

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA KANO PARA MEJORAR LA RETENCIÓN
DE LOS CLIENTES DE LA EMPRESA OVERALL DE LA CIUDAD DE TRUJILLO
AÑO 2015**

TESIS

Para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración

AUTORES:

Br. Bardales Evangelista, Sandra Cecilia

Br. Toribio Zurita, Carlos Alberto

ASESOR:

Mg Giovanni Fiorentini Candiotti.

Trujillo- Perú

2015

PRESENTACIÓN

Señores Miembro del Jurado:

Dando cumplimiento con las disposiciones del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada Antenor Orrego, sometemos a vuestra consideración la tesis titulada: “APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA KANO PARA MEJORAR LA RETENCIÓN DE LOS CLIENTES DE LA EMPRESA OVERALL DE LA CIUDAD DE TRUJILLO EN EL AÑO 2015”, luego de haber culminado nuestros estudios en esta casa superior, donde nos formamos profesionalmente para estar al servicio de la sociedad.

Presentamos el trabajo realizado con el propósito de obtener el Título de Licenciado en Administración, es producto de una investigación constante, cuyo propósito es aplicar la metodología Kano en la empresa Overall y determinar su contribución en la gestión de la misma.

Trujillo, Mayo 2015

Br. BARDALES EVANGELISTA, Sandra Cecilia

Br. TORIBIO ZURITA, Carlos Alberto

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios, que me dio la vida, la salud y la oportunidad de poder enfrentar nuevos retos, por llenar mi vida de bendiciones.

Agradecer infinitamente a mis padres, Juan Bardales Izquierdo y René Evangelista Ascón, por los consejos que siempre me brindan, por estar ahí cuando los necesito, por darme su apoyo incondicional en todo momento y circunstancia. A mi tío Jaime, que aunque ya no está presente siempre llevaré conmigo sus consejos. A Carlos Toribio por brindarme su apoyo constante en todo momento.

Agradecer de manera especial a todos los profesores que nos brindaron sus conocimientos para poder formarnos como profesionales.

Br. BARDALES EVANGELISTA, Sandra Cecilia

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la vida, la fuerza y fe para creer lo que me parecía imposible terminar.

Agradezco a mis padres Víctor Toribio Bejarano y Teresa Zurita Morán porque fueron el principal cimiento para la construcción de mi vida profesional, sentaron en mí las bases de responsabilidad y deseos de superación. A mis hermanos Víctor y Lauren porque me brindaron su apoyo incondicional. A Sandra Bardales por impulsarme y darme mensajes de aliento y superación.

Un agradecimiento especial a mis familiares más cercanos por el apoyo constante que me brindaron.

Br. TORIBIO ZURITA, Carlos Alberto

RESUMEN

El presente trabajo se realizó con el propósito de aplicar la metodología Kano en la empresa Overall en el año 2015, para su desarrollo fue necesario realizar un análisis de los clientes actuales con los que cuenta la empresa, los cuales son: HIDRANDINA, SAMSUNG, AMERICA MÓVIL, OSTER, 3M, HASBRO, CEMENTOS INKA, LENOVO, BOSCH, BANCO CENCOSUD, COLLEGE Y KIMBERLY CLARK.; de esta manera se pudo determinar, mediante el método Kano, cuáles son los atributos que consideran se deberían desarrollar en la empresa Overall.

De acuerdo al tipo de investigación es descriptiva porque tiene como objetivo predecir acontecimientos así como también establecer relaciones entre las variables de estudio y están orientadas por una hipótesis.

En el desarrollo de la investigación las primeras deficiencias que se encontraron fue la inexistencia de nuevos métodos de reclutamiento y selección de personal, además de no usar un método adecuado para controlar a los trabajadores.

La representación estadística presenta una diferencia significativa de la imagen que tienen los clientes actuales de la empresa Overall, pues no se tomaba su opinión en cuenta. Por lo mismo la empresa no presentaba innovaciones en sus procesos y en la comunicación con sus clientes.

Por medio de la tabla de Evaluación de Kano se pudo determinar cuáles son los atributos a tomar en cuenta y mejorarlos. Los atributos considerados importantes por los clientes, ha permitido que la imagen proyectada de la empresa Overall mejore y los clientes se sientan contentos y satisfechos; por ende, la retención de éstos ha mejorado, y de acuerdo a lo establecido se considera que la aplicación de la metodología Kano mejoró la retención de los clientes de la empresa Overall en el año 2015.

Dentro de las ventajas que presenta la metodología Kano tenemos que nos permite ver cómo no se puede ser básico con el cliente y cumplir sólo con sus necesidades básicas, también permite la creación constante de atributos.

Se llegó a la conclusión de que la metodología Kano puede ser utilizada y aplicada para diferentes tipos de negocios porque ayuda a la empresa a identificar las necesidades que tiene el cliente y poder mejorar o implementar algunos aspectos que sean necesarios, con el fin de fidelizar y retener a los clientes. Además la aplicación de ésta metodología no requiere de mucha inversión.

Palabras Claves: Metodología Kano, Modelo de Gestión, Atributos.

ABSTRACT

This work was performed in order to apply the methodology in the company Kano Overall in 2015, its development was necessary to analyze current customers are there in the company, which are: HIDRANDINA, SAMSUNG, AMERICA MOBILE, OSTER, 3M, HASBRO, CEMENTOS INKA, LENOVO, BOSCH, Cencosud Bank, COLLEGE AND KIMBERLY CLARK.; in this way it was determined by the Kano method, which attributes they consider should be developed in the company Overall are.

According to the type of research it is descriptive because aims to predict developments as well as establish relationships between the study variables and are guided by a hypothesis.

In developing the first investigation found deficiencies was the lack of new methods of recruitment and selection of personnel, and not to use an appropriate method to control the workers.

The statistical representation presents a significant difference image with existing customers of the company Overall, since their opinions were not taken into account. Therefore the company did not present innovations in their processes and communication with their customers.

Through Evaluation Table Kano could determine what attributes to consider and improve them are. The attributes considered important by customers, has allowed the company Overall projected image improves and customers feel happy and satisfied; therefore, these retention has improved, according to the provisions considered that the application of the methodology Kano improved customer retention Overall Company in 2015.

Among the advantages of the Kano methodology allows us to have to see how it cannot be basic customer and only meet their basic needs, it also enables the constant creation of attributes.

It is concluded that the Kano methodology can be used and applied for different types of businesses because it helps the company to identify the need of the customer and to improve or implement some aspects that are necessary in order to retain and retain customers. Furthermore the application of this methodology does not require much investment.

Keywords: Methodology Kano, Management Model, Attributes.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
RESUMEN.....	v
ABSTRACT.....	vii
CAPÍTULO I	
INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Formulación del Problema	2
1.1.1. Realidad Problemática	2
1.1.2. Enunciado del Problema.....	3
1.1.3. Antecedentes.....	3
1.1.4. Justificación.....	5
1.2. Hipótesis.....	6
1.3. Objetivos	6
1.3.1. Objetivo General.....	6
1.3.2. Objetivos Específicos.....	6
1.4. Marco Teórico.....	7
1.4.1. Calidad en el Servicio a clientes.....	7
1.4.1.1. Características de la calidad en el servicio.....	7
1.4.2. El método Kano.....	8
1.4.2.1. Tipo de Requerimientos de los clientes.....	10
1.4.2.2. El cuestionario.....	13
1.4.2.3. La tabla de Kano.....	13
1.4.2.4. Las ventajas y desventajas del Modelo de Kano.....	15
1.4.3. Retención del cliente.....	15
1.4.3.1. Ventajas de retener a los clientes.....	18
1.4.3.2. Tácticas para retener al cliente.....	18

