



Herramientas para la Mejora Continua **(KAIZEN)** **¿Cómo seleccionar clientes vitales?**

La introducción

Al igual que se establece en la Norma ISO 10017: Guía sobre Técnicas Estadísticas para ISO 9001:2000, el propósito de este documento es ayudar a las organizaciones a identificar las técnicas para el análisis de datos que pueden ser útiles en un proceso de Mejora Continua y en la solución de los diversos problemas a que éstas se enfrentan.

En la mayoría de los procesos el mayor enemigo es la variabilidad, la cual puede ser observada en las características cuantificables de productos y los procesos, y existe en todas las etapas del ciclo de vida de los productos, el propósito de toda organización es su control.

Las técnicas estadísticas, como el histograma, el análisis de correlación, etc., pueden ayudar a medir, describir, analizar, interpretar y modelar la variabilidad, aun con una cantidad relativamente limitada de datos. El análisis estadístico de tales datos puede ayudar a proveer una mejor comprensión de la naturaleza, extensión y causas de variabilidad. Esto podría ayudar a solucionar y aun impedir problemas que pueden resultar de tal variabilidad.

Las técnicas aquí presentadas pueden permitir mejor uso de datos disponibles para ayudar en la toma de decisiones, y por consiguiente mejorar la calidad de productos y los procesos para lograr satisfacción del cliente. Estas técnicas son aplicables para un espectro ancho de actividades.

Nuestro propósito es ayudar a las organizaciones a conocer algunas de las técnicas estadísticas apropiadas para el análisis de datos y la solución de problemas.

Para cada una de las técnicas seleccionadas incluimos una definición sobre lo “**qué es**” la técnica, “**para que se usa**” y cuales son sus “**principales beneficios**”. También señalamos algunas de las “**limitaciones**”, así como “**ejemplos de aplicación**” al igual proponemos una “**forma de elaborar**” cada herramienta y algunos “**consejos**” sobre su uso. En ningún momento consideramos este documento como único o exhaustivo, más bien invitamos al lector a buscar otras fuentes de información, tal como la misma norma ISO 10017 y a buscar ayuda profesional en la aplicación y uso de las técnicas aquí expuestas. El Grupo Kaizen S.A. ofrece cursos relacionados con estos temas.

Solicitamos a los lectores, su colaboración con ejemplos, beneficios, limitaciones y otros tópicos que puedan ayudar a enriquecer el material que gratuitamente ofrecemos a la comunidad empresarial, como una beneficio del Grupo Kaizen S.A.

Instrucción para la aplicación del Análisis de Pareto en la Selección de Clientes Vitales

1) Qué es:

Es una técnica que permite clasificar los elementos vitales para la empresa o para un departamento, ya sean estos clientes, productos, proveedores, servicios etc.

2) Para qué se usa:

Se utiliza para hacer una clasificación, dependiendo del volumen de transacciones en términos de cantidad, valor monetario etc. así como el grado de criticidad o importancia.

3) Beneficios:

Permite de una manera objetiva libre de subjetividad, clasificar aquellos elementos (clientes, productos, proveedores, servicios) a los cuales la empresa o el departamento debe prestarles mayor atención ya sea para establecer una negociación o hacer una encuesta de satisfacción. Este esquema permite hacer una clasificación mayor que la conocida como ABC que en combinación con la criticidad nos puede dar una nueva clasificación de clientes: Platino, oro y plata, o bien productos alfa, beta, gama.

4) Limitaciones y precauciones:

Es más fácil establecer una cantidad en términos de número de transacciones o valor monetario, no así en cuanto al grado de criticidad o importancia que puede crear un poco de subjetividad.

5) Ejemplo de aplicación:

- ❖ Clasificar clientes para desarrollar encuestas de servicio.
- ❖ Clasificación de clientes para asignar una cartera mixta a un ejecutivo de cuenta.
- ❖ Clasificación de clientes para entrega de tarjetas: platino, oro, plata.
- ❖ Clasificación de productos en inventario para su mejor administración o bien establecer políticas de compra o nivel de inventario.
- ❖ Clasificación de productos financieros.
- ❖ Clasificación de servicios brindados.
- ❖ Clasificación de clientes internos para discriminar la negociación.

