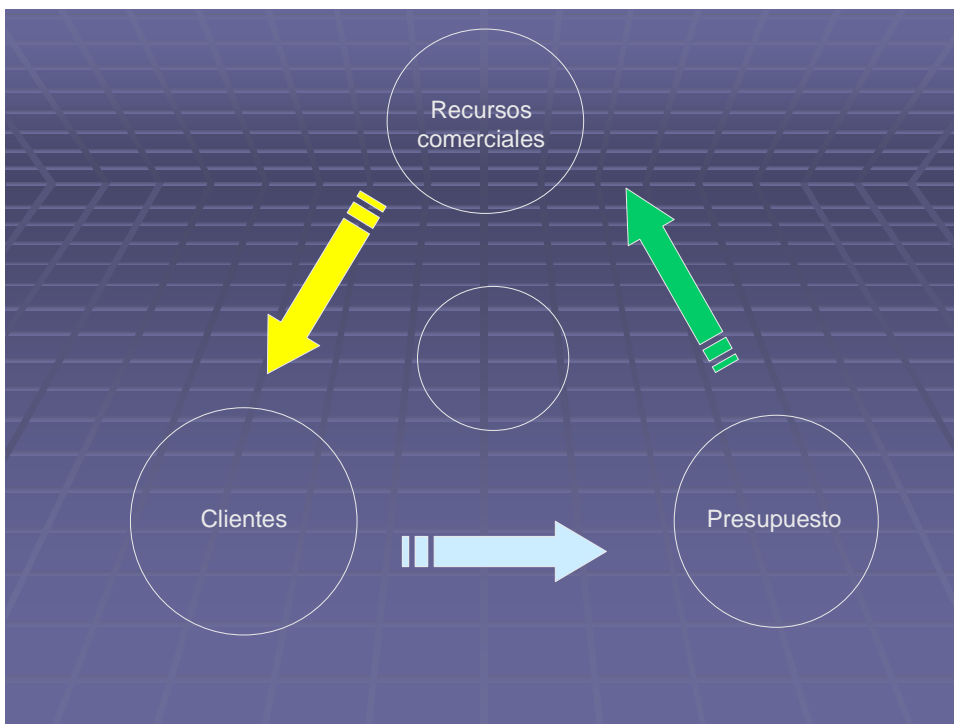


CAPITULO II

El sistema Ranking: Los tres círculos

Ana pareció relajarse después de esta última frase, se acomodó en la silla, miró alrededor como si quisiera eliminar alguna idea de su cabeza, y terminó el recorrido visual por la sala mirando a David con una sonrisa, no exenta de cierto cinismo, y dijo:

Esta base teórica se traduce en la realidad en que en la empresa existen tres bases, en lo que a las ventas y resultados operativos se refiere, que están interrelacionados: el presupuesto anual, los clientes y los recursos comerciales (fuerza de ventas, distribución, etc). El presupuesto influye sobre los recursos comerciales, los recursos influyen en el cliente y la respuesta del cliente influye sobre el presupuesto. Podemos dibujar un triángulo de este tipo:

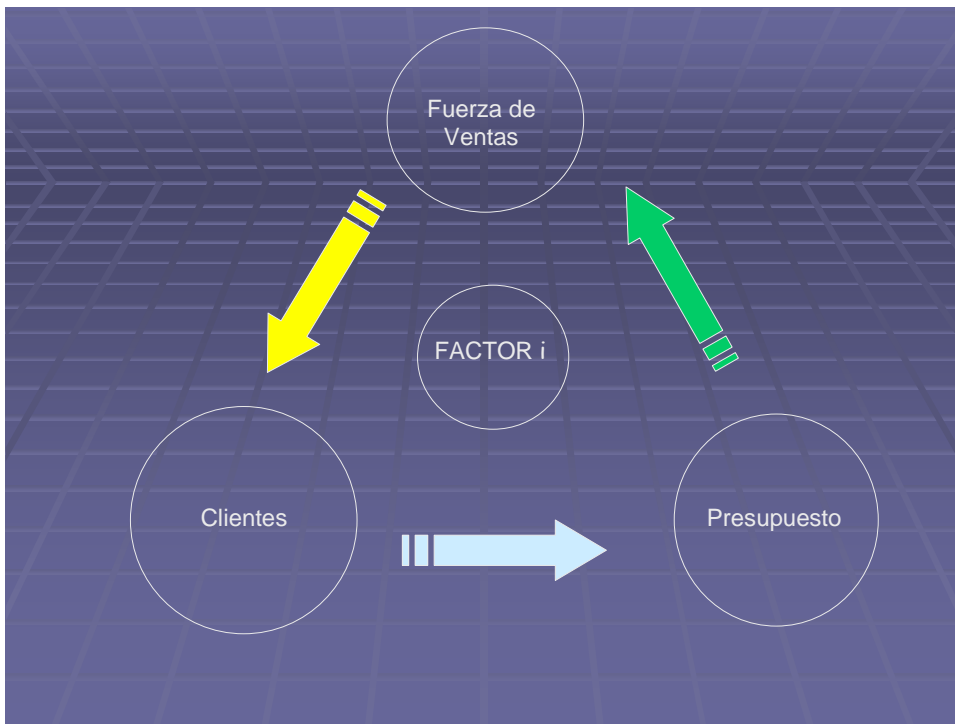


- Lo entiendo perfectamente, dijo David, pero ¿qué es la circunferencia pequeña en el centro?
- Buen observador, la he dejado en blanco para comprobar si estabas despierto.
- Ja, ja, muy graciosa.
- La circunferencia del centro representa el Factor i . Que el factor i ? es el Factor Incertidumbre. En los negocios, al igual que en la vida, todos tenemos incertidumbres, y gran parte de nuestro esfuerzo diario se dirige a reducir los niveles de incertidumbre. No sólo eso, sino que muchas de las actividades de marketing de las compañías se dirigen, voluntaria o involuntariamente, hacia la reducción de este factor. Existen personas (y compañías) más y menos tolerantes a la incertidumbre, es decir hay empresas que pueden actuar en áreas de más incertidumbre que otras. Pero hay un factor i que afecta a todas: la incertidumbre de alcanzar los resultados del año.

Al empezar un ciclo del presupuesto (que puede o no coincidir con un año natural) no sabemos en realidad si seremos capaces de alcanzar los objetivos. Suponemos que seremos capaces

de alcanzarlos, pero es imposible estar totalmente seguros. Pero lo que sí podemos hacer es utilizar mecanismos que reduzcan la incertidumbre de alcanzar los resultados. Uno de estos mecanismos es Ranking. Si somos capaces de utilizarlo adecuadamente, y sobre todo, hacer que la compañía cambie su manera de trabajar para adaptarse a los principios básicos del mismo, la incertidumbre disminuye.

Por otra parte, existe otra incertidumbre que tú debes conocer bien. Es la incertidumbre que sientes cuando estás sentado en tu despacho y debes reportar las ventas a la central. En realidad, no está absolutamente seguro de cuál ha sido el desarrollo de las ventas a nivel de los distintos clientes, y si el próximo mes será igual, mejor o peor. Evidentemente, tus colaboradores te informarán, pero deberás confiar en lo que te cuenten. Si aplicas el sistema, dedicando una hora al mes, estarás al corriente de los puntos fundamentales de las ventas por cliente, y sobre todo, de las desviaciones que pueden afectar seriamente tu presupuesto. El esquema anterior quedaría así:



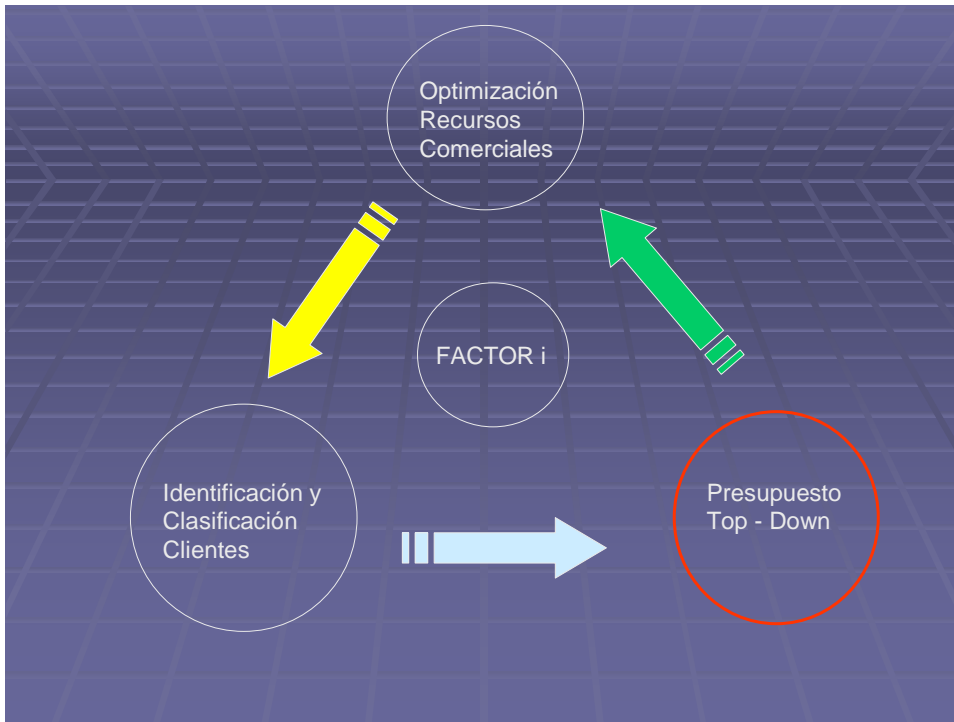
David volvió a interrumpir.

