

# QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT

<EL DESPLIEGUE DE LA FUNCIÓN DE CALIDAD>






# **DE LA VOZ DEL CLIENTE AL DISEÑO DE SERVICIOS**



**(PASO 1  
OBTENER LA VOZ DEL CLIENTE)**




## Fases de QFD Matricial




**1**  
Obtener la Voz del Cliente (VOC)




**2**  
Transformar la VOC a Necesidad de Cliente (CN)



**3**  
Jerarquizar y Priorizar CN



**4**  
Elaborar la Matriz de Relaciones y evaluar la situación actual



**5**  
Realizar Acciones Correctivas o de Mejora



## 1.1 Seleccionar un producto/servicio importante a mejorar



- Seleccionar un **componente** de un producto o un **paso** de un proceso.
- Establecer qué **indicador** nos dirá qué tan exitosos estamos siendo.
- Decidir quién es el “dueño del proceso” que puede **facilitar** el éxito o inhibir los esfuerzos y convencerlo.
- Establecer el **equipo** de trabajo, los **objetivos** del proyecto y el **tiempo** estimado (2 a 3 meses).



## 1.2 Identificación del Cliente



- Queremos siempre satisfacer a nuestros clientes, pero ellos...
  - No siempre saben lo que quieren
  - No siempre nos dan especificaciones o requerimientos claros
  - Cambian de opinión
  - Y... algunas veces no estamos seguros de quién es nuestro cliente
- ¿Qué sí sabe el cliente?
  - Sus problemas
  - Sus necesidades
  - Qué comprar



## Tabla de Segmentación de Clientes



- La TSC es una **herramienta de planeación** que nos ayuda a identificar a los clientes de un producto o servicio bajo diferentes escenarios.
  - El mismo cliente puede ser más atractivo para un producto o servicio bajo diferentes condiciones.
- Nos ayuda también a identificar **clientes potenciales** con una necesidad que no está siendo cubierta por los productos y servicios existentes en el mercado.
- Resulta de mucha utilidad cuando se está planeando una **observación del cliente**, ya que nos puede ayudar a detectar necesidades no explícitas.



# Procedimiento de la TSC



1  
Obtener la Voz  
del Cliente  
(VOC)

- Preparar una Tabla de 5W1H

¿Quién?  
(who)

¿Qué?  
(what)

¿Cuándo?  
(when)

¿Dónde?  
(where)

¿Por qué?  
(why)

¿Cómo?  
(how)

- Llenar la columna del ¿QUIÉN?

- Poner el tipo de **clientes potenciales o existentes** para nuestro producto o servicio (o alguno similar). Es importante considerar todos los tipos diferentes de clientes.
- Entre más segmentos de clientes se documenten, el análisis posterior se vuelve más rico, pero más difícil.
  - Entre 3 y 7 segmentos son interesantes para un ejercicio inicial.

La pregunta completa es ¿quién es el cliente?



¿Qué?  
(what)

## Procedimiento de la TSC



1  
Obtener la Voz  
del Cliente  
(VOC)

- Llenar la columna del ¿QUÉ?
  - Poner la **actividad** que está haciendo el cliente con el producto (o que podría estar haciendo el cliente si tuviera el producto o servicio).
  - Se recomienda utilizar **verbos en gerundio** (esperando, corriendo, etc.).
  - Nuevamente, entre más actividades pongamos es mejor, pero el análisis es más difícil.
    - Entre 3 y 7 elementos serían válidos para un estudio inicial, pero recomendaríamos entre 8 y 12 para un análisis más completo.
    - Esta misma cantidad también aplica para las columnas siguientes.

La pregunta completa es ¿qué está haciendo el cliente cuando usa o podría estar usando el producto o servicio?





