

# Ofertas de la Mafia:

## Cómo lidiar con una restricción del mercado

© Dr. Lisa Lang (2010)

*Pase solo dos horas leyendo este capítulo y si no obtiene al menos una buena idea para su negocio, ¡contácteme y le haré un reembolso!*<sup>1</sup>

-Dr. Lisa.

Esa es una Oferta de la Mafia<sup>2</sup> y es real. El propósito de este capítulo es presentarle la Oferta de la Mafia: la solución de mercadeo de la *Teoría de las Restricciones (TOC)*. El capítulo avanza desde el descubrimiento de lo que es una Oferta de la Mafia, a las pautas para crear una oferta, a cómo presentar una oferta, y termina con cómo el lector puede crear su propia Oferta de la Mafia.

La mejor manera de leer este capítulo es en orden. Cada sección se basa en las secciones subsiguientes, de modo que cuando llegue al resumen, tendrá un muy buen entendimiento de lo que en TOC llamamos la "Oferta de la mafia".

### Introducción: ¿Qué es una oferta de la mafia?

Una oferta de la mafia suena como algo salido de una película, no como algo que podría ayudarlo a ganar más dinero en su negocio al aumentar y controlar sus ventas.

El Dr. Goldratt introdujo por primera vez el concepto de una Oferta de la Mafia en su libro *No fue la suerte* (Goldratt, 1994, 133). Más tarde, definió una Oferta de la Mafia como "una oferta que no pueden rechazar" (Goldratt, 2008, 67). Pero en sus escritos, se refiere con más frecuencia a esta como una *oferta irrefutable* (URO; Goldratt, 1999, 120) y más recientemente, él (y Goldratt Consulting) enfatiza la necesidad de establecer, capitalizar y mantener una ventaja competitiva decisiva (Herman y Goldratt, 2008)<sup>3</sup>.

Para este capítulo, usaré el término Oferta de la Mafia y lo he definido de la siguiente manera: *una oferta tan buena que sus clientes no pueden rechazarla y su competencia no puede o no ofrecerá lo mismo*. Además, me referiré a las mejoras operativas requeridas para una Oferta de la Mafia como la *ventaja competitiva decisiva*, la *ventaja operacional* o la *ventaja competitiva*.

Una oferta de la mafia es simplemente la oferta que usted hace a su mercado, sus prospectos y clientes, para hacer que deseen sus productos o servicios y algo que su competencia no puede igualar rápidamente. Y, por supuesto, la oferta que realiza es una combinación de sus productos, servicios y

---

<sup>1</sup> Envíe un correo electrónico a [refund@MafiaOffers.com](mailto:refund@MafiaOffers.com) para solicitar su reembolso. Se le reembolsará el precio del libro electrónico de este capítulo.

<sup>2</sup> No es una oferta fuerte porque se puede copiar fácilmente. Sin embargo, es inusual que esa oferta aparezca en un libro y creo sinceramente que, si pasa tiempo leyendo este material, puede tener un impacto positivo en su negocio.

<sup>3</sup> Originalmente, un artículo titulado *Menos es Más* revisado y ahora publicado en el Capítulo 21 de este Manual.

la forma en que los entrega. Además, para que su oferta -la solución que está vendiendo- sea *irrefutable*, lo más probable es que ofrezca algo de igual o mayor valor que el precio que está cobrando.

Muchas personas confunden una Oferta de la mafia con una propuesta única de venta (USP), la propuesta de valor al cliente (CVP), o una ventaja competitiva sostenible (SCA).

A primera vista, parecería que una Oferta de la Mafia es similar a estos otros términos; Sin embargo, cuando la mayoría de las personas hablan sobre estas alternativas, en realidad son bastante diferentes de lo que los expertos en TOC entienden por una Oferta de la Mafia.

Las USP, las CVP y las SCA toman lo que usted está haciendo y lo expresan de manera sucinta y con más especificidad dirigido a uno o algunos de los problemas de sus clientes o brechas en las ofertas actuales del mercado. Estas alternativas pueden ser Ofertas de la Mafia, pero la mayoría de las veces no lo son. Además, un SCA es, en mi opinión, una ventaja operativa o tecnológica (aunque esto no suele ser sostenible) y no una oferta en sí.

La mayoría de las compañías ofrecen soluciones que resuelven los diversos problemas o síntomas de sus clientes. Con una oferta de Mafia, estamos abordando el problema raíz (principal) de nuestros clientes en lo que respecta a hacer negocios con nuestra industria.

Una oferta de la mafia requiere típicamente que se haga algo diferente (hacer mejoras operacionales para establecer una ventaja competitiva decisiva) para hacer frente a un problema central de su prospecto. Estas mejoras operacionales le permiten entregar realmente algo irrefutable a sus clientes y algo que su competencia no puede o no quiere hacer, porque no están dispuestos o no saben cómo hacer las mismas mejoras. En otras palabras, hay que establecer una ventaja operacional.

De esta manera, una Oferta de la Mafia es una oferta de mercado sostenible basada en esta ventaja. Las Ofertas de la Mafia no son un posicionamiento ni un eslogan y “solo pueden crearse al satisfacer una necesidad significativa del mercado en la medida en que ningún otro competidor importante pueda” (Herman y Goldratt, 2008)<sup>4</sup>. Una Oferta de la Mafia es donde empezamos si tienes una restricción de mercado.

### ¿Tiene una restricción de mercado?

Vamos a hacer una comprobación rápida. ¿Cómo respondería esta pregunta? Si mañana pudiera aumentar sus ventas en un 20 por ciento, ¿podría manejar el aumento mientras:

- es 100% puntual, a su primer compromiso;
- sin entrar en modo de apagado de incendios<sup>5</sup>; y
- aún mantiene un plazo de entrega competitivo?

Si la única forma en que puede manejar el aumento es extender los tiempos de entrega, las horas extras de trabajo o las fechas de entrega, entonces tiene una restricción operacional interna. Usted no tiene una restricción de mercado. Por otro lado, si puede responder que sí y podría tener un

<sup>4</sup> Consulte el Capítulo 21 para obtener una revisión actualizada de este artículo.

<sup>5</sup> El modo de apagado de incendios es cuando usted consume su tiempo con emergencias y prioridades de último minuto en lugar de una progresión racional de mejoras planificadas.

aumento del 20 por ciento en las ventas y no tener efectos negativos, entonces tiene una restricción en el mercado o en el proceso de ventas.

Para determinar si el problema es una restricción del mercado o una restricción del proceso de ventas, debemos determinar cómo respondería a otra pregunta: ¿por qué debería comprarle a usted?

Imagine que acaba de entrar en la oficina de un prospecto atractivo y el prospecto dice: eres el tercer vendedor al que entrevistaré hoy, así que vamos a ir al grano y solo dígame, ¿por qué debería comprarle? ¿Por qué debería elegirle entre los demás?.

Antes de continuar leyendo, anote los motivos por los que sus clientes y prospectos deberían comprarle. Haga una lista.

He hecho esta pregunta en todo el mundo y he recopilado muchas respuestas a lo largo del camino (Smith, 2006, 100)<sup>6</sup>. Sin embargo, hay temas que tienden a repetirse. La mayoría de la gente responde la pregunta con algo como esto:

- Tenemos una calidad sobresaliente y es mejor que la competencia.
- Tenemos una gran reputación.
- Obtenemos buenos resultados para nuestros clientes.
- Tenemos muy buenos empleados expertos con baja rotación.
- Somos muy receptivos.
- Somos muy innovadores, ayudando a nuestros clientes a ...
- Puedes confiar en nosotros

Una versión de eso es lo que la mayoría de la gente escribe en su lista. La lista puede variar ligeramente dependiendo de su industria. Sin embargo, generalmente no varía mucho entre usted y sus competidores. Y ese es realmente el punto.

Si está diciendo las mismas cosas que su competencia, entonces no está proporcionando ninguna razón convincente. Por lo tanto, suena igual que sus competidores.

Además, ¿qué hace normalmente si ya ha escuchado lo mismo antes? ¿Se sienta y escucha atentamente, embelesado de cada palabra? Bueno, si usted es como yo, se desconecta. Bien podrían estar diciendo bla, bla, bla ... porque eso es lo que está escuchando.

Por lo tanto, si soy un comprador y usted y sus competidores dicen alguna versión de la misma cosa, entonces yo también podría elegir a quién comprar en función del precio. Además, incluso si de alguna manera es realmente diferente o mejor que su competencia, realmente no importa si su prospecto no lo entiende. Es poco probable que un lindo y pequeño eslogan<sup>7</sup> me cambie de opinión o me ayude a entenderlo.

Mientras suene igual que sus competidores, debemos asumir que su restricción es una restricción del mercado. En otras palabras, si no ha convencido a sus prospectos de que lo que ofrece es de mayor valor en relación con el precio que está cobrando y de mayor valor que el de la competencia, ¿por qué le comprarían a usted?

Solo después de que tenga una buena oferta, una oferta de la mafia, y la esté entregando correctamente y sus ventas aún no aumenten, podemos determinar que podría tener una restricción

---

<sup>6</sup> Jayne Smith tuvo hallazgos similares y los publicó en su libro, *Creando la ventaja competitiva*

<sup>7</sup> SCA, USP y CVP a menudo no son más que eslóganes

en el proceso de ventas<sup>8</sup>. Por lo tanto, debemos comenzar por crear una oferta de la mafia . Una buena oferta de la mafia entregada correctamente es la solución a una restricción del mercado.

## Desarrollando una Oferta de la Mafia

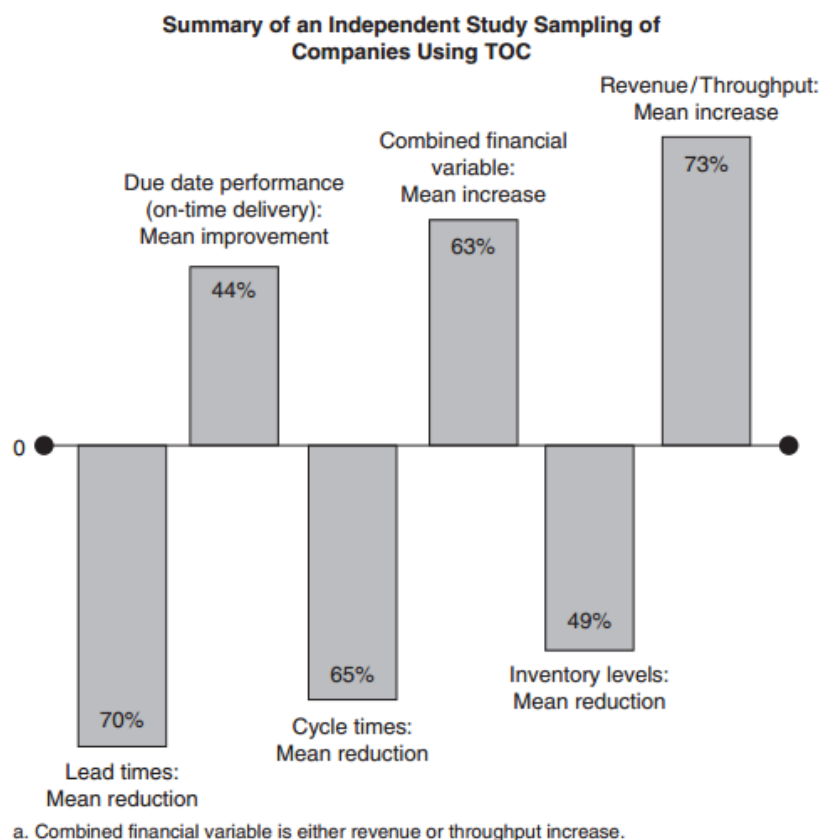
Para desarrollar una oferta de la mafia, hay tres cosas que debemos considerar:

1. **Sus capacidades, tanto las Que Son, como lo que Podrían Ser, en comparación con su competencia.**

Sus capacidades son la forma en que entrega su producto o servicio. Por ejemplo, ¿cuál es su tiempo de entrega? ¿Su desempeño de fechas de entrega? ¿Su calidad? Sus respuestas a estas preguntas son sus capacidades. Normalmente, cuando empezamos a trabajar con una empresa, sus capacidades son similares a las de sus competidores. Si fueran mucho mejores o mucho peores, lo sabrían.