- No crees que eso es micromanagement? Yo tengo miles de cosas más que hacer que seguir las ventas cliente a cliente. No me malinterpretes, no quiero decir que las ventas de los clientes no sean importantes, sino que el seguimiento a este nivel puede ser una pérdida de tiempo cuando tengo otras personas que pueden hacerlo.

Ana sonrió, se tiro el pelo hacia atrás con la mano derecha (un gesto que repetía a menudo) y tras mirar fijamente a David, dijo:

No quieras ir demasiado rápido ni esperes arreglarlo todo con una comida. Ranking lleva su tiempo y es un proceso que debe seguirse. David, yo soy sólo un consultor, no soy mago ni

hago milagros. Tú tienes que ser el que colabore y enfoque la empresa hacia los resultados adecuados utilizando el sistema. El sistema por sí sólo no te va a dar la solución. Hay varios niveles en los que el sistema trabaja. Este sería el esquema a un nivel más operativo:



De todas maneras, podemos empezar ya a trabajar y para ello tienes que empezar contestando a 6 preguntas que te presento en este documento que denomino como Etapa 1:

RANKING Etapa 1

Compañía:

Nombre de la persona que contesta:

Responsabilidad en la empresa:

Fecha de la contestación:

CONTESTE A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS: SI o NO

- 1.-Sus clientes compran por motivos más racionales que emocionales ?
- 2.- Su cliente consulta con otras personas antes de comprarle por primera vez ?
- 3.- Tiene que efectuar varias visitas para que el cliente le compre por primera vez ?

4.- Le causa problemas a su cliente una mala compra ?

5.- Quiere aumentar las ventas a sus mejores clientes dentro de este año?

6.- Quiere desarrollar clientes para su producto dentro de este año?

La Etapa 1 que le hacía cumplimentar Ana a David no era nada que pareciera complicado, tan comprensible como sencillo. Aunque David esperaba algo más sofisticado, no hizo ningún comentario, limitándose a, al mismo tiempo que saboreaba el café que tenía enfrente, comentarle a Ana:

- Me parece entender que en las cuatro primeras preguntas quieres saber si el producto que vendemos es un producto de baja implicación.

-David, un producto puede ser de baja implicación, pero si el volumen de compra es importante la decisión de comprar se debe meditar.

-Ya, en mi caso es un producto que incorpora mucho valor añadido y el importe de la compra es importante.

-OK contesta entonces, no te quiero influir más de lo que he hecho.

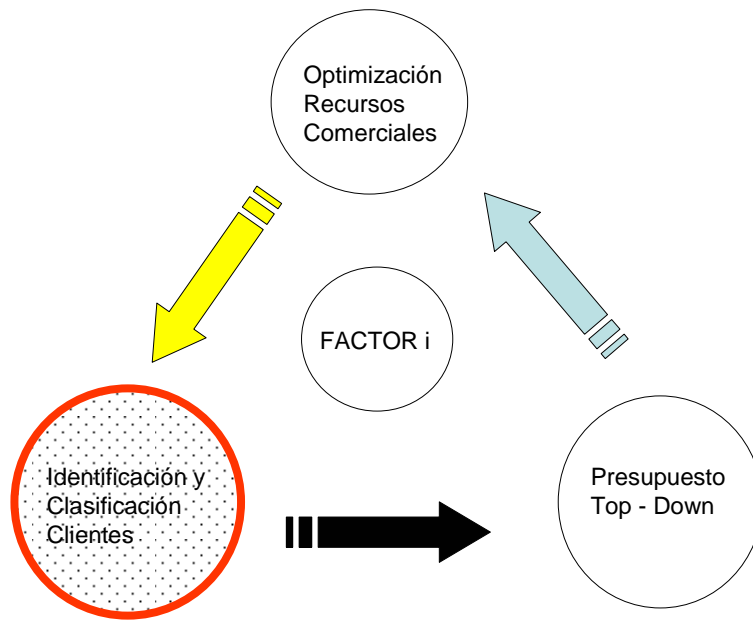
David contestó SI a todas las preguntas excepto a la nº 2 que dejó en blanco y mostró las respuestas a Ana.

-David, dijo Ana, no me haces los deberes, ¿que pasa con la pregunta nº 2?

-Ana, si te soy sincero no sé si consultan o no, podría intuir, podría improvisar, pero te soy honesto: no tengo ni la más remota idea . Sé que mis clientes compran más con la cabeza que con el corazón, por las características de mis productos; los vendedores siempre dicen que cuesta varias visitas venderles por primera vez; que si el cliente no compra lo que realmente necesita puede tener problemas. Quiero que nuestros clientes nos compren más, y evidentemente quiero clientes nuevos.

-¿Entonces tus respuestas son cinco SI y un no sabe no contesta? Porque si es así, creo que puedo ayudarte, pero pasando por varias etapas. Para empezar, David, tendrás que preparar una información de tu facturación en la forma que te indicaré

- Perfecto. Dime cómo.



EL PRIMER CIRCULO: CLIENTES