¿Cuándo?  
(when)

## Procedimiento de la TSC



1  
Obtener la Voz  
del Cliente  
(VOC)

- Llenar la columna del ¿CUÁNDO?
  - Poner la **temporalidad** (hora, día, temporada) en la que el cliente usa o podría estar usando el producto o servicio.
  - Es importante considerar sólo segmentos de tiempo diferentes.
    - Si las 7:00am y las 11:00am no hacen diferencia, es mejor decir "en la mañana" o "entre 7:00am y 11:00am".
  - También se podría poner aquí el **evento** necesario para que el cliente use el producto, por ejemplo -¿cuándo?- -cuando hace frío-.
  - Aunque gramaticalmente la respuesta es correcta, para fines de esta tabla es mejor poner aquí solamente elementos asociados a la temporalidad y dejar para la columna del ¿por qué? los asociados a causalidad.

La pregunta completa es ¿cuándo en el tiempo el cliente usa o podría usar el producto o servicio?



¿Dónde?  
(where)

## Procedimiento de la TSC



1  
Obtener la Voz  
del Cliente  
(VOC)

- Llenar la columna del ¿DÓNDE?
  - Poner **la ubicación (lugar)** en la que el cliente usa o podría estar usando el producto o servicio.
  - Al igual que con el anterior, es importante identificar clasificaciones diferentes.
    - Entre más lugares se consideren, es mejor.
  - Esta sección de la TSC nos debe ayudar a planear después los sitios de observación del cliente más convenientes.

La pregunta completa es ¿dónde está o podría estar ubicado el cliente cuando usa el producto o servicio?



¿Por qué?  
(why)

## Procedimiento de la TSC



1  
Obtener la Voz  
del Cliente  
(VOC)

- Llenar la columna del ¿POR QUÉ?
  - Esta es posiblemente la **pregunta más difícil de contestar**, ya que no siempre puede ser observada (a diferencia de qué, dónde y cuándo) y tiene que ver con la **motivación** del cliente, la cual no siempre (o casi nunca) es evidente.
  - Un buen entendimiento de los motivadores ha llevado en numerosas ocasiones al desarrollo de productos y servicios ingeniosos y rentables.
  - La pregunta completa es **¿por qué el cliente usa o podría querer usar el producto o servicio?** o ¿cuál es la causa o evento que hace que el cliente quiera o tenga que usar el producto o servicio?

Probablemente la forma más efectiva de averiguar los por qué es precisamente preguntándole al cliente.



¿Cómo?  
(how)

## Procedimiento de la TSC



- Llenar la columna del ¿CÓMO?
  - Esta pregunta busca encontrar **condiciones adicionales del uso** del producto o servicio.
  - Muchas veces los clientes nos terminan enseñando cómo es que nuestro producto o servicio se debe usar (independientemente de lo que digan las instrucciones).

La pregunta completa es ¿cómo es que el cliente está usando o podría estar usando nuestro producto o servicio? ¿qué hace con él? ¿durante cuánto tiempo? ¿qué problemas tiene?



## Procedimiento de la TSC



- Circular los segmentos más interesantes
  - Se deben seleccionar segmentos escogiendo **un elemento de cada columna**.
    - Es decir un cliente, con una actividad, en un tiempo-lugar, con un motivo, con un tipo de uso.
  - Se pueden repetir algunos de los elementos.
- Mazur (2001) recomienda seleccionar finalmente 3 ó 4 Clientes Prioritarios. Santa Cruz et. al (2002) recomiendan seleccionar a los clientes que potencialmente puedan contribuir más a que la empresa logre su misión.



## Ejemplo de TSC



- Ejemplo de una TSC para clientes que consumen cerveza en un juego de los Rayados.

