

La aplicación de la TEORÍA DE LAS RESTRICCIONES EN EL ÁREA COMERCIAL

Los seminarios Premium 2007 de ADM comenzaron con la participación del ingeniero Raúl Bianchi, quien abordó el tema *Propuestas mafiosas: aplicación de la teoría de las restricciones al área comercial*. El expositor es director del Grupo Túput, empresa uruguaya que busca generar el desarrollo de sus clientes a través de la propuesta mencionada, siendo uno de los dos únicos expertos rioplatenses certificado internacionalmente en esta especialidad.

Raúl Bianchi sostiene que en *teoría de restricciones*, manejamos el concepto de que a las empresas las controlan unos pocos elementos o variables. "Aunque uno ve que su empresa es compleja, y cuando la aborda ve muchos problemas, síntomas e interrelaciones, al analizar esas interrelaciones, constata que lo que gobierna la empresa son en verdad, pocos elementos. Eso es lo que llamamos *restricciones*. Decimos que si queremos manejar la empresa, debemos manejar las *restricciones*, y no ellas a nosotros".

En las empresas "donde la *restricción* es externa -adonde apunta este escenario- si se tuvieran más pedidos, se generaría más dinero. O sea, se tiene capacidad para entregarlos. Aquí es necesario que la organización esté enfocada, prime-

ro, a dar buen servicio. Si tuviera más, generaría más dinero, y lo que se tiene hoy se debe cuidar muy bien. Una vez que hace eso, que *sobrecumple* lo que promete: no entrega nunca tarde, lo hace con excelente calidad, y hace fácil la compra a los clientes, el siguiente paso, es conseguir más pedidos y mejores. Y allí es relevante el trabajo de *marketing*".

Afirma que "vemos prácticas habituales, por ejemplo promociones, lanzamientos de nuevos productos, sistemas de fidelización -las millas o los puntos- como manera de atraer pedidos. En general esas acciones crean problemas, ya que por un lado aumentan los costos de la empresa, y por otro, no son difíciles de copiar por la competencia. En este punto vemos que el principal problema para conseguir más y mejores pedidos, es un con-

cepto entre la percepción de valor de nuestros clientes sobre nuestro producto o servicio y nuestra propia percepción de valor. Eso genera el dilema de si uno actúa en base a la percepción de valor del cliente, o a la percepción de valor del producto o servicio que estamos dando". "Generalmente en las empresas cuando calculamos el costo del producto, y a ese le agregamos un margen, lo que tenemos en cuenta es nuestra percepción de valor: a nosotros nos cuesta tanto de materia prima, tanto en desarrollo, en almacenarlo, en darlo y dar luego la atención. Nos estamos fijando siempre en la percepción de valor del proveedor. Pero generalmente lo que está dispuesto a pagar el mercado es menor que nuestra percepción de valor, y ahí es donde se genera el conflicto de 'si lo vendo a este precio, aunque



■ **BIANCHI.**
Debemos manejar
las restricciones y
no ellas a nosotros

no me sirva mucho y no me deja buen margen, pero igual lo vendo porque no tengo un volumen de venta suficiente, y debemos traer más pedidos'. Allí está el conflicto entre esas dos percepciones de valor".

Agrega que la *teoría de restricciones* "cambia esa realidad, elimina ese conflicto con las *propuestas mafiosas*. Anula ese conflicto, de manera de incrementar significativamente la percepción de valor del cliente, a tal punto de que sea mucho mayor que la nuestra, pero además de una manera que sea difícil de copiar por la competencia. Así se resuelve ese problema".

La operativa de las propuestas mafiosas

Bianchi dice que "una *propuesta mafiosa* cumple con dos criterios. Uno, el de elevar significativamente la percepción de valor de nuestro mercado, cliente o prospecto. ¿Cómo lo logra? Lo que hace atractiva a nuestros clientes una propuesta o muestra de producto



Les pedimos a las empresas creatividad para que diseñen nuevos comportamientos, nuevas políticas que invaliden las que hoy le hacen la vida imposible a los clientes

o servicio, son los beneficios que pueda redituarse. De otra manera, qué cantidad de problemas y qué tanto impacto en sus resultados le puede causar. Nosotros, pedimos a las empresas que cuando están diseñando esto, se deben poner en la *piel*, en los *zapatos* de su mercado y clientes. En el seminario los participantes se dieron cuenta de que aunque parece obvio, es complicado ver cuáles son los problemas y lo que realmente les duele a los clientes en términos de impacto financiero y resultados. Generalmente uno ve los problemas que le causan los clientes, pero no los que uno le

causa a ellos. Y entonces -y esto es con ayuda de los procesos de pensamiento, herramientas lógicas de *teoría de reflexiones*- lo que hacemos, es identificar un problema en un conjunto de prospectos y clientes. El problema existe en el tiempo y es crónico, porque hay un conflicto de fondo que no está resuelto. Esa es una idea central que manejamos. O sea, que los clientes no es que no resuelven estos problemas porque no lo hayan intentado, sino porque hay un conflicto que no es fácil resolver. Identificado el conflicto, uno ve que cuando el cliente opta por una u otra acción, cada vez que opta, sa-



Óptica Lux sigue creciendo

Nueva sucursal en Bvar. Artigas y 21 de setiembre

Queremos brindarle más comodidad con más espacios y nuevos servicios.

