

## Marketing estratégico: (1) Análisis de la situación

# 14: Análisis ABC u 80-20

Existe una ley, enunciada por Wilfredo Pareto (sociólogo y matemático italiano, 1848 - 1923) para comparar dos curvas homogéneas y las conclusiones que de ello se obtienen, que, en esencia, dice que en la mayoría de los casos, ante una serie de eventos, acontecimientos, cifras, etcétera, el 20% de los “actores” será responsable por el 80% del total. Así, ha quedado demostrado que en cualquier área de cualquier empresa, el 80% de los errores lo comete el 20% de los empleados; en los populares equipos de trabajo, el 20% de los participantes realiza el 80% del trabajo; en las líneas de producción, el 80% de los desperfectos se producen en el 20% de los procesos; el 20% de los clientes de una empresa son responsables por el 80% de las quejas y reclamaciones; etcétera.

Históricamente, el origen de la ley se debe a que Pareto, en un estudio realizado a principios del siglo pasado observó, que en Italia el 20% de la población poseía el 80% de la propiedad. A partir de ahí comenzó a llamarse a llamarse **Ley 80-20**. Nótese que no se trata de una “ley” creada en laboratorio o sustentada sólo en teorías científicas, si no que se trata de una constatación de lo que sucede en la vida real que, de tanto, comprobarse y repetirse, se ha convertido en ley. Joseph Juran, una de las figuras más importantes en el control de calidad y la gestión moderna (junto a Deming y Drucker) la llamó en 1937 el **Principio de Pareto**. Hoy en día es también conocida como la **Ley de Pareto**.

Sin lugar a dudas, en una de las áreas en que más se utiliza la ley de Pareto es en la de las ventas. Así, en el análisis de la composición de las ventas de una empresa se encontrará siempre que:

- **Primero: un número reducido de productos (20%±) tiende a representar la mayor parte del volumen en dinero de las ventas de toda empresa (80%±).**
- **Segundo: un número reducido de clientes (20%±) tiende a representar la mayor parte del volumen en dinero de las compras que se hacen a una empresa (80%±).**

Esta constatación ha inducido a clasificar tanto los productos como a los clientes directos de la empresa en **A, B y C**, de ahí que este enfoque se conozca también como **Análisis ABC**. Cuando se aplica a los productos:

- La **A** se utiliza para los productos o servicios de mayor venta (el 20% de los *items* responsables por el 80% del volumen de ventas en dinero);
- la **B** para los que le siguen (usualmente otro 20% de los *items* que representan un 15% de las ventas); y
- la **C** para los restantes: cerca de un 60% que representan un 5% de las ventas.

Veamos, el ejemplo que propone Kinast de la distribución por clientes de las ventas de

una empresa.

Nº Cliente	Cliente Nombre o Código	% Cliente	Facturación por cliente	% Facturación	Total Acumulado	% Acumulado
<b>Cientes A</b>						
1	Mayor & Cia	2,56%	35.153.250	17,57%	35.153.250	17,57%
2	Perez & Perez	5,13%	29.811.650	14,90%	64.964.902	32,46%
3	Junior's	7,69%	22.150.000	11,07%	87.114.902	43,53%
4	Nikita	10,26%	20.403.600	10,20%	107.518.502	53,73%
5	Overseas	12,82%	16.977.300	8,48%	124.495.802	62,21%
6	Cosimo	15,38%	13.473.700	6,73%	137.969.502	68,95%
7	Nicolau	17,95%	10.567.600	5,28%	148.537.102	74,23%
<b>Cientes B</b>						
8	PPT	20,51%	8.989.540	4,49%	157.526.642	78,72%
9	González Hnos	23,08%	5.667.000	2,83%	163.193.642	81,55%
10	Xilófono	25,64%	5.393.700	2,70%	168.587.342	84,25%
11	Chupete	28,21%	5.263.000	2,63%	173.850.342	86,88%
12	Heraclito's	30,77%	4.954.000	2,48%	178.804.342	89,35%
13	Bosque	33,33%	2.208.000	1,10%	181.012.342	90,46%
14	Teletreinta	35,90%	2.139.725	1,07%	183.152.067	91,53%
15	Montesori	38,46%	2.090.000	1,04%	185.242.067	92,57%
16	Raúl y Asc	41,03%	1.930.000	0,96%	187.172.067	93,53%
17	Dinacap	43,59%	1.897.000	0,95%	189.069.067	94,48%
18	Pepito Grillo	46,15%	1.720.000	0,86%	190.789.067	95,34%
19	American's	48,72%	1.684.500	0,84%	192.473.567	96,18%
20	Fiori	51,28%	1.670.000	0,83%	194.143.567	97,02%
21	Dante & Asc	53,85%	1.397.000	0,70%	195.540.567	97,72%
22	Maria Dist.	56,41%	1.080.000	0,54%	196.620.567	98,26%
<b>Cientes C</b>						
23	Hnos. Gómez	58,97%	808.000	0,40%	197.428.567	98,66%
24	Lauirent	61,54%	722.600	0,36%	198.151.167	99,02%
25	Poij` jifmf	64,10%	677.500	0,34%	198.828.667	99,36%
26	Eioiuu	66,67%	654.000	0,33%	199.482.667	99,69%
27	Pooiunpoiub	69,23%	578.600	0,29%	200.061.267	99,98%
28	Fopiuu	71,79%	462.000	0,23%	200.523.267	100,21%
29	M'nnnoom c	74,36%	211.800	0,11%	200.735.067	100,31%
30	Frtuinom	76,92%	200.000	0,10%	200.935.067	100,41%
31	Mkiuhb iu	79,49%	157.500	0,08%	201.092.567	100,49%
32	Piuyyby	82,05%	150.000	0,07%	201.242.567	100,57%
33	Roinbpo	84,62%	110.000	0,05%	201.352.567	100,62%
34	Tpoijj ji	87,18%	107.100	0,05%	201.459.667	100,67%
35	L` pnonp	89,74%	100.000	0,05%	201.559.667	100,72%
36	Hpoñu	92,31%	87.000	0,04%	201.646.667	100,77%
37	Yonnggy	94,87%	75.000	0,04%	201.721.667	100,80%
38	Whugbo	97,44%	74.015	0,04%	201.795.686	100,84%
39	Kkkkk	100,00%	-1.684.500	-0,84%	200.111.186	100,00%
<b>TOTALES</b>						
39	TOTALES	100,00%	200.111.186	100,00%	200.111.186	100,00%