¿QUIÉN?	¿QUÉ?	¿CUÁNDO?	¿DÓNDE?	¿POR QUÉ?	¿CÓMO?
grupos de amigos	disfrutando	inicio del partido	preferente	sed	a sipitos
parejas	bebiendo	durante la primera mitad	numerado	compromiso	desenfrenadamente
familias	celebrando	durante el medio tiempo	general	antojo	desinteresadamente
hombres	conviniendo	durante la segunda mitad	pasillos	costumbre	
mujeres	brindando	todo el partido (continuamente)	fuera del Estadio	celebración	
		al final del partido		convivir	
				decepción	



## Procedimiento de la TSC



- Enfocar los recursos a los clientes Prioritarios
  - Una vez identificados los Clientes Prioritarios, es necesario **concentrar en ellos** los recursos disponibles.
  - Esto no significa que los demás clientes no sean importantes, pero es prácticamente **imposible satisfacer a todos los segmentos** simultáneamente con el mismo producto o servicio.
    - Por ello, el análisis inicial deberá estar orientado a satisfacer a estos clientes seleccionados.
  - Quizá encontraremos que los segmentos seleccionados son opuestos y no podrán ser satisfechos con el mismo producto/servicio; entonces, necesitaremos analizar si es viable desarrollar más de un producto/servicio.
  - Otras veces encontraremos que el mismo producto/servicio servirá para satisfacer necesidades de segmentos que no se estaban considerando inicialmente.



## 1.2 Obtener la Voz del Cliente



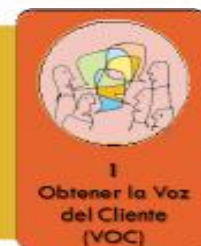
- Ir al gemba
  - Hacer entrevistas (16)
  - Observar
  - Preguntar para validar lo observado
  - Observar
  - Escuchar
  - Entender qué hacen y por qué y qué no hacen y debieran...







## 1.2 Obtener la Voz del Cliente



- Ir al gemba
  - Hacer entrevistas (16)
  - Observar
  - Preguntar para validar lo observado
  - Observar
  - Escuchar
  - Entender qué hacen y por qué y qué no hacen y debieran...





¿Qué es el gemba?



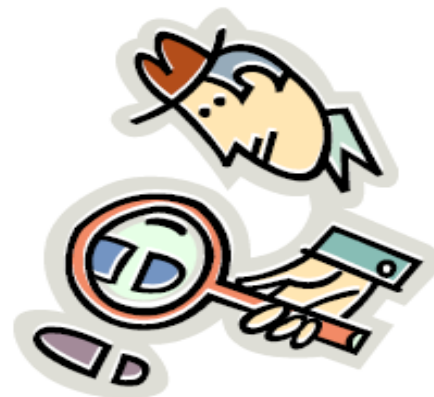
現場



## ¿Qué es el gemba?



- El gemba se define como el **lugar** donde los productos/servicios se vuelven de **valor** para el cliente.
- Es el lugar físico (o virtual, si se trata de Internet por ejemplo) donde están nuestros clientes y **ocurre la acción**.





## Objetivo visita gemba



- Conocer a sus clientes principales y potenciales
- Escuchar las verbalizaciones del cliente
- No escuchar las verbalizaciones del cliente (observarlas)
- Determinar cuáles son sus Necesidades
- Ponernos en los zapatos del cliente...



## Planeación de una visita al gemba



- Una planeación cuidadosa incluye la consideración de los siguientes elementos:
  - Número de clientes a observar (perfil del cliente deseado)
  - Número de clientes a entrevistar (perfil del cliente deseado)
  - Número de investigadores requeridos (características/experiencia)
  - Horario, día y frecuencia adecuados para ver al cliente
  - Formatos para tomar notas
  - Permisos requeridos
  - Temporada (Navidad, fin de semana, cerca de vacaciones)



## Visita al gemba - observación



- Antes de interactuar con el cliente, siempre resulta útil **observar** al cliente. Las dos preguntas clave son:
  - ¿Qué hace?
  - ¿Por qué lo hace?
- La idea de primero observar es que después podemos hacer **preguntas específicas** para confirmar nuestras hipótesis de por qué el cliente hace algo.
- También resulta de suma utilidad realizar un **boceto del layout** del gemba. La idea de hacer esto viene de la “gran atención al detalle que es necesaria para hacer un dibujo”.
- Haciendo un boceto del layout, se pueden detectar detalles interesantes que no veríamos simplemente observando.



