



Profundiza más

Recurso de Profundización

Modelo de Kano

1. El Modelo de Kano

El modelo de Kano, desarrollado por el profesor Noriaki Kano en los años 80, es una metodología de análisis que permite clasificar las características de un producto o servicio según el impacto que tienen en la satisfacción del cliente (en este caso, el cliente interno).

Este modelo propone que no todas las características generan el mismo efecto en la percepción del valor. Algunas son esenciales, otras aumentan la satisfacción, y otras pueden incluso causar rechazo si se implementan mal. El modelo se estructura en cinco tipos de atributos:

1.1. Categorías del Modelo de Kano

- Atributos básicos (Must-Be / M): Son condiciones mínimas esperadas. Si no se cumplen, generan gran insatisfacción, pero su cumplimiento no genera entusiasmo.
- Atributos de desempeño (One-Dimensional / P): A mayor cumplimiento, mayor satisfacción; a menor cumplimiento, mayor insatisfacción. Suelen ser los más visibles y medibles.
- Atributos atractivos (Delighters / A): No se esperan, pero si están, sorprenden y encantan al cliente. Su ausencia no causa insatisfacción.
- Atributos indiferentes (I): Elementos que no generan ni satisfacción ni insatisfacción. Pueden eliminarse sin afectar la percepción del servicio.



Profundiza más

- Atributos inversos (R): Características que molestan al cliente. Su presencia disminuye la satisfacción.

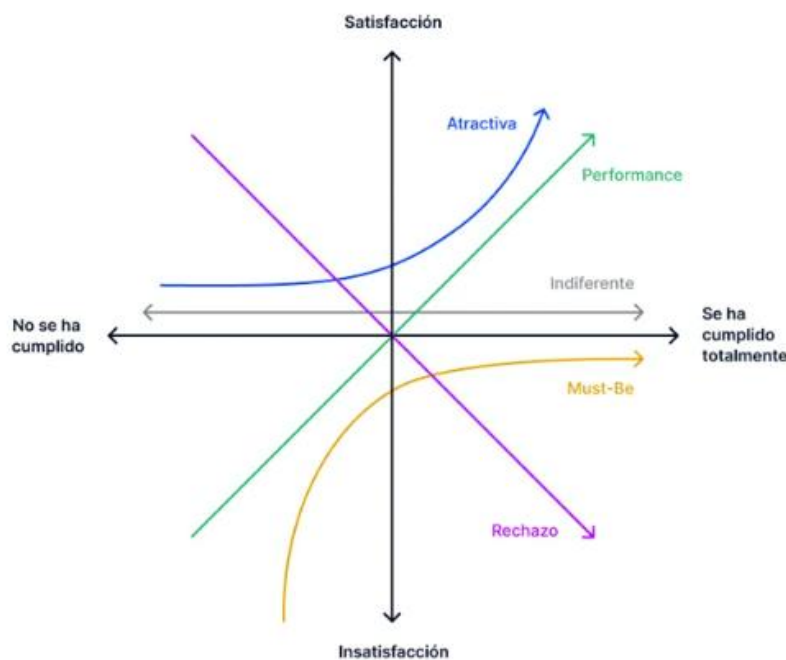


Figura 1. Modelo de Kano

Fuente: Appinio. (s.f.). *Análisis del modelo Kano: guía completa.*

Dicho de otra manera, en el modelo Kano, se pueden distinguir 5 tipos de funcionalidades al comparar la satisfacción del cliente con la inversión que se haga en una cierta funcionalidad:

- **Funcionalidades imprescindibles:** Las funcionalidades imprescindibles son las funcionalidades básicas que los clientes dan por sentado que deberían estar. Cuando



Profundiza más

no se implementan, los clientes quedan muy insatisfechos y frustrados. Y si se logran implementar bien tampoco generan una felicidad fuera de escala. Simplemente son cosas que se espera que estén. Estas funcionalidades no son fáciles de identificar ya que los usuarios rara vez los mencionan.

Ejemplo: frenos de coche

- **Funcionalidades de rendimiento:** Estas funcionalidades tienen una relación lineal positiva con la satisfacción del cliente, es decir, aumentarán la satisfacción de sus usuarios cuanto mejor los implemente. Si no se implementan, el usuario estará insatisfecho, mientras que, si se implementan, estará satisfecho.

Son evaluados cuidadosamente por el usuario y tenidos en cuenta al realizar una compra. A diferencia de las funcionalidades imprescindibles, estas se indican sí son necesidades conocidas. Por lo tanto, se convierten en el campo de batalla de la competencia.

Ejemplo: caballos de fuerza del automóvil.

- **Funcionalidades atractivas:** Estas funcionalidades son las que más potencial tienen en generar el efecto "Wow". Los usuarios no las anticipan. Por lo tanto, generarán una felicidad fuera de escala cuando están presentes, pero su ausencia no generará insatisfacción y la experiencia no se verá afectada negativamente de ninguna manera, ya que nunca se previeron.

Cuando se ejecutan bien, puede generar un entusiasmo inusual en el cliente con el producto e impulsar las recomendaciones de boca en boca. En el mercado actual



Profundiza más

tan competitivo, donde la atención del usuario es el mayor desafío, ofrecer este tipo de funcionalidades es clave para lograr una ventaja competitiva.

Ejemplo: asistente de estacionamiento.

- **Funcionalidades indiferentes:** Estas funcionalidades no tienen ningún impacto en la satisfacción del cliente. Ni positivo, ni negativos. Teniendo esto en cuenta, el desarrollo de estas funcionalidades es en vano ya que el tiempo y los recursos invertidos no generan un retorno proporcional en cuanto a la satisfacción del cliente.

Ejemplo: el color del filtro de su automóvil.

- **Funcionalidades inversas:** Estas funcionalidades tienen una relación lineal negativa con la satisfacción del cliente, es decir, más es peor. Su ausencia genera satisfacción en los usuarios y su presencia genera insatisfacción. La implementación de tales funcionalidades aumenta los costos de diseño y desarrollo al tiempo que disminuye el valor del producto para los clientes.

Estas funcionalidades deben estar fuera de tu producto.

Ejemplo: emisiones de automóviles.

Por último, cabe mencionar que a medida que pasa el tiempo, una funcionalidad atractiva, puede convertirse en una funcionalidad de rendimiento y, finalmente, en algo imprescindible.

Ejemplos:



Profundiza más

- La interfaz multitáctil revelada por primera vez en el iPhone (atractivo) es ahora imprescindible en cualquier teléfono móvil (imprescindible).
- Las cámaras/funciones de asistencia al aparcamiento se están convirtiendo cada vez más en elementos estándar de los automóviles.

1.2. Aplicación específica del modelo de Kano

Servicio de Renting de Vehículos

 Funcionalidades seleccionadas

N.º	Funcionalidad	Tipo según Kano
1	Seguro a todo riesgo sin franquicia	Imprescindible
2	Asistencia en carretera 24/7	Imprescindible
3	Mantenimiento preventivo y correctivo	Imprescindible
4	Cambio de neumáticos	Imprescindible
5	Vehículo de sustitución	Rendimiento
6	Tiempo de respuesta ante siniestros	Rendimiento
7	Facturación unificada y clara	Rendimiento
8	Portal web de gestión con reportes en tiempo real	Atractiva
9	Telemetría y geolocalización del vehículo	Atractiva
10	Personalización del contrato (duración, uso, etc.)	Atractiva
11	Envío de documentación física adicional	Indiferente
12	Penalizaciones por ítems no estipulados	Inversa



Profundiza más

Tabla comparativa: Percepción actual de clientes

N.º	Funcionalidad	Tipo Kano	Tu Empresa	Empresa A	Empresa B
1	Seguro a todo riesgo sin franquicia	Imprescindible	✓	✓	✓
2	Asistencia en carretera 24/7	Imprescindible	✓	✓	✓
3	Mantenimiento preventivo y correctivo	Imprescindible	✓	✓	⚠ Parcial
4	Cambio de neumáticos	Imprescindible	✓	⚠ Parcial	✓
5	Vehículo de sustitución	Rendimiento	✓	✗	✓
6	Tiempo de respuesta ante siniestros	Rendimiento	✓ Rápido	⚠ Medio	✗ Lento
7	Facturación unificada y clara	Rendimiento	✓	⚠ Confusa	✓
8	Portal web con reportes en tiempo real	Atractiva	✓	✗	⚠ Básico
9	Telemetría y geolocalización del vehículo	Atractiva	✓	✗	✗
10	Personalización del contrato	Atractiva	✓	⚠ Limitada	✗
11	Envío de documentación física adicional	Indiferente	✓	✓	✓
12	Penalizaciones por ítems no estipulados	Inversa	✗	⚠ Parcial	✓



Profundiza más

✓: Presente y bien valorado

⚠: Presente con deficiencias

✗: Ausente o no satisfactorio

🔧 ¿Cómo evaluar cada funcionalidad?

Puedes utilizar una **encuesta de Kano** con la siguiente estructura:

Para cada funcionalidad:

1. **Pregunta funcional:** ¿Cómo se sentiría si esta funcionalidad estuviera presente?
2. **Pregunta disfuncional:** ¿Cómo se sentiría si esta funcionalidad no estuviera presente?

Opciones:

- Me encantaría
- Lo espero
- Me es indiferente
- Puedo vivir sin ello
- Me disgustaría

La combinación de ambas respuestas permite clasificar cada funcionalidad en su categoría Kano correspondiente (Imp., Rendimiento, Atractiva, etc.).