Si está cotizando un plazo de entrega de 6 semanas, por lo general, su competencia también está cotizando un plazo de entrega de 6 semanas. Sus prospectos se aseguran de saber si alguien está cotizando un mejor trato. Por lo general, todos en un nicho mencionan capacidades similares para garantizar que no pierden oportunidades. Además, por supuesto, cotizarían mejor si pudieran entregar mejor.

Para determinar cuáles podrían ser sus capacidades, confiamos en la experiencia con las soluciones logísticas de TOC. Para darle una idea de los posibles resultados, vea la Fig. 22-1.



**FIGURE 22-1** Typical results with Theory of Constraints. (Source: Mabin and Balderstone, 2000.)

<sup>8</sup> Puede obtener algún beneficio al aplicar la gestión del proceso de ventas o la gestión del embudo, incluso cuando tiene una restricción de mercado, pero experimentará beneficios mucho mayores con la combinación de una Oferta de la mafia y la gestión del embudo. La gestión del embudo (o la gestión del proceso de ventas) normalmente la manejan los profesionales de TOC aplicando Drum-Buffer-Rope (DBR) al proceso de ventas. Consulte el Capítulo 21 o <http://www.SalesVelocitySystem.com> donde se aplican estos conceptos.

De la figura 22-1, si estaba cotizando un plazo de entrega de 6 semanas, podemos esperar una reducción del 70 por ciento o un plazo de entrega de menos de 2 semanas después de aplicar las soluciones de TOC a sus operaciones<sup>9</sup>. Esto nos da una idea de la ventaja competitiva decisiva que podemos establecer y capitalizarla en nuestra oferta<sup>10</sup>.

**2. Su industria: cómo usted y sus competidores venden lo que venden.**

Lo segundo que analizamos para desarrollar su Oferta de la mafia es cómo vende su industria lo que usted vende. Un montón de preguntas se ajustarán a su industria. Aquí hay algunos ejemplos que pueden o no aplicarse a usted:

¿Es práctica de la industria usar una curva precio / cantidad? ¿Cómo cobran usted y sus competidores? ¿Por hora? ¿Por día? ¿Por el proyecto? ¿Tiempo y materiales? ¿Tarifa plana? ¿Quién paga el envío? ¿Pagado al inicio? ¿Pagado al final? ¿Pagos parciales?

La clave es comprender cómo interactúa su industria, en la venta y entrega de sus productos / servicios, con sus clientes y prospectos típicos.

**3. Sus clientes específicos y cómo se ven afectados por las capacidades típicas y cómo vende su industria.**

Dado que sus clientes son los únicos jueces de su Oferta de la Mafia, también debemos entender cómo sus capacidades actuales y las de sus competidores afectan a las compañías en su mercado objetivo y cómo se ven afectados por la forma en que todos los venden.

Es en estas interacciones e interfaces que podemos estar causando efectos negativos para nuestros clientes y prospectos. Comprender estos efectos negativos nos lleva a descubrir el problema raíz de nuestro cliente relacionado con hacer negocios con nuestra industria.

La forma más fácil de entender qué es una Oferta de la Mafia, qué la hace buena y cómo crearla es a través de un ejemplo. Lo más probable es que este ejemplo no se aplique a usted porque una oferta es específica para una empresa y sus clientes en particular. Sin embargo, puede obtener beneficios al comprender cómo aplicar las tres consideraciones a una situación específica.

### Imprenta de etiquetas personalizadas: un ejemplo

Consideremos una imprenta de etiquetas personalizada. Las etiquetas que esta imprenta hace para un cliente no se pueden vender a nadie. Sin embargo, el mismo cliente puede resurtir una etiqueta por varios años. Además, los clientes de esta compañía de etiquetas compran más de 100 etiquetas diferentes para sus diversos productos. Muchos de sus clientes son empresas regionales de alimentos y bebidas. Producen productos alimenticios en múltiples sabores y los colocan en una variedad de envases, lo que hace que necesiten más de 100 etiquetas diferentes.

El análisis comenzó evaluando las capacidades internas de esta imprenta y las de sus competidores. Descubrimos que esta imprenta y sus competidores generalmente cotizaban un plazo de entrega de 2 semanas. También aprendimos que el desempeño en la fecha de entrega era de aproximadamente el 90 por ciento para este tipo de imprentas de etiquetas personalizadas.

La determinación del desempeño operacional de la compañía de etiquetas fue sencilla. Lo único que debe tener en cuenta es cómo calculan el desempeño de la fecha de entrega (DDP). Algunas compañías cambiarán el compromiso de entrega si llaman al cliente y obtienen permiso para llegar

<sup>9</sup> Por lo general, podemos hacer algunas preguntas, según el tipo de operación, y tener una idea de las mejoras posibles. Sin embargo, si no tiene esta experiencia, la figura 22-1 puede servir de guía.

<sup>10</sup> No estoy diciendo que comenzaríamos a cotizar un plazo de entrega de 2 semanas, sino que nuestro ciclo de tiempo interno pasaría de aproximadamente 6 semanas a aproximadamente 2 semanas y capitalizaremos nuestro plazo de entrega interno más corto.

tarde. Si obtienen este permiso y cumplen con la nueva fecha, consideran que esto es a tiempo. Así que les pedimos que calculen su DDP en la "primera fecha ofrecida".

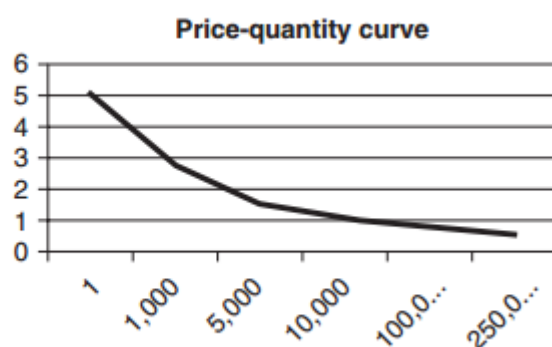
Para determinar si el desempeño de esta compañía de etiquetas también era típico de sus competidores, simplemente hablamos con los vendedores. Si el desempeño de una empresa es mucho mejor o mucho peor que el de la competencia, sus vendedores habrán oído hablar de ello. Si no tiene vendedores, entonces quienquiera que sea el jefe de ventas (como el propietario de la empresa) es a quién se debe preguntar. En este caso, los vendedores indicaron que el tiempo de entrega de 2 semanas y el DDP del 90 por ciento no fue elogiado ni un problema.

Según nuestra experiencia de trabajar con imprentas en el pasado, esperábamos que el tiempo del taller se redujera a solo unos días y mejorar el DDP a más del 99 por ciento. Un rápido recorrido por el taller verificó que esto debería ser posible. En el recorrido, notamos una gran cantidad de *trabajo en proceso* (WIP). También notamos que uno de los operadores de la imprenta examinaba un montón de trabajo en proceso y le pregunté qué estaba buscando. Dijo que estaba tratando de determinar la mejor manera de "agrupar los trabajos" para hacer el mejor uso de su preparación (ajuste - Setup) actual.

Con esta información y sabiendo que el tiempo de contacto (proceso) real de un trabajo se mide en minutos, estábamos seguros de que el tiempo de ciclo en el taller debería pasar ahora de las 2 semanas o más a solo unos pocos días. Anticipamos que deberíamos poder mejorar este taller a un 99% de DDP y el tiempo que demora un pedido en fluir a través del taller debería reducirse drásticamente. Nuestra estimación fue de dos a tres días<sup>11</sup>.

Luego, centramos nuestra atención en la industria y en cómo la industria vende etiquetas personalizadas. Ahora, si alguna vez compró algo impreso, sabe que cuanto más bajo es el precio por pieza que usted desea, más tendrá que comprar. Si solo desea una o unas pocas piezas, entonces su precio por pieza será muy alto. La industria de la impresión utiliza una curva de precio por cantidad como la que se muestra en la Fig. 22-2.

**FIGURE 22-2**  
Price-quantity curve.



Además de una curva de precio por cantidad, también era una práctica estándar que esta imprenta de etiquetas y sus competidores permitieran a los clientes distribuir la cantidad en todas sus diferentes etiquetas. Por lo tanto, si un cliente necesita 100 etiquetas diferentes, puede distribuir el volumen en todas las 100.

<sup>11</sup> Consulte los capítulos de logística (7 al 12) de este Manual para obtener más información sobre cómo establecer mejoras operacionales.

A continuación, analizamos el impacto que el tiempo de entrega de 2 semanas con un 90% de DDP junto con las prácticas de la industria tienen en los clientes de la compañía de etiquetas. En otras palabras, ¿qué efectos negativos estamos causando a nuestros clientes debido a nuestras capacidades y cómo vendemos?

En el caso de esta imprenta de etiquetas personalizadas, seleccionamos un cliente representativo para comprender la relación de causa y efecto entre la forma en que vendemos y el impacto que tiene en nuestros clientes. Seleccionamos un tostador de café que compró alrededor de 100 etiquetas diferentes y que, cuando vieron esa curva de precio por cantidad, decidieron comprar etiquetas por un valor de 6 meses a la vez. Las etiquetas son relativamente pequeñas y económicas, por lo que era común tener 6 meses de inventario.

Para finalizar el pedido de las etiquetas de seis meses, el tostador de café debe determinar cómo distribuir la cantidad entre las 100 etiquetas. ¿Cuántos French Roast, Columbian Roast y French Vanillas se venderían en bolsas de cada tamaño? Para hacer eso, tenían que pronosticar durante 6 meses la cantidad de etiquetas que iban a necesitar, lo que significaba que tenían que adivinar:

- cuánto café íbamos a comprar;
- en que sabor y
- en qué tamaño de bolsa.

Ahora, si solo sabes una cosa sobre un pronóstico, ¿qué sabes? ¡Que está mal! La única pregunta es ¿Qué tan mal está y en qué dirección?

Nuestras prácticas hacen que nuestros clientes tengan que pronosticar. ¿Cuáles son los aspectos negativos que nuestros clientes estarían experimentando a partir de un pronóstico incorrecto? Esto es fácil de comprobar. Entré en el departamento de servicio al cliente de la compañía de etiquetas y le hice dos preguntas a la gente de servicio al cliente:

1. ¿Alguna vez recibe llamadas frenéticas de clientes que se han desabastecido de etiquetas? Dijeron: "Sí, recibimos esas llamadas todo el tiempo". ¿Qué es "todo el tiempo"? ¡Indicaron que estaban recibiendo de 2 a 3 de esas llamadas por semana!
2. ¿Ocurre también lo contrario? ¿Tiene clientes que normalmente ordenan etiquetas de 6 meses, pero han pasado más de 6 meses desde que se reordenaron algunas de las etiquetas? Servicio al cliente respondió, "Sí, eso también sucede. De hecho, el tostador de café sobre el que nos estaba preguntando la semana pasada. Estaban desesperados porque estaban agotados de las etiquetas de Columbian Roast para sus bolsas de una libra. Y mientras los teníamos en el teléfono, les preguntamos si también querían pedir etiquetas de French Roast porque habían pasado más de 9 meses ". Ellos respondieron: "Tenemos suficientes etiquetas de French Roast para nuestros nietos, ¡así que solo envíen el Columbian Roast! "El cliente explicó que sus líneas se habían detenido cuando se quedaron sin etiquetas y que las necesitaban lo antes posible para cumplir con un pedido. Pidieron a la compañía de etiquetas que los enviara durante la noche.