## Visita al gemba - observación



- Por último y para complementar la observación, es útil hacer **Rutas del Cliente** sobre estos bocetos.
- Con estas Rutas del Cliente podremos detectar acciones interesantes del cliente y **Puntos Focales** principales.
- Los Puntos Focales principales son aquellos a dónde el cliente dirigirá **primero su atención**. Nos interesa poner en estos puntos cosas importantes como:
  - Información sobre cómo iniciar el proceso de servicio
  - Promociones importantes
  - Conceptos que nos interese desplegar
  - Productos que nos interese que el cliente vea primero



## Visita al gemba - observación

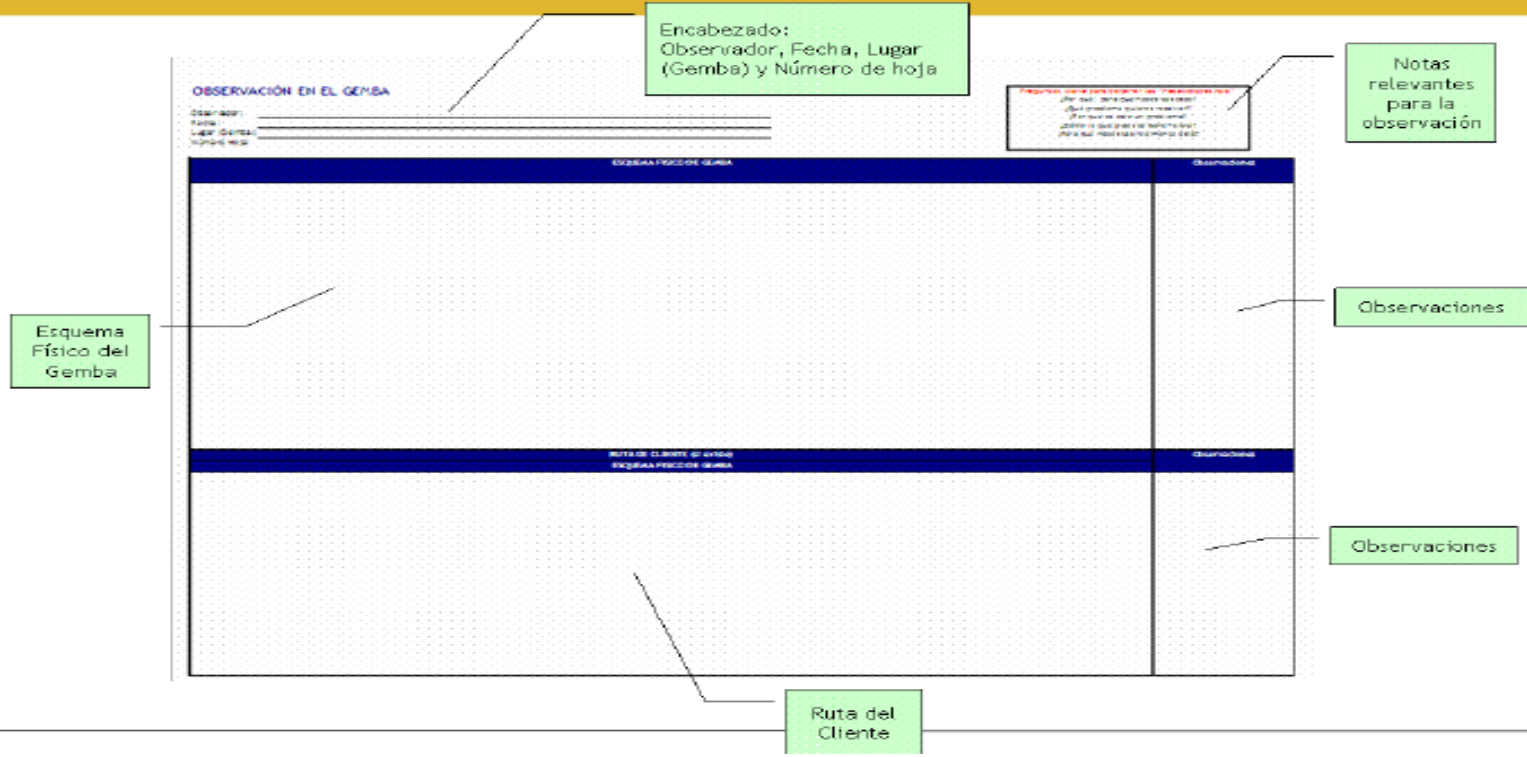


- Ir al gemba bajo un **contexto de supervisión** hace que la atención se centra en aspectos internos tales como higiene, procedimientos, presentación del producto, en lugar del uso que le da el cliente a sus productos e instalaciones.
- Ir al gemba bajo un contexto de QFD hace que el equipo dedique su tiempo observando a los clientes entrar (o tal vez no entrar), buscar en catálogos/menú, inspeccionar el producto-servicio, tomar los productos, devolverlos e intentar encontrar otro artículo de interés.
- Especialmente valiosas resultaban las sonrisas o muecas en los rostros de los clientes.



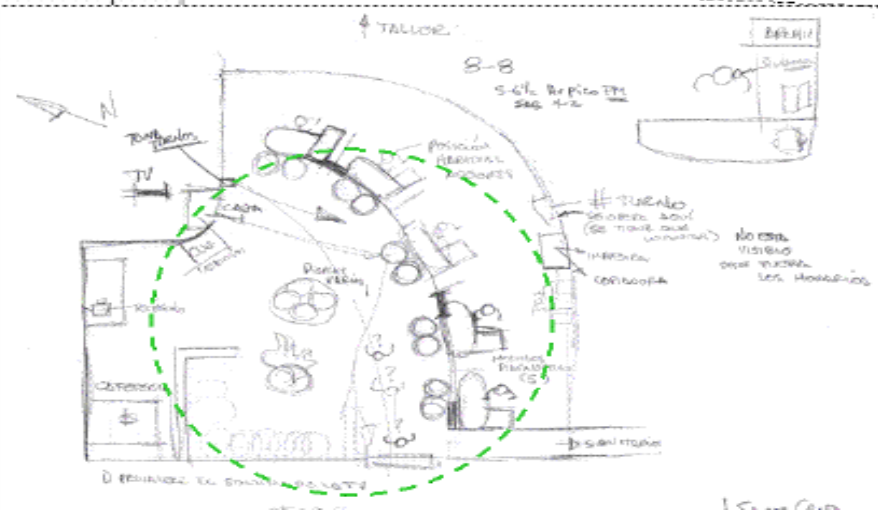
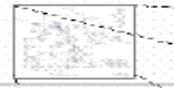
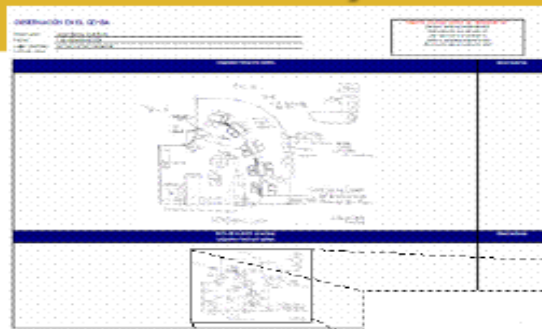


