

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
SEDE VIÑA DEL MAR – JOSÉ MIGUEL CARRERA

**APLICACIÓN DEL MODELO KANO PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN DE LOS
CLIENTES EN EL BAR RESTAURANTE CENTRAL 55**

Memoria para optar al Título
Profesional de Ingeniero de Ejecución en
GESTIÓN DE LA CALIDAD

Alumna:
Srta. Paulina Álvarez Haase

Profesor Guía:
Sr. Gonzalo Vallejos Campbell

2023

Me siento muy feliz y agradecida por todo lo aprendido en estos largos años de universidad.

Me gustaría agradecer principalmente a mis padres, que me han animado y apoyado en cada momento. También agradecer a mi profesor guía Gonzalo Vallejos que me ha ayudado mucho en este proceso y ha confiado en mí.

Resumen

Palabras claves: atributo, modelo Kano, satisfacción

En el presente análisis se utilizó el modelo de Kano como herramienta de la gestión de la calidad para evaluar el nivel de satisfacción de los clientes con respecto a los productos y servicios que entrega el restobar Central 55, ubicado en Reñaca en la comuna de Viña del Mar.

El método de Kano clasifica los requerimientos de los clientes en 3 categorías: Obligatorios, unidimensionales y atractivos.

Kano fue implementado de la siguiente manera: En primer lugar, se determinaron los atributos que serán analizados en la presente investigación. Se realizó una lista con las posibles funciones a evaluar, y se seleccionaron 5 atributos. Una vez obtenidos los atributos se creó el cuestionario, el cual cuenta con un total de 10 preguntas: 5 funcionales (positivas) y 5 disfuncionales (negativas).

Se realizó la encuesta de manera presencial en el restobar Central 55, se encuestaron en total a 20 personas. El cuestionario fue aplicado a los clientes que se encontraban presentes en el local, es decir, muestra no sesgada, no hubo ningún tipo de preferencia para realizar dicha encuesta.

Obtenidos los datos de la encuesta se traducen utilizando las tablas del modelo de Kano, para determinar y evaluar los atributos que son de carácter obligatorio, los atributos que son unidimensionales (deseados) y los atributos que son atractivos (emocionantes) para los clientes del restobar Central 55.

Índice

Índice	3
Introducción	8
CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES GENERALES	9
Justificación del trabajo	10
1.1. OBJETIVOS	11
1.1.1. Objetivo:	11
1.1.2. Objetivos Específicos:	11
1.2. Alcance	11
1.3. Descripción de la empresa	12
1.4. Problemas detectados	16
Horario de atención:	16
Atención de los empleados:	16
Opciones veganas y vegetarianas:	17
Presentación de platos y tragos:	17
Eventos nocturnos:	17
1.5. Fundamento teórico	17
1.5.1. Origen del modelo de Kano	17
1.5.2. Modelo de Kano	18

1.6.	Elementos claves.....	19
	Carencias de un producto:.....	19
	Toma de decisiones:.....	19
	Atributos claves:	19
1.7.	Requerimientos de los clientes:	19
1.7.1.	Calidad esperada (básico):	19
1.7.2.	Calidad deseada:	20
1.7.3.	Calidad motivadora:.....	21
1.8.	Herramienta Grafica del modelo de Kano.....	22
	El eje horizontal:.....	22
	El eje vertical:.....	22
1.9.	Variantes de la clasificación del modelo de Kano	23
1.9.1.	Percepción del consumidor	23
1.9.2.	Impacto del tiempo	24
1.10.	Implementación del Modelo de Kano	24
1.10.1.	Tiempo Limitado	24
1.10.2.	Recursos limitados.....	24
1.10.3.	Mejorar un producto actual	25
1.10.4.	Impresionar a los clientes.....	25
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA EXPERIMENTAL.....		26

2.	Metodología experimental	27
2.1.	Unidad de Análisis	27
2.2.	Población	27
2.3.	Muestra.....	27
2.4.	Procedimiento de recolección de datos	28
2.5.	Instrumento para la recolección.....	28
2.6.	Determinar atributos en estudio.....	28
2.7.	Atributos en estudio	29
2.8.	Creación del cuestionario	29
	• Preguntas funcionales:	29
	• Preguntas disfuncionales:	29
2.9.	Preguntas formuladas del cuestionario.....	30
2.9.1.	Preguntas funcionales (de cumplimiento).....	30
2.9.2.	Preguntas disfuncionales (de no cumplimiento).....	30
2.10.	Formato del cuestionario	31
2.11.	Herramienta utilizada para el modelo de Kano	34
2.12.	Tabla de evaluación	35
2.13.	Tabulación de datos obtenidos en la encuesta.....	36
2.13.1.	Tabulación de datos de preguntas funcionales	37
2.13.2.	Tabulación de datos de preguntas disfuncionales.....	38

2.14.	Tabla de procesamiento.....	38
2.15.	Tabla de sumatoria	39
2.16.	Tabla de porcentaje	40
2.17.	Resultado de los atributos.....	40
2.17.1.	Horario de atención.....	40
2.17.2.	Atención de los empleados.....	42
2.17.3.	Opciones veganas y vegetarianas	43
2.17.4.	Presentación de platos y tragos.....	44
2.17.5.	Eventos nocturnos los fines de semana	46
2.18.	Clasificación de los requerimientos	48
2.18.1.	Requerimientos obligatorios.....	48
2.18.2.	Requerimientos unidimensionales	48
2.18.3.	Requerimientos atractivos	48
2.18.4.	Requerimientos indiferentes	48
2.19.	Análisis de resultados.....	48
	Conclusiones y recomendaciones	50
	Referencias	52

Índice de figuras

Figura 1. Infraestructura del restobar central 55	12
Figura 2. Presentación de ceviche tropical mixto	14
Figura 3. Chef ejecutivo de central 55	15
Figura 4 Profesor Noriaki Kano	18
Figura 5. Gráfico de la calidad esperada	20
Figura 6. Gráfico de calidad deseada	21
Figura 7. Gráfico calidad motivadora	22
Figura 8. Gráfico de matriz del modelo de Kano	23
Figura 9. Tabla de preguntas funcionales	32
Figura 10. Tabla de preguntas disfuncionales	33
Figura 11. Plantilla de Excel	35
Figura 12. Tabla de evaluación	35
Figura 13. Tabulación de datos	37
Figura 14. Tabulación de preguntas funcionales	37
Figura 15. Tabulación de preguntas disfuncionales	38
Figura 16. Tabla de procesamiento	39
Figura 17. Tabla de sumatoria	39
Figura 18. Tabla de porcentajes	40
Figura 19. Tabla de horario de atención y sus respectivos porcentajes	41

Figura 20. Gráfico de horario de atención _____	41
Figura 21. Tabla de atención de los empleados _____	42
Figura 22. Gráfico de atención de los empleados _____	43
Figura 23. Tabla de opciones veganas y vegetarianas _____	43
Figura 24. Gráfico de opciones veganas y vegetarianas _____	44
Figura 25. Tabla de presentación de platos y tragos _____	45
Figura 26. Gráfico de presentación de platos y tragos _____	45
Figura 27. Tabla de eventos nocturnos los fines de semana _____	46
Figura 28. Gráfico de eventos nocturnos los fines de semana _____	47
Figura 29. Tabla de clasificación de los atributos _____	47

Introducción

Los clientes buscan un producto o servicio de calidad que no solo cumpla con sus funciones básicas, sino que también los emocionen y deleiten, sobre todo en lugares como los bares y restobares donde los clientes buscan una experiencia única y a la vez placentera y repetible en el tiempo.