Nuestras prácticas obligan a nuestros clientes a pronosticar. El pronóstico termina siendo erróneo en una u otra dirección. Si el pronóstico es bajo, sus líneas se detienen, lo que les hace perder productividad y trabajar horas extras cuando finalmente obtienen las etiquetas. Sus costos también aumentan porque, además de las horas extras, tienen que pagar los gastos de envío acelerados. Además, los compradores están trabajando frenéticamente para obtener las etiquetas en casa y la línea de respaldo.

Si el pronóstico es alto, terminan con demasiado inventario de algunas etiquetas. Los altos niveles de inventario aumentan la probabilidad de daños u obsolescencia. Además, un alto inventario da como resultado mayores costos de transporte y efectivo atado en un inventario innecesario, y hace que la compañía vacile antes de realizar cambios en las etiquetas.

Por lo tanto, nuestros análisis<sup>12</sup> conducen a la siguiente Oferta de la Mafia:

“Señor. Cliente, no me coloque pedidos. Sus pedidos se basan en su mejor estimación de cuántas etiquetas cree que podría necesitar. Eso es porque las imprentas de etiquetas ponen ese precio con una curva de cantidad frente a lo que pide y lo obligan a tener que adivinar seis meses. El pronóstico termina siendo incorrecto, y ¿cómo puede ser correcto? En su lugar, díganos todos los días cuántas etiquetas utiliza y podemos garantizarle, por un lado, que no tendrá que conservar más de dos semanas de etiquetas. ¿Y usted sabe cómo se queja su departamento de marketing de que no pueden hacer los cambios que desean porque tienen un inventario de seis meses? Bueno, ahora solo tendrá dos semanas. Al mismo tiempo, le garantizaremos que nunca lo agotaremos. Le garantizamos que nunca irá a la estantería y no tendrá la etiqueta que necesita. Y si alguna vez hacemos un desabastecimiento, le pagaremos \$ 500 por día por etiqueta. Ofrecemos todo esto al mismo precio competitivo que paga hoy y por supuesto, tendrá mucho menos dinero atado”.

### La prueba: ¿es una oferta de la mafia?

Probemos esa oferta contra nuestra definición. ¿Es la oferta tan buena que nuestros clientes no pueden rechazarla? Bueno, eso depende del cliente. Si hemos hecho un buen trabajo con nuestro análisis, debería ser irrefutable al 80% del mercado objetivo. Tenga en cuenta que ninguna oferta será aceptada al 100 por ciento por ningún mercado. Solo habrá algunas personas, por el motivo que sea, que no encontrarán su oferta convincente.

“La razón no es automática. Aquellos que la niegan no pueden ser conquistados por ella. No cuentes con ellos. Déjalos en paz.”

—Ayn Rand

Cuando desarrollamos una Oferta de la Mafia, comenzamos preguntando a quién se hará la oferta. Seleccionamos un mercado objetivo, un tipo de cliente. El mercado que seleccionamos puede depender de una serie de problemas; por ejemplo:

- ¿Qué mercado queremos crecer?
- ¿Qué mercado tiene los mejores márgenes?
- ¿Tenemos demasiado negocio con un cliente o en un mercado?
- ¿Qué clientes o tipos de clientes tememos? (Si nuestros competidores también temen a estos clientes, pueden ser adquiridos más fácilmente).
- ¿Qué mercado tiene toneladas de espacio para que crezcamos?

Sin embargo, la clave es que nuestro análisis se realiza con este mercado objetivo en mente. En nuestro ejemplo, la mayoría de los clientes de la compañía de etiquetas eran fabricantes regionales de alimentos y bebidas. La oferta fue desarrollada para esos clientes y prospectos.

Los fabricantes de equipos también compran etiquetas. Sin embargo, esta oferta no funcionaría para ellos. Normalmente saben que van a producir 100 máquinas este año y saben que necesitarán 500 etiquetas para esas 100 máquinas. No tienen un problema de pronóstico en la misma medida que los fabricantes de alimentos y bebidas. Es probable que nuestra oferta no los mueva, por lo que nuestra atención de prospección se dedicará a los fabricantes de alimentos y bebidas que luchan por mantener

<sup>12</sup> Para nuestros análisis utilizamos la rigurosa lógica de causa y efecto de los procesos de pensamiento TOC.



la combinación correcta de inventario de etiquetas mientras aún tienen una gran cantidad de inventario.

Entonces, ¿por qué la oferta de la compañía de etiquetas es irrefutable para los fabricantes de alimentos y bebidas?

Hagamos una lista:

- Reduce su inventario de aproximadamente 6 meses a 2 semanas.
- Reduce la cantidad de efectivo que tienen atado en inventario.
- Elimina el caos que se produce cuando se produce un desabastecimiento.
- Reduce los costos asociados con desabastecimientos: tiempo de inactividad, envío acelerado y horas extras.
- Reduce los gastos de inventario.
- Reduce la obsolescencia del inventario y hay menos etiquetas que dañar si ocurre un incidente.
- Proporciona mayores oportunidades de marketing cuando puede hacer cambios rápidamente.
- Elimina la necesidad de hacer pedidos y hacer pronósticos, por lo tanto, libera ese tiempo para otras actividades.
- Y, todo eso se realiza por el mismo precio.

Por lo tanto, podemos llegar a la conclusión de que esta oferta es irrefutable para nuestro mercado objetivo, pero ¿puede nuestra competencia igualarla? Estamos pidiendo a nuestros clientes que mantengan un inventario de 2 semanas, reducido de alrededor de 6 meses. ¿Cuál es el plazo de entrega de la competencia? Si recuerda de nuestro análisis, el plazo de entrega estándar fue de 2 semanas con un 90 por ciento de DDP. Por lo tanto, no hay forma de que nuestros competidores puedan igualar la oferta y no tener que pagar multas o mantener una cantidad sustancial de inventario a su riesgo.

Al final resultó que, mejoramos nuestro flujo de más de 2 semanas a solo 2 días (mientras que las ventas y el personal permanecieron constantes), estableciendo las bases para una ventaja competitiva decisiva. Por lo tanto, nunca deberíamos tener que pagar una multa mientras prestemos atención y sepamos cómo reaccionar ante los datos de consumo diario. Por lo tanto, esta oferta cumple con los dos requisitos para una oferta de la mafia. Es una oferta que el cliente no puede rechazar y la competencia no puede ofrecer por igual.

### ¿Qué se necesita para hacer la oferta?

Además de mejorar las operaciones mediante la implementación de Drum-Buffer-Rope Simplificado (S-DBR)<sup>13</sup>, la compañía de etiquetas tuvo que cambiar su forma de pensar en varias áreas. Primero, su oferta requeriría que hicieran más ajustes (calibraciones). Pregunte a cualquier imprenta de etiquetas cuánto cuesta hacer una calibración y le indicarán el centavo. Sin embargo, ¿cuánto cuesta realmente?.

Nada. No paga a sus empleados por la calibración y no paga a su máquina por la calibración. El único costo real es un poco de papel y tinta para alinear todo. Esto es tan pequeño y tan difícil de asignar un costo exacto a la perfección, que solo lo veo como nada. Sin embargo, la competencia de la compañía

---

<sup>13</sup> Nuestra versión de S-DBR para talleres personalizados se llama Velocity Scheduling System y puede encontrar más información en [www.VelocitySchedulingSystem.com](http://www.VelocitySchedulingSystem.com)

de etiquetas cree que hay un costo real e incluso si pudieran igualar la oferta, *¡no quieren!*. Piensan que los costos de la compañía de etiquetas aumentarán y se cerrarán.

La razón principal por la que la industria utiliza una curva de precio por cantidad es para ahorrar estas calibraciones. Sin embargo, ahorrar calibraciones se trata de imprimir, de nuestros costos, no de los clientes. De hecho, nuestro análisis mostró que la curva de precio por cantidad lleva a la necesidad de que nuestros clientes pronostiquen. Y eso lleva a una serie de efectos negativos.

Así que uno de los cambios más grandes que tuvo que hacer la compañía de etiquetas fue en cómo piensan acerca de sus costos. Tenían que entender que el verdadero costo de hacer más calibraciones era prácticamente nada y ahorrar tiempo en una no-restricción no ahorraría nada. Las calibraciones toman más tiempo, pero sucede algo interesante cuando empiezas a hacer algo más a menudo: ¡lo mejoras! La compañía de etiquetas liberó capacidad al no perder tiempo de producción, fabricando etiquetas que no son necesarias. Así que a pesar de las calibraciones adicionales, el flujo a través de la compañía de etiquetas se mantuvo en aproximadamente 2 días.

¡Ahí lo tienen, una oferta que es tan buena que nuestros clientes no la pueden rechazar y algo que la competencia no puede y no quiere igualar! La competencia no igualará esta oferta por un período de tiempo y tal vez nunca. Por lo tanto, hemos construido y capitalizado una ventaja competitiva muy sostenible.

### Una Oferta de la Mafia No Es...

Las ofertas de la mafia no requieren una innovación. Está el campo de la innovación que cree que la única forma de ganar sustancialmente más ventas es innovar mejor y más rápido, lo que sus clientes desean. Algunos incluso han llegado tan lejos como para denominar a sus productos existentes, en sus mercados existentes, un océano rojo sangriento debido a toda la feroz competencia.

En el libro *Blue Ocean Strategy* (Kim y Mauborgne, 2005), los autores sostienen que, en la mayoría de los casos, no es posible vender más de sus productos existentes en sus mercados existentes. Establecen un proceso para desarrollar nuevos productos para nuevos mercados, un esfuerzo altamente arriesgado.

La innovación es absolutamente necesaria para la sostenibilidad a largo plazo, sin duda. Mi problema con el uso de la innovación como su único medio para aumentar las ventas es que es de corta duración. ¿Cuánto tiempo duran la mayoría de las innovaciones? ¿Cuánto tiempo le toma a sus competidores copiar?

Si los nuevos productos y los nuevos mercados son una propuesta arriesgada, ¿por qué utilizar la innovación como su único enfoque para aumentar las ventas? ¿Y por qué tomaría una acción tan arriesgada si pudiera desarrollar una Oferta de la Mafia? La respuesta, por supuesto, es que no lo harías. Sin embargo, la innovación es la única alternativa lógica si no conoce TOC o las Ofertas de la Mafia.

Yo diría lo mismo del precio. Las reducciones de precios también pueden copiarse muy rápidamente y por lo general, no proporcionan una ventaja sostenible. Por lo tanto, las ofertas de la mafia no se basan únicamente en el precio.

Adicionalmente, recuerda esta lista:

- Tenemos una calidad sobresaliente y es mejor que la competencia.
- Tenemos una gran reputación.
- Obtenemos buenos resultados para nuestros clientes.