# Boceto del layout del gemba





# Boceto del layout del gemba



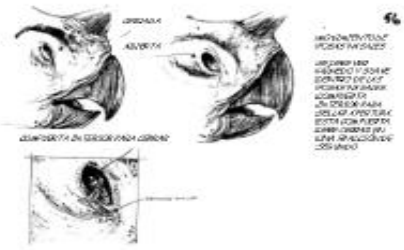
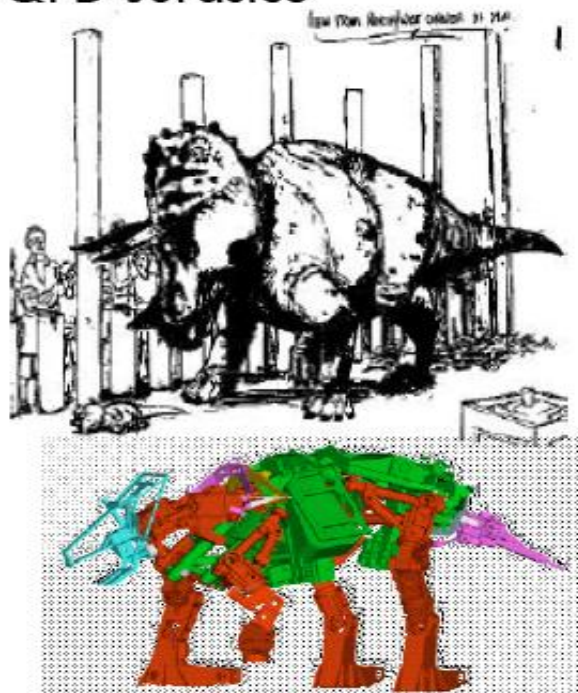


Recorte de pantalla realizado: 04/07/2010, 02:36 a.m.

# ¿Qué pasa cuando el gemba no existe?



- QFD Jurásico





## Visión gerencial



- Siempre que hemos acompañado a gerentes/supervisores a ver el gemba, hemos identificado que existe un **proceso de aprendizaje** valioso, ya que están concentrando su atención en un producto/servicio en particular...
- Esto es diferente que las visitas de rutina que ellos hacen para ver el gemba. Por otra parte, cuando un gerente/supervisor participa en las visitas al gemba, puede observar y **explicar elementos** que un externo difícilmente podrá apreciar.
- Es posible contratar equipos de entrevistadores, pero siempre personal de la empresa deberá estar a cargo e ir al gemba como parte del equipo de investigación.



## La Voz del Cliente (VOC)



- La Voz del Cliente se debe escribir tal como el cliente lo dijo. Esta **recopilación literal** de lo que el cliente dice se llama **verbalización**.
  - La obtención de la Voz del Cliente es **cualitativa**, no cuantitativa.
  - Es mejor preguntar con profundidad a pocos clientes para obtener sus verdaderas necesidades (16)
- Lo que necesitamos obtener de la Voz del Cliente son las Necesidades de los Clientes.
  - Necesidades habladas
    - Entrevistas
    - Grupos focales (Focus groups)
  - Necesidades no habladas
    - Observación del gemba



Verbalización: lo que el cliente dice  
Necesidad: lo que el cliente paga y aprecia



