

Blitz QFD: Un Vistazo Relámpago al Poder del QFD

Por Verónica González-Bosch y Francisco Tamayo Enríquez

Muchos hemos escuchado hablar del QFD. -*Es la "casita de calidad"*, ¿no?-, es la pregunta obligada que escucho de estudiantes, investigadores y gente de la industria, siempre que comento sobre QFD. Sin embargo, el QFD es un sistema mucho más poderoso.

Para poder entender y apreciar mejor el verdadero espíritu y alcance del QFD, en los Estados Unidos se desarrolló una metodología simplificada de QFD que se llama *Blitz QFD* (QFD Relámpago).

Uno de los principios más importantes del QFD parte del hecho de que en las empresas no contamos con recursos ilimitados. Por lo tanto, debemos concentrar los recursos en aquello que agrega más valor para el cliente. ¿De qué nos sirve enfocar recursos y talento en algo que para el cliente es irrelevante? Como señala Mazur [1], la Calidad está restringida por nuestra mayor debilidad con respecto a lo que el cliente requiere; es ahí en dónde debemos mejorar.

La metodología del *Blitz QFD* nos permite alinear nuestros recursos con las verdaderas necesidades del cliente y es una herramienta muy práctica que no requiere de *software* ni de herramientas específicas (como la Casa de la Calidad) para ofrecer resultados (aunque tanto el *software* como la Casa de la Calidad pueden ser también complementos muy útiles al *Blitz QFD*).

El Blitz QFD consta de 7 pasos, los cuales se describen brevemente a continuación:

1. **Obtener la Voz del Cliente.** Esto implica "ir al lugar de los hechos, ir a donde está la acción"; no se puede escuchar la Voz del Cliente a distancia. Es necesario visitar, preguntar, volver a preguntar y volver a preguntar hasta entender claramente la verbalización de qué es lo que el cliente necesita. Nota: Una verbalización es una cita literal de lo que el cliente dijo. Es una buena práctica escribirla entre comillas y tal como el cliente lo dijo, para tenerla como referencia para pasos posteriores del estudio.
2. **Clasificar las Verbalizaciones.** El objetivo de este paso es clasificar las verbalizaciones por temas afines. Hay "voz del cliente" similares. Otras son complementarias. Otras incluso son opuestas. Al clasificar las verbalizaciones, estamos también buscando patrones que nos permitan entender mejor las necesidades del cliente. Algo importante es que éste no es un estudio cuantitativo, sino cualitativo. No nos interesa en esta etapa las estadísticas sobre "el número de verbalizaciones de cada tipo", sino más bien clasificar las verbalizaciones para poder obtener de ellas las necesidades reales del cliente.

3. **Estructurar las Necesidades del Cliente.** Una vez que clasificamos las verbalizaciones, tenemos que "extraer" de ellas las necesidades de los clientes. Este es un paso crítico, ya que algunas son explícitas y muy claras; otras son implícitas y algunas hasta nos podrán parecer absurdas. Sin embargo, es vital recordar que estamos buscando las necesidades reales del cliente, no "nuestra versión de las necesidades del cliente"; hay que cuidarnos de nuestro propio sesgo.
4. **Analizar la Estructura de las Necesidades del Cliente.** Hay necesidades que tienen relaciones de dependencia. Por ejemplo, al preguntar sobre las necesidades del cliente con respecto al diseño de un maletín una cliente comentó "necesito que sea ligero". Esta necesidad suena obvia en un maletín. Sin embargo, el responsable de la entrevista volvió a preguntar: - ¿para qué necesita que sea ligero?- "Para poderlo trasladar fácilmente por el aeropuerto". De aquí podemos obtener una segunda necesidad. Utilicemos una tabla para facilitar la explicación.

Tabla 1

No.	Verbalización	Necesidad
1	"necesito que sea ligero"	Necesito que sea ligero
2	"para poderlo transladar fácilmente por el aeropuerto"	Necesito que sea fácil de trasladar en lugares donde hay mucho tráfico de personas

Si el analista en este caso hubiera sólo tomado la primer necesidad explícita, hubiera solicitado a los diseñadores que quitaran todo el peso posible del maletín. Pero al tener una segunda necesidad con una relación jerárquica (necesito A para lograr B), nuestro analista pudo sugerir más opciones, como poner ruedas al maletín para facilitar el transporte. Notemos como el poner ruedas resolvería la Necesidad 2, pero va en contra de la Necesidad 1. En el QFD, nos interesan las necesidades de más alta jerarquía, ya que son éstas las que más impacto (positivo o negativo), tienen sobre nuestros clientes.

5. **Priorizar las Necesidades del Cliente.** Esto implica establecer cuáles necesidades son más importantes para nuestros clientes. ¿Bueno, Bonito o Barato? Si le diéramos a nuestro cliente \$100 para invertirlo en necesidades ¿cuánto nos compraría de cada una? ¿\$50 en Bueno, \$25 en Bonito y \$25 en Barato? La mejor forma de hacer esto, es una vez identificadas las necesidades y estratificadas, preguntar directamente a los clientes.
6. **Desplegar las Necesidades Prioritzadas.** Una vez que tenemos identificadas las necesidades prioritzadas de nuestros clientes, entonces debemos identificar qué parámetros, procesos o elementos de nuestro

sistema contribuyen más a cumplir (o a no cumplir) estas necesidades. Si realmente queremos mejorar, debemos siempre enfocarnos en todo aquellos que afecte más a las necesidades prioritarias.

7. **Analizar sólo las relaciones prioritarias a detalle.** Al evaluar nuestro producto o servicio, los puntos más importantes son aquellos que impactan a las necesidades prioritarias. Si le vamos a pedir al cliente que nos evalúe, hay que enfocarse en aquellos elementos que impactan a las necesidades prioritarias. Aquí es donde debemos enfocar nuestros recursos, ya que el nivel de calidad de nuestros productos y servicios estará determinado por la medida en que logremos alinear el valor de los recursos con la prioridad de las necesidades de nuestros clientes.

El QFD es más que una herramienta, una forma de pensar que nos permite alinear valores; es decir, el valor que aporta el proveedor a través de sus recursos (tanto en el producto como en el servicio) con el valor que recibe el cliente a través de satisfacer sus necesidades más importantes. Como me diría alguna vez un cliente insatisfecho con el servicio recibido en una agencia de autos: -¿De qué sirve que miles de personas trabajen con los más altos estándares de calidad y que las modelos más bonitas anuncien esta marca, si cuando fui a la agencia decidido a comprar un auto el vendedor me trató tan mal que me convenció de no comprar nada? El QFD es un sistema muy poderoso que nos invita a analizar, a través de ir directamente a preguntar al cliente, si realmente nuestros esfuerzos están siendo de provecho. Recordemos que nuestros clientes no ven nuestros esfuerzos, pero estarán dispuestos a pagar a quién entienda mejor y más rápido cómo satisfacer sus necesidades presentes y futuras...

Referencias

- [1] Mazur, Glenn, "QFD Black Belt Notes", Japan Business Consultants, E.U., 2002