La satisfacción de los clientes es esencial para el éxito de cualquier empresa, siendo necesario comprender sus preferencias y expectativas. Por ello, es de suma importancia contar con herramientas estandarizadas que permitan entregar información objetiva y disponer de una base sólida para el éxito de negocio, entendiéndose por la optimización de los recursos, el cumplimiento de plazos (etapas y compromisos) y ajuste a los procesos operacionales.

Por lo anterior, la aplicación del modelo de Kano en el restobar Central 55, es fundamental en el presente análisis, ya que esta es una herramienta de gestión de la calidad que permite clasificar los atributos del servicio en 3 categorías: Básico, Deseado y Emocionante.

El uso del modelo permitirá comprender cuáles estrategias serán esenciales (básicas), cuáles serán importantes (deseadas) y cuáles generarán sorpresa para los clientes (emocionantes).

Kano es una herramienta valiosa para las empresas que desean llegar al éxito y mejorar las experiencias de sus clientes, lo cual se espera demostrar empíricamente, a través del desarrollo del presente trabajo de titulación.

CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES GENERALES

Justificación del trabajo

Como se mencionaba anteriormente, Central 55 es un bar restaurante ubicado cerca de la playa en Reñaca, en la comuna de Viña del Mar, donde se encuentran variados bares y restaurantes a su alrededor, debido a esto, el local ha tenido que adaptarse a sus competidores, implementando noches temáticas, promociones y eventos con DJ conocidos, entre otras acciones.

Lo que destaca a Central 55, es la delicada presentación de cada plato y de sus tragos, es todo un espectáculo, donde los meseros les brindan a los clientes una experiencia compartida.

El fundamento del presente trabajo de titulación, se sustenta (justifica) en que el bar restaurante se preocupa de cada detalle con el objetivo de lograr una buena satisfacción en sus clientes, ya que aquellos que se sienten satisfechos tienen más probabilidades de volver por el servicio y también despertará la recomendación boca a boca y por redes sociales, siendo la metodología Kano una herramienta que permite optimizar la calidad del servicio ofrecido.

En complemento a lo anterior, para Central 55 son fundamentales los comentarios o retroalimentaciones de los clientes, ya que es información gratis y valiosa a la hora de mejorar el servicio en aspectos específicos asociados a su cadena de valor.

El consumidor, a la hora de evaluar la calidad del servicio y su satisfacción, toma en cuenta la eficiencia del personal y la atención. Para obtener más información del nivel de satisfacción de los clientes se aplicará el modelo de Kano antes referido, el cual consiste en un método que clasifica los requerimientos obligatorios, unidimensionales y atractivos, en base a un cuestionario que contiene preguntas funcionales y disfuncionales.

1.1. OBJETIVOS

1.1.1. Objetivo:

- Evaluar la satisfacción de los clientes del bar restaurante Central 55, utilizando el modelo de Kano.

1.1.2. Objetivos Específicos:

- Realizar encuestas presenciales a los clientes del restobar, para obtener información de primera fuente.
- Determinar los requerimientos obligatorios, unidimensionales y atractivos de los clientes.
- Analizar estadísticamente la información para lograr una mayor satisfacción de los clientes.

1.2. Alcance

El análisis en cuestión será realizado en el restobar Central 55, ubicado en Reñaca en la comuna de Viña del Mar. Se tomará una muestra representativa del 5% en el período comprendido de una semana, los datos se obtendrán entre el día martes 17 de octubre hasta el domingo 22 de octubre del año 2023. Determinando y evaluando las características más valoradas por los clientes.

1.3. Descripción de la empresa

Central 55 es un bar restaurante ubicado en Avenida Central 55, Reñaca en la comuna de Viña del Mar. Este local es uno de los más nuevos del sector, su infraestructura está hecha principalmente de piedra y de madera, cuenta con unos llamativos ventanales de vidrio que favorecen mucho al local, ayuda a que el lugar se vea más amplio y más luminoso, además puede ser atractivo para las personas que trascurren cerca del restobar.

La casona se encuentra ubicada a menos de dos cuadras de la playa; es un local muy llamativo para los veraneantes y residentes de la Zona de Reñaca y alrededores (Chef and hotel, 2023).

Figura 1

Infraestructura del restobar central 55



Nota. Infraestructura del restobar Central 55. Fuente: Chef and Hotel (2023).

Los dueños de Central 55 tienen una cadena de locales importantes en distintas zonas a lo largo de Chile. La mayoría de ellos se encuentran ubicados la V región, especialmente en la comuna de Viña del Mar, y se han ido expandiendo a distintas comunas de Santiago. En la Zona Sur también se pueden encontrar sucursales, específicamente en Puerto Montt (Chef and hotel, 2023).

Los locales más conocidos son los siguientes: Roof Burger es un local muy conocido en Viña del Mar. Nace en el año 2015 gracias a sus dueños que incorporaron al mercado las hamburguesas Premium en esta localidad. Actualmente Roof Burger es una marca muy conocida, gracias a su éxito los dueños cuentan con una cadena de locales a lo largo de Chile.

Otro local muy conocido de esta cadena es Idílico es un bar y restaurante especializado en pizzas, las sucursales se encuentran ubicados en la V región, específicamente en Viña del Mar, Reñaca y Concón (Chef and hotel, 2022).

En comparación a los otros locales de la cadena, Central 55 se inició con una carta directa y acotada, con platos de fondo, para picar y tragos de autor, la cual se ha modificado y ampliado para adaptarse a las nuevas realidades del entorno y la competencia. Los platos fueron pensados para compartir en grupos o en pareja, creando un ambiente más acogedor (Tell, 2023).

Figura 2*Presentación de ceviche tropical mixto*

Nota. Presentación de ceviche tropical mixto. Fuente: Chef and hotel (2023).

El chef ejecutivo detrás de estos maravillosos platos es Gustavo Rusque, un joven de 32 años nacido en Rancagua pero que actualmente vive en Viña del mar. Cursó la carrera de gastronomía en el instituto Duoc UC, en la sede de Valparaíso, egresó el año 2020 siendo el mejor alumno de su generación.

Su pasión por la gastronomía y sus estudios previos de arquitectura, fueron la combinación perfecta dando como resultado un equilibrio entre la sazón y una excelente presentación (Chef and hotel, 2023).

Gustavo es muy cercano a los clientes y al personal de Central 55, su sencillez y humildad hace que se sientan cómodos y bien acogidos. Para él es importante conocer la opinión de los clientes a la hora de consumir el servicio y productos que entrega el local, ya que entregan información valiosa y de primera fuente (Chef and hotel, 2023).

Actualmente el local es cada vez más concurrido ha tenido mucho éxito en poco tiempo, y para Gustavo ha sido más complejo estar presente cada día, pero de todos modos se puede observar que se preocupa de cada detalle del local.

Figura 3

Chef ejecutivo de central 55



Nota. Gustavo Rusque, chef ejecutivo de Central 55. Fuente: Chef and hotel (2023).

El ambiente de Central 55 es muy agradable, se preocupan por cada detalle desde el primer momento, al llegar al local se encuentra una rampla para las personas con movilidad reducida, también cuenta con pasillos y baños amplios para que todos puedan vivir una grata experiencia.

Los meseros son muy amables y serviciales, en el momento de traer los platos y tragos de autor, hacen que los clientes sean parte de la experiencia, a ellos les llama mucho la atención la presentación y suelen compartir sus fotos en sus redes sociales, de esta manera también Central 55 se hace más conocido y llega a más clientes potenciales (Tell, 2023).

1.4. Problemas detectados

Con respecto a los antecedentes generales y análisis del restobar Central 55, se pueden mencionar los problemas detectados o posibles problemas que pueden provocar, en un futuro, insatisfacción de algunos clientes.

Horario de atención: Central 55 está ubicado en Reñaca, es conocido por ser un lugar turístico, donde frecuentan muchos turistas en los periodos de vacaciones.

Alrededor de este restobar se pueden encontrar discos y bares, por ende, su horario limitado de atención puede ser un posible problema. El ampliar su horario sería beneficioso, atrayendo de esta manera a muchos más clientes potenciales y además otros clientes distintos a los usuales del local.

Atención de los empleados: Es fundamental, a la hora de brindar un buen servicio. Cabe recordar que el producto / servicio desde el punto de vista de la experiencia del cliente es una integralidad, siendo difícil separarlas.

Opciones veganas y vegetarianas: Como menciona el chef ejecutivo, la carta de Central 55 es más directa y acotada, donde, a la fecha, se encuentran pocas opciones para personas veganas o vegetarianas.

Presentación de platos y tragos: Uno de los objetivos de central 55 es brindar a los clientes no sólo una buena presentación de platos y tragos, sino además toda una “puesta en escena” de la cual los clientes se sientan parte, por lo que es importante mantener su buena presentación.

Eventos nocturnos: Con respecto a la ubicación de Central 55, puede ser llamativo para los clientes realizar más eventos nocturnos, ya que la mayoría de ellos son jóvenes, lo cual destacaría al restobar de la competencia del sector.

1.5. Fundamento teórico

1.5.1. Origen del modelo de Kano

El modelo de Kano fue publicado por Noriaki Kano, un profesor japonés especializado en el área de la gestión de calidad en la Universidad de Ciencias de Tokio en el año 1984 (Ramirez, 2022).

Para Noriaki Kano un producto o servicio era mucho más que una funcionalidad. La herramienta analítica Kano nos indica que no todas las funciones y características añadidas a un producto acaban teniendo el mismo efecto con respecto al nivel de satisfacción de los clientes (Appinio, 2022).

Figura 4

Profesor Noriaki Kano



Nota. Profesor Noriaki Kano. Fuente: Quality (s.f.).

1.5.2. Modelo de Kano

Como se mencionaba anteriormente el modelo de Kano es una herramienta analítica, la cual relaciona las características de un producto o servicio con el nivel de satisfacción de sus clientes (Roldan, 2017).

Esta herramienta permite que la empresa pueda identificar las funciones o características que son valoradas por los clientes. Kano se enfoca en la diferenciación de las características de un producto o servicio, en vez de centrarse inicialmente en las necesidades de los clientes (Pittaluga, s.f.).

1.6. Elementos claves

El modelo de Kano permite identificar los siguientes tres elementos claves, para la estrategia de venta:

Carencias de un producto: Características que deben estar presentes, pero no están implementadas o no están en el grado suficiente.

Toma de decisiones: Tomar decisiones para determinar si es conveniente invertir recursos en un determinado atributo.

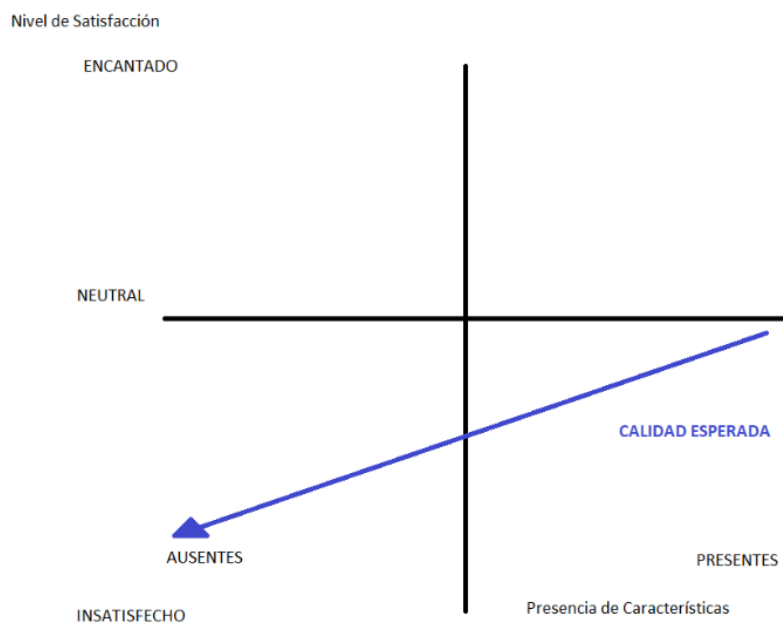
Atributos claves: Determinar los atributos claves para poder superar a los competidores (Roldan, 2017).

1.7. Requerimientos de los clientes:

El modelo de Kano clasifica los atributos de un producto o servicio en 3 categorías, de acuerdo a como afectan la satisfacción del cliente:

1.7.1. Calidad esperada (básico):

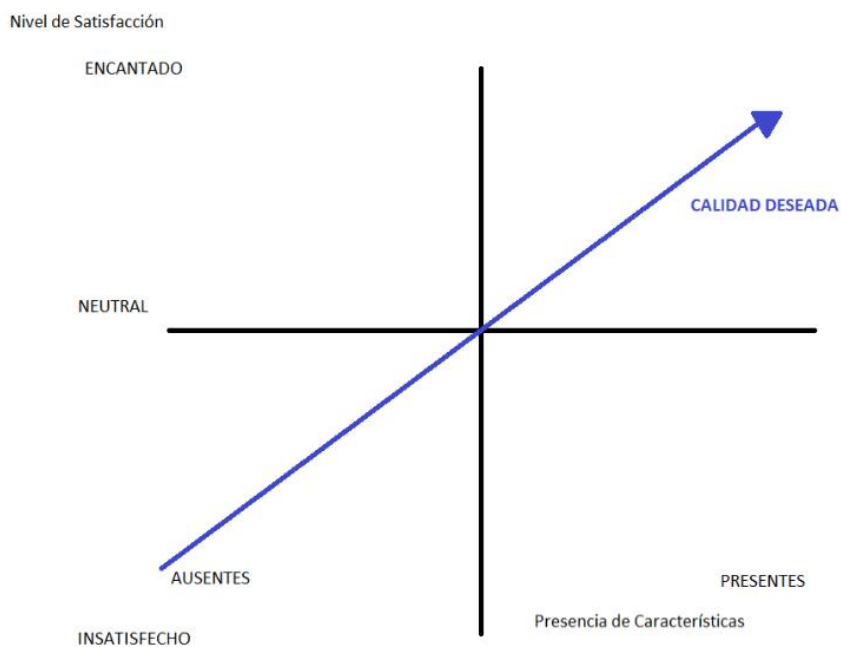
Son características esenciales de un producto o servicio, es lo mínimo que se espera, por ende, su presencia no aumenta la satisfacción de los clientes. Aunque su ausencia o deficiencia si produce insatisfacción (Asesorias, 2019).

Figura 5*Gráfico de la calidad esperada*

Nota. Gráfico de calidad esperada. Fuente: Asesorías (2019).

1.7.2. Calidad deseada:

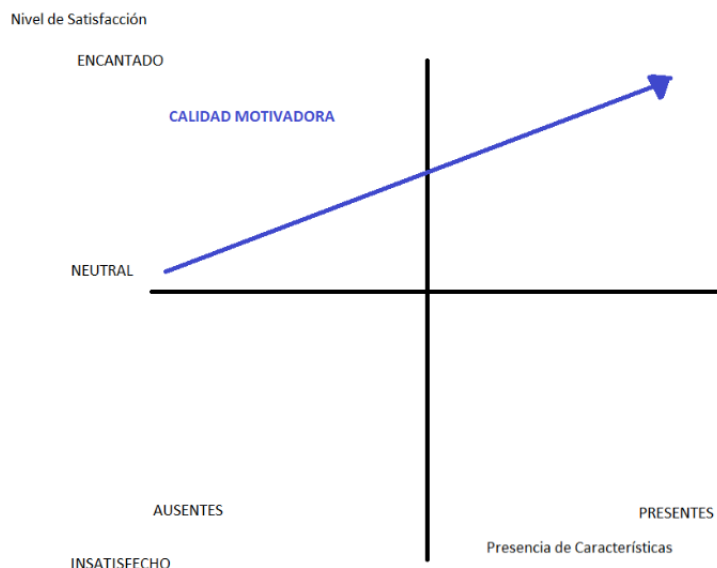
Son las características solicitadas por los clientes de forma explícita, estas características influyen directamente en la satisfacción del cliente. Al ser mayor la calidad de estos atributos, mayor será el nivel de satisfacción del cliente y viceversa (Asesorías, 2019).

Figura 6*Gráfico de calidad deseada*

Nota. Gráfico de calidad deseada. Fuente: Asesorías (2019).

1.7.3. Calidad motivadora:

Son características que el cliente no espera encontrar, es decir, superan sus expectativas. Son atributos valorados positivamente, los cuales provocan satisfacción pero su ausencia no causa insatisfacción (Asesorías, 2019).

Figura 7*Gráfico calidad motivadora*

Nota. Gráfico de calidad motivadora. Fuente: Asesorías (2019).

1.8. Herramienta Grafica del modelo de Kano

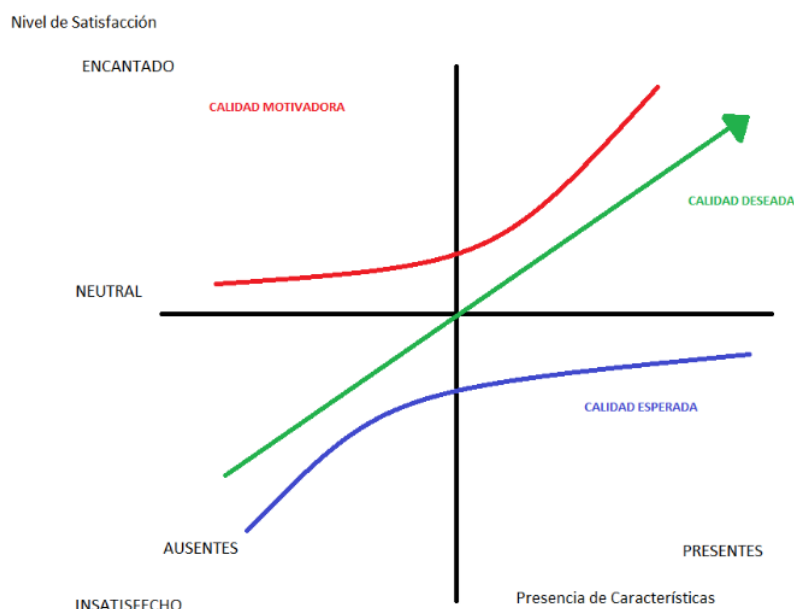
El modelo de Kano se puede representar gráficamente en dos dimensiones:

El eje horizontal:

Representa el nivel de implementación de la característica en el producto, que va desde no implementada, parcial, básica, buena, hasta la mejor (Gómez, 2021).

El eje vertical:

Representa la dimensión de la satisfacción del cliente con la característica del producto, que va desde insatisfecho, decepcionado, neutral, satisfecho, hasta encantado (Gómez, 2021).

Figura 8*Gráfico de matriz del modelo de Kano*

Nota. Gráfico de matriz del modelo de Kano. Fuente: Asesorías (2019).

1.9. Variantes de la clasificación del modelo de Kano

El modelo de Kano cuenta con dos variantes que afectan y que debe tener siempre en consideración, las cuales serán mencionadas a continuación:

1.9.1. *Percepción del consumidor*

Un mismo atributo de un producto o servicio puede ser clasificado de forma distinta por los clientes, por ejemplo: un atributo puede ser emocionante para una persona y para otra unidimensional o esperada (Asesorías, 2019).

1.9.2. *Impacto del tiempo*

Hace referencia a que las necesidades de los clientes van cambiando y evolucionando, por ejemplo: Hace muchos años un atributo emocionante era que los celulares incorporaran una cámara para fotografiar y grabar videos, en la actualidad se puede observar que este atributo es obligatorio, su ausencia provocaría insatisfacción por parte de los clientes (Asesorias, 2019).

1.10. Implementación del Modelo de Kano

A continuación, se mencionará en que ocasiones es conveniente aplicar la herramienta Kano:

1.10.1. *Tiempo Limitado*

Cuando las empresas trabajan con plazos acotados de tiempo, el modelo Kano es una herramienta que permite acelerar el proceso en la toma de decisiones (Ramirez, 2022).

1.10.2. *Recursos limitados*

Si los recursos son limitados y no se puede satisfacer todas las necesidades de los clientes se puede aplicar el modelo de Kano, ya que esta herramienta nos permite evaluar e identificar las características más valoradas por los clientes potenciales (Ramirez, 2022).

1.10.3. Mejorar un producto actual

Es conveniente utilizar el modelo de Kano cuando se desea mejorar un producto actual, ya que esta herramienta nos permite enumerar y evaluar las funciones, y de esta manera se puede optar por la mejor opción, ya que se tomarán decisiones con información de primera fuente (Ramirez, 2022).

1.10.4. Impresionar a los clientes

Es conveniente utilizar el modelo de Kano cuando se desea impresionar a los clientes, ya que al evaluar las funciones o características se podrá determinar que atributo es atractivo y provocan gran emoción en los clientes.

CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA EXPERIMENTAL

2. Metodología experimental

2.1. Unidad de Análisis

En el presente trabajo de titulación, la unidad de análisis corresponde a las preferencias que manifiestan los clientes del bar restaurante Central 55, referentes a ciertas preferencias estandarizadas que se obtuvieron mediante la encuesta que se describe en los párrafos siguientes.

2.2. Población

La población corresponde a todos los clientes de Central 55, la mayoría de ellos, se encuentran ubicados geográficamente en la comuna de Viña del Mar, y alrededores, aunque algunos concurren a Central 55 desde otras comunas.