## Verbalización vs Necesidad

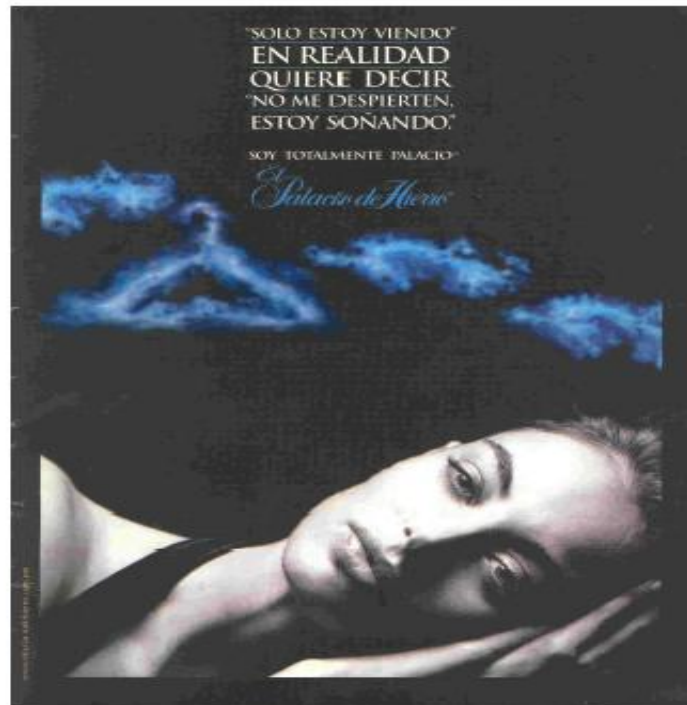


- Miércoles, 6.40pm en el automóvil de una pareja cualquiera...
  - **Oye...**
  - ¿Mh?
  - **¿No quieres ir a tomar un café?**
  - No gracias, no se me antoja un café
  - **Bueno, ¿una soda o algo?**
  - No gracias, no tengo sed
  - **Bueno, pues entonces ¡no y ya!**
  - ¿Qué, te enojaste?





