



Dr. Roberto R. Pittaluga

El **modelo Kano** es una teoría de desarrollo de producto o servicios y de satisfacción del cliente/usuario desarrollada más 30 años por el profesor Noriaki Kano, que clasifica a las preferencias del cliente/usuario en cinco categorías.¹³

1-Calidad Requerida (*Must-be Quality*) (Básica)

Estos atributos se dan por sentadas cuando se cumplen, pero dan lugar a una percepción de mala calidad cuando no se cumplen. Los cliente/usuarios esperan que estos atributos se cumplan y los consideran como básicos, de hecho generalmente son implícitos y rara vez los solicitan expresamente.

Ejemplos:

- 1) Limpieza, orden y buen trato.
- 2) Pulcritud del personal de atención de la salud.

2) Calidad atractiva (*De exaltación*) ¹

Estos atributos proporcionan una gran satisfacción cuando se logran plenamente, pero no causan insatisfacción cuando no se logran dado que normalmente no son esperados sino que sorprenden al cliente /usuario.

Ejemplos en Salud.

- 1) Cuando un personal de recepción le ofrece el uso del teléfono a quien lo necesita aunque no lo solicite.
- 2) La contención del paciente y su entorno familiar en lo afectivo
- 3) Cuando se tienen en cuenta aspectos económicos o financieros de la prestación en función de las posibilidades del usuario en el sector privado.

La relación causa efecto es exponencial.

3) Calidad unidimensional (Funcional)

Estos atributos dan como resultado la satisfacción cuando se cumplen e insatisfacción cuando no se cumplen. Estos son los atributos que se mencionan como inherentes al producto o servicio ofrecido y por los cuales las organizaciones son reconocidas como idóneas o no. Además es un factor de competitividad.

Ejemplos:

- 1) El sistema informático funciona sin problemas y permite la normal ejecución de las tareas.

¹ El autor ha renombrado algunas categorías y da ejemplos para facilitar su interpretación y aplicación por miembros del equipo de salud.



2) El cumplimiento del horario previsto en la cita

3) El personal administrativo, técnico, médico o de enfermería conoce y aplica adecuadamente los requisitos y protocolos relacionados con sus tareas demostrando profesionalismo y competencia.

4) Los equipos de diagnóstico o tratamiento funcionan perfectamente.

5) El servicio de mantenimiento preventivo de los equipos de diagnóstico o tratamiento es realizado en tiempo y forma por el proveedor.

La relación causa efecto es lineal.

4) Calidad Indiferente

Estos atributos se refieren a aspectos que no son incidentes ni negativos ni positivos en la satisfacción del cliente/usuario.

Ej: La marca y modelo de los teléfonos de la empresa en la medida que no afecten el servicio.

Calidad inversa

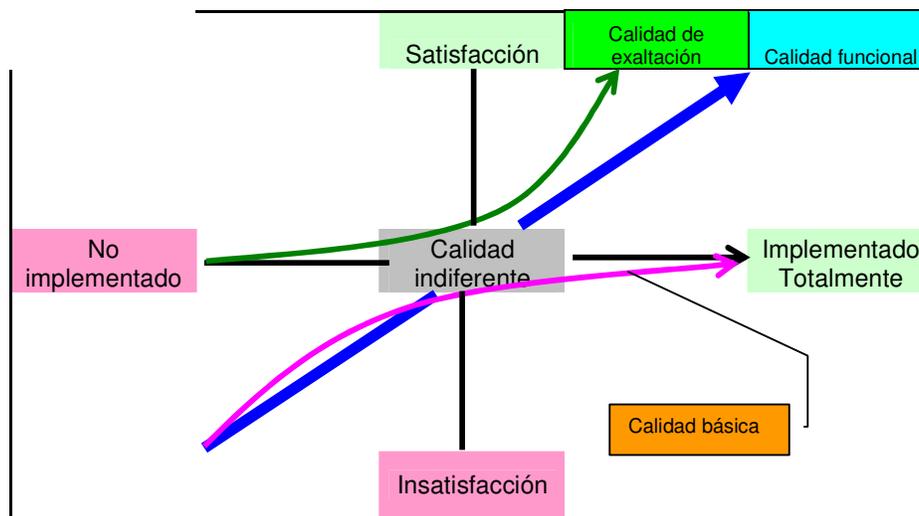
Son los atributos que por exceso generan insatisfacción o rechazo por parte del cliente /usuario.

Ej: La adulación o un trato excesivo que termine invadiendo la privacidad o demasiada información no teniendo en cuenta la idiosincrasia del paciente o su entorno.