6) Cómo se elabora:

- a) **Clasificación ABC:** Hacer una clasificación ABC por el volumen de transacciones. Utilizar la instrucción para el análisis de Pareto.
- b) **Clasificación 123:** Del Listado de clasificación ABC, se identifica cada uno por su grado de criticidad (Importancia para la imagen de la empresa, impacto en las actividades del departamento, problemas que podría ocasionar la falta del producto, distancia de un proveedor, (1) si es proveedor único y no hay sustitutos, (2) si es



único pero hay sustitutos, (3) si no es único y hay muchos sustitutos). Ver ejemplo de listado más abajo.

c) **Establecer la categoría:** se establece la categoría para cada cliente, producto o proveedor de la siguiente forma: Clientes Platino: A1.A2.A3.B1,C1, Clientes Oro: B2,B3,C2, Cliente Plata: C3 o bien productos Alfa: A1.A2.A3.B1,C1, productos Beta: B2,B3,C2, productos Gama: C3.

Listado de (Clientes, productos, servicios, proveedores)

Nombre	ABC	Criticidad	Categoría

	1	2	3
A	Alfa	Alfa	Alfa
B	Alfa	Beta	Beta
C	Alfa	Beta	Gama

A: Alto volumen
B: Volumen mediano
C: Bajo volumen

1: Muy crítico
2: Crítico
3: Poco crítico

Clientes Platino: A1.A2.A3.B1,C1
Clientes Oro: B2,B3,C2
Cliente Plata: C3
Clientes Alfa: A1.A2.A3.B1,C1
Clientes Beta: B2,B3,C2
Cliente Gama: C3

7) Consejos



Para una clasificación de clientes externos, el volumen de ventas o negocio realizado puede ser una buena forma de hacer la clasificación ABC, para productos en inventario (Materias primas, insumos o productos terminados) debe considerarse tanto la cantidad demandada como su precio unitario de forma que los productos se lleven a una unidad monetaria común. En caso de servicios puede ser tanto por el valor en ventas o bien por valor de contribución a las utilidades.

El grado de criticidad, adicionalmente a los elementos antes señalados, puede ser por el nivel de importancia para la empresa en el caso de clientes (Indiferentemente de su volumen de compra interesa por imagen: ejemplo si la empresa desea entregar tarjetas a clientes preferentes, podría ser que el Presidente de la República tenga muy poco volumen de transacciones pero es muy importante para la institución contarlos como su primer cliente y hacerle una entrega de la tarjeta.

Si un departamento además de la clasificación de sus clientes desea determinar un tamaño de muestra para entrevistar puede utilizar los siguientes consejos:

Instrucciones para calcular el tamaño de la muestra:

1. **Tamaño del universo o tamaño de la población:** Por ejemplo, si está calculando una muestra de residentes en una ciudad de 50,000 habitantes, el universo será de 50,000.
2. **Error máximo aceptable:** es la exactitud probabilística que se desea lograr. Es la exactitud estadística que requiere alcanzar y el nivel de error que está dispuesto a aceptar. El rango puede estar entre 1% y 20%.
3. Nivel deseado de confianza sirve para determinar el nivel de certeza deseado para los resultados. Por ejemplo, el nivel de confiabilidad establecido puede ser de 95% o de 90%. El nivel de confianza deseable determina en que medida requiere estar seguro de la confiabilidad de los resultados. Normalmente se elige 95% (1 en 20 de probabilidad de error) o 90% (1 en 10% de probabilidad de error).
5. Cuando todos los valores estén establecidos, El resultado que se obtenga será el número de casos necesarios para tener representatividad del universo o población con los niveles de posibilidad de error y confianza que estableció.

Ejemplos: Muestra a considerar según tamaño de la población de empleados en una empresa.



Tamaño de la población (Universo): **100**

Error máximo aceptable

Nivel de Confianza	2%	3%	5%
95%	96	91	79
99%	97	95	87

Tamaño de la población (Universo): **90**

Error máximo aceptable

Nivel de Confianza	2%	3%	5%
95%	87	83	73
99%	88	86	79

Tamaño de la población (Universo): **75**

Error máximo aceptable

Nivel de Confianza	2%	3%	5%
95%	73	70	63
99%	74	72	67

7 Guía de Técnicas Estadísticas para ISO 9001:2000.