1.5. Marco Conceptual.....	20
CAPÍTULO II	
MATERIALES Y PROCEDIMIENTOS	
2.1. Material.....	22
2.1.1. Población.....	22
2.1.2. Marco de Muestreo.....	22
2.1.3. Unidad de Análisis.....	22
2.1.4. Muestra.....	23
2.1.5. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.....	23
2.2. Procedimientos.....	23
2.2.1. Diseño de Contrastación.....	23
2.2.2. Análisis y Operacionalización de variables.....	24
2.2.3. Procesamiento y Análisis de datos.....	24
CAPÍTULO III	
ANÁLISIS DE LA EMPRESA	
3.1. Generalidades de la empresa.....	26
3.1.1. Visión.....	26
3.1.2. Misión.....	26
3.1.3. Valores.....	26
CAPÍTULO IV	
PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	
4.1. Presentación de Resultados	29
4.2. Discusión de resultados.....	40
CONCLUSIONES.....	42

RECOMENDACIONES.....	44
BIBLIOGRAFÍA.....	45
ANEXOS.....	47

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 01: Tabla evaluación de Kano.....	14
Tabla 02: Ventajas y desventajas del Modelo Kano.....	15
Tabla 03: Relación del antes y después respecto a la opinión de los clientes sobre los procesos de reclutamiento y selección.....	30
Tabla 04: Relación del antes y después respecto a la opinión de los clientes sobre la capacitación de los trabajadores.....	31
Tabla 05: Relación del antes y después respecto a la opinión de los clientes sobre la supervisión de los trabajadores.....	32
Tabla 06: Relación del antes y después respecto a la opinión de los clientes sobre la atención brindada por Overall.....	33
Tabla 07: Relación del antes y después respecto a la opinión de los clientes sobre el uso de nuevas tecnologías en la empresa Overall.....	34
Tabla 08: Relación del antes y después respecto a la opinión de los clientes sobre la motivación de los trabajadores.....	35
Tabla 09: Relación del antes y después respecto a la opinión de los clientes sobre el cumplimiento de objetivos de la empresa Overall.....	36
Tabla 10: Relación del antes y después respecto a la opinión de los clientes sobre la capacidad de respuesta a situaciones problemáticas.....	37
Tabla 11: Relación del antes y después respecto a la satisfacción de los clientes.....	38
Tabla 12: Relación del antes y después de la opinión de los clientes sobre la recomendación de la empresa Overall.....	39

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 01: Modelo Kano.....	11
Figura 02: Organigrama de la empresa Overall.....	27
Figura 03: Proceso de reclutamiento y selección.....	30
Figura 04: Capacitación de los trabajadores.....	31
Figura 05: Supervisión del personal.....	32
Figura 06: Atención de la empresa Overall.....	33
Figura 07: Aplicación de nuevas tecnologías.....	34
Figura 08: Motivación del personal.....	35
Figura 09: Cumplimiento de Objetivos.....	36
Figura 10: Capacidad de respuesta de la empresa Overall.....	37
Figura 11: Satisfacción de los clientes.....	38
Figura 12: Recomendación de la empresa.....	39

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 01: Encuesta para medir el nivel de satisfacción de los clientes actuales antes y después de aplicar la metodología Kano.....	48
Anexo 02:Listado de Preguntas funcionales y disfuncionales.....	49
Anexo 03: Encuesta sobre metodología Kano.....	53
Anexo 04: Primer atributo: Implementación de nuevos procesos de selección.....	54
Anexo 05: Segundo atributo: Modernización de Instalaciones.....	54
Anexo 06: Tercer Atributo: Capacitación del personal.....	54
Anexo 07: Cuarto Atributo: Implementación de sistemas de comunicación.....	55
Anexo 08: Quinto Atributo: Control de Asistencias.....	55
Anexo 09: Sexto Atributo- Programa de Incentivos.....	55
Anexo 10: Séptimo Atributo- Reuniones de confraternidad.....	56
Anexo 11: Octavo Atributo: Programación de reuniones Trimestrales.....	56
Anexo 12: Noveno Atributo: Solución de atributos.....	56
Anexo 13: Décimo Atributo: Control de productividad.....	57
Anexo 14: Décimo Primer Atributo: Cumplimiento de expectativas.....	57
Anexo 15: Mapa de atributos según modelo Kano.....	58
Anexo 16: Gráfico según Modelo Kano.....	57

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Formulación del Problema

1.1.1. Realidad Problemática

La tercerización de servicios no es un sector nuevo de empleo para el mercado peruano. Pero la demanda de canales de atención al cliente es un caso particular, ya que se ha ido expandiendo hasta ser captada por empresas especializadas de este sector. En la actualidad hay más de 40,000 empleados trabajando en esta industria, las empresas que más demandan este servicio pertenecen al rubro financiero e industrial, estimando buenas perspectivas para este sector en el presente año.¹

El éxito de la mayoría de las empresas dedicadas a este rubro se debe a la retención de los clientes, y retener implica generar una buena relación con ellos para conservarlos.² El especialista en Recursos Humanos Alfredo Tarrillo recomienda que la empresa incluya en su plan de gestión que pueda generar retención y cuyo retorno sea medible.

En nuestro caso la empresa Overall, la cual lleva 11 años en la ciudad de Trujillo brindando el servicio de tercerización a varias empresas del medio, no cuenta con un modelo de gestión el cual le brinde información sobre lo que realmente el cliente necesita. Es por eso que presenta problemas al retener a sus clientes, lo cual genera que prescindan de sus servicios y generen una mala imagen de la empresa. La importancia de la aplicación de un modelo de gestión en este estudio radica en conseguir información sobre lo que los clientes valoran de la empresa. Basándonos en el modelo de gestión Kano, distinguiremos diferentes tipos de atributos del servicio, atributos obligatorios, unidimensionales, atractivos, indiferentes y atributos opuestos los cuales ayudarán en la retención del cliente.

¹ Fuente: Diario Gestión: La tercerización del personal en las empresas-Julio 2014

² De Guzmán, Z (2008). Evaluación de la satisfacción del cliente aplicando el análisis Kano.

1.1.2. Enunciado del Problema

¿Cómo influye la metodología Kano en la retención de los clientes de la empresa Overall de la ciudad de Trujillo en el año 2015?

1.1.3. Antecedentes

Luego de llevar a cabo la búsqueda encontramos los siguientes temas similares, los cuales mencionamos a continuación:

- De Arceo (2007) en su tesis Promoción e implementación de la mejora continua, "Kaizen" en las pequeñas y medianas Empresas. México. Instituto Politécnico Nacional de México. Concluyó:

- Con el sistema propuesto de Kaizen afirman su estabilidad en el mercado; así como su competitividad y desarrollo, además es una solución para las empresas ante la crisis. Mediante este sistema se aprovechan las características que los trabajadores poseen como sus aptitudes de liderazgo y la idiosincrasia del mismo. La finalidad de Kaizen, está en crear compromisos con el trabajador y estimular al mismo mediante alta motivación y adecuada recompensa económica.

- De Guzmán (2008) en su tesis Evaluación de la Satisfacción del Cliente aplicando el Análisis Kano en el Comedor de las Américas, Puebla. Universidad de las Américas Puebla, concluyó:

- Esta investigación tuvo como objetivo medir el nivel de satisfacción de los clientes del comedor de las Américas Puebla y definir el concepto de calidad que los usuarios tienen a través de la aplicación del modelo Kano. Este modelo puede ser utilizado como base o complementación para

futuras investigaciones cuyo fin sea la determinación del nivel de satisfacción de los clientes.

- De Toro (2009) en su tesis Aplicación de la metodología de Kano para la determinación de un modelo de valor para clientes de productos inmobiliarios. Chile. Pontificia Universidad Católica de Chile Escuela de Ingeniería. Concluyó

- En cuanto a la metodología empleada, las personas tuvieron una excelente disposición a responder el cuestionario por lo que se considera que la metodología de Kano que nunca antes se había probado en el campo inmobiliario, fue bien recibida por los clientes potenciales y no existieron grandes complejidades en su aplicación.

- La metodología de Kano es una herramienta poderosa para descubrir aquellos atributos atractivos que sin duda los desarrolladores inmobiliarios andan siempre buscando para poder innovar, por lo que es altamente recomendable para las empresas el uso y fortalecimiento del modelo de valor planteado en esta investigación.