- Tenemos muy buenos empleados expertos con baja rotación.
- Somos muy receptivos.
- Somos muy innovadores, ayudando a nuestros clientes a ...
- Puedes confiar en nosotros

Estas no son las cualidades de una oferta de la mafia. Sus competidores dicen exactamente lo mismo. Todas las buenas compañías tienen estas cualidades o no estarían en el negocio por mucho tiempo. Una oferta de la mafia no es una lista de puntos fuertes, un cliché, subjetivo u ofrecido por la competencia.

En el ejemplo de la empresa de etiquetas personalizadas:

- La Oferta de la Mafia fue desarrollada para una compañía regular con sus productos existentes en sus mercados existentes.
- Esta empresa no tenía ninguna ventaja competitiva o innovación en particular, ninguna patente, ninguna tecnología única, el mismo equipo que los competidores y empleados similares.

Sin embargo, no se basó en una reducción de precios, no es fácil de seguir para la competencia y es tan buena que la mayoría de los clientes lo aceptarán fácilmente.

### ¿Dónde comenzar?

¿Debemos mejorar las operaciones o crear primero una Oferta de la Mafia? Lo hemos hecho de ambas maneras y de cualquier manera funciona. Pero me gusta empezar por desarrollar la oferta de la mafia. Una vez que tenga la oferta, sabrá hasta qué punto necesita mejorar las operaciones.

Más importante aún, le da una razón para cambiar. Hemos encontrado que cuando comenzamos con la oferta, el cliente está más motivado para realizar las mejoras operacionales. Las mejoras operacionales se producen más rápido.

Cuando hemos trabajado con clientes que ya han implementado TOC en sus operaciones, a menudo nos damos cuenta de que han estado regalando algunas o todas las mejoras que han hecho. Esto es particularmente cierto en los casos en que tenían un DDP muy malo. Mejoran las operaciones y luego regalan los plazos más cortos porque se sienten culpables por su desempeño anterior. Por lo tanto, mi recomendación es crear primero su Oferta de Mafia y luego realizar las mejoras operacionales necesarias para entregar su oferta.

Sin embargo, antes de hacer su oferta, hay algunas cosas que debe hacer. Poner sus operaciones en forma es de suma importancia. La forma más rápida de acabar con una oferta de la mafia es no poder entregarla. Por lo tanto, asegúrese de que puede entregar su oferta haciendo un par de carreras en seco. Pretenda que varios de sus pedidos o trabajos son para su oferta y vea cómo lo hace. Alternativamente, si va a garantizar una fecha de envío, determine cuánto pagaría en multas si se garantizara cada pedido.

Asegurarse de que su operación esté lista para la oferta es sencillo. Sin embargo, también debe predecir qué podría salir mal desde su perspectiva y la de sus clientes. Esto le ayudará a determinar si se ha olvidado de algo y a crear algunos de los detalles de su oferta.

Esto no es un permiso para crear un montón de letras pequeñas (palabras engañosas) para su oferta. El objetivo es predecir ramas negativas y recortarlas. En caso de duda, no agregue palabras engañosas; en su lugar favorezca la posición de sus clientes.

Protegerse y vigilar sus intereses es lo que causó los negativos para su cliente en primer lugar, así que no retroceda. Pero al mismo tiempo, no ponga en riesgo su negocio.

## Sosteniendo la Ventaja y la Oferta

Basado en la experiencia, una buena Oferta de la Mafia le dará años sobre la competencia. La competencia cree que su oferta lo pondrá a usted fuera del negocio. Les tomará algún tiempo antes de que incluso le echen una segunda mirada a lo que está haciendo.

En este capítulo, he presentado una muy buena oferta de la mafia para una imprenta de etiquetas personalizada. He estado usando este ejemplo durante años. He sido el orador principal en la conferencia anual de Tag and Label Manufacturers Institute dos veces. Y a pesar de eso, ningún competidor directo ha copiado esta oferta. Es cierto que la oferta puede no funcionar perfectamente para otra imprenta de etiquetas porque tiene diferentes clientes. Sin embargo, al menos algo de eso sería transferible. Entonces, ¿por qué no lo hacen? ¿Por qué otras industrias que tienen prácticas industriales similares con efectos negativos similares en sus clientes no lo prueban?

Primero, creo que el pensamiento de "somos diferentes" nos impide ir demasiado lejos con ello. Entonces, incluso si alguien comienza a estudiarlo, puede ser bloqueado de muchas maneras. El desarrollo e implementación de los cambios necesarios para una Oferta de la Mafia requiere múltiples cambios de paradigma. En particular, requiere que cambie su forma de pensar. Y cambiar la forma en que piensa acerca de -los costos, las calibraciones, las multitareas, el WIP, la programación y cómo se supone que uno debe hacer para ganar dinero- es muy difícil. Hacer todos esos cambios a la vez es aún más difícil.

La mayoría de las Ofertas de la Mafia, por definición, no son fácilmente copiadas por sus competidores, pero usted es otra fuente de problemas para la sostenibilidad. Una vez que comience a hacer su oferta y sus ventas comiencen a aumentar, hay algunos aspectos negativos potenciales para el éxito. La forma más fácil de evitar estos negativos es mediante el uso de técnicas y métricas de TOC. Aquí hay algunos puntos a tener en cuenta:

- Su carga en relación con su capacidad ha aumentado debido al aumento en las ventas, lo que hace que usted:
  - empiece a perder tus compromisos
  - aumente sus plazos de entrega citados
  - acelere las operaciones o recorte gastos haciendo que su calidad disminuya
- El interés en sus productos / servicios es mucho mayor que antes de la oferta, por lo que
  - Algunos prospectos comienzan a deslizarse por las grietas
  - Su servicio al cliente comienza a declinar.
  - El primer paso de su proceso, que se requiere para nuevos clientes (como diseño o ingeniería), se ha convertido en un cuello de botella

Si continúa midiendo y prestando atención, debería poder evitar estos problemas. Sin duda, son predecibles y si presta atención a su carga frente a su capacidad (en todas las partes de sus operaciones y procesos de ventas), puede hacer los preparativos y las respuestas necesarias.

### Beneficios para la Compañía de Etiquetas

Anteriormente, analizamos por qué la Oferta de la Mafia era irrefutable para los **clientes** de la compañía de etiquetas. ¿Pero cuáles son los beneficios para la compañía de etiquetas misma?

- Detienen el bla, bla, bla cuando suenan igual que sus competidores. Ellos pueden responder: "¿Por qué debería comprarte?"
- Las ventas aumentan (y también las ganancias si las soluciones de logística de TOC se utilizan para mejorar las operaciones).
- El tiempo perdido produciendo etiquetas que no son necesarias es eliminado.
- Obtienen un suministro del 100 por ciento para las referencias de etiquetas (SKU) incluidas en el programa.
- Reducen sustancialmente el riesgo de perder un cliente frente a un competidor por una pequeña reducción de precio. Los clientes que aprovechan la Oferta de la Mafia solicitan contratos a largo plazo.
- Se volvieron mejores haciendo calibraciones (setups), y pueden ejecutar lotes pequeños fácilmente, aumentando su flexibilidad y capacidad de respuesta al mercado.
- Se hicieron muy buenos para conseguir nuevos clientes.
- El flujo de caja mejora debido a lotes más pequeños y una facturación más frecuente en función de la reposición que es más frecuente.

### Es un Trato de Negocios

Muchas ofertas de la mafia son negocios y, como tales, se venden de manera diferente. La compañía de etiquetas ya no vende etiquetas; están vendiendo la disponibilidad garantizada de etiquetas en función del uso o consumo real de sus clientes. Para que la oferta funcione, la compañía de etiquetas deberá proporcionar el 100% de las etiquetas que se incluyen en el programa. Además, el cliente deberá proporcionar datos de consumo diario para esas etiquetas. Esta transferencia de datos suena mucho más aterradora de lo que realmente es. Normalmente, una transferencia electrónica se puede configurar para que se realice automáticamente cada día.

Sin embargo, el punto es que el proveedor (la compañía de etiquetas) y el cliente se están integrando más estrechamente. Ambas partes se benefician de esta colaboración empresarial. La oferta debe presentarse de manera que el cliente se comprometa, interactúe y esté listo para comprar. La forma de hacerlo es muy diferente de lo que los vendedores hacen hoy en una reunión de ventas típica.

El mayor problema que vemos después de que alguien ya tiene una buena Oferta de la Mafia está en cómo se entrega. Así que vamos a hablar de eso. ¿Cómo debe presentarse una oferta de la mafia? Necesitamos hacer esto bien porque una buena oferta, entregada pobremente, no aumentará las ventas.

Ya hemos discutido qué sucede cuando entras en el modo bla, bla, bla, tus prospectos dejan de prestar atención. Por lo tanto, debemos presentar nuestra oferta de una manera que sea convincente, gane su confianza y los haga tomar acción. Para mejorar mi capacidad de presentar con éxito las Ofertas de la Mafia y ayudar a mis clientes a presentar con éxito sus ofertas, he estudiado y aplicado algo de psicología básica. Esta psicología, combinada con el proceso de aceptación de TOC, ha llevado al éxito que hemos tenido con las Ofertas de Mafia y el marketing en general.

### La Psicología de Entregar una Oferta de la Mafia<sup>14</sup>

La neurociencia, utilizando una tecnología llamada MRI funcional, nos ha ayudado a comprender qué parte de nuestro cerebro está involucrado en la toma de decisiones. La parte más externa de nuestro cerebro (la parte más nueva o más joven) es donde tiene lugar el pensamiento racional. La parte media

---

<sup>14</sup> Esta sección se basa en gran medida en los conceptos de Neuromarketing: comprender los "botones de compra" en el cerebro de su cliente por Patrick Renvoise y Christophe Morin, pero lo que es nuevo es la combinación de los conceptos de neuromarketing con los conceptos TOC.

de nuestro cerebro nos proporciona nuestros sentimientos viscerales y todos los componentes emocionales relacionados con la toma de decisiones. Sin embargo, el que toma las decisiones es el núcleo de nuestro cerebro. Este núcleo es la parte más antigua de nuestro cerebro y ha sido llamado el viejo cerebro, el cerebro reptiliano, el primer cerebro o el sistema límbico. No importa cómo lo llames, lo que importa es que usamos (y nuestros prospectos usan) la parte más antigua de nuestro cerebro para tomar todas nuestras decisiones.

La científica del cerebro Leslie Hart determinó que el cerebro antiguo es la parte de nuestro cerebro que decide qué sentidos se transfieren al nuevo cerebro y lo que es más importante, qué decisiones se aceptarán. (Hart, 1975).

Esto significa que debemos entender mejor cómo el antiguo cerebro reptiliano toma decisiones para que vendamos con éxito. Hay buenas noticias y malas noticias con esto. La mala noticia es que nuestros prospectos y nosotros estamos tomando decisiones al nivel primitivo de un cocodrilo o una rana. La buena noticia con el antiguo cerebro reptiliano es que es tan antiguo y tan primitivo que se vuelve predecible; se ha estimado que el cerebro antiguo tiene aproximadamente 450 millones de años (Ornstein, 1992). Por lo tanto, si podemos entender cómo predecir lo que hará el cerebro reptiliano, podemos venderle mejor.

Según Renvoise y Morin (2007, 11), el viejo cerebro reptiliano, además de procesar los aportes de otras partes de nuestro cerebro, solo responde a seis estímulos. Esos estímulos son:

1. Centrado en sí mismo: se trata de mí y de mi preservación.
2. Contraste: di lo mismo que ya he escuchado y me desconecto. Di o haz algo en contraste y tienes mi atención.
3. Entrada tangible: lo mejor es lo simple, lo directo.
4. El principio y el final: para conservar energía, el viejo cerebro puede dejar de prestar atención en el medio.
5. Estímulos visuales: lo visual funciona mejor con el cerebro viejo.
6. Emoción — Reglas de la emoción. No somos máquinas pensantes que sienten, somos máquinas sensibles que piensan (Damasio, 1995).