Próximamente, de la mano de la ampliación de Montevideo Shopping, nos mudamos a un nuevo local. Nos estamos preparando para recibirlo con una propuesta innovadora.



OPTICA Lux

Bvar Artigas 946 esq. 21 de setiembre
Tel. 712 1781 - Email: opticalux21@gmail.com

Nuestras sucursales: Bv. Artigas y Rivera - 15 de julio y Río Negro - 8 de octubre y Progreso - Shopping Tres Cruces - Montevideo Shopping - Portones Shopping - Punta Shopping

crifica algo que es importante para él. Cada vez que hace eso, hace algo que impacta negativamente en los resultados de la empresa. Y una vez que vemos ese conjunto de problemas y conflictos que tiene, y los entendemos y vemos el daño, tenemos la base para incidir en los problemas que impactan significativamente en el cliente”.

Vamos al otro criterio, y es “que sean muy difíciles de copiar. ¿Cómo la *propuesta mafiosa* hace esto? Cuando entendemos de ese conjunto de problemas y conflictos, cuáles son las maneras de operar-ahorasí-mías y de mi sector, que están causando esos problemas, encontramos algo para cambiar que es difícil de copiar. ¿Por qué? Porque ahí estamos buscando políticas o modos de comportamiento que usamos hace mucho tiempo, tanto nosotros como nuestra competencia. Muchas veces ahí la

respuesta es obvia. ¿Y por qué lo hacemos? Porque siempre lo hicimos así. Lo que a través del proceso lógico de la *teoría de reflexiones* podemos establecer, es cómo esas imposiciones que nosotros los proveedores le hacemos a nuestros clientes, cómo algunas de ellas, causan impactos negativos en sus resultados”.

“En ese marco les pedimos a las empresas creatividad para que diseñen nuevos comportamientos, nuevas políticas que invaliden las que hoy le hacen la *vida imposible* a los clientes. Cuando encontramos una o dos políticas que cambiar, estamos encontrando algo que cuando la competencia lo vea, primero va a decir ‘y bueno, esta gente enloqueció, porque está cambiando cosas que todos hacemos y que es natural que hagamos’. Entonces la *propuesta mafiosa* es altamente atractiva porque resuelve problemas importantes para este

conjunto de clientes. Es difícil de copiar, porque los cambios que hacemos y que van a transformar esos problemas en beneficios, están basados en políticas o modos de comportamiento nuestros y de nuestro sector”.

Acota que la *teoría de restricciones* es un cuerpo de conocimiento que se usa en muchos países. “Una vez al año, los expertos que trabajamos en este tema, tenemos conferencias donde analizamos los conocimientos e implementaciones. Específicamente, las *propuestas mafiosas* se trabajan en EE.UU, Europa o Latinoamérica. El creador de esta manera de gestionar las empresas comentaba que las últimas traduccio-

nes de sus libros en China, India y Japón, en los primeros meses se están vendiendo más que *Harry Potter*”.

Insiste en que es un cuerpo de conocimientos “muy desarrollado y practicado. Una forma de abordar las empresas, un proceso de mejora continua que usamos en *teoría de restricciones* que se conoce como los *cinco pasos*. Esos pasos son la identificación de la restricción; la explotación de la restricción al máximo; la subordinación del resto del sistema a esas decisiones de explotación; la elevación de las restricciones, el ir a otro nivel de capacidad; y el volver a analizar el sistema, o sea retornar al primer paso”. •

El Seminario Premium 2007 culmina el próximo mes



Estos seminarios son talleres intensivos e interactivos, con una platea seleccionada y acotada para facilitar el intercambio de información entre el disertante y los asistentes. Generan un ámbito de aplicación de conceptos y herramientas, presentados por especialistas. Se realizan en el Holiday Inn Montevideo.

La culminación estará a cargo del Dr. Raúl Pazos, quien se referirá a *Una nueva visión del marketing de hoy*. Dicho aporte habrá de seguir al de Raúl Bianchi –que glosamos en estas páginas– y los de los expertos argentinos Alberto Katz y Rubén Ordóñez, sobre *Casos prácticos de producto y venta retail*, y *Marketing update*.

No busque la voz, la voz le llegará a usted.

Con INTEO podrá entender todo lo que pasa a su alrededor.

WIDEX
High definition hearing

Audilux
Soluciones auditivas

Sarmiento 2002 esq. Luis de la Torre
Teléfono: 711 8733

Bv. Artigas 1409 esq. Rivera
Teléfono: 400 7678
Email: audilux@adinet.com.uy