

## Difusión de la voz del cliente en las operaciones de la empresa: el uso de six-sigma para gestionar el conocimiento

Juan Carlos G. Landero, Ph.D.<sup>1</sup>

### Resumen

En un contexto de máxima exigencia empresarial, de necesidad e reducir al mínimo el consumo de recursos con el objetivo de mantener los estándares de calidad y de dar servicio a un mínimo coste, toman protagonismo sin duda las metodologías como six-sigma que buscan sistematizar la traslación de las necesidades de los clientes a la operativa cotidiana de la empresa. Este tipo de metodología surgida en entornos industriales es cada vez más utilizada en otros ámbitos *a priori* menos vinculados al entorno industrial como puede ser la prestación de servicios. Esta metodología propone una estructura para gestionar de manera eficiente los datos facilitando el diseño de métodos de trabajo y procedimientos reduciendo la variabilidad y nivel de error en las distintas actividades. En definitiva esta metodología busca reducir los tiempos de ciclo, reducir los costes de producción de productos o de prestación de servicios, aumentar la satisfacción de los clientes y por supuesto mejorar el retorno para la organización. En definitiva, realizar el valor del conocimiento y necesidades de los clientes dándoles respuesta con las capacidades que hay en la organización.

La voz del cliente es un tema recurrente en la literatura de gestión, y en las reuniones estratégicas y de calidad de la empresa. Es un concepto que utilizamos habitualmente y que reconocemos como importante para el éxito comercial de la empresa pero que en muchos casos, especialmente en la Pyme, no se traslada adecuadamente a las operaciones. Tradicionalmente es a través de los comentarios recibidos por la fuerza de ventas; las quejas recibidas en el departamento de calidad; o en conversaciones mantenidas entre directivos y clientes estrella donde se recibe la “voz de cliente”. Con esa información, en un proceso

<sup>1</sup> Juan Carlos G. Landero es Ingeniero por el Instituto Tecnológico de Monterrey y Ph.D. por la University of Manchester Institute of Science and Technology (UMIST). Actualmente trabaja para Accenture asesorando a empresas en proyectos de gestión y optimización de operaciones. Contacto: j.gonzalez.landero@accenture.com

habitual, el directivo utiliza su intuición para que las operaciones se orienten hacia la interpretación que él da a los comentarios recibidos del cliente, en un proceso de prueba y error que tiene costes significativos asociados.

Pero es necesaria una aproximación más metodológica si se quieren alienar correctamente las operaciones al cliente. Para ello las necesidades expresadas por el cliente deben traducirse en especificaciones de producto o servicio, que posteriormente deben trasladarse a las operaciones de una manera ordenada, medible y orientada a la generación del valor para la empresa maximizando el retorno del conocimiento adquirido.

## **6-SIGMA**

El 6-Sigma es una metodología de gestión nacida en 1987, e implantada por primera vez en Motorola, que busca el éxito comercial de la empresa de forma oblicua, es decir, a través de la excelencia del producto o servicio.

Tiene una aproximación a la gestión Top-Down, esto es, requiere del entendimiento y compromiso de la dirección para ser implantada con éxito en las operaciones de la empresa.

Para ello, la excelencia del producto o servicio se alcanza en dos etapas:

1. Se persigue el perfeccionamiento de las operaciones reduciendo tanto como sea posible la variabilidad en ellas hasta hacerlas predecibles. La idea es, que si se opera exactamente de la misma forma, el resultado debe ser exactamente el mismo (repetible y reproducible); y
2. Se ajusta el resultado de las operaciones hasta que satisfaga al cliente. Una vez conseguida la estabilidad de las operaciones, se evalúa si son capaces o no de satisfacer al cliente. En caso de que no lo hagan, comienza un proceso de ajuste desde un estado inicial a uno final a través de la toma de decisiones matemáticamente justificadas (aplicación intensiva de la estadística a los datos de las operaciones).

## LA VOZ DEL CLIENTE

La elección del proyecto de mejora nace en las reuniones de seguimiento estratégico de la empresa. Es en estas reuniones donde se identifican los objetivos estratégicos que no cumplen con su objetivo económico.

Para facilitar la comprensión del concepto, vamos a fijarnos en un caso en el que el proyecto estará dedicado a un objetivo estratégico que tenga relación con el cliente externo (p.e. el incremento en un 5% de las ventas); en contraposición a uno que tenga relación con clientes internos (p.e. reducción de los costes por transacción en un 3%). Una vez elegido el proyecto sabremos qué producto o servicio tenemos que mejorar, y los esfuerzos consecuentemente se centrarán en el segmento de los clientes consumidores de éste.