Por lo tanto, si podemos entender cómo aplicar el uso de estos seis estímulos, tenemos la clave para involucrar a nuestros clientes / prospectos en nuestra Oferta de la Mafia. Además, si combinamos esto con la solución de TOC para ventas (Goldratt y Goldratt, 2003)<sup>15</sup> y los procesos de aceptación, es posible que decidan comprarnos.

Así que revisemos el proceso de aceptación a la luz de estos estímulos. El proceso de compra ha evolucionado con el tiempo y puedes encontrar diferentes versiones de él. Voy a revisar los pasos que normalmente cubrimos cuando presentamos una Oferta de la Mafia y cómo podríamos hacerlos teniendo en cuenta los seis estímulos.

### Acuerdo sobre el problema

Dado que el viejo cerebro reptiliano es egocéntrico y se preocupa por su propia supervivencia por encima de todo lo demás, está muy interesado en soluciones que alivien el dolor o los problemas con los que se enfrenta. Es por eso que los humanos gastamos más tiempo y energía evitando el dolor o buscando destruir el dolor que lo que dedicamos a obtener mayores niveles de comodidad<sup>16</sup>.

<sup>15</sup> El método de la *Solución para Ventas TOC* para presentar ofertas fue desarrollado por Rami Goldratt y presentada por primera vez en el Taller de actualización de TOC 2003 en Cambridge, Inglaterra.

<sup>16</sup> Vea un extracto del boletín de Stephan Shapiro del 7 de agosto de 2007

Concéntrese en los problemas y el dolor que experimenta su prospecto, no en las características de sus productos o servicios.

¿Qué revista crees que es más probable que compren los hombres?<sup>17</sup> ¿Una revista de salud para hombres con la portada, "Lose Your Gut Fast (Pierda su panza rápido)" o una revista similar con la portada, "Get Six-Pack Abs (Consiga Abdominales Planos)"?

Un estudio mostró que más del 80 por ciento de los hombres eligieron la primera portada: "Lose Your Gut Fast". ¿Por qué? Las personas están más interesadas en evitar (o reducir) el dolor que en aumentar el placer.

### Acuerdo sobre la dirección de la solución.

¿Ha notado que una gran parte de todos los sitios web y folletos comienzan con la misma frase, "Somos uno de los proveedores líderes de ..."? O bien, tienen una foto de su edificio en la página de inicio. Si está sentado en una presentación, ¿ha notado que la mayoría comienza con el presentador explicando la historia de la compañía?

Este bla, bla, bla es la forma típica en que la mayoría de las personas se aproxima a su mercado. Tales declaraciones vacías, declaraciones neutrales o el silencio generalizado funcionan en su contra. Para alcanzar el antiguo cerebro, debe decir (y probar) una afirmación contrastada porque el antiguo cerebro responde favorablemente al contraste claro y sólido. Las soluciones únicas y poderosas atraen prospectos porque resaltan la diferencia, brecha o disrupción que el viejo cerebro está buscando proactivamente para justificar una decisión rápida.

### Acuerdo de que la solución resuelve el problema

Centrarse en los beneficios únicos de su solución es muy bueno, pero técnicamente no prueba nada. Recuerde, el viejo cerebro prefiere la información tangible, simple y directa sobre los conceptos complicados o abstractos. Necesita una prueba sólida de cómo sus soluciones le permitirán sobrevivir o beneficiarse. Dado que el cerebro antiguo no puede decidir a menos que se sienta seguro, necesita demostrar concretamente, no solo describir, la ganancia que sus prospectos experimentarán de su producto o servicio, los resultados de una solución específica a su problema, de una manera que satisfaga la necesidad del cerebro antiguo de pruebas concretas. Por lo tanto, no se trata solo de valor, se trata de valor comprobado o reducción de riesgo comprobada.

Esto tiene implicaciones no solo para nuestras Ofertas de la Mafia, sino también para la forma en que abordamos las perspectivas en nuestros correos electrónicos, sitios web y folletos. Hay implicaciones sobre cómo describimos el problema, cómo describimos nuestra Oferta de la Mafia y cómo acordamos o probamos que nuestra oferta proporcionará los resultados.

Así que veamos los componentes principales de la solución para la presentación de ventas de la oferta de la mafia de la compañía de etiquetas y cómo se puede entregar a la luz de lo que ahora sabemos sobre el viejo cerebro reptiliano.

Aquí está el flujo típico.

Nunca empezamos con quiénes somos y cuánto tiempo hemos estado en el negocio y todo ese típico bla, bla, bla. Al viejo cerebro no le importa. Comenzamos con algo como:

---

<sup>17</sup> Extracto del boletín de Stephen Shapiro del 7 de agosto de 2007.

*“Hicimos un análisis de nuestra industria. Observamos nuestras prácticas y las prácticas de nuestros competidores. Y descubrimos que nuestras prácticas están teniendo un efecto negativo en sus resultados. Nos gustaría compartir y verificar ese análisis con usted”.*

De esta manera, nuestra declaración de apertura (*el principio*) trata sobre ellos (*Centrado en sí mismo - egocéntricos*) y su resultado final.

También tenga en cuenta que esto contrasta con lo que hacen la mayoría de sus proveedores.

### Acuerdo sobre el problema

En la presentación de PowerPoint, comenzamos con el "Análisis de las prácticas de los proveedores". En esta parte de la presentación, mostramos cómo los proveedores en nuestra industria (nuestros competidores y nosotros) tienen un impacto negativo en el negocio de nuestros clientes. Estos efectos negativos se deben a nuestras prácticas. Normalmente, estas prácticas son comunes en nuestra industria e incluyen requisitos mínimos de pedido, prácticas de programación, plazos de entrega y demás. De esta manera, estamos comenzando con cómo nuestras prácticas son la causa de al menos algunos de sus problemas. Normalmente, haremos tres diapositivas como la que se muestra en la Fig. 22-3, mostrando el efecto negativo que nuestras prácticas tienen en nuestros clientes. Luego resumimos en una diapositiva. Para entregar al viejo cerebro, enfatizamos que estas prácticas de la industria están teniendo un efecto negativo *en su* negocio. De nuevo, es acerca de ellos.

**FIGURE 22-3**  
Analysis of  
suppliers' practices.

*Supplier Practice:* Minimum  
order quantities and volume  
discounts

*Customer's mode of behavior:*  
Batch orders (delay ordering) to  
accumulate needs and order larger  
quantities to get the discount.

*Implications on your business:*  
High inventory with all the cost  
and risk that goes with it. And lots  
of cash tied up!

También puede hacer que el problema sea visual al agregar una imagen de montañas de inventario. También me gusta generar discusión sobre estos problemas porque muchas veces hay personas en la sala que no estaban al tanto de la situación o la magnitud del problema. Quiero que se emocionen un poco con el dolor. Podría preguntar, por ejemplo, si de hecho han tenido la experiencia de tener que mantener inventarios más altos debido a la política de un proveedor.

A menudo puedo conseguir que alguien cuente una historia, y si él o ella lo hace, trato de hacerlo tangible preguntándole cuánto, qué tan grande o cualquiera que sea la pregunta apropiada. Cuando realiza la reunión de ventas típica, el enfoque de "aparecer y hablar" y exponer todas las características y beneficios de su producto o servicio, el cliente se resiste automáticamente y busca razones para no comprar. Al comenzar con cómo los afectamos negativamente, los clientes están más abiertos a escuchar lo que tenemos que decir a continuación.

No puedo enfatizar lo suficiente lo importante que es realmente definir esta primera parte de la presentación. En no más de cuatro diapositivas y 10 minutos, debería poder describir cómo su industria (usted y sus competidores) está teniendo un impacto negativo en los resultados de sus



clientes. Si puede hacer esto en lugar de los típicos "Antecedentes de nuestra compañía" y "Antecedentes de nuestros productos", estarán ansiosos por escuchar lo que tiene que decir a continuación, en lugar de estar medio dormidos.

Sin embargo, si su análisis no fue correcto y no ha identificado correctamente el dolor, entonces no va a hacer una venta, así que agradézcales por revisar su análisis y váyase.

Sin embargo, si tenemos la cabeza de nuestro prospecto asintiendo de acuerdo y compartimos un par de historias, en realidad están ansiosos por escuchar lo que tenemos que decir a continuación. Usted es el primer proveedor que ha descrito con tanta elocuencia las dinámicas entre las prácticas de la industria y lo ha verbalizado mejor de lo que incluso lo han hecho ellos o podrían hacerlo.

### **Acuerdo sobre la dirección de la solución.**

Por lo general, hago la transición diciendo algo como: "Entonces, si hemos capturado con precisión los problemas que nuestra industria le causa, entonces debemos determinar los criterios para una buena solución".

Luego presentamos y revisamos la diapositiva con estos criterios y obtenemos los comentarios de los prospectos. También notamos que estos criterios deben usarse para evaluar cualquier solución potencial, incluso la de un competidor. Esto es para que podamos *crear contraste*.

A continuación, le preguntamos cómo sería si tuviera una solución que cumpliera con esos criterios. Aquí estamos creando *una visión* y aprovechando las *emociones*.

Una vez que tenemos un acuerdo sobre los criterios para una buena solución, revisamos nuestra solución: nuestra Oferta de la Mafia. Por lo general, ofrecemos una descripción general de nuestra oferta y luego analizamos cada componente de la misma con más detalle. De esta manera, obtienen una vista previa de lo que está por venir, dándoles una visión general, y luego pueden concentrarse en lo que se está presentando. El método de vista previa también crea otro *comienzo*.

Mientras revisamos nuestra oferta, nuevamente la entregamos de una manera que el viejo cerebro lo puede relacionar. Y eso, por supuesto, cambiará para cada oferta. Sin embargo, es muy importante que sea tangible. No solo diga que tiene una garantía, diga cuál es la garantía. No solo diga que cumplirá el plazo de entrega, diga que plazo es.

Para cada declaración o componente de su oferta, sea muy explícito acerca de los resultados que experimentarán. Las ganancias son típicamente financieras, estratégicas o personales. Sea lo más *tangible*, simple y directo posible.

### **Acuerdo de que nuestra solución resuelve el problema**

Después de que hayamos revisado nuestra oferta, volvemos a los criterios para una buena solución y preguntamos si nuestra oferta ha cumplido con esos criterios. Luego comparamos nuestra solución, nuestra Oferta de la Mafia o declaraciones, con las soluciones típicas para *crear contraste*.

Explicamos que el *contraste*, la diferencia entre nosotros y nuestros competidores, es lo que lleva a los resultados prometidos en nuestra oferta y damos pruebas.

Hay varios tipos de pruebas, y aquí están en orden preferido: historia del cliente o caso de estudio, una demostración, datos o créeme.

La prueba de los resultados que su oferta proporcionará es el núcleo de su mensaje. Su evidencia debe ser *tangible*, objetiva y demostrable. Las ganancias que está promocionando deben ser mayores que el costo de su producto o servicio para demostrar el valor que está ofreciendo.