Comparación de términos empleados por los diferentes autores ¹				
Autor(es)	Impulsor tipo 1	Impulsor tipo 2	Impulsor tipo 3	Impulsor tipo 4
Kano (1984) ⁸	Must-be (debe ser) (Básico)	Atractivo (De exaltación)	Unidimensional (Funcional)	Indiferente
Brandt (1988) ³	Requerimiento mínimo	Potenciador de valor	Híbrido	No importante como determinante
Brandt y Scharioth (1998) ⁴	Básico	Atractivo	Unidimensional	Bajo impacto
Cadotte y Turgeon (1988) ⁵	Insatisfactor	Satisfactor	Crítico	Neutral
Herzberg et al. (1959) ⁶	Higiene	Motivador		
Llosa (1997, 1999) ^{9,10}	Básico	Plus	Clave	Secundario
Venkitaraman y Jaworski (1993) ¹²	Plano	Valor agregado	Clave	Inferior

El modelo Kano ofrece una idea de las características de los productos o servicios que se perciben que son importantes para los clientes/usuarios. El objetivo de la herramienta es apoyar a las especificaciones técnicas y funcionales del producto o del servicio y el debate sobre sus características mediante una comprensión del equipo de trabajo respecto a las mismas. El Modelo de Kano se enfoca en la diferenciación de las características del producto o servicio, en lugar de centrarse inicialmente en las necesidades del cliente/usuario. Kano también produjo una metodología para el mapeo de las respuestas de los consumidores a los cuestionarios sobre **su modelo**.

Gráfico 1: Relación entre las categorías de la calidad y la satisfacción.



Atributos básicos o Umbral

Uno de los principales puntos de evaluación en el modelo de Kano es de los atributos de umbral. Estos son básicamente las características que el producto o servicio deben tener para cumplir con las demandas del cliente/usuario. Si se pasa por alto este atributo, el producto o servicio simplemente está incompleto o es defectuoso. Si un nuevo producto o servicio no se examina usando los aspectos de umbral, puede que no sea posible entrar en el mercado o que sea rechazado. Esta es la primera y más importante característica del modelo de Kano.² El producto o servicio está siendo producido para algún tipo de base de consumidores, y por lo tanto esto debe ser una parte crucial de la innovación de producto o servicio.

Tener en cuenta las características de la población a la que va dirigido el producto/servicio es esencial para determinar los atributos de umbral que generalmente son componentes simples. Sin embargo, si no están disponibles, el producto o servicio pronto abandonará el mercado debido a la insatisfacción. El atributo está allí o no lo está.¹¹

Un ejemplo de un atributo de umbral sería si el profesional de la salud está disponible para prestar el servicio o el paciente se hizo presente en la cita prevista. Si uno de los dos está ausente el servicio no puede ser brindado. Es decir NO HAY SERVICIO.

Los atributos de umbral son más a menudo considerados como un precio de entrada. Muchos productos o servicios tienen atributos de umbral que se pasan por alto. Dado que este componente del producto o servicio es una guía necesaria, muchos consumidores no juzgan cuán avanzada es una característica particular. Por lo tanto, muchas veces las organizaciones querrán mejorar los otros atributos porque los consumidores siguen siendo neutrales a los cambios en la sección de umbral.¹³

Para los servicios son atributos de umbral la limpieza, el orden y el buen trato. En una organización donde el usuario da por descontado esto pasan a ser otros atributos el umbral.

Cambios de lugar de los atributos en el tiempo

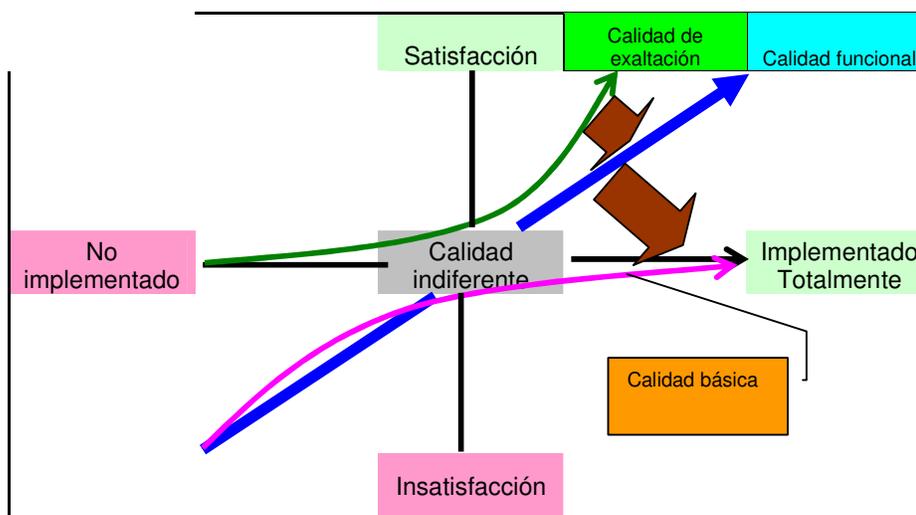
Un atributo se desplazará en el tiempo desde de exaltación, a funcional a básico. El desplazamiento es impulsado por las expectativas del cliente/usuario y por el nivel de rendimiento de los productos o servicios de la competencia.

Por ejemplo:

La capacidad de almacenamiento de datos de discos externos era en un momento ínfima y ahora es básico un dispositivo portátil que permita almacenar varios gigabytes y probablemente en un futuro cercano varios terabytes.

Otro ejemplo: El contar con el acceso de un informe on line de un estudio médico o de laboratorio se ha hecho frecuente y funcional cuando antes era algo extraordinario y en poco tiempo será un atributo básico del servicio.

Gráfico 2: Cambios con el tiempo de la relación entre las categorías de la calidad y la satisfacción.





Preguntas finales:

- 1- ¿Tenemos identificados en nuestra organización cuales son los productos o servicios que se ofrecen?
- 2- ¿Tenemos identificados en nuestra organización cuales son los destinatarios (usuarios, clientes, consumidores, pacientes) de esos productos o servicios?
- 3- Sabemos cuales son los **atributos básicos** a cumplir? Sabemos en que MEDIDA se cumplen? Sabemos en que medida son percibidos por los clientes como satisfactorios?
- 4- Sabemos cuales son los **atributos funcionales** a cumplir? Sabemos en que MEDIDA se cumplen? Sabemos en que medida son percibidos por los clientes como satisfactorios?
- 5- Sabemos cuales son los **atributos exaltación** a cumplir? Sabemos en que MEDIDA se cumplen? Sabemos en que medida son percibidos por los clientes como satisfactorios?
- 6- Sabemos como revisar y mejorar la satisfacción respecto del cumplimiento de estos requisitos?



Referencias

1. Bartikowski, B., Llosa, S. (2003). Identifying Satisfiers, Dissatisfiers, Criticals and Neutrals in Customer Satisfaction. Working Paper n° 05-2003, Mai 2003. Euromed - Ecole de Management. Marseille.
2. Bonacorsi, Steven. "Kano Model and Critical To Quality Tree." Six Sigma and Lean Resources - Home. Web. 26 April 2010.
3. Brandt, D. Randall (1988). «How service marketers can identify value-enhancing service elements». *Journal of Services Marketing* **2** (3): 35-41. doi:[10.1108/eb024732](https://doi.org/10.1108/eb024732). ISSN 0887-6045. Consultado el 2009-04-18.
4. Brandt, D.R., Scharioth, J. (1998), Attribute life cycle analysis. Alternatives to the Kanomethod, in 51. ESOMAR-Congress, pp. 413-429.
5. Cadotte, Ernest R.; Turgeon, Normand (1988). «Dissatisfiers and satisfiers: suggestions from consumer complaints and compliments» (pdf). *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior* **1**: 74-79. ISBN 0-922279-01-2. ISSN 0899-8620.
6. Herzberg, Frederick; Mausner, B., Snyderman, B.B. (1959). *The motivation to work* (2nd edición). New York: Wiley. ISBN 0-471-37390-7.
7. Jacobs, Randy (1999). «Evaluating Satisfaction with Media Products and Services: An Attribute Based Approach». *European Media Management Review*.
8. Kano, Noriaki; Nobuhiku Seraku, Fumio Takahashi, Shinichi Tsuji (April de 1984). «Attractive quality and must-be quality». *Journal of the Japanese Society for Quality Control* (en japanese) **14** (2): 39-48. ISSN 0386-8230.
9. Llosa, S. (1997). «L'analyse de la contribution des éléments du service à la satisfaction: Un modèle tétraclasse». *Décisions Marketing* **10** (3): 81-88. ISSN 1253-0476.
10. Llosa, S. (1999), Contributions to the study of satisfaction in services, AMA SERVSIG Service Research Conference 10-12 April, New Orleans, pp.121-123
11. Ullman, David G. (1997). *The Mechanical Design Process*. McGraw-Hill. pp. 105-108. ISBN 0-07-065756-4.
12. Venkitaraman, R.K, Jaworski, C. (1993), Restructuring customer satisfaction measurement for better resource allocation decisions: an integrated approach, Fourth Annual Advanced Research Techniques Forum of the American Marketing Association, June.
13. Wikipedia:http://es.wikipedia.org/wiki/Modelo_de_Kano