A este cuadro, Kinast añade los siguientes comentarios:

- “**¿Qué nos dice el Análisis ABC?** En el caso del ejemplo podemos ver que hay una muy fuerte concentración de las ventas. Un solo cliente (2,56% del total de clientes) nos hace una facturación del orden de 17,57%. Redondeando la idea, tenemos que un 3% de clientes nos facturan el 20% del total. ¡Es demasiado! Sobre el mismo tema podemos ver que el 10,26% de clientes (¡sólo 4 clientes!) nos facturan más de la mitad de nuestras ventas anuales. Si uno de ellos se resfría, a nosotros nos daría una pulmonía.”
- En el otro extremo, 16 clientes C (el 41,02% de todos nuestros clientes) nos hacen una facturación de 2.813.115 (aproximadamente el 0,5% del total anual).

A partir de una análisis de este tipo, en la empresa se podrán iniciar y adoptar nuevas estrategias y acciones de marketing y ventas con miras a balancear mejor la cartera de clientes y evitar o reducir tan alta dependencia en un número en exceso reducido de clientes.

Este análisis, aún dentro de su sencillez:

- **Permite identificar cuáles son los productos o servicios (*items*) y los clientes que realmente constituyen la base de sustentación de los ingresos de la empresa y a los que hay que dar un tratamiento prioritario en la planificación y asignación de recursos.**

Así, puede verse que el **Análisis ABC** constituye, entre otras aplicaciones, el punto de partida para identificar a los **clientes más valiosos (CMV)**, a los que hay que dar un tratamiento privilegiado y que no pueden ser atendidos y tratados como cualquier otro cliente de la empresa que caiga en las categorías B y C. En la práctica moderna, mediante la aplicación de los sistemas informáticos de gestión conocidos como **Customer Relationship Management** o **CRM**, para la identificación de los **CMV** se añaden otros criterios (no sólo los volúmenes de venta), tales como potencial de crecimiento, niveles de lealtad, rentabilidad, y otros.

En la práctica de gestión, además de aplicar el **Análisis ABC** a los clientes (facturación, morosidad, etcétera) y a los productos (productos más vendidos, márgenes, rotación, espacio ocupado en almacén por los inventarios, etcétera), es posible, también, aplicarlo a los vendedores, a los medios publicitarios, y a un largo etcétera.

El **Análisis ABC** es también el punto de partida para lo que se conoce como la “caracterización” de los clientes; es decir, agrupar los clientes por categorías y crear “carteras” de clientes con los que respondan a los mismos criterios y parámetros. El paso siguiente de la caracterización es la de elaborar estrategias de ventas y relación diferentes para cada una de las carteras creadas.

El ejemplo de Kinast se refería a una empresa relativamente pequeña: apenas 39 clientes. Pero, quizá, usted se esté preguntando: ¿qué sucede en un sector de negocios en el que las empresas gestionan cientos de miles y millones de clientes? Sucede lo mismo. Véase lo que comenta Alan See en BetterManagement.com, refiriéndose al sector bancario: “A pesar de que para las ventas se aplica la regla 80-20, la curva de la rentabilidad total típica revela que el 20% más rentable de los clientes genera entre un 150 y un 300% de los beneficios totales. El 70% de los clientes que ocupan la franja media apenas alcanzan el punto muerto o punto de equilibrio y el 10% de los menos

rentables provocan pérdidas que representan entre un 50 y un 200% de la rentabilidad total final.” La suma de estos aportes positivos y negativos conforman el 100% de la rentabilidad de los bancos.