### Cierre

Existen muchas técnicas de cierre convencionales, pero si ha seguido la Solución para Ventas y el proceso de aceptación de TOC y se ha entregado al viejo cerebro reptiliano, no necesita nada sofisticado. Sin embargo, también sabemos que el viejo cerebro presta especial atención al final de una presentación. Por lo tanto, la técnica de cierre más efectiva para el viejo cerebro es simple. Renvoise y Morin (2007, 127–131) recomiendan tres pasos finales:

1. Repita su oferta una vez más, porque el viejo cerebro recuerda el final. “Reduciremos su inventario a la mitad, reduciendo la cantidad de efectivo que tiene atado en el inventario, y al mismo tiempo le garantizamos que nunca tendrá agotados, reduciendo su caos y costos, y permitiéndole satisfacer mejor las necesidades de sus clientes. Y si alguna vez se desabastece, le pagaremos \$ 500 por día por SKU”.
2. Luego, obtenga una opinión pública positiva preguntando: “¿Qué le parece?” Si tiene un grupo grande, dirija esta pregunta a una persona en particular. Entonces espere una respuesta. La espera es incómoda pero muy importante. La psicología de esto es hermosa. La persona que responde querrá permanecer *coherente* con cualquier declaración pública que haga, y luego defenderá su posición inicial. Por lo tanto, si adoptan una posición positiva sobre usted o su oferta, termina con un defensor interno (sponsor) que permanece después de que usted se vaya. Se llama *Ley de Consistencia* (Cialdini, 2007).

También se ha encontrado que un pequeño compromiso inicial provocará un compromiso mayor más adelante (Cialdini, 2007). ¿Alguna vez ha notado que *después* de comprar algo está *más seguro* de los beneficios que recibirá? Aunque justo antes de tomar la decisión de compra, ¿usted estaba comparando y contrastando entre varias alternativas? Por lo tanto, el compromiso inicial que realiza el defensor interno (sponsor) llevará a declaraciones más firmes más adelante.

Si los comentarios que escucha no son positivos, entonces tiene la oportunidad de abordar cualquier inquietud con todos los presentes. Es mejor ventilar cualquier aspecto negativo en su presencia a que surjan cuando no está cerca. Sin embargo, si ha realizado bien el análisis de la Oferta de la mafia y ha seguido las soluciones para el proceso de ventas, tendrá muy pocas objeciones, si es que las tiene.

3. Una vez que haya respondido todas las preguntas y haya abordado cualquier inquietud, pregunte: “¿A dónde vamos desde aquí?” Una vez más, sea paciente y espere una respuesta. Su respuesta es su compromiso. La clave para invocar la Ley de consistencia es esperar a que establezcan los próximos pasos. Cuando su prospecto finalmente diga: “Escogamos una parte representativa de las etiquetas y probemos la solución propuesta”, es más probable que suceda que cuando usted lo sugiere. Además, la persona que hizo la sugerencia se convertirá en el campeón interno de la prueba.

Utilice cada oportunidad de presentación para mejorar la presentación y la técnica de su oferta continuamente. Me resulta útil contar con alguien que pueda ayudarlo a evaluar la reacción de su cliente potencial y documentar cualquier desviación del proceso que haya ocurrido.

## ¿Para quién puede desarrollar ofertas?

Las Ofertas de la Mafia se pueden desarrollar para cada producto o servicio y para cada uno de sus segmentos de mercado. Algunas compañías tendrán una oferta para cada producto, mientras que otras tendrán ofertas que varían según el segmento de mercado. Por ejemplo, la compañía de etiquetas utiliza la misma oferta independientemente de la etiqueta que se venda. Sin embargo, si decidieran ingresar a diferentes mercados, es posible que necesiten una nueva oferta para el nuevo mercado. Esto ciertamente sería cierto si decidieran hacer etiquetas para el mercado de fabricantes de equipos. En realidad, se dirigen a nuevos clientes que saben que sufren los efectos de la curva de precio por cantidad y un pronóstico incorrecto.

Es común que nuestros clientes tengan una o dos ofertas por los productos o servicios que venden en los mercados en los que participan. Sin embargo, no hay un número correcto. Si necesita decidir qué producto o servicio y qué mercado para comenzar, puede usar las mismas preguntas que enumeramos anteriormente:

- ¿Qué mercado queremos crecer?
- ¿Qué mercado tiene los mejores márgenes?
- ¿Tenemos demasiado negocio con un cliente o en un mercado?
- ¿Qué clientes o tipos de clientes tememos? (Si nuestros competidores también temen a estos clientes, pueden ser adquiridos más fácilmente).
- ¿Qué mercado tiene toneladas de espacio para que crezcamos?

Las ofertas de la mafia pueden dirigirse a otras personas además de sus clientes y prospectos. Puede crear Ofertas de la Mafia para sus proveedores, sus empleados, su banco, sus socios o afiliados, o para la persona que elija.

Una vez que comience a pensar con la mentalidad de una Oferta de la Mafia, también le resultará útil preguntarse: “¿Por qué alguien con quien interactúa debe hacer negocios con usted?” Esta línea de pensamiento lo ayudará a asegurarse de que todas las interacciones que tenga sean tan buenas como pudieran ser. Por ejemplo, si quiere comenzar a usar Twitter, mi pregunta para usted es: “¿Por qué debería seguirle?” Si recurre a Twitter<sup>18</sup> con la respuesta a esta pregunta en mente, tendrá más éxito en conseguir seguidores. También se pueden hacer comentarios similares sobre sus interacciones personales.

No hay límite en la cantidad de ofertas que puede desarrollar o en la cantidad que puede aumentar sus ventas. Además, las ofertas de la mafia son posibles para la mayoría de las empresas. La razón por la que la mayoría de las empresas no saben que tienen una o no saben qué es, es porque simplemente no saben cómo desarrollarlas.

## ¿Puede crear una oferta de la mafia?

Si leyó el libro del Dr. Goldratt (1994), *No fue la Suerte* o uno de los otros libros de TOC, está familiarizado con la forma en que usamos la lógica de causa y efecto (también llamada Procesos de Pensamiento de TOC) en sus clientes, su industria y su empresa para crear la oferta.

Históricamente, para desarrollar una Oferta de la Mafia, tenía que contratar a un experto en TOC y pasar aproximadamente 2 semanas creando su Árbol de Realidad Actual, el Árbol de Realidad Futura y luego sus Árboles de Prerrequisitos y Transición. Es lento y costoso, pero merece la pena.

---

<sup>18</sup> Obtenga un Consejo de TOC al día en [www.twitter.com/TOCExpert](http://www.twitter.com/TOCExpert)

A medida que he trabajado con clientes, he notado que la mayoría de la población tiene dificultades para construir árboles lógicos. Pueden entenderlos, pero construirlos puede ser un desafío. Por lo tanto, probamos otro enfoque<sup>19</sup> y hemos tenido éxito con un proceso que usa la lógica sin requerir la construcción de árboles. Entonces, ¿puedes crear una oferta de la mafia? Sí, si puede profundizar en la lógica desde la perspectiva de sus clientes.

En *No fue la Suerte*, el Dr. Goldratt desarrolla tres ofertas para tres compañías diferentes (impresión, cosméticos y vapor) en tres entornos muy diferentes. Uno era para una empresa de impresión y se basaba en la práctica de la industria de la curva de precio por cantidad. A pesar de eso, y a pesar del hecho de que toda la lógica está diseñada, las empresas de impresión no imitan la oferta.

Incluso si tiene problemas con la lógica, probablemente sepa lo suficiente sobre su industria y sus clientes para crear una oferta. No es solo la lógica lo que puede ser difícil, sino también ver cuáles son las prácticas de su sector. Es posible que necesite un recurso externo o nuevos ojos para ayudarlo a identificar las prácticas de su industria.

Otro recurso que le puede resultar útil son las plantillas de la oferta de la mafia. Como con cualquier plantilla, hay ventajas y desventajas. En el lado positivo, las plantillas pueden ahorrar tiempo y darle algunas ideas sobre cuál podría ser su oferta. En el lado negativo, debido a que existe una plantilla, es posible que no haga el análisis completo y se quede corta, o la oferta no funcione porque no se aplicó completamente y no hizo el análisis para comprender cómo modificarla.

No utilizamos plantillas en nuestros Boot Camps de oferta de la mafia<sup>20</sup>. En su lugar, hacemos el análisis completo para cada empresa y mercado. Se tarda 2.5 días, pero los errores son limitados. Por lo tanto, use las plantillas si es necesario, pero haga el análisis completo y asegúrese de adaptarlas.

## Las Plantillas

Goldratt Consulting ha tomado las plantillas comunes y ha creado Árboles de estrategia y tácticas (S&T)<sup>21</sup> para cada una. Un S&T proporciona la hoja de ruta para construir, capitalizar y mantener una ventaja competitiva decisiva. Por lo tanto, incluye los principales cambios operacionales que son necesarios para capitalizar una Oferta de la Mafia e incluye lo que se necesita hacer para sostener la oferta y estas mejoras. Estas hojas de ruta pueden ser muy útiles, pero solo si la Oferta de la Mafia se ajusta a usted. ¡Así que no lo fuerce, *haga el análisis!*

Aquí está la lista de S&Ts que Goldratt Consulting ha publicado junto con la Oferta de la Mafia que acompaña a cada uno. Las Ofertas de la Mafia no se expresan explícitamente en los S&Ts, pero cada una establece la "ventaja competitiva decisiva" que se construirá y capitalizará. La ventaja competitiva decisiva a menudo se establece con una opción de segunda fase. La segunda fase es una extensión de la ventaja competitiva inicial, que a menudo la hace aún más fuerte. Muchas empresas comienzan con la ventaja competitiva inicial y se abren su camino a la segunda fase.

He añadido la oferta de la mafia que podría hacerse. Para obtener la imagen completa, deberá revisar todo el árbol de S&T, pero aquí están las ventajas competitivas decisivas y las Ofertas de la Mafia para cada uno:

---

<sup>19</sup> Consulte [www.MafiaOffers.com](http://www.MafiaOffers.com) y [www.MafiaOfferBootCamp.com](http://www.MafiaOfferBootCamp.com)

<sup>20</sup> Consulte [www.MafiaOffers.com](http://www.MafiaOffers.com) y [www.MafiaOfferBootCamp.com](http://www.MafiaOfferBootCamp.com)

<sup>21</sup> Vea los capítulos 18, 25 y 34 sobre árboles de estrategia y tácticas.

## Inventario administrado por el proveedor

Situación: Un fabricante o distribuidor crea una ventaja competitiva decisiva para hacer una Oferta de la Mafia a otro fabricante o distribuidor.

*“Se obtiene una ventaja competitiva decisiva al proporcionar una ‘sociedad’ que garantiza una notable disponibilidad junto con una reducción de inventarios y mucho menos problemas, cuando todos los demás parámetros permanecen igual”. Como segunda fase, “En las sociedades maduras, la empresa tiene la capacidad para comandar precios más altos (alternativamente, para defenderse con éxito contra las presiones para bajar los precios)”.*<sup>22</sup>

Esta plantilla se ajusta al ejemplo de la compañía de etiquetas que hemos seguido a lo largo de este capítulo. Además, puede encajar en situaciones donde al menos algunas de estas afirmaciones son ciertas:

- Los clientes / prospectos no están completamente satisfechos con el balance actual entre la disponibilidad y el inventario.
- Ordenes (pedidos) repetidas se colocan para los mismos SKUs.
- Los clientes / prospectos solicitan el mismo SKU relativamente con poca frecuencia.
- El valor de la SKU no es despreciable.
- Los clientes / prospectos están produciendo y ordenando esencialmente para un pronóstico.
- La vida útil del inventario es relativamente limitada, lo que significa que los productos no son buenos para siempre, pero son buenos por varios años.
- Hay órdenes de emergencia (por ejemplo, 3 por ciento).

En otras palabras, esta plantilla puede aplicarse si sus clientes / prospectos tienen una cantidad significativa de inventario y a pesar de eso, están experimentando demasiado de algunos SKU y agotados de otros.

**Ejemplo de la oferta de la mafia:** “Señor. Cliente, no me coloque pedidos. Sus pedidos se basan en su mejor estimación de cuántas etiquetas cree que podría necesitar. Eso es porque las imprentas de etiquetas ponen ese precio con una curva de cantidad frente a lo que pide y lo obligan a tener que adivinar seis meses. El pronóstico termina siendo incorrecto, y ¿cómo puede ser correcto? En su lugar, díganos todos los días cuántas etiquetas utiliza y podemos garantizarle, por un lado, que no tendrá que conservar más de dos semanas de etiquetas. ¿Y usted sabe cómo se queja su departamento de marketing de que no pueden hacer los cambios que desean porque tienen un inventario de seis meses? Bueno, ahora solo tendrá dos semanas. Al mismo tiempo, le garantizaremos que nunca lo agotaremos. Le garantizamos que nunca irá a la estantería y no tendrá la etiqueta que necesita. Y si alguna vez hacemos un desabastecimiento, le pagaremos \$ 500 por día por etiqueta. Ofrecemos todo esto al mismo precio competitivo que paga hoy y por supuesto, tendrá mucho menos dinero atado en el inventario”.

Mejoras operacionales requeridas: Implementar S-DBR<sup>23</sup> o el Sistema de Programación por Velocidad<sup>24</sup> y la solución de Reposición<sup>25</sup> para reponer las materias primas y los clientes a medida que consumen el producto.

No me gusta el nombre de esta plantilla porque lo que tradicionalmente se entiende por inventario administrado por el proveedor (VMI) no es lo que se ofrece aquí. El VMI tradicional generalmente

<sup>22</sup> Goldratt Consulting, June 26, 2006, Vendor Management Inventory S&T

<sup>23</sup> Consulte el Capítulo 9 para obtener más información sobre S-DBR.

<sup>24</sup> Visite [www.VelocitySchedulingSystem.com](http://www.VelocitySchedulingSystem.com) basado en S-DBR para talleres altamente personalizados.

<sup>25</sup> La solución de reposición de TOC también se llama Demand-Pull y se puede encontrar más información en el Capítulo 11

requiere que alguien pronostique y que el fabricante tenga un inventario basado en ese pronóstico. El pronóstico termina siendo erróneo y, a pesar del hecho de que el fabricante tiene inventario, todavía puede haber desabastecimientos. Además, a medida que los fabricantes intentan minimizar los desabastecimientos, es inevitable que terminen con demasiados de algunos SKU. En este escenario, el cliente aún realiza pedidos. Con la oferta de la mafia, no hay pedidos. Los datos de consumo diario se transfieren del cliente de etiquetas al fabricante. El fabricante tiene cero inventario. El único inventario en el sistema es el inventario de dos semanas que tiene el cliente de etiquetas.

### Respuesta rápida y confiable

Situación: Un fabricante o compañía de servicios crea una ventaja competitiva decisiva para hacer una Oferta de la Mafia a otro fabricante, distribuidor o empresa de servicios o proyectos.

*"Se obtiene una ventaja competitiva decisiva cuando el mercado conoce que las promesas de entrega de la compañía son notablemente confiables, cuando todos los demás parámetros permanecen igual". Y, como segunda fase, " En una porción considerable de las ventas, altos márgenes se ganan al lograr que el mercado conozca que la empresa puede entregar en tiempos de respuesta sorprendentemente cortos ".<sup>26</sup>*

Esta plantilla se puede aplicar en situaciones donde al menos algunas de estas afirmaciones son ciertas:

- El plazo de entrega estándar en la industria es relativamente largo (por ejemplo, ~ 6 semanas).
- El DDP estándar en la industria es relativamente pobre (por ejemplo, ~ 80 por ciento de DDP)
- Los clientes / prospectos están ordenando esencialmente para un pronóstico.
- La falta de disponibilidad tiene consecuencias significativas para los clientes / prospectos.
- A los clientes / prospectos no les resulta fácil buscar una solución alternativa cuando están agotados. En otras palabras, el producto no es un producto básico (commodity) y no está fácilmente disponible en el mercado. Además, no hay ningún producto alternativo que pueda ajustarse o modificarse fácilmente.
- El producto es altamente personalizado y no suele venderse nuevamente o el cliente/prospecto compra una gran cantidad de SKUs.
- El precio de compra es insignificante en relación con el precio de venta (por ejemplo, ~ 5 por ciento, para que se aplique la segunda fase)

En otras palabras, esta plantilla puede aplicarse si sus clientes / prospectos sufren de falta de disponibilidad, por no tener su producto o servicio (y pueden pagar una prima para eliminar el daño en la segunda fase).

**Ejemplo de oferta de la mafia:** "Señor Cliente, sabemos que todos cotizan un plazo de entrega de 4 semanas, pero rara vez alguien entrega en 4 semanas. Esto hace que haga malabares con su cronograma o a veces, que sus líneas paren. Por lo tanto, vamos a dar un plazo de 4 semanas a nuestros precios competitivos actuales, pero vamos a respaldarlo con una multa. Por cada día que enviemos tarde, deduciremos el 10 por ciento por día del total de su pedido. Y si nos demoramos 10 días (lo que actualmente ocurre todo el tiempo), su pedido será gratuito. [Segunda fase] Además, sabemos que a veces sus necesidades cambian porque su cliente ha hecho cambios, por lo que también podemos ofrecer un plazo de entrega de 2 semanas a un precio 2X, pero si realizamos el envío un día tarde, deducimos el 50 por ciento por día. Y, en el raro caso de que lo necesite en 1 semana, haremos lo que sea necesario. Este es un precio 4X, pero si enviemos tarde su pedido será gratis".

<sup>26</sup> Goldratt Consulting, November 2008, Reliable Rapid Replenishment S&T

Mejoras operacionales requeridas: Implementar S-DBR<sup>27</sup> o el Sistema de Programación por Velocidad<sup>28</sup>.

## Bienes de Consumo

Situación: Un fabricante o distribuidor crea una ventaja competitiva decisiva para hacer una Oferta de la Mafia a un minorista de bienes de consumo o una tienda de comercio electrónico (que mantiene inventario).

*“Una ventaja competitiva decisiva se obtiene al proveer una “sociedad” que provee vueltas de inventario superiores (mejor disponibilidad junto con una reducción sustancial de inventarios), cuando el resto de los parámetros se mantienen igual”. Y, como segunda fase, “Una ventaja competitiva decisiva se gana al proveer una “sociedad” que le asegura a los clientes un incremento del TPS (Trúput por Percha)<sup>29</sup> y provee una probabilidad realista de compartir un incremento aún mucho mayor”.<sup>30</sup>*

Esta plantilla se puede aplicar en situaciones donde al menos algunas de estas afirmaciones son ciertas:

- El minorista con frecuencia “hace venta directa” o tiene agotados de los productos de alta rotación.
- El minorista tiene espacio limitado en los estantes (o espacio de almacenamiento).
- El minorista realiza pedidos con el distribuidor / fabricante basándose en un pronóstico.
- Una gran parte del espacio de la estantería del minorista está ocupada con cantidades relativamente grandes de artículos de lento movimiento.
- A los artículos de lento movimiento se les da un descuento después de un tiempo.
- Esperar encontrar un SKU y sentirse decepcionado erosiona gravemente la impresión del consumidor (clientes / prospectos del minorista) y aumenta la decepción del consumidor.
- Un tiempo de reposición largo (relativamente) causa escasez e inventarios altos que bloquean el espacio de la estantería y dificultan la capacidad de ajustar la oferta a las preferencias reales del mercado.

En otras palabras, esta plantilla puede aplicarse si un minorista experimenta vueltas de inventario lentas y erosión de márgenes debido al descuento de los artículos de lento movimiento.

**Ejemplo de oferta de la mafia:** “Señor Cliente, sabemos que todos prometen venta directa y un margen bruto alto, pero ponen todo el riesgo de pronosticar y administrar el inventario en usted. Si el pronóstico es incorrecto, pierde oportunidades con los artículos de rápido movimiento y luego termina dando descuentos en los artículos de lento movimiento. Por lo tanto, nuestra oferta es administrar nuestro inventario en su estante (percha) y garantizamos que cumpliremos o excederemos su retorno histórico sobre el espacio en estantes o pagaremos la diferencia”.

Mejoras operacionales requeridas: Implementar S-DBR<sup>31</sup> o el Sistema de Programación por Velocidad<sup>32</sup> y la solución de Reposición<sup>33</sup> para reponer los bienes de consumo a medida que se venden. El cambio a un modo de operaciones que se basa en el consumo real garantiza una disponibilidad muy alta junto

<sup>27</sup> Consulte el Capítulo 9 para obtener más información sobre S-DBR.

<sup>28</sup> Visite [www.VelocitySchedulingSystem.com](http://www.VelocitySchedulingSystem.com) basado en S-DBR para talleres altamente personalizados.

<sup>29</sup> El trúput por percha (TPS) es una medida del rendimiento del espacio en estantes.

<sup>30</sup> Goldratt Consulting, November 12, 2007, Consumer Goods S&T

<sup>31</sup> Consulte el Capítulo 9 para obtener más información sobre S-DBR.

<sup>32</sup> Visite [www.VelocitySchedulingSystem.com](http://www.VelocitySchedulingSystem.com) basado en S-DBR para talleres altamente personalizados.

<sup>33</sup> La solución de reposición de TOC también se llama Demand-Pull y se puede encontrar más información en el Capítulo 11

con vueltas de inventario sorprendentemente altas y minimizará los artículos de lento movimiento y la necesidad de descuentos.

## Proyectos

Situación: Una empresa que entrega proyectos creará esta ventaja competitiva decisiva y hará una versión de la Oferta de la Mafia que sigue:

*“Una ventaja competitiva decisiva se obtiene cuando el mercado reconoce que las promesas de tiempo de entrega de la empresa son bastante confiables, cuando los demás parámetros se mantienen iguales. En la arena de multiproyectos, ser muy confiable (cumplimiento muy alto en las fechas de entrega prometidas sin poner en peligro las especificaciones) se define como entregar bien hasta en el 95% (o antes) de la fecha de entrega prometida, y en los casos en que haya entregas tarde, el retraso es mucho menor que los retrasos normales en la industria.” Y, como segunda fase, “Se obtienen bonos (por entrega temprana) en una porción considerable de los proyectos.”<sup>34</sup>*

Esta plantilla se puede aplicar en situaciones donde al menos algunas de estas afirmaciones son ciertas:

- Es muy probable que un retraso en la entrega cause un retraso en la finalización total del proyecto.
- El DDP estándar en la industria es notoriamente pobre.
- La entrega tardía del proyecto en general tiene importantes consecuencias para el cliente.
- Los beneficios de la entrega temprana son significativos y para la segunda fase los clientes / prospectos pueden pagar una prima para obtener los beneficios de entregas tempranas. Además, los clientes pueden incluso haber pedido o imponer multas por entrega tardía.

En otras palabras, esta plantilla puede aplicarse si los clientes / prospectos con frecuencia sufren entregas tardías y pueden obtener beneficios sustanciales de entregas tempranas.

**Ejemplo de oferta de la mafia:** “Señor Cliente, sabemos que todos cotizan un plazo de entrega del proyecto agresivo en un intento por obtener su contrato, pero rara vez alguien completa el proyecto en ese plazo. Estos retrasos tienen un costo significativo para usted y retrasan sus ingresos. Por lo tanto, nuestras cotizaciones incluirán una garantía. Le pagaremos el 5 por ciento de los honorarios totales del proyecto por cada día que entreguemos tarde. Al mismo tiempo, podemos permitirle cierta flexibilidad para realizar cambios finales en las especificaciones del proyecto. Además, haremos todo lo posible para entregar nuestro proyecto antes de lo programado, lo que le permitirá, si es posible, generar ingresos antes. Y si podemos hacer esto, solicitamos un bono del 5 por ciento por cada semana que entregamos antes”.

Mejoras operacionales requeridas: Gestión de proyectos con cadena crítica (CCPM)<sup>35</sup> o el sistema Project Velocity<sup>36</sup> pueden hacer que los proyectos tengan un DDP de casi el 100 por ciento. Además, una implementación madura puede reducir los plazos de entrega del proyecto hasta un 50 por ciento de los plazos de entrega regulares.

<sup>34</sup> Goldratt Consulting, June 21, 2007, Projects S&T.

<sup>35</sup> Puede encontrar más información sobre la solución TOC CCPM en la Sección II.

<sup>36</sup> Visite [www.ProjectVelocitySystem.com](http://www.ProjectVelocitySystem.com) basado en CCPM para empresas basadas en servicios y proyectos.



## Pay Per Click (Pague por el Uso)

Situación: esta plantilla se aplica a los fabricantes de equipos o productos de capital intensivo.

*"La compañía obtiene una ventaja competitiva decisiva en grandes mercados al proporcionar sus equipos de una manera que no implica (casi) ningún riesgo para el cliente".<sup>37</sup>*

Esta plantilla se puede aplicar en situaciones donde al menos algunas de estas afirmaciones son ciertas:

- La inversión inicial que se requiere para comprar el equipo no es despreciable.
- El nivel de uso que el cliente / prospecto necesita es altamente incierto.
- El uso del equipo es beneficioso para el cliente / prospecto.
- La inversión inicial requerida es muy alta para el cliente / prospecto.
- El flujo de ingresos está ligado directamente al equipo y es inestable.

En otras palabras, esta plantilla puede aplicarse si los clientes / prospectos quieren el equipo pero consideran que la inversión en el equipo es demasiado arriesgada. Alternativamente, la falta de experiencia hace que el cliente potencial dude del beneficio y del nivel de utilización.

**Ejemplo de oferta de la mafia:** "Señor Cliente, la mayoría de los proveedores de equipos ponen todo el riesgo de compra sobre usted. En el mejor de los casos, se le puede ofrecer un contrato de arrendamiento o alquiler. Podemos reducir su riesgo al 5 por ciento del precio de compra y usted paga solo cuando usa el equipo. Dado que paga por uso, nuestro incentivo es maximizar su tiempo de actividad y calidad. Entonces puede concentrarse en su negocio en lugar de preocuparse por cuándo y si debe comprar".

Mejoras operacionales requeridas: Implementar S-DBR<sup>38</sup> o el Sistema de Programación por Velocidad<sup>39</sup>, sistema Project Velocity<sup>40</sup> o Gestión de proyectos con cadena crítica (CCPM)<sup>41</sup> dependiendo de la situación. El uso de estas aplicaciones logísticas de TOC garantiza que las entregas actuales no se deterioren y exponen exceso de capacidad. Esto garantiza que la única inversión que se requiere para las ofertas de pago por uso son los *costos totalmente variables*<sup>42</sup> del equipo.

## Compartiendo las Ganancias (mi oferta de la mafia)

Situación: esta plantilla se aplica a cualquier compañía que suministre un producto o servicio a cualquier otra compañía o individuo. Esta plantilla aún no tiene un árbol de S&T correspondiente.

Esta plantilla se puede aplicar en situaciones donde al menos algunas de estas afirmaciones son ciertas:

- La empresa vendedora está poniendo todo el riesgo en el cliente / prospecto.
- El cliente / prospecto tiene alguna duda sobre los resultados o beneficios que se producirán.
- La empresa vendedora confía en los resultados que puede lograr el cliente.
- Los resultados obtenidos por el cliente pueden ser medidos.
- El cliente / prospecto no puede darse el lujo de comprar el producto / servicio directamente, pero podría pagar si se consiguieran los resultados prometidos.

<sup>37</sup> Goldratt Consulting, May 25, 2006, Pay Per Click S&T

<sup>38</sup> Consulte el Capítulo 9 para obtener más información sobre S-DBR.

<sup>39</sup> Visite [www.VelocitySchedulingSystem.com](http://www.VelocitySchedulingSystem.com) basado en S-DBR para talleres altamente personalizados.

<sup>40</sup> Visite [www.ProjectVelocitySystem.com](http://www.ProjectVelocitySystem.com) basado en CCPM para empresas basadas en servicios y proyectos.

<sup>41</sup> Puede encontrar más información sobre la solución TOC CCPM en la Sección II.

<sup>42</sup> Consulte el Capítulo 13 para obtener más información sobre los costos totalmente variables. Típicamente, serían los costos de materia prima del equipo.

En otras palabras, esta plantilla puede aplicarse si los clientes / prospectos quieren el producto / servicio pero consideran que la inversión es demasiado arriesgada. Alternativamente, la experiencia pasada o la falta de experiencia hace que el cliente potencial dude que los resultados prometidos realmente se conseguirán.

**Ejemplo de oferta de la mafia:** “Señor cliente, la mayoría de los consultores cobran por día o por proyecto, colocando el riesgo de obtener resultados finales sobre usted. En el mejor de los casos, algunos consultores ofrecerán cobrar a medida que se cumplan los entregables, pero estos entregables generalmente se basan en la finalización de alguna tarea, no en el resultado final. Por lo tanto, nuestra oferta es que usted solo nos paga cuando sus utilidades aumenten. Si no aumentamos sus utilidades, usted no paga”.

Mejoras operacionales requeridas: Implementar S-DBR<sup>43</sup> o el Sistema de Programación por Velocidad<sup>44</sup>, la solución de Reposición<sup>45</sup>, el sistema Project Velocity<sup>46</sup> o Gestión de proyectos con cadena crítica (CCPM)<sup>47</sup> o nada dependiendo de la situación.

Las ofertas de la mafia se han creado para todos los diferentes tipos de empresas. La mayoría de las empresas, estimamos que del 75 al 80 por ciento, pueden desarrollar una buena Oferta de la Mafia. Además, alrededor del 30 por ciento de las compañías que han completado el Boot Camps<sup>48</sup> de la Oferta de la Mafia han sido compañías de servicios. Las situaciones más difíciles son:

- Sitios de comercio electrónico que no tienen inventario y venden exactamente los mismos SKU que la competencia. Sin embargo, hay algunas buenas oportunidades de oferta para estas empresas y la clave es (1) hacer que la comparación de precios sea más difícil o (2) hacer que te elijan, mientras todo lo demás permanece igual.
- Los que venden seguros o venden planificación financiera. Una vez más, es posible una oferta y un posicionamiento grandemente mejorados, pero como no controla las operaciones, una Oferta de la Mafia es mucho más difícil.
- Generalmente, cuando las reglas regulatorias impiden la oferta apropiada, por ejemplo, se considera poco ético que los Contadores Públicos Certificados utilicen una oferta de compartir las ganancias.

## Resumen

Por lo tanto, una Oferta de la Mafia puede ayudarlo a aumentar sus ventas al responder: "¿Por qué debería comprarle a usted?" Y si se entrega correctamente, utilizando la psicología de las Ofertas de la Mafia, puede tener un mejor control sobre sus ventas. ¿Qué es mejor control? ¿Qué le parecería cerrar hasta el 80 por ciento<sup>49</sup> de sus oportunidades?

Haga el análisis; el peor de los casos es que desarrolle una mejor oferta y una mejor posición en el mercado. El mejor caso es que desarrolle una Oferta de la Mafia, una que sus clientes no puedan rechazar y su competencia no puede o no quiere igualar.

<sup>43</sup> Consulte el Capítulo 9 para obtener más información sobre S-DBR.

<sup>44</sup> Visite [www.VelocitySchedulingSystem.com](http://www.VelocitySchedulingSystem.com) basado en S-DBR para talleres altamente personalizados.

<sup>45</sup> La solución de reposición de TOC también se llama Demand-Pull y se puede encontrar más información en el Capítulo 11

<sup>46</sup> Visite [www.ProjectVelocitySystem.com](http://www.ProjectVelocitySystem.com) basado en CCPM para empresas basadas en servicios y proyectos.

<sup>47</sup> Puede encontrar más información sobre la solución TOC CCPM en la Sección II.

<sup>48</sup> Visite [www.MafiaOffers.com](http://www.MafiaOffers.com) and [www.MafiaOfferBootCamp.com](http://www.MafiaOfferBootCamp.com).

<sup>49</sup> Basado en la experiencia de más de 70 compañías que han completado un Boot Camp de la Oferta de la Mafia. Consulte [www.MafiaOffers.com](http://www.MafiaOffers.com) y [www.MafiaOfferBootCamp.com](http://www.MafiaOfferBootCamp.com).

Una oferta de la mafia es solo una parte de la forma en que la Teoría de las Restricciones (TOC) puede ayudarle a mejorar su marketing. Sin embargo, es una parte muy importante y un gran lugar para comenzar.

### REFERENCIAS:

- Cialdini, R. B. 2007. *Influence: The Psychology of Persuasion*. New York: HarperCollins, Chapter 3.
- Damasio, A. 1995. *Descartes' Error*. New York: Harper Perennial.
- Goldratt, E. M. 1994. *It's Not Luck*. Great Barrington, MA: The North River Press.
- Goldratt, E. M. 1999. Satellite Program Session 5: Marketing. *Goldratt Satellite Program*. Amsterdam, The Netherlands: AYGI Limited.
- Goldratt, E. M. 2008. *The Choice*. Great Barrington, MA: North River Press.
- Goldratt, E. M. and Goldratt, R. 2003. The Solution for Sales. Paper presented at the 2003 TOC Upgrade Workshop, February 21–23, Cambridge, England.
- Hart, L. 1975. *How the Brain Works*. New York: Basic Books.
- Kim, C. and Mauborgne, R. 2005. *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Mabin, V. and Balderstone, S. 2000. *The World of the Theory of Constraints: A Review of the International Literature*. Boca Raton, FL: St. Lucie Press.
- Ornstein, R. 1992. *The Evolution of Consciousness*. New York: Simon and Schuster.
- Renouise', P. and Morin, C. 2007. *Neuromarketing: Understanding the "Buy Buttons" in Your Customer's Brain*. Nashville, TN: Thomas Nelson.
- Smith, J. 2006. *Creating Competitive Advantage*. Delhi, India: East West Books (Madras)

### Bibliografía:

**Traducción libre del Capítulo 22 del TOC Handbook:** James F. COX III, John G. SCHLEIER, Jr. (2010). *Theory of Constraints Handbook*, McGraw Hill.

## ***Curso OnLine La Máquina de Ventas***

---

Lo invitamos a nuestro Curso de [Marketing y Ventas](#) donde aprenderá la solución para Sincronizar la Gestión de Ventas que garantiza una tasa de éxito extraordinaria. Mayor información la pueden solicitar en el siguiente enlace:

[Link del Curso](#)

---

Más artículos los puede encontrar en nuestro grupo de Facebook:

<https://www.facebook.com/groups/TeoriaDeRestricciones/>

Síguenos en:

