PASO 2 · PROFUNDIZAR · UNA SEMANA DESPUÉS DEL REPORTE

Cuatro cuentas explican casi todo el exceso de descuento.

La pregunta que dejó el reporte: ¿qué clientes recibieron el descuento en Suministros industriales (MRO), y qué se obtuvo a cambio?

Example Industrial Supply Co. · Miles de US$

Descuento por cuenta · Suministros industriales (MRO) · marzo

	Ventas a precio de lista	vs. plan	Descuento	% desc.	Sobre el estándar de 4%	Margen bruto
Cuenta A	118	+31%	19	16.0%	14	20.1%
Cuenta B	86	+39%	12	14.0%	9	21.9%
Cuenta C	61	+39%	7	12.0%	5	23.7%
Cuenta D	44	+38%	4	9.0%	2	26.2%
Las cuatro cuentas	**309**	**+36%**	**42**	**13.7%**	**30**	**22.2%**
Resto de cuentas	339	+7%	14	4.0%	0	30.1%
Total de la línea	**648**	**+19%**	**56**	**8.6%**	**30**	**26.6%**

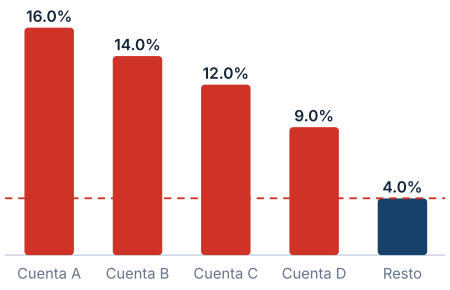
Ventas a precio de lista: ventas antes de descuentos. El plan está expresado a los precios de lista actuales.

Qué encontramos

- **El descuento está concentrado.** Cuatro cuentas hacen el 48% de las ventas de la línea y recibieron $42K de descuento, una tasa de 13.7%. El resto de las cuentas sigue en el estándar de 4%.
- **El volumen adicional se compró con margen.** Esas cuatro cuentas compraron $81K más de lo planeado, el 78% del crecimiento de la línea. Aun así dejaron $59K de utilidad bruta; con el volumen del plan y el descuento estándar habrían dejado $66K.
- **No hay una regla.** Cada descuento se decidió pedido por pedido, sin tope y sin aprobación. Tres de las cuatro cuentas las atiende el mismo vendedor.

Tasa de descuento por cuenta

Línea punteada: estándar del presupuesto, 4%.



Lo que los números no dicen

- Si esas cuentas comprarían lo mismo con menos descuento.
- Si el descuento respondió a una oferta de un competidor o se dio por costumbre.
- Si alguna cuenta tiene un compromiso de volumen a cambio.

Pregunta para la próxima conversación

¿Cuánto volumen estamos dispuestos a arriesgar para recuperar margen en estas cuatro cuentas?

PASO 3 · OPCIONES · UNA SEMANA DESPUÉS

Tres formas de recuperar margen, y lo que arriesga cada una.

Efecto estimado en la utilidad bruta mensual de Suministros industriales (MRO), a partir de las cifras de marzo.

Opción	Si el volumen se sostiene	Si el volumen reacciona	Qué exige	Cuándo se ve
1. Tope de descuento de 6%, con aprobación por encima	+$24K al mes	+$11K si se pierde el 15% del volumen de las cuatro cuentas. Mejor que hoy mientras se pierda menos del 28%.	Una regla, quién aprueba las excepciones y una conversación con cuatro clientes.	Desde el primer mes
2. Subir 2% los precios de lista de la línea	+$12K al mes	Mejor que hoy mientras la línea pierda menos del 7% de su volumen. Toca a todos los clientes, también a los que no reciben descuento.	Nueva lista de precios y aviso a toda la cartera.	Uno a dos meses
3. Mover la mezcla hacia líneas de mejor margen	Cerca de +$12K por cada $100K de ventas que pasen a la línea de mayor margen	Depende de que el cliente compre otra cosa. No corrige el descuento.	Plan comercial, incentivos y tiempo del equipo de ventas.	Tres a seis meses

Opción 1: efecto mensual según el volumen que se pierda

Utilidad bruta frente a hoy. En el eje: parte del volumen de las cuatro cuentas que deja de comprarse.



Recomendación

Empezar por la opción 1. Actúa donde está el problema, es la de mayor efecto y la única que se puede revertir en una semana si el volumen cae. Las opciones 2 y 3 quedan en estudio.

Antes de decidir

- Confirmar con ventas si alguna de las cuatro cuentas tiene una oferta de un competidor.
- Definir quién aprueba una excepción, y con qué criterio.
- Acordar qué caída de volumen haría revisar la decisión.

PASO 4 · FOCO · UNA SEMANA DESPUÉS

Una decisión, un responsable y cómo se va a medir.

DECISIÓN

Tope de descuento de 6% en Suministros industriales (MRO). Cualquier descuento por encima requiere aprobación y un motivo por escrito.

Responsable	Empieza	Excepciones	Revisión
Gerente comercial	El lunes siguiente a esta conversación	Las aprueba la gerencia general	En cada reporte mensual

Cómo se va a medir

Indicador	Marzo	Meta	Alerta
Tasa de descuento en la línea	8.6%	**4.9% o menos**	Por encima de 6%
Tasa de descuento en las cuatro cuentas	13.7%	**6% o menos**	Un pedido por encima del tope sin aprobación
Ventas a precio de lista de las cuatro cuentas	$309K	**$263K o más**	Por debajo de $221K: la decisión se revisa
Utilidad bruta de la línea	$157K	**Entre $168K y $181K**	Por debajo de $157K

También acordado

- Preguntar a cada una de las cuatro cuentas qué volumen sostiene con el nuevo descuento.
- Las opciones 2 y 3 quedan en espera. Se retoman cuando el tope lleve dos meses.

Qué sigue

El reporte del mes siguiente abre con estos cuatro indicadores: qué pasó con el descuento, con el volumen y con la utilidad bruta. Si el volumen cae por debajo de la alerta, la decisión vuelve a la mesa.

Sobre este ejemplo

Estos tres documentos ilustran lo que acompaña a las conversaciones que siguen al reporte mensual. La empresa, las cuentas y todas las cifras son ilustrativas y cuadran con el reporte de ejemplo. En un caso real, el tema de cada documento lo definen los hallazgos del mes y las prioridades de la dirección.