La interpretación de la voz del cliente sigue tres fases: (1) recopilación de información; (2) ordenación de la información; (3) e interpretación de la misma.

1. La **recopilación de la información** se hace a través de encuestas y entrevistas, que deben ser diseñadas de acuerdo al contexto particular de cada empresa. Es importante señalar, que deben contener preguntas abiertas de forma que el cliente exprese lo que necesita, en vez de contestar a lo que asumimos que necesita.
2. La **ordenación de la información** consiste en agrupar las declaraciones hechas por los clientes en temas comunes. Las temáticas resultantes representan las características del producto o servicio que más preocupan al cliente.
3. Y finalmente la **interpretación de la información**, que es el proceso en el que convertimos las declaraciones del cliente en especificaciones de producto o servicio (ver esquema):



La transición entre necesidad y especificación se consigue preguntándose recurrentemente “¿qué quiere decir el cliente?” Este proceso de análisis se hace normalmente en equipo y puede requerir segundas entrevistas o conversaciones con el cliente. La siguiente tabla contiene algunos ejemplos concretos:

PRODUCTO O SERVICIO	NECESIDAD	MOTOR DE LA NECESIDAD	ESPECIFICACIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO
Compra de un café en una cafetería.	Que no esté caliente, ni frío.	Que no destiemple, o queme los labios.	La temperatura del café debe estar entre 45 y 36 grados.
Compra de un producto en la página web.	Que la página cargue rápidamente.	Que no te quedes mirando a la pantalla.	La pantalla debe desplegarse en menos de 3 segundos.
	Que la página sea fácil de navegar.	Que no sea necesario navegar a través de muchas pantallas hasta llegar al a que quiero.	Acceder a cualquier contenido en menos de 2 clicks.
Contratación de un seguro telefónicamente.	Que se oiga bien lo que me dice.	Que no haya ruidos, que no se oiga más gente hablando.	El ruido ambiental de la conversación debe ser inferior a XX decibelios.
	Que el precio sea bueno.	Que mejore el precio de lo que tengo.	El precio del seguro sea por lo menos 5% inferior a su seguro actual.
	Que no tarde mucho.	Que no me pida muchos datos. Que no se le cuelgue el sistema. Que teclee los datos rápido.	La contratación del seguro debe tardar menos de 10 minutos.

Como puede verse, se trata de traducir el lenguaje del cliente en lenguaje de operaciones, eliminando la ambigüedad tanto como sea posible.

Cada vez que se haga este ejercicio se obtendrá una lista de especificaciones para el producto o servicio. Naturalmente, es necesario priorizar las especificaciones de forma que se ponga el foco en aquellas que son críticas para el cliente (llamadas CTQs “Critical to Quality” en 6-Sigma), ahorrando de esta forma muchos recursos a la empresa.

### **LA VOZ DEL CLIENTE EN LAS OPERACIONES**

Debe notarse que las especificaciones dicen cómo debe comportarse nuestro producto o servicio para satisfacer al cliente. Sin embargo, no dicen nada respecto a cómo deben ser las operaciones para conseguirlo. Si descomponemos un producto o servicio, sus partes se hacen en diferentes departamentos de la empresa. Cada departamento tiene recursos propios para crear la parte que le corresponde: personal y herramienta (consideramos como herramienta lo

mismo a un sistema informático, que a maquinaria). La difusión de la voz del cliente en las operaciones se alcanza, cuando las especificaciones de cliente se convierten en instrucciones de trabajo para cada individuo en cada departamento involucrado en la producción.

El proceso para ir de una cosa a la otra, implica mapear varias relaciones (siempre en este orden):

- (1) Relacionar las **especificaciones del cliente contra las características técnicas** del producto. ¿Qué capacidad debe tener mi producto/servicio para cumplir con las especificaciones de cliente?
- (2) Relacionar las **características técnicas del producto contra las características de los componentes** ¿Qué deben hacer los componentes del producto/servicio para conseguir las características finales de producto?
- (3) Relacionar las **características de los componentes contra los parámetros de herramienta** (informática/maquinaria) ¿Bajo qué parámetros debo operar para producir componentes con las características deseadas?
- (4) Relacionar los **parámetros de herramienta** (informática/maquinaria) **contra las instrucciones de trabajo** ¿Cómo se opera la herramienta bajo los parámetros de producción deseados?

Se trata de una cascada de dependencias en la que una fase afecta a la siguiente, y en la que el nivel de desagregación va aumentando. Para realizar un análisis como éste, debe crearse un equipo multifuncional, en el que todos los departamentos involucrados estén representados por si fuese necesario plantear compromisos. Para llevarlo a cabo, se usa habitualmente la herramienta "House of Quality", que permite hacer ordenadamente las relaciones anteriores.

## **CONCLUSIONES**

Hay varias formas de trasladar la voz del cliente a las operaciones, y no todas ellas son rigurosas. Entre éstas últimas se ha reseñado cómo se haría de utilizarse la metodología 6-Sigma. Entre los beneficios obtenidos por aplicar esta metodología están:

- Alineación de los objetivos estratégicos con el cliente, y las operaciones de la empresa.

- La conversión de la voz del cliente en un conjunto de especificaciones medibles (no ambiguas), a través de un proceso repetible y documentado.
- El aprovechamiento de los recursos de la empresa al enfocar la mejora continua en las especificaciones críticas del cliente.
- La traducción de la voz del cliente en instrucciones de trabajo, orientando a todas las personas que participan en la creación del producto o servicio, hacia un objetivo común.
- La aportación de visibilidad a todos los departamentos involucrados, sobre los requisitos del producto final (eliminación de la visión de silo funcional).
- El aumento de la excelencia del producto/servicio, de la satisfacción del cliente, y finalmente del éxito comercial de la empresa.



*Confederación Española de  
Directivos y Ejecutivos*

World Trade Center

Moll de Barcelona, s/n Edificio Este 1ª planta  
08039 Barcelona (Spain)

Tel. +34 93 508 83 20  
Fax. +34 93 508 83 21

Correo: info@directivoscede.com

Acceda a nuestra web:

[www.directivoscede.com](http://www.directivoscede.com)

*La Confederación Española de Directivos y Ejecutivos (CEDE), fundada por la Asociación Española de Directivos (AED) y la Asociación Española de Ejecutivos de Finanzas (AEEF), tiene como objetivo principal agrupar a distintas asociaciones de directivos al objeto de dotarlas de una representación en consonancia con la relevante función que desempeñan en el ámbito socioeconómico, así como estimular sus actividades y coordinar acciones en beneficio de las entidades confederadas y de todos sus socios individuales. Desde su fundación en 1997, se han integrado en la Confederación otras asociaciones de directivos pertenecientes a diversos sectores y ámbitos territoriales. En la actualidad CEDE agrupa 46 entidades y más de 120.000 directivos, por lo que está alcanzando una representatividad significativa, que continuará incrementándose en el futuro con la incorporaciones de nuevas entidades.*

## Sobre la Comisión de Gestión del conocimiento empresarial

Si aceptamos que hoy en día el conocimiento es un factor esencial para el desarrollo empresarial y que los activos intangibles son, cada vez más, la parte creciente del valor y de la capacidad de generar resultados sostenibles, se considera de especial relevancia incorporar en el programa general de actividades de CEDE la actuación de un Observatorio sobre Gestión del Conocimiento Empresarial, Capital Intelectual e Innovación, que será gestionado por esta comisión de trabajo.

La comisión de trabajo considera prioritario enlazar cualquier iniciativa que encaje con la mejora de la gestión empresarial y, específicamente, con el incremento de la calidad de las funciones directivas y ejecutivas. Por tanto, el enfoque de sus actividades será eminentemente práctico, obviando perspectivas excesivamente academicistas.

También sus actuaciones se enmarcan en un contexto global, alineadas con acciones y trabajos realizados en el marco de la Unión Europea.

En cuanto a los objetivos de trabajo, principalmente son:

a) Seguimiento de las principales corrientes de opinión y avances teórico-prácticos en materia de activos intangibles, capital intelectual, gestión de la información, inteligencia empresarial y tecnologías de gestión del conocimiento.

b) Acuerdos con fundaciones y entidades de estudio nacionales e internacionales, cuyo ámbito de investigación merezca ser seguido, conocido y divulgado por CEDE.

c) Difusión en los medios virtuales de CEDE de las mejores prácticas y los avances más significativos en Gestión del Conocimiento, Capital Intelectual e Innovación.

d) Creación de plataformas de debate y aprendizaje, de modo que pueda mantenerse una Red de intercambio de Conocimiento entre las asociaciones de CEDE.

Puede conocer más sobre nuestra actividades y cuadernos en la web de CEDE o solicitando información en el email [info@directivoscede.com](mailto:info@directivoscede.com)