## Verbalización vs Necesidad





# Preguntas clave para obtener las Necesidades de Cliente



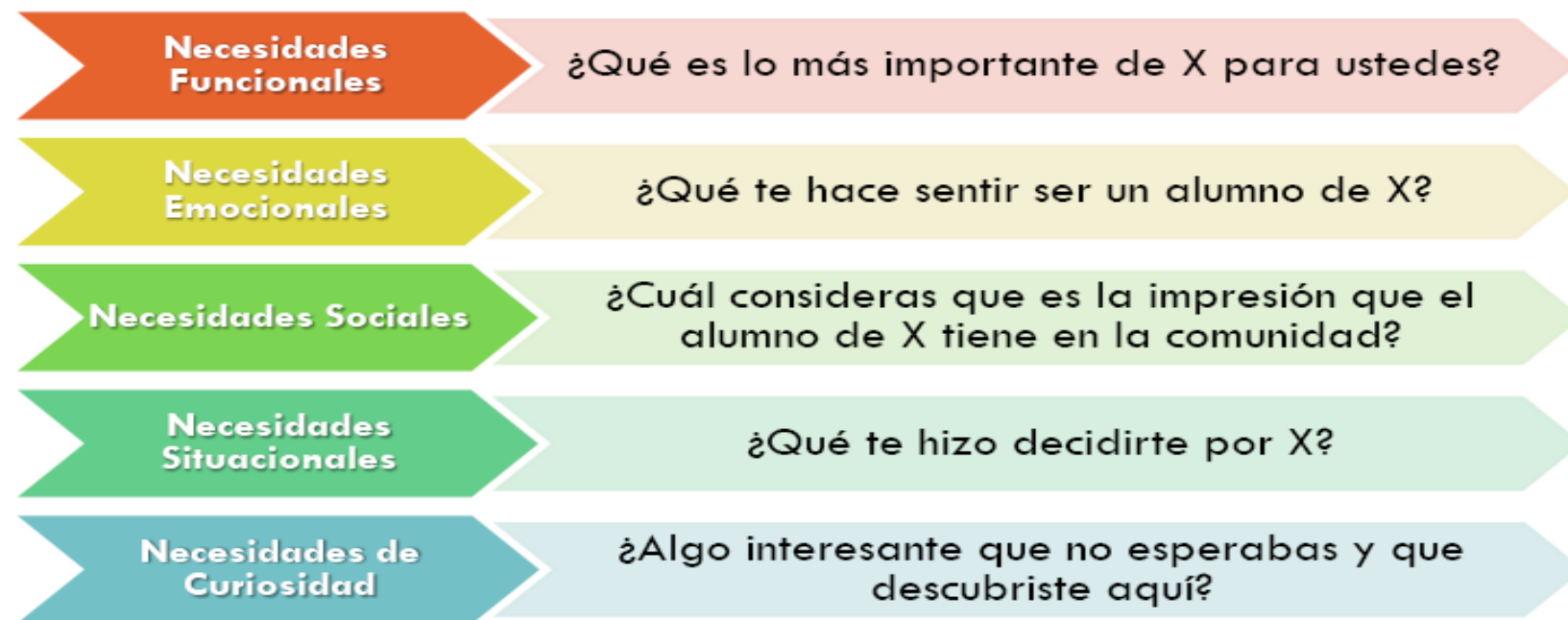




# Preguntas clave para obtener las Necesidades de Cliente



- Caso educación





# Preguntas clave para obtener las Necesidades de Cliente



- Caso despertador

<b>Necesidades Funcionales</b>	¿Cuáles son las funciones más importantes que esperas del despertador?
<b>Necesidades Emocionales</b>	¿Qué atributos físicos te gustan más de un despertador?
<b>Necesidades Sociales</b>	Me gustaría un despertador que me hiciera ver más...
<b>Necesidades Situacionales</b>	Menciona algunas situaciones donde utilizarías el despertador
<b>Necesidades de Curiosidad</b>	¿Qué características innovadoras considerarías útiles en un despertador?



## Documentación de VOC



- Por tratarse de un **estudio cualitativo**, no es necesario entrevistar a una gran cantidad de clientes. Diferentes autores señalan que con 16-18 clientes se pueden obtener alrededor del 80% de las Necesidades de Cliente. Con 30 se pueden obtener aproximadamente el 95% de las Necesidades de Cliente.
- Es muy importante tener un formato para documentar las Verbalizaciones y las Necesidades de Cliente.



Recorte de pantalla realizado: 04/07/2010, 02:42 a.m.

# Tabla de Voz del Cliente



1  
Obtener la Voz del Cliente (VOC)

## TABLA DE VOZ DEL CLIENTE

Observador: \_\_\_\_\_  
Fecha: \_\_\_\_\_  
Lugar (Gomba): \_\_\_\_\_  
Número Hoja: \_\_\_\_\_

Encabezado:  
Observador, Fecha,  
(Gomba) y No. de hoja

**Importante: como completar las "necesidades".**  
- ¿Por qué? (por qué esa necesidad es así?)  
- ¿Qué problema o situación resuelve?  
- ¿Por qué es importante?  
- ¿Cómo se relaciona con otras necesidades?  
- ¿Puede ser resuelta directamente al cliente?

**Querer entender mejor a ciertos tipos de clientes o segmentos de clientes.**  
- ¿Por qué? (¿Por qué es importante tenerlos en cuenta?)  
- ¿El problema de (¿qué?) es el mismo? ¿Por qué?  
- ¿Las características son similares o diferentes?  
- ¿En qué se diferencian?

Notas  
relevantes  
para la  
observación

No.	Sexo	Verbalización Voz del cliente	Escenario (Quién, Qué, Cuándo, Dónde, Por qué, Cómo)	Necesidad Implícita (I) Necesidad Explícita (E)	Necesidad del cliente	Característica de calidad	Características Producto/Servicio	Observaciones

Número de registro

Sexo del cliente

Verbalización (Voz del cliente)

Escenario (Quién, Qué, Cuándo, Dónde, Por qué y Cómo)

Necesidad (Implícita o Explícita)

Necesidad del Cliente

Característica Producto/Servicio

Característica de Calidad

Observaciones



# Tabla de la Voz del Cliente



- Los puntos más importantes del formato son:
  - **Encabezado:** Es importante para poder tener referencia posterior del contexto en el que se hicieron las observaciones y entrevistas.
  - **Sexo del cliente:** Esta columna se puede utilizar también para incluir otros datos importantes (edad aproximada, nivel socioeconómico, familia, pareja, etc.).
  - **Verbalización:** Se debe escribir literalmente, sin filtrar, lo que el cliente dijo. A veces es difícil anotar todo, por lo que se deben anotar las frases literales más importantes. Generalmente se escriben entre comillas, para indicar que así fue como lo dijo el cliente.
  - **Escenario:** Contexto en el que se realiza la obtención de la Voz del Cliente. Nos ayuda a clarificar porqué el cliente dijo o hizo algo. También se utiliza para documentar las observaciones hechas por el equipo (hay veces que el cliente no dice nada, pero hace algo que es más claro que una verbalización).
  - **Observaciones:** Cualquier información adicional que pueda ayudar a entender mejor las observaciones y verbalizaciones durante el análisis para obtener las Necesidades del Cliente.