2.3. Muestra

El número de muestra se obtuvo de la siguiente manera, en primer lugar, se contactó al administrador el cual informo que aproximadamente 400 personas visitan el local en el periodo de una semana. Para que el análisis sea representativo, se determinó que la muestra estaría constituida por 20 clientes, teniendo de esta manera un 5% de representatividad.

La muestra es no sesgada, es decir, no se obtuvo ningún tipo de preferencia al momento de realizar el muestreo.

2.4. Procedimiento de recolección de datos

El cuestionario es de carácter anónimo, el cual se aplicó de manera presencial en formato físico (papel) a los clientes que concurrieron al restobar Central 55 en el periodo comprendido de una semana, los datos se obtuvieron entre el martes 17 de octubre hasta el domingo 22 de octubre del año 2023.

2.5. Instrumento para la recolección

En el siguiente análisis, el modelo Kano se utilizó como herramienta de gestión de calidad para comprender y clasificar las características de productos y servicios, y determinar el nivel de impacto que tienen en la satisfacción del cliente en el restobar Central 55.

2.6. Determinar atributos en estudio

Para determinar los atributos a evaluar se realizó la siguiente pregunta: ¿Qué funciones o características tienen “implícitamente” un mayor impacto en los niveles de satisfacción de mis clientes? (Appinio, 2022).

Podemos hacer tantas preguntas como atributos queramos evaluar, pueden ser atributos que el producto ya posee como atributos que se tengan pensado desarrollar. De esta forma se puede saber en qué atributos es mejor invertir los recursos de la empresa (PlantillasPyme, 2022).

2.7. Atributos en estudio

Los atributos que serán evaluados son los siguientes:

- a) Horario de atención
- b) Atención de los empleados
- c) Opciones veganas o vegetarianas
- d) Presentación de platos y tragos
- e) Eventos nocturnos

2.8. Creación del cuestionario

Los 5 atributos mencionados anteriormente son utilizados para la creación del cuestionario. Es un instrumento estructurado, que contiene 10 preguntas cerradas, en las cuales los clientes encuestados deben valorar su grado de preferencia con respecto al cumplimiento de los atributos consultados.

El cuestionario está constituido por 5 preguntas funcionales y 5 preguntas disfuncionales.

- **Preguntas funcionales:** Se refieren a el nivel de satisfacción del cliente cuando el atributo está presente en el producto. Por ejemplo: “Si el celular tuviera una batería de carga rápida para completarla en menos de una hora ¿Cómo te sentirías?” (PlantillasPyme, 2022).
- **Preguntas disfuncionales:** Se refiere a el nivel de satisfacción del cliente cuando el atributo no está presente en el producto. Por ejemplo: “Si el celular no tuviera una batería de carga rápida para completarla en menos de una hora, ¿Cómo te sentirías?” (PlantillasPyme, 2022).

2.9. Preguntas formuladas del cuestionario

Las preguntas formuladas para el análisis del modelo Kano son las siguientes:

2.9.1. Preguntas funcionales (de cumplimiento)

¿Cómo te sentirías si ampliáramos nuestro horario de atención?

¿Cómo te sentirías si contáramos con una mejor atención de los empleados?

¿Cómo te sentirías si incorporáramos más opciones veganas o vegetarianas al menú?

¿Cómo te sentirías con una mejor presentación de los platos y tragos?

¿Cómo te sentirías si organizamos más eventos nocturnos los fines de semanas?

2.9.2. Preguntas disfuncionales (de no cumplimiento)

¿Cómo te sentirías si **no** ampliáramos nuestro horario de atención?

¿Cómo te sentirías si **no** contáramos con una mejor atención de los empleados?

¿Cómo te sentirías si **no** incorporáramos más opciones veganas o vegetarianas al menú?

¿Cómo te sentirías si **no** contamos con una mejor presentación de los platos y tragos?

¿Cómo te sentirías si **no** organizamos más eventos nocturnos los fines de semanas?

2.10. Formato del cuestionario

A continuación, se puede observar el formato del cuestionario realizado a los clientes que se encontraban presentes en el local Central 55.

Tal como se señaló, la encuesta cuenta con preguntas funcionales y disfuncionales y sus respectivas respuestas de selección múltiple.

Figura 9*Tabla de preguntas funcionales*

Preguntas funcionales		
Número	Pregunta	Respuestas
1a	Horario de atención ¿Cómo te sentirías si ampliáramos nuestro horario de atención?	1. Me gusta 2. Debe ser de esta forma 3. Me da igual 4. Lo acepto 5. No lo acepto
2a	Atención de los empleados ¿Cómo te sentirías si contáramos con una mejor atención de los empleados?	1. Me gusta 2. Debe ser de esta forma 3. Me da igual 4. Lo acepto 5. No lo acepto
3a	Opciones veganas y vegetarianas ¿Cómo te sentirías si incorporáramos más opciones veganas y vegetarianas al menú?	1. Me gusta 2. Debe ser de esta forma 3. Me da igual 4. Lo acepto 5. No lo acepto
4a	Presentación de los platos y tragos ¿Cómo te sentirías con una mejor presentación de los platos y tragos?	1. Me gusta 2. Debe ser de esta forma 3. Me da igual 4. Lo acepto 5. No lo acepto
5a	Eventos nocturnos los fines de semana ¿Cómo te sentirías si organizamos más eventos nocturnos los fines de semanas?	1. Me gusta 2. Debe ser de esta forma 3. Me da igual 4. Lo acepto 5. No lo acepto

Nota. Tabla de preguntas funcionales. Fuente: PlantillasPyme (s.f.).

Figura 10*Tabla de preguntas disfuncionales*

Preguntas disfuncionales		
Número	Pregunta	Respuestas
1b	Horario de atención ¿Cómo te sentirías si no ampliáramos nuestro horario de atención?	1. Me gusta 2. Debe ser de esta forma 3. Me da igual 4. Lo acepto 5. No lo acepto
2b	Atención de los empleados ¿Cómo te sentirías si no contáramos con una mejor atención de los empleados?	1. Me gusta 2. Debe ser de esta forma 3. Me da igual 4. Lo acepto 5. No lo acepto
3b	Opciones veganas y vegetarianas ¿Cómo te sentirías si no incorporáramos más opciones veganas y vegetarianas al menú?	1. Me gusta 2. Debe ser de esta forma 3. Me da igual 4. Lo acepto 5. No lo acepto
4b	Presentación de los platos y tragos ¿Cómo te sentirías si no contamos con una mejor presentación de los platos y tragos?	1. Me gusta 2. Debe ser de esta forma 3. Me da igual 4. Lo acepto 5. No lo acepto
5b	Eventos nocturnos los fines de semana ¿Cómo te sentirías si no organizamos más eventos nocturnos los fines de semanas?	1. Me gusta 2. Debe ser de esta forma 3. Me da igual 4. Lo acepto 5. No lo acepto

Nota. Tabla de preguntas disfuncionales. Fuente: PlantillasPyme (s.f.).

Las respuestas son de selección múltiple, las alternativas establecidas para este cuestionario son las siguientes:

- a) Me gusta
- b) Debe ser de esta forma
- c) Me da igual
- d) Lo acepto
- e) No lo acepto

2.11. Herramienta utilizada para el modelo de Kano

Para el presente trabajo se utilizó como herramienta plantillas pyme, para facilitar la tabulación de los datos y la posterior creación de tablas y gráficos.

La planilla fue de gran ayuda a la hora de aplicar el modelo Kano en el local Central 55, ya que las tablas están preestablecidas y facilita el ingreso de datos.

La planilla de Excel cuenta con un total de 5 hojas, en la primer hoja se deben mencionar los atributos que serán evaluados y sus respectivas preguntas funcionales y disfuncionales, luego se encuentra una segunda hoja donde se puede observar la tabla de evaluación (prestablecida), en la tercera hoja se tabulan los resultados de la encuesta realizada a los clientes, en la cuarta hoja se traducen los resultados de las encuestas, en la quinta y última hoja se puede observar una tabla la cual indica la clasificación de los atributos en estudio, y sus respectivos porcentajes (PlantillasPyme, s.f.).

Figura 11*Plantilla de Excel*

PlantillasPyme

ATRIBUTOS			Requerimientos disfuncionales (negativo)				
			Me gustaría	Es fundamental	Indiferente	No me gusta, pero lo acepto	No me gusta y no lo acepto
			1	2	3	4	5
Requerimientos funcionales (positivo)	Me gustaría	1	Cuestionable	Atractivo	Atractivo	Atractivo	Deseada
	Es fundamental	2	Inverso	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Obligatorio
	Indiferente	3	Inverso	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Obligatorio
	No me gusta, pero lo acepto	4	Inverso	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Obligatorio
	No me gusta y no lo acepto	5	Inverso	Inverso	Inverso	Inverso	Cuestionable

Nota. Plantillas de Excel preestablecidas. Fuente: PlantillasPyme (s.f.).

2.12. Tabla de evaluación

Una vez realizada la encuesta en Central 55, se analizan las respuestas obtenidas mediante una tabla de evaluación predeterminada, la cual nos permite traducir las respuestas del cuestionario en la clasificación de los requerimientos de los clientes.

Figura 12*Tabla de evaluación*

ATRIBUTOS			Requerimientos disfuncionales (negativo)				
			Me gusta	Debe ser de esta forma	Indiferente	Lo acepto	No lo acepto
			1	2	3	4	5
Requerimientos funcionales (positivo)	Me gusta	1	Q	A	A	A	O
	Debe ser de esta forma	2	R	I	I	I	M
	Me da igual	3	R	I	I	I	M
	Lo acepto	4	R	I	I	I	M
	No lo acepto	5	R	R	R	R	Q

Nota. Tabla de evaluación. Fuente: Plantillaspyme (s.f.).

La tabla de evaluación mencionada anteriormente cuenta con las siguientes categorías:

- A (atractivo): Este atributo es emocionante y motivador para el cliente. Si el resultado de las encuestas es atractivo, la empresa debe dedicar recursos para desarrollar este atributo.
- O (Unidimensional/ deseado): Consiste en un atributo de desempeño, las empresas también deben tomar en cuenta este atributo para el desarrollo de producto/ servicio.
- M (Obligatorio): Este atributo es de carácter obligatorio en el producto o servicio, al no encontrarse presente provoca insatisfacción de los clientes.
- R (opuesto/inverso): Respuestas que dan lugar a atributos inversos, es decir, que al encontrarse presentes en el producto o servicio causan rechazo en el cliente.
- Q (Cuestionable): Es útil para representar respuestas sin sentido, el usuario contesta de forma incoherente.
- I (Indiferente): Para el cliente el atributo en estudio es indiferente (PlantillasPyme, s.f.).

2.13. Tabulación de datos obtenidos en la encuesta

En las siguientes tablas mostradas a continuación, se puede observar la tabulación de los datos que se obtuvieron de la encuesta realizada a los clientes de Central 55 en el periodo de una semana.

2.13.2. Tabulación de datos de preguntas disfuncionales

Se observa los datos tabulados correspondientes a las preguntas disfuncionales:

Figura 15

Tabulación de preguntas disfuncionales

Horario de atención	4	3	4	4	2	2	4	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	4	4
Atención de los empleados	2	4	5	2	5	2	5	1	5	5	5	1	2	5	2	2	5	5	1	4
Opciones veganas y vegetarianas	2	3	4	1	1	3	4	3	3	3	4	4	4	1	4	4	2	1	3	3
Presentación de platos y tragos	5	4	3	4	3	3	5	5	5	3	4	5	3	4	5	5	5	5	4	5
Eventos nocturnos los fines de semana	1	1	3	4	4	3	2	4	1	2	4	2	4	5	4	2	3	1	3	4

Nota. Tabulación de preguntas disfuncionales. Fuente: Plantillaspyme (s.f.).

2.14. Tabla de procesamiento

Para la tabulación de la tabla de procesamiento, se debe utilizar las respuestas de las preguntas funcionales y disfuncionales, y además la tabla de evaluación (Figura 12).

En la siguiente tabla podemos observar los 5 atributos en estudio, y el número de clientes que fueron encuestados.

Por ejemplo, en primer lugar, al cliente número 1 se le hizo la siguiente pregunta funcional: ¿Cómo te sentirías si ampliáramos nuestro horario de atención? El consumidor nos indica que le gusta el horario de atención, es decir, opción 1.

En la pregunta disfuncional ¿Cómo te sentirías si **no** ampliáramos nuestro horario de atención? responde que acepta, si no ampliáramos el horario de atención, es decir, opción 4.

Por ende, nuestra respuesta dentro de la tabla se ubica, en la fila uno (me gusta) y la columna cuatro (acepto), entonces para el cliente es un atributo de calidad atractiva (A).

Figura 16*Tabla de procesamiento*

	Clientes																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Horario de atención	A	I	I	A	A	A	I	R	A	A	A	I	A	A	A	A	R	R	I	I
Atención de los empleados	A	A	M	A	O	I	O	Q	O	O	O	Q	A	O	A	A	O	O	R	I
Opciones veganas y vegetarianas	A	A	I	R	R	A	I	I	I	A	I	I	I	Q	I	A	I	Q	R	I
Presentación de platos y tragos	M	I	I	I	A	I	M	M	O	I	A	M	I	A	O	M	M	M	I	M
Eventos nocturnos los fines de semana	Q	R	A	I	I	I	A	A	R	A	A	I	I	O	A	A	A	Q	I	I

Nota. Tabla de procesamiento. Fuente: Plantillaspyme (s.f.).

2.15. Tabla de sumatoria

Una vez obtenidas todas las respuestas de los clientes, se debe determinar cuál es la categoría predominante para cada atributo en estudio.

Por ejemplo, el horario de atención es el primer atributo en estudio, podemos observar en la tabla que la categoría A (atractivo) es la predominante, teniendo una frecuencia de 11 con respecto a 20 personas encuestadas.

Figura 17*Tabla de sumatoria*

Atributos	A	O	M	R	Q	I	Total
Horario de atención	11	0	0	3	0	6	20
Atención de los empleados	6	8	1	1	2	2	20
Opciones veganas y vegetarianas	5	0	0	3	2	10	20
Presentación de los platos y tragos	3	2	8	0	0	7	20
Eventos nocturnos los fines de semana	8	1	0	2	2	7	20

Nota. Tabla de sumatoria de los datos obtenidos en las encuestas. Fuente: Plantillaspyme (s.f.).

2.16. Tabla de porcentaje

En la siguiente tabla se puede observar el porcentaje que tuvo cada categoría, y cuál de ellas es la predominante.

Por ejemplo, se puede observar que para el 55% de los clientes encuentran que sería atractivo (A) que el local ampliara su horario de atención. Este atributo es emocionante y motivador para ellos.

Figura 18

Tabla de porcentajes

A	O	M	R	Q	I	Total	CALIFICACIÓN
55%	0%	0%	15%	0%	30%	100%	A
30%	40%	5%	5%	10%	10%	100%	O
25%	0%	0%	15%	10%	50%	100%	I
15%	10%	40%	0%	0%	35%	100%	M
40%	5%	0%	10%	10%	35%	100%	A

Nota. Tabla de porcentajes. Fuente: Plantillaspyme (s.f.).

2.17. Resultado de los atributos

2.17.1. Horario de atención

El primer atributo en estudio corresponde al horario de atención, según la tabla el 55% de las respuestas consideran que es un atributo atractivo para los clientes. Seguido a un 30% que considera el horario de atención como un atributo indiferente.

Figura 19

Tabla de horario de atención y sus respectivos porcentajes

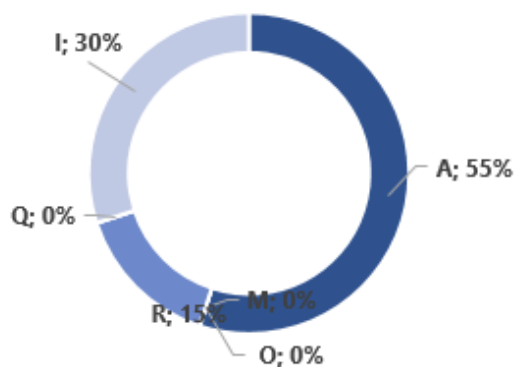
Horario de atención		
	Leyenda	🎯
		%
A	Atractivo	55%
O	Unidimensional	0%
M	Obligatorio	0%
R	Opuesto	15%
Q	Cuestionable	0%
I	Indiferente	30%

Nota. Tabla de horario de atención y sus respectivos porcentajes. Fuente: Plantillaspyme (s.f.).

Se puede observar gráficamente que en el horario de atención predomina la categoría A (atractivo), ya que obtuvo un 55% de respuestas con respecto a la encuesta realizada.

Figura 20

Gráfico de horario de atención



Nota. Gráfico de horario de atención. Fuente: Plantillaspyme (s.f.).

2.17.2. Atención de los empleados

El segundo atributo en estudio corresponde a la atención de los empleados, según la tabla el 40% de las respuestas consideran que es un atributo unidimensional. Seguido de un 30% que lo consideran como atractivo.

Figura 21

Tabla de atención de los empleados

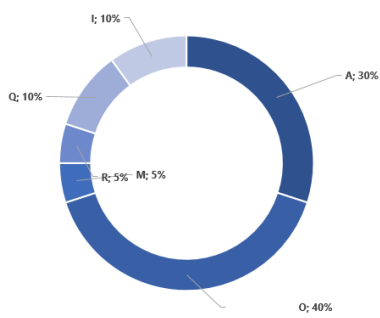
Atención de los empleados		
	Leyenda	%
A	Atractivo	30%
O	Unidimensional	40%
M	Obligatorio	5%
R	Opuesto	5%
Q	Cuestionable	10%
I	Indiferente	10%

Nota. Tabla de atención de los empleados. Fuente: Plantillaspyme (s.f.).

Se puede observar gráficamente que en la atención de los empleados predomina la categoría O (unidimensional), ya que obtuvo un 40% de respuestas con respecto a la encuesta realizada.

Figura 22

Gráfico de atención de los empleados



Nota: Gráfico de atención de los empleados. Fuente: Plantillaspyme (s.f.).

2.17.3. Opciones veganas y vegetarianas

El tercer atributo en estudio corresponde a las opciones veganas y vegetarianas, según la tabla el 50% de las respuestas consideran que es un atributo indiferente. Mientras que solo un 25% lo considera como atractivo.

Figura 23

Tabla de opciones veganas y vegetarianas

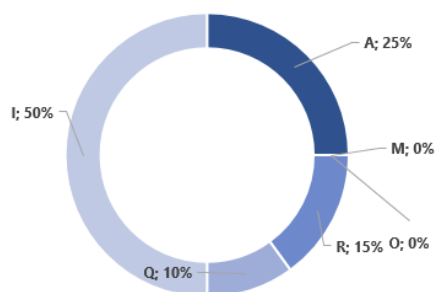
Opciones veganas y vegetarianas		
	Leyenda	%
A	Atractivo	25%
O	Unidimensional	0%
M	Obligatorio	0%
R	Opuesto	15%
Q	Cuestionable	10%
I	Indiferente	50%

Nota. Tabla de Opciones veganas y vegetarianas. Fuente: Plantillaspyme (s.f.).

Se puede observar gráficamente que, en las opciones veganas y vegetarianas, predomina la categoría I (indiferente), ya que obtuvo un 50% de respuestas con respecto a la encuesta realizada.

Figura 24

Gráfico de opciones veganas y vegetarianas



Nota. Gráfico de opciones veganas y vegetarianas. Fuente: Plantillaspyme (s.f.).

2.17.4. Presentación de platos y tragos

El cuarto atributo en estudio corresponde a la presentación de platos y tragos, según la tabla el 40% de las respuestas consideran que es un atributo obligatorio. Seguido de un 35% que lo considera como indiferente.

Figura 25

Tabla de presentación de platos y tragos

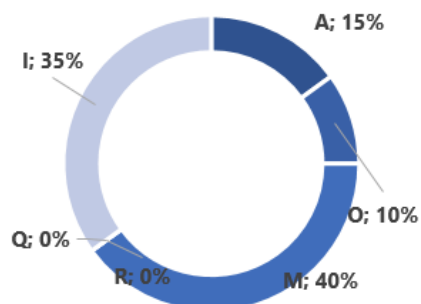
Presentación de los platos y tragos		
	Leyenda	🎯
		%
A	Atractivo	15%
O	Unidimensional	10%
M	Obligatorio	40%
R	Opuesto	0%
Q	Cuestionable	0%
I	Indiferente	35%

Nota. Tabla de presentación de platos y tragos. Fuente: Plantillaspyme (s.f.).

Se puede observar gráficamente que, en la presentación de los platos y tragos predomina la categoría M (obligatorio), ya que obtuvo un 40% de respuestas con respecto a la encuesta realizada.

Figura 26

Gráfico de presentación de platos y tragos



Nota. Gráfico de presentación de platos y tragos. Fuente: Plantillaspyme (s.f.).

2.17.5. Eventos nocturnos los fines de semana

El quinto y último atributo en estudio corresponde a los eventos nocturnos los fines de semana, según la tabla el 40% de las respuestas consideran que es un atributo atractivo, mientras que un 35% considera que es indiferente.

Figura 27

Tabla de eventos nocturnos los fines de semana

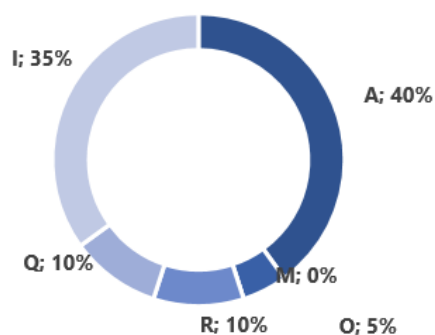
Eventos nocturnos los fines de semana		
	<i>Leyenda</i>	
		🎯
		%
A	Atractivo	40%
O	Unidimensional	5%
M	Obligatorio	0%
R	Opuesto	10%
Q	Cuestionable	10%
I	Indiferente	35%

Nota. Tabla de eventos nocturnos los fines de semana. Fuente: Plantillaspyme (s.f.).

Se puede observar gráficamente que en los eventos nocturnos los fines de semana, predomina la categoría la categoría A (atractivo).

Figura 28

Gráfico de eventos nocturnos los fines de semana



Nota. Gráfico de eventos nocturnos los fines de semana. Fuente: Plantillaspyme (s.f.).

Con respecto al análisis previo, se puede determinar la clasificación de los requerimientos:

Figura 29

Tabla de clasificación de los atributos

Atributos	CALIFICACIÓN
Horario de atención	A
Atención de los empleados	O
Opciones veganas y vegetarianas	I
Presentación de los platos y tragos	M
Eventos nocturnos los fines de semana	A

Nota. Tabla de Clasificación de los atributos. Fuente: Plantillaspyme (s.f.).

2.18. Clasificación de los requerimientos

2.18.1. Requerimientos obligatorios

- Presentación de platos y tragos

2.18.2. Requerimientos unidimensionales

- Atención de los empleados

2.18.3. Requerimientos atractivos

- Horario de atención
- Eventos nocturnos los fines de semana

2.18.4. Requerimientos indiferentes

- Opciones veganas y vegetarianas

2.19. Análisis de resultados

La aplicación del modelo de Kano permitió evaluar los 5 atributos en estudio: el horario de atención, atención de los empleados, opciones veganas y vegetarianas, presentación de platos y tragos, y por último los eventos nocturnos los fines de semana.

Los requerimientos fueron clasificados en las siguientes categorías, que se mostraran a continuación:

Los requerimientos obligatorios (M) para los clientes de Central 55 corresponden a la presentación de los platos y bebidas, es decir, la ausencia o deficiencia de la presentación de

platos y tragos provocará insatisfacción, aunque su presencia no provocará satisfacción, ya que es lo mínimo que esperan los clientes.

Los requerimientos unidimensionales (O) corresponde a la atención de los empleados, son deseados de manera explícita, su nivel de cumplimiento está directamente relacionado con la satisfacción de los clientes, es decir, que mientras más se implemente la atención de los empleados, más satisfechos estarán los consumidores, pero si no se implementa causará insatisfacción.

Los requerimientos atractivos (A) corresponden al horario de atención y a los eventos nocturnos los fines de semana, es decir, provocan emoción en los clientes, son características no esperadas pero que generan gran satisfacción. Aunque su ausencia no provocará insatisfacción.

Los requerimientos indiferentes (I) corresponden a las opciones veganas y vegetarianas, es decir, que la implementación de este atributo no causa satisfacción ni insatisfacción en los consumidores, ya que para ellos no es relevante.

Conclusiones y recomendaciones

La aplicación del modelo Kano en el restobar Central 55 ubicado en Reñaca, en la comuna de Viña del Mar, permitió identificar las características más valoradas por los clientes, entender y gestionar sus expectativas de manera estratégica.

La encuesta se realizó de manera presencial en el periodo de una semana donde se encuestaron a 20 clientes potenciales, dando como resultado una muestra representativa del 5%.

Se determinó que para los clientes de Central 55, la presentación de platos y tragos es un atributo obligatorio, es importante para la satisfacción básica del cliente, ya que es lo mínimo que esperan. La ausencia o deficiencia de la presentación de platos y tragos causará insatisfacción en el local.

El atributo deseado corresponde a la atención de los empleados, sus habilidades y actitudes está directamente relacionada con el nivel de satisfacción del cliente. Mientras mejor sea la atención de los empleados, los clientes se sentirán más satisfechos con el servicio y viceversa.

El horario de atención y los eventos nocturnos son considerados atributos atractivos, es decir, su implementación causará emoción en los clientes. Estos atributos también ofrecen una oportunidad para diferenciar al restobar Central 55 y atraer una audiencia más amplia, además los clientes se sentirán satisfechos con el servicio entregado.

Por último, las opciones veganas y vegetarianas fueron consideradas indiferentes, para ellos no es relevante.

Implementar el modelo de Kano en el restobar permite una gestión más estratégica de la calidad y la satisfacción del cliente, promoviendo el mejoramiento continuo y la capacidad de anticiparse a las necesidades cambiantes del mercado.

Para implementar mejoras en la satisfacción del cliente desde la perspectiva de la gestión de la calidad, se podría aplicar la norma ISO 10004 para la medición y el seguimiento de la satisfacción de los clientes.

Referencias

Análisis Kano. (2022, noviembre 3). *Appinio.com*.

<https://www.appinio.com/es/blog/investigacion-de-mercados/analisis-modelo-kano-guia-completa>

Central 55: Un lugar para compartir. (2023, mayo 5). Tell.

<https://www.tell.cl/2023/05/05/central-55/>

Creciendo desde Viña a Santiago - Chef & Hotel. (s/f). Recuperado el 7 de diciembre de 2023, de <https://chefandhotel.cl/gastronomia/creciendo-desde-vina-a-santiago/>

El modelo Kano y la satisfacción del cliente - Asesorías. (2019, noviembre 18).

Asesorías. <https://asesorias.com/empresas/modelos-plantillas/kano/>

Experiencia compartida - Chef & Hotel. (s/f). Recuperado el 7 de diciembre de 2023, de <https://chefandhotel.cl/gastronomia/experiencia-compartida/>

Gómez, J. (2021, septiembre 19). *Modelo de Kano: Todo lo que necesitas saber para priorizar características de productos y servicios*. El Laboratorio de las TI.

<https://www.laboratorioti.com/2021/09/20/modelo-de-kano-todo-lo-que-necesitas-saber-para-priorizar-caracteristicas-de-productos-y-servicios/>

Modelo Kano. (s/f). PlantillasPyme. Recuperado el 7 de diciembre de 2023, de

<https://www.plantillaspyme.com/marketing-ventas/193-modelo-kano.html>

Pittaluga, R. R. (s/f). *Comentarios sobre el modelo de Noriaki Kano*. Com.ar.

Recuperado el 7 de diciembre de 2023, de

https://www.deltaq.com.ar/documentos/Modelo_de_Kano.pdf

PlantillasPyme. (2022, mayo 22). Qué es el modelo de Kano y cómo

funciona. *PlantillasPyme*. [https://www.plantillaspyme.com/blog-](https://www.plantillaspyme.com/blog-pymes/finanzas-y-contabilidad/que-es-el-modelo-de-kano-y-como-funciona)

[pymes/finanzas-y-contabilidad/que-es-el-modelo-de-kano-y-como-funciona](https://www.plantillaspyme.com/blog-pymes/finanzas-y-contabilidad/que-es-el-modelo-de-kano-y-como-funciona)

Ramírez, L. (2022). El modelo Kano: cómo identificar las necesidades ocultas de los

clientes. *Thinking for Innovation*. [https://www.iebschool.com/blog/el-modelo-](https://www.iebschool.com/blog/el-modelo-kano-satisfaccion-del-cliente-management/)

[kano-satisfaccion-del-cliente-management/](https://www.iebschool.com/blog/el-modelo-kano-satisfaccion-del-cliente-management/)

Roldán, P. N. (2017, junio 29). *Modelo de Kano*. Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/modelo-de-kano.html>