- De Campos (2001). En su tesis Factores internos de gestión y su influencia en la mejora de la satisfacción del cliente en Oncosalud de la ciudad de Trujillo en el periodo 2011. Trujillo. Universidad Cesar Vallejo. Concluyó:

- Se pudo concluir que para adquirir un buen servicio de calidad se necesita profesionales calificados. Que por muy bueno sea el servicio, siempre se puede mejorar aunque se haya alcanzado las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos “la competencia no da tregua”

Es importante destacar que atender a las personas, incluye calidad de atención que se merece como seres humanos que son, los usuarios. Siendo la salud un factor importante para tener una buena calidad de vida, debe

considerar la atención integral, un medio importante para brindarla con equidad, de manera accesible, eficiente y eficaz, que permita la satisfacción del usuario hospitalario.

- De Acevedo (2006) En su tesis Modelo de gestión de las relaciones con los clientes para clusters de pymes peruanas del sector de confecciones para la exportación. Lima. Universidad Mayor de San Marcos. Concluyó:

•La lealtad es un componente estratégico fundamental para la organización, en consecuencia es vital realizar un análisis de lealtad porque a través de la fidelidad, es un indicador de la retención futura de nuestra base de clientes se mejora la intención de recompra futura. La importancia de satisfacer al cliente con servicios de pre y post venta de valor agregado, asociados a características diferenciales del producto, significa cultivar una relación duradera, a largo plazo, con los clientes, esto da a través de programas de continuidad y tratamiento de los clientes, como activo más importante, a la vez de ser evaluados por las utilidades que aportan a lo largo de su vida económica en la organización.

1.1.4. Justificación

Justificación teórica:

El presente trabajo de investigación se basó en el modelo de gestión planteado por el profesor Noriaki Kano el cual utilizó como base la teoría de desarrollo de productos y de satisfacción de clientes para retenerlos.

Justificación práctica:

El aporte de la presente investigación se orientó a la aplicación de un modelo basado en los diferentes atributos que los clientes ven en un servicio y con esto poder retener a los clientes.

Justificación social:

Con la aplicación del modelo Kano se propuso una relación entre satisfacción y funcionalidad para cada requerimiento del cliente, que permitió tener una clara visión de los elementos que se deben alentar.

El análisis Kano presenta un sistema nuevo de evaluación, que no se usa mucho en el área de gestión, este modelo aportó información más específica a la empresa Overall de la ciudad de Trujillo

1.2. Hipótesis

La aplicación de la metodología de Kano mejorará la retención de los clientes de la empresa Overall de la ciudad de Trujillo en el año 2015.

Variables:

- V. Independiente: Aplicación de la metodología Kano.
- V. Dependiente: Retención de los clientes de la empresa Overall.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Determinar si la aplicación de la metodología de Kano mejorará la retención de los clientes de la empresa Overall de la ciudad de Trujillo en el año 2015.

1.3.2. Objetivos Específicos:

- a) Determinar los factores que influyen en la retención de los clientes.
- b) Evaluar las dimensiones de calidad propuestos por la metodología Kano; que influyen en la satisfacción de los clientes.
- c) Identificar las ventajas y los beneficios potenciales del modelo Kano.
- d) Determinar si el modelo Kano puede ser utilizado para diferentes tipos de negocios.

1.4. Marco Teórico

1.4.1. Calidad en el servicio a clientes

El concepto de calidad en el servicio es muy amplio y variado. La calidad es la percepción que tienen los consumidores en una comparación que lo que ellos sintieron que la compañía que presta el servicio debía ofrecer, con sus percepciones sobre el desempeño de la empresa que les ofreció el servicio.

Existen numerosas definiciones sobre la calidad en el servicio, pero una de gran relevancia es: el servicio es intangible y heterogéneo; su producción, distribución y consumo son procesos simultáneos; un servicio es una actividad o proceso; esto es el valor principal creado por la interacción del vendedor con el comprador; los clientes participan en su producción; no puede ser guardado en el almacén y no hay ninguna transferencia en la propiedad³.

Estas características indican las cualidades más significativas dentro de un encuentro de servicio, y también acentúa que los servicios son producidos, distribuidos y consumidos en la interacción entre el proveedor del servicio y el receptor del servicio. Es evidente en las investigaciones sobre la calidad en el servicio resaltan que el servicio consta de tres características inherentes: intangibilidad, heterogeneidad e inseparabilidad entre la producción y el consumo.

1.4.1.1. Características de la calidad en el servicio

Es bien sabido que la calidad en el servicio está basada en múltiples dimensiones. En 1982 se identificó dos dimensiones de la calidad en el servicio, el aspecto funcional y el interés en la técnica, es decir los que proporcionan el servicio. La forma en que se da el servicio es recibido por el cliente como el resultado del proceso en que los recursos fueron usados. Sin embargo el cliente también percibe como el proceso mismo si funciona.

³ Keith, D (2003). Calidad en el servicio a los clientes. Estados Unidos: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Lehtinen ve la calidad en el servicio en términos de calidad física, la calidad corporativa (la imagen) y la calidad interactiva. La calidad física se refiere a los aspectos tangibles del servicio. La calidad corporativa manda a clientes corrientes y potenciales, así como otros públicos, al establecimiento y pregunta su opinión sobre la imagen del proveedor de servicio. La calidad interactiva concierne a la naturaleza interactiva del servicio y se refiere a un flujo de doble dirección que ocurre entre el proveedor de servicio y el cliente, incluyendo tanto interacciones animadas como automatizadas.

Keith (2003) también ha presentado, similar a lo que Lehtinen (1982) han propuesto sobre la calidad en el servicio, la importancia de la imagen de la marca y la experiencia de la calidad en el servicio. Los clientes a menudo tienen el contacto con la misma firma de servicio, que implica que ellos traen sus experiencias más avanzadas y las percepciones totales de una forma de servicio para cada encuentro. De ahí, el concepto de imagen fue presentado como un atributo importante. La imagen tiene un impacto sobre las percepciones de cliente, la comunicación de la empresa y las operaciones en muchos aspectos, que son favorables para tener una imagen conocida positiva. Si por ejemplo la imagen de un hotel es negativa, el impacto de cualquier error a menudo será ampliado en la mente del invitado. Por otra parte una imagen positiva probablemente hará el invitado descuidar errores menores. Sin embargo si los errores menores ocurren a menudo, la imagen será dañada. Gronroos (2001) expresó que la imagen puede ser vista como un filtro en términos de la percepción de cliente sobre la calidad.

1.4.2. El método Kano

Deleitar al cliente es un imperativo del marketing moderno. El cliente busca en el mercado productos que no sólo cumplan con sus funciones básicas, sino que también le den placer a su ánimo. Para el marketing, identificar las características deleitosas de un producto es una de las marcas del éxito.

¿Existen vías simples y económicas que ayuden a los especialistas a integrar en un producto o servicio las características que esperan los clientes?

El método Kano es una de estas vías. Hacia fines de la década de 1970, Noriaki Kano, un académico japonés, refinó el concepto de calidad. Siguiendo en parte la tradición de las teorías de Herzberg sobre “motivación e higiene”, Kano utilizó dos dimensiones para evaluar la calidad: el grado de rendimiento de un producto y el grado de satisfacción del cliente que los utiliza. Ampliaba así el concepto de calidad utilizado hasta entonces que juzgaba a la calidad de los productos sobre una sola escala, de “bueno” a “malo”.

Trabajando sobre un plano cartesiano de funcionalidad-satisfacción, Kano definió tres tipos principales de calidad: calidad obligatoria, calidad unidimensional (o de rendimiento) y calidad atractiva. Partió del siguiente supuesto:

Es posible tornar visibles las características invisibles de la calidad de un producto. Cuando estas características se hacen visibles emerge generalmente un conjunto amplio de requerimientos. Ahora bien. No todos los requerimientos pertenecen a una misma clase. Durante mucho tiempo se supuso que la satisfacción de los clientes era proporcional a la funcionalidad de las diversas características del producto (lo que llamamos “unidimensionalidad”). Esta proporcionalidad no siempre se manifiesta, y en algunos casos el cliente está menos satisfecho cuando el producto es poco funcional, pero no está más satisfecho si la funcionalidad supera cierto nivel (requerimientos “obligatorios”). En otros casos, el cliente no está insatisfecho por la falta de funcionalidad, pero si esta se incrementa su satisfacción aumenta (requerimientos “deleitosos” o “atractivos”).

Kano ideó un cuestionario que clasifica a las características de un producto para facilitar su diseño y orientar la estrategia de marketing.

1.4.2.1. Tipo de Requerimientos de los Clientes

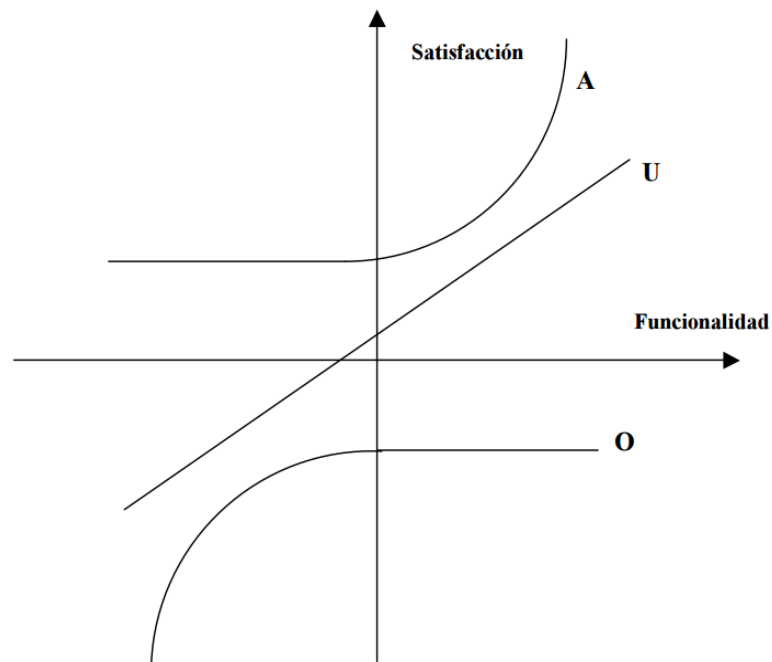
El modelo Kano describe las complejidades de las necesidades del cliente y su relación con la satisfacción, utilizando dos dimensiones para evaluar la calidad: el grado de desempeño de la organización respecto al atributo y el grado de satisfacción del cliente que lo utiliza. Así pues el modelo mide la relación entre el desempeño de la organización y la satisfacción que este desempeño lo brinda al cliente.

Para cada atributo de la empresa se establece la relación entre satisfacción y desempeño, permitiendo clasificar los atributos en diferentes categorías. Kano (1984) distingue tres tipos de atributos de producto o dimensiones de calidad que influyen la satisfacción del cliente de diversas maneras. A continuación se detalla cada uno de ellos:

- *Atributos obligatorios (must-be)*: si estos atributos no se satisfacen o no se cumplen, producirán insatisfacción al cliente en extremo. Por otra parte, como el cliente toma estos atributos como entregados, el cumplimiento de ellos no aumentará su satisfacción. Los atributos obligatorios son los criterios básicos de un producto. Satisfacer los atributos obligatorios conducirá al cliente solamente a un estado de tener insatisfacción. El cliente percibe los atributos obligatorios como requisitos previos, él los asigna como concedidos y por lo tanto explícitamente no los exige. Los atributos obligatorios son en todo caso un factor competitivo decisivo, y si no se satisfacen el cliente no estará interesado en el producto.
- *Atributos unidimensionales (one – dimensional)*: con respecto a estos atributos, la satisfacción del cliente es proporcional al nivel de cumplimiento ellos. Cuanto más alto el nivel de cumplimiento, más alta es la satisfacción del cliente y viceversa. Los atributos unidimensionales generalmente son exigidos explícitamente por el cliente.

- *Atributos atractivos (attractive)*: Estos atributos son los criterios del producto que tienen la influencia más grande en cuán satisfecho estará un cliente con un producto determinado. Los atributos atractivos ni son expresados explícitamente ni son esperados por el cliente. Satisfacer estos atributos conduce a la satisfacción más que proporcional. Si no se encuentran, sin embargo, no hay sensación de insatisfacción.
- *Atributos indiferentes (indifferent)*, donde su presencia o ausencia no contribuyen ni a aumentar ni a disminuir la satisfacción del cliente.
- *Atributos opuestos (reverse)* son características del producto que no solamente no son deseadas por el cliente sino que él incluso espera lo opuesto.

Figura 01: Modelo Kano



Interpretación: Clasificación de las características de un producto o servicio según la relación entre funcionalidad y satisfacción. Significado de los símbolos: A, Atractivo; U, Unidimensional; O, Obligatorio.

Fuente: Carlos Patricio Toro Quezada (2009)

La teoría de los atributos atractivos de Kano predice que los atributos de un producto son dinámicos, esto significa que a través del tiempo un atributo cambiará de ser atributo indiferente a ser uno atractivo y de ser un atributo atractivo a ser un unidimensional, y de ser un atributo unidimensional a ser uno obligatorio. Kano contribuye con evidencia empírica sobre la dinámica que tuvo el control remoto de la televisión que siguió una evolución en el tiempo de la siguiente forma: de ser un atributo atractivo pasó a ser considerado como un atributo unidimensional y de ahí pasó a ser un atributo obligatorio.

Varios investigadores han estudiado el modelo de Kano. Kano empíricamente confirmó la aplicabilidad de su modelo para las categorías de la calidad en televisión y de otros productos manufacturados. Miyakawa y Wong (1989) estudiaron el modelo de Kano en productos manufacturados. Schvaneveldt (1991) exploró la aplicabilidad del modelo a cuatro servicios del mercado masivo: actividades bancarias, servicios de limpieza, restaurantes, y supermercados. Matzler y Hinterhuber (1998) demostraron la aplicabilidad del modelo de Kano, conjuntamente con el despliegue de la función de la calidad, usando un estudio de caso de la industria del esquí.

Las aplicaciones más útiles del modelo de Kano están en el área del diseño y mejora de los productos y servicios. Por tanto el modelo Kano puede ser modificado considerando la importancia de ciertos atributos de la calidad de un producto o servicio.

1.4.2.2. El Cuestionario

Una gran innovación fue el diseño de un formato de cuestionario que, asociado con una tabla de evaluación, permite clasificar los requerimientos del cliente. Las preguntas vienen en pares porque, para cada requerimiento, existe una pregunta funcional y otra disfuncional.

La primera es del tipo “Si el producto o servicio cumple con tal requerimiento, ¿cómo se siente?” La segunda, “Si el producto no cumple con tal requerimiento, ¿cómo se siente? Las respuestas son del tipo de selección múltiple. Las únicas alternativas aceptables son las siguientes:

1. Me gusta.
2. Es algo básico.
3. Me da igual.
4. No me gusta, pero lo telero.
5. No me gusta y no lo tolero.

Muestra de estas preguntas duales pueden verse en la tabla que corresponde al cuestionario aplicado a la empresa Overall. (ver Anexo 01)

1.4.2.3. La tabla de Kano

La tabla de Kano permite convertir las respuestas al cuestionario en la clasificación de los requerimientos de los clientes sin necesidad de dibujar las curvas. En forma tabular, la información obtenida se resume en la tabla de evaluación de Kano.

