B9
¿Cuáles son las tres reglas que sostienen toda la guía?	☐	☐	Página 2

CÓMO LEER EL RESULTADO

Ocho de ocho: la guía es suya; úsela como consulta. Entre cinco y siete: relea las fichas de la columna derecha antes de la próxima negociación. Menos de cinco: dedique los treinta minutos de la ruta de primera vez (página 2) — todavía no negocie con la guía cerrada.

LAS 12 REGLAS

DEL EJECUTIVO COMERCIAL

- 01 Un descuento no sale del precio. Sale de la contribución.
- 02 Nada se concede sin contrapartida verificable, por escrito.
- 03 Nunca se concede en la misma reunión en que se pide.
- 04 Todo se convierte a puntos de margen antes de aceptarlo.
- 05 El plazo es un descuento que no aparece en la factura.
- 06 La bonificación es un descuento que no parece descuento.
- 07 El rappel se paga sobre lo incremental, o se paga dos veces.
- 08 El margen de lista no es la rentabilidad de la cuenta.
- 09 Al cliente se le habla con sus números, no con los nuestros.
- 10 Lo que no está escrito, no se cumplió.
- 11 La mora es margen. Cobrar es vender.
- 12 El precio de reventa lo fija el cliente. Siempre.