Tabla 01: Evaluación de Kano

Requerimiento de los clientes		Disfuncional				
		Me gusta	Es algo básico	Me da igual	No me gusta, pero lo tolero	No me gusta, y no lo tolero
Funcional	Me gusta	C	A	A	A	U
	Es algo básico	R	I	I	I	D
	Me da igual	R	I	I	I	D
	No me gusta, pero lo tolero	R	I	I	I	D
	No me gusta, y no lo tolero	R	R	R	R	C

La tabla incorpora tres nuevas categorías: La categoría C (respuesta cuestionable o dudosa), porque ante un par de preguntas complementarias no es razonable contestar “me gusta” a la pregunta funcional y # no me gusta y no lo tolero a la disfuncional; la categoría R (Reversa o inversa, lo que la pregunta supone como funcional es percibido como no funcional por quien responde); y la I (Indiferencia del cliente ante el requerimiento de la pregunta). El uso de la tabla facilita la determinación del tipo de atributo considerado. Por ejemplo si la persona responde 4 a la pregunta funcional y 5 a la no funcional, el requerimiento considerado es obligatorio. Si los valores fueran 3 y 3, la respuesta indicaría indiferencia y así podríamos continuar analizando las combinaciones restantes.

1.4.2.4. Las ventajas y desventajas del modelo de Kano:

Las ventajas de clasificar los atributos de un producto o servicio por medio del método Kano están muy claras pues son fáciles de diferenciar al momento de aplicarlo.

Tabla 02: Ventajas y Desventajas del Modelo Kano

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Nos permite ver como no se puede ser básico con el cliente y cumplir sólo con sus necesidades básicas y lineales. • Permite la creación constante de atributos y su evaluación por el cliente aun antes de implementarlos para saber el impacto que puedan generar la satisfacción. • Proporciona una dirección valiosa en una situación de compensación. Si dos atributos del producto no pueden ser promovidos simultáneamente debido a motivos técnicos o financieros, el atributo que tiene una mayor influencia sobre la satisfacción del cliente puede ser implementado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dada la dupla de preguntas asociadas con cada concepto, el cuestionario de Kano tiende a ser muy largo.

Fuente: Carlos Patricio Toro Quezada (2008)

1.4.3. Retención del cliente:

En todo tipo de negocios estamos frente a la pregunta ¿cómo hacemos para fidelizar, retener y garantizar la lealtad de los clientes tradicionales y nuevos? Los procesos de retención y permanencia, se refieren a evitar que el cliente sea permeable a las ofertas de nuestros competidores, si bien es consciente de ellas y de sus beneficios. En una palabra, cuando el cliente nos prefiere como empresa y como solución a sus necesidades y aspiraciones, se ha fidelizado. Mucho se ha escrito sobre estos temas con enfoques diferentes entre los autores, algunos sitúan la permanencia y la fidelidad en el producto, otros en

el precio, unos más allá en el servicio, en la cobertura, en la financiación, en la logística, o en aspectos cualitativos como la tradición, la marca, el buen gobierno de la empresa, la calidad de sus administradores, etc. En los últimos años se ha reconocido como factor de fidelización el relacionamiento, para significar la forma como entendemos y nos acercamos al cliente y construimos con él una relación de confianza, de conocimiento y de satisfacción de sus necesidades.

No hay claridad meridiana, entonces, sobre qué es lo que mueve a un cliente a preferir y permanecer con una marca, a veces para toda la vida. Y he ahí lo más importante, un cliente debería perdurar y no ser sólo para una compra. Hacemos bien cuando pensamos que un buen cliente es un potencial de compras para muchos años, y por lo tanto, tratamos de comprender cuál es su percepción de valor y qué es lo que interesa, para destacarlo en nuestra solución de valor como un elemento que comunicamos y enfatizamos.

La lealtad de un cliente ante una empresa surge por dos voluntades concurrentes: desde el punto de vista de la empresa, el deseo de que permanezca como cliente y, desde el punto de vista del cliente, el deseo de conservar a la institución como proveedor de servicios. Con esto se quiere decir que es una relación biunívoca, de mutua satisfacción, la que genera la lealtad de ambas partes. Esta simbiosis posee unas “reglas de juego” que deben descubrirse, mediante metodologías como las descritas a continuación.

Dos preguntas deben resolverse:

¿Qué hace a un cliente importante para la empresa para que la motive a permanecer con él?, dado que los clientes pueden tener diferentes características y aspiraciones, y aportarle a la empresa en distintas formas: unos pueden generar caja, otros tienen buenos márgenes, otros compran diversidad de productos, otros necesitan asesoría, otros requieren servicios diversos, otros buscan una universalidad de servicios de la empresa, etc. Además, los clientes pueden atravesar diferentes etapas de su ciclo de vida

manteniendo una relación de negocios con la empresa, cada una con características y necesidades distintas.

¿Qué hace para el cliente que la empresa proveedora de bienes o servicios sea importante y lo motive a permanecer con ella? Los valores buscados, las motivaciones de compra y los niveles de satisfacción pueden ser diferentes en los clientes: para unos puede ser importante el tamaño de la organización, su calidad, su capacidad de servicios, para otros la agilidad, la asesoría, etc.

Así, la permanencia de un cliente en una empresa depende variables que deben ser identificadas con claridad en los clientes importantes con los cuales la compañía quiere permanecer: ¿Cuáles son sus valores buscados, sus motivaciones de compra, su aceptación al relacionamiento y sus niveles de satisfacción con los elementos de la propuesta de valor de la empresa?

En general puede decirse que la creación de un valor superior para el cliente y la forma en que se le reconozca y se premie en su importancia, antigüedad y continuidad, en la frecuencia o en la intensidad de compra de los productos y servicios, crearán el costo de cambio necesario para evitar que el cliente sea permeable a otras ofertas de competidores y más bien desee permanecer con la empresa que tradicionalmente lo atiende.

Metodológicamente es necesario estudiar también los distintos momentos de verdad del cliente con la empresa y verificar qué nivel de satisfacción le producen, ya que el cliente genera su percepción de valor tanto con el contenido del producto y sus características, como también con la forma como lo obtiene en el momento de la venta, en la post venta y en la recompra, todo lo cual le hará tener una percepción singular del valor y del precio pagado por el servicio o producto. Con los elementos anteriores se debe validar la eficacia de los modelos de fidelización, permanencia y retención de la empresa, generando las acciones necesarias para su afinamiento o rediseño, acordes con las expectativas de los clientes.

1.4.3.1. Ventajas de Retener a los clientes:

- Aumentan la frecuencia de compra.
- Aumentan la participación del mercado.
- Se obliga a mejorar la calidad del servicio.
- Refuerzan la lealtad de los clientes.

1.4.3.2. Tácticas para retener al cliente:

- **Perspectiva Correcta:** Recordar que la compañía existe para satisfacer las necesidades y los deseos de los consumidores. Utilizar lemas que influyan en las expectativas de los clientes para esto se necesita una mentalidad orientada al cliente y una actitud de servicio.
- **Mantener contacto con los clientes:** Durante el tiempo en que el cliente no consume los servicios se debe tener contacto con él para crear relaciones con la empresa, el contacto con el cliente debe ser sincero y personal. Comunicarle al cliente que la empresa está auténticamente interesada en su bienestar.
- **Crear relaciones de confianza:** Los elementos básicos son la experiencia y la preocupación del prestador de servicios por el cliente, además la empresa debe proteger la información, en resumen ser confiable.
- **Vigilar el proceso de prestación del servicio:** Obtener información vital en cuanto al grado de satisfacción antes de llegar al resultado final del servicio. Compensar las fallas e influir en las percepciones respecto a la calidad del servicio. Buscar atractivamente la retroalimentación de los clientes, creando en ellos confianza y conservación.
- **Ofrecer un esfuerzo discrecional:** Se entiende como un comportamiento que va más allá de lo que dicta la obligación.

Conservar a los clientes existentes es importante desde dos puntos de vista: el cualitativo y cuantitativo.

- a) Cualitativamente es importante porque la pérdida de clientes afecta la imagen de la empresa, ya que un cliente insatisfecho no sólo no volverá

con nosotros sino que también trasladará su mala experiencia a otros potenciales clientes y ello puede generar una pirámide inversa con resultados nocivos para el prestigio de la empresa.

- b) Es innegable el alto costo que implica conseguir nuevos clientes, y en función de ello se han puesto en práctica diferentes mecanismos para calcular tales estimaciones.

1.5. Marco Conceptual

- *Atributos*: Son las características que tiene el producto o servicio en cuanto a su venta o comercialización. (Viciano, 2011)
- *Clientes Potenciales*: Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que no le realizan compras a la empresa en la actualidad pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar. (Mora, 2010)
- *Calidad*: Es una herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que la misma sea comparada con cualquier otra de su misma especie. (Farias, 2010)
- *Calidad de un producto o servicio*: es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. (Pérez, 2010)
- *Espacio bidimensional*: es un módulo geométrico de la proyección plana y física del universo donde vivimos. Tiene dos dimensiones, por ejemplo, ancho y largo, pero no profundidad. (Gonzales, 2014)
- *Insatisfacción*: Es un sentimiento que aparece cuando las cosas que tenemos o que hemos conseguido no nos parecen suficientes o no cubren por sí mismas nuestras expectativas. (Fernández, 2012)
- *Percepción del cliente*: Es un proceso por el cual una persona interpreta cierta información para crear una imagen coherente sobre lo que se analiza. (Tovar, 2009)

CAPÍTULO II

MATERIALES Y

PROCEDIMIENTOS

2.1. Material

Tomamos como objeto de investigación a la empresa Overall, la cual ha sido designada por conveniencia porque es la empresa de la que se puede disponer de información y facilita la aplicación de los instrumentos de recolección de la información.

2.1.1. Población

La población está constituida por 12 clientes, que son los utilizan el servicio de tercerización brindado por la empresa Overall.

2.1.2. Marco de Muestreo

El marco de muestreo está conformada por 12 clientes de la empresa Overall, los cuales son:

- Hidrandina
- Samsung
- América Móvil
- Oster
- 3M
- Hasbro
- Cementos Inka
- Lenovo
- Bosch
- Banco Cencosud
- College
- Kimberly Clark

2.1.3. Unidad de Análisis

La unidad de análisis es la empresa Overall

2.1.4. Muestra

La muestra está conformada por los 12 clientes de la empresa Overall

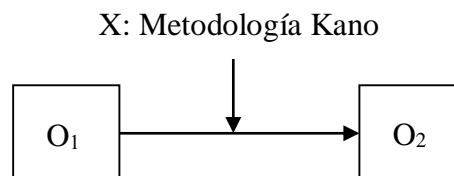
2.1.5. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Técnica	Instrumento	Unidad de Análisis
Encuesta	Cuestionario	Listado de preguntas a las 12 empresas que son clientes de Overall, con la finalidad de obtener información sobre el nivel de retención de cada uno. (Anexo 1)

2.2. Procedimientos

2.2.1. Diseño de contrastación

Se aplicó el diseño en línea de un solo grupo con observación antes y después de aplicación del modelo de gestión



Leyenda:

X : Aplicación de la metodología Kano

O₁ : Medir el grado de retención de los clientes de la empresa Overall antes de la aplicación.

O₂ : Medir el grado de retención de los clientes, después de haber aplicado la metodología Kano

2.2.2. Análisis y Operacionalización de Variables

Variables	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Tipo de Variable	Escala de Medición
Independiente : Aplicación de la Metodología Kano	Describe las complejidades de las necesidades del cliente y su relación con la satisfacción.	Necesidades del cliente. Necesidades y relación con la satisfacción.	Carencia de servicios Atributos Obligatorios Atributos Unidimensionales Atributos Atractivos Atributos Indiferentes	Cualitativas	Nominal
Dependencia: Retención del cliente	Perdurar en el tiempo la permanencia de los clientes actuales	Permanencia de los clientes actuales	Satisfacción Calidad Comunicación Confianza	Cualitativas	Ordinal

2.2.3. Procesamiento y Análisis de Datos

- Para el procesamiento de los datos se empleó el programa Excel, para facilitar el orden, clasificación y acumulación de información.
- El análisis de datos se hizo en función de los cuadros y gráficos que contiene información cuantitativa y cualitativa de los resultados obtenidos.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE LA

EMPRESA

3.1. Generalidades de la Empresa

Overall es una empresa de recursos humanos que se dedica a la tercerización del personal, el propósito de Overall es construir relaciones longevas y de mutuo beneficio con los clientes. La empresa inicia sus operaciones en el año 1988 en la provisión de talento a nuestros clientes, tanto en posiciones permanentes, como temporales, tiene una trayectoria de más de 25 años.

Cuenta en la actualidad con 12 clientes: Hidrandina, Samsung, América Móvil, Oster, 3M, Hasbro, Cementos Inka, Lenovo, Bosch, Banco Cencosud, Colgate y Kimberly Clark.

3.1.1. Visión

Ser el proveedor líder en servicios profesionales de Recursos Humanos, Tercerización y Marketing, y establecer con nuestros clientes sociedades longevas y eficaces, a través de una gestión plena de valor agregado.

3.1.2. Misión

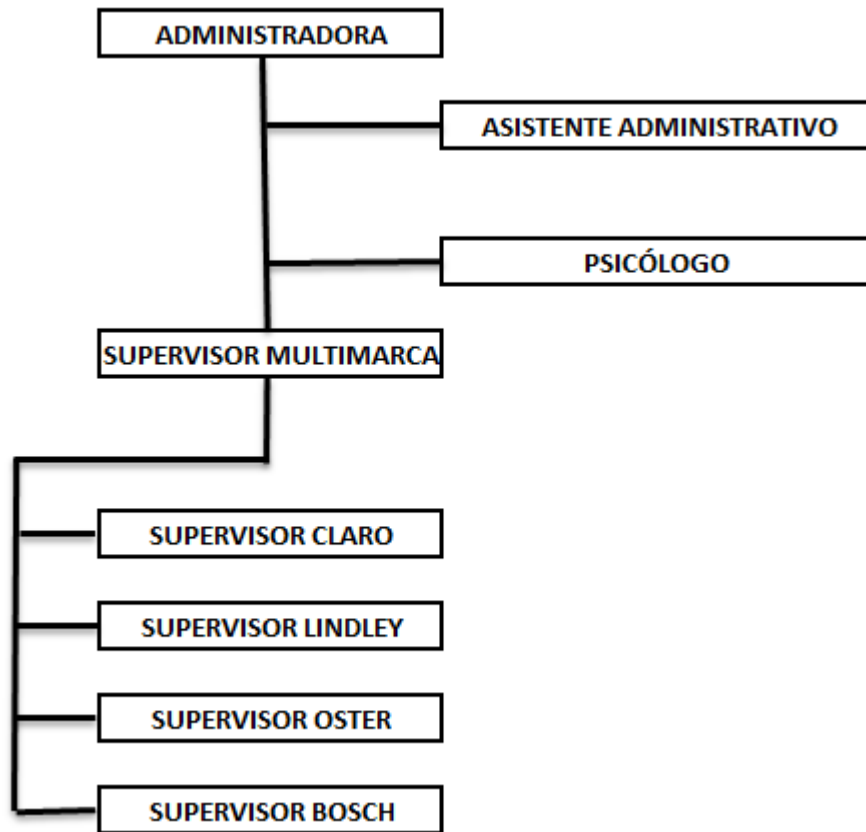
Ser el parámetro a través del cual todos los servicios especializados en Recursos Humanos, Tercerización y Marketing sean medidos y categorizados en virtud y concordancia a la Integridad, Pulcritud en la Gestión, Servicio al Cliente y una Consistente Proyección Social.

3.1.3. Valores

- Respeto: Hacia las personas, su ambiente de trabajo, a las normas y a sí mismo.
- Honestidad: En su actitud en el trabajo y su comportamiento con las personas que la rodean. Capacidad de reconocer errores con objetividad y espíritu de enmienda.

- Orientación al Servicio: Actitud orientada a realizar actividades con diligencia y proactividad en favor de los demás.
- Puntualidad: En el cumplimiento de sus compromisos y horarios de trabajo.
- Ética: Basados en la justicia y el fiel comportamiento de los valores morales tanto en el trabajo como en la vida diaria.

Figura 02: Organigrama de la empresa Overall



CAPÍTULO IV
PRESENTACIÓN Y
DISCUSIÓN DE
RESULTADOS

4.1. Presentación de Resultados

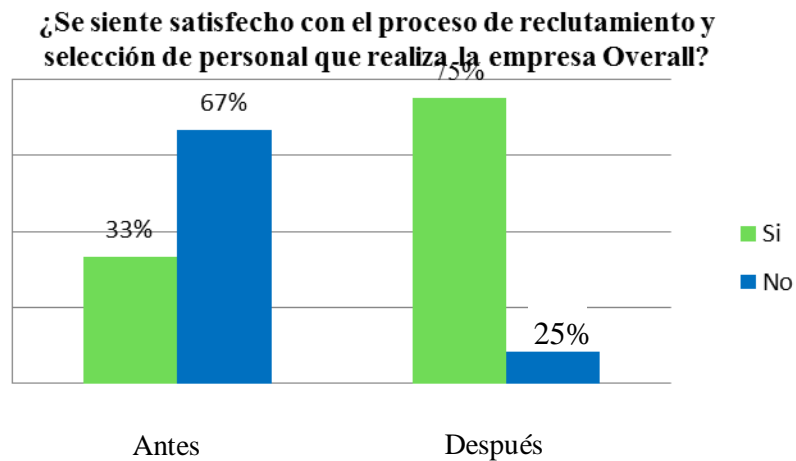
En este capítulo se trabajaron los resultados del cuestionario realizado a los clientes de la empresa Overall, antes y después de la Aplicación de la Metodología Kano.

Como resultado se obtuvieron respuestas aceptables, debido a la sencillez del léxico empleado a través de herramientas de recolección utilizadas; que facilita recopilar los datos útiles para el mejor desarrollo de la Empresa Overall, lo que nos permitió realizar un diagnóstico sobre los atributos que consideran importante los clientes de la empresa Overall.

Tabla 03: Relación del antes y después respecto a la opinión de los clientes sobre el proceso de reclutamiento y selección

<u>ANTES</u>			<u>DESPUÉS</u>		
Realiza	N°	%	Realiza	N°	%
Si	4	33%	Si	9	75%
No	8	67%	No	3	25%
Total Encuestados	12	100%	Total Encuestados	12	100%

Figura 03 Proceso de reclutamiento y Selección



Fuente : Aplicación de encuesta de satisfacción- Mayo 2015

Elaborado: Por los autores

Interpretación:

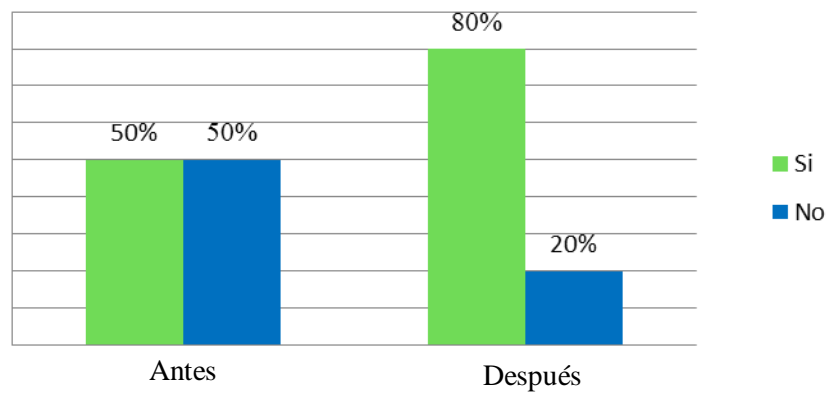
Los resultados obtenidos reflejan que al utilizar el Método Kano se encontró que se tenía que implementar nuevas evaluaciones, es por eso que al aplicar la encuesta después de haber aplicado el Método Kano los clientes pasaron de estar en 67% insatisfechos a un 8% de insatisfechos.

Tabla 04: Relación del antes y después respecto a la opinión de los clientes sobre la capacitación de los trabajadores

<u>ANTES</u>			<u>DESPUÉS</u>		
Realiza	N°	%	Realiza	N°	%
Si	6	50%	Si	8	80%
No	6	50%	No	2	20%
Total Encuestados	12	100%	Total Encuestados	10	100%

Figura 04: Capacitación de los trabajadores

¿Siente que sus trabajadores están bien capacitados?



Fuente : Aplicación de encuesta de satisfacción- Mayo 2015

Elaborado: Por los autores

Interpretación:

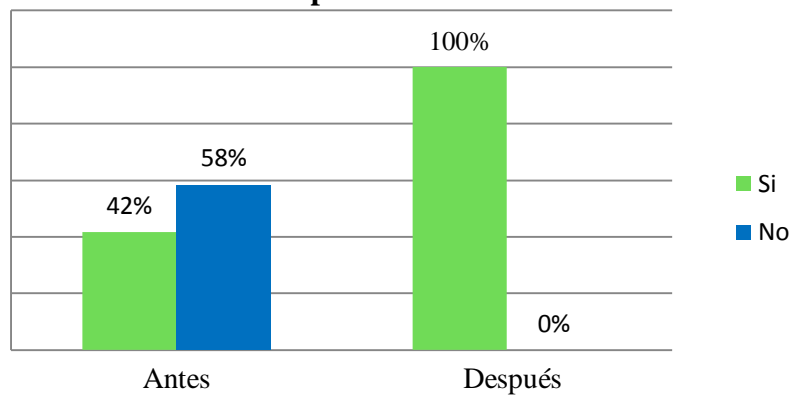
Según los resultados obtenidos, antes de aplicar el método Kano el 50% de los clientes consideraba que sus trabajadores estaban capacitados; mientras que el 50% consideraba que no están capacitados, y luego de aplicar el método Kano, se conoció que atributo tenía que implementar y al aplicar la encuesta se mejoró rotundamente ya que el 80% de los clientes considera que sus trabajadores están capacitados y mientras el 20% considera lo contrario.

Tabla 05: Relación del antes y después respecto a la opinión de los clientes sobre la supervisión de los trabajadores

<u>ANTES</u>			<u>DESPUÉS</u>		
Realiza	N°	%	Realiza	N°	%
Si	5	42%	Si	12	100%
No	7	58%	No	0	0%
Total Encuestados	12	100%	Total Encuestados	12	100%

Figura 05: Supervisión del personal

¿La empresa Overall supervisa constantemente a su personal?



Fuente : Aplicación de encuesta de satisfacción- Mayo 2015

Elaborado: Por los autores

Interpretación:

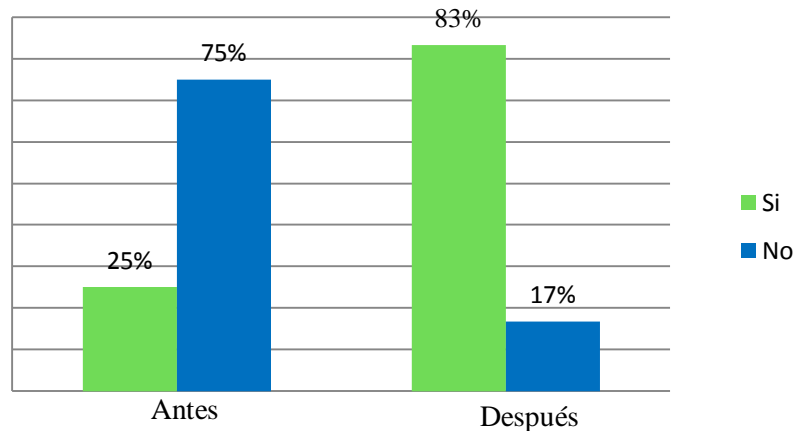
Según los resultados obtenidos al aplicar el método Kano se mejoró en un 100% en cuanto a la supervisión del personal, ya que antes de aplicar el 58% de los clientes consideraba que no se estaba supervisando a su personal y después de aplicar el método Kano cambio rotundamente.

Tabla 06: Relación del antes y después respecto a la opinión de los clientes sobre la atención brindada por Overall

<u>ANTES</u>			<u>DESPUÉS</u>		
<u>Realiza</u>	<u>N°</u>	<u>%</u>	<u>Realiza</u>	<u>N°</u>	<u>%</u>
Si	3	25%	Si	10	83%
No	9	75%	No	2	17%
Total Encuestados	12	100%	Total Encuestados	12	100%

Figura 06: Atención de la empresa Overall

¿Siente una buena atención por parte de la empresa Overall?



Fuente : Aplicación de encuesta de satisfacción- Mayo 2015

Elaborado: Por los autores

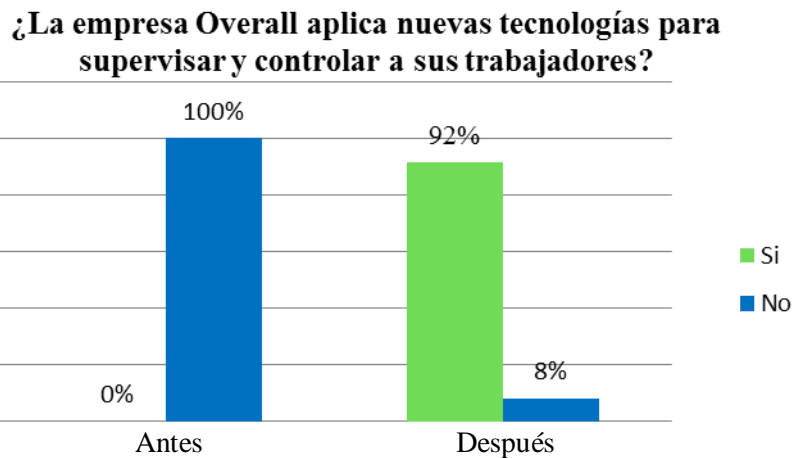
Interpretación:

Según los resultados obtenidos, antes de aplicar el método Kano el 25% de los clientes consideraba que la empresa Overall si tenía una buena atención en cambio el 75% consideraba lo contrario, después de aplicar el método Kano el 83% de los clientes siente que se mejoró en cuanto a la atención que brinda Overall.

Tabla 07: Relación del antes y después respecto a la opinión de los clientes sobre el uso de nuevas tecnologías en la empresa Overall

<u>ANTES</u>			<u>DESPUÉS</u>		
<u>Realiza</u>	<u>N°</u>	<u>%</u>	<u>Realiza</u>	<u>N°</u>	<u>%</u>
Si	0	0%	Si	11	92%
No	12	100%	No	1	8%
Total Encuestados 12 100%			Total Encuestados 12 100%		

Figura 07: Aplicación de nuevas tecnologías



Fuente : Aplicación de encuesta de satisfacción- Mayo 2015

Elaborado: Por los autores

Interpretación:

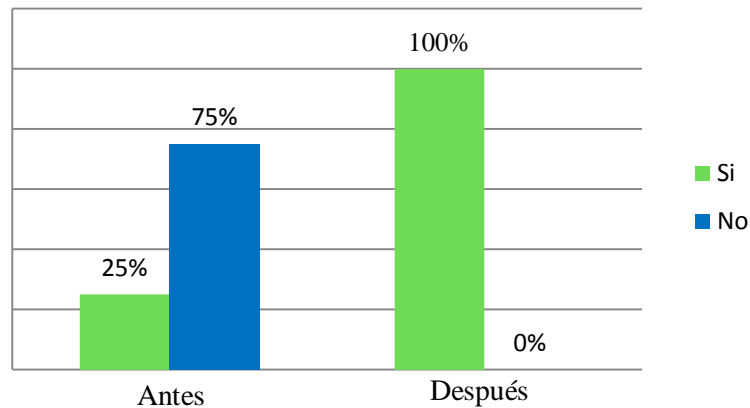
Según los resultados obtenidos, antes de aplicar el método Kano el 100% de los clientes consideraba que Overall no utilizaba nuevas tecnologías para supervisar y controlar a sus trabajador; luego al aplicar el método Kano el 92% de los clientes considera que Overall si aplica nuevas tecnologías y el 8% considera lo contrario.

Tabla 08: Relación del antes y después respecto a la opinión de los clientes sobre la motivación de los trabajadores

<u>ANTES</u>			<u>DESPUÉS</u>		
Realiza	N°	%	Realiza	N°	%
Si	3	25%	Si	12	100%
No	9	75%	No	0	0%
Total Encuestados	12	100%	Total Encuestados	12	100%

Figura 08: Motivación del personal

¿Siente que su personal se encuentra motivado?



Fuente : Aplicación de encuesta de satisfacción- Mayo 2015

Elaborado: Por los autores

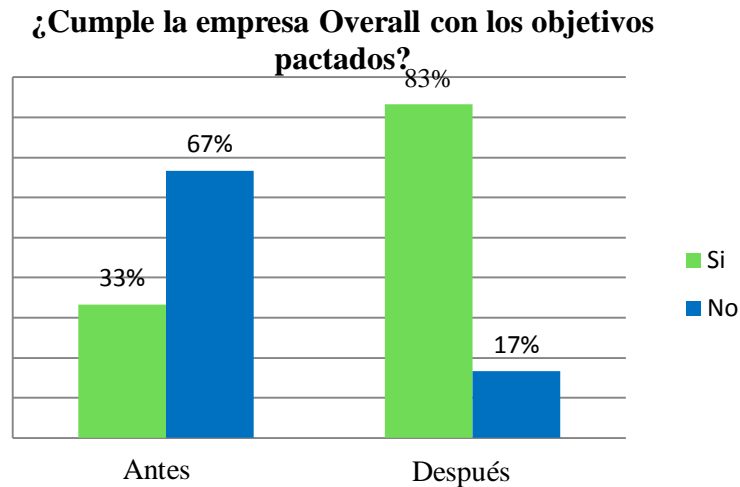
Interpretación:

Según los resultados obtenidos, antes de aplicar el método Kano el 25% de los clientes consideraba que su personal si estaba motivado, en cambio el 75% consideraba lo contrario, pero después de aplicar el método Kano se mejoró ya que el 100% de los clientes considera que su personal si está motivado.

Tabla 09: Relación del antes y después respecto a la opinión de los clientes sobre el cumplimiento de objetivos de la empresa Overall

<u>ANTES</u>			<u>DESPUÉS</u>		
Realiza	N°	%	Realiza	N°	%
Si	4	33%	Si	10	83%
No	8	67%	No	2	17%
Total Encuestados	12	100%	Total Encuestados	12	100%

Figura 09: Cumplimiento de Objetivos



Fuente : Aplicación de encuesta de satisfacción- Mayo 2015

Elaborado: Por los autores

Interpretación:

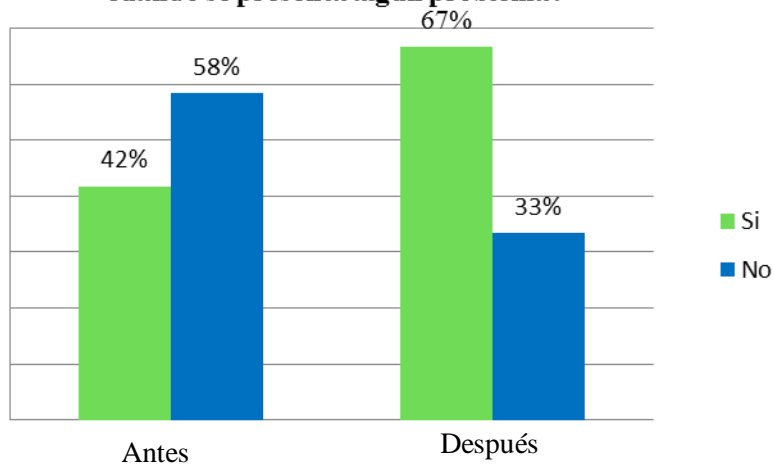
Según los resultados obtenidos, antes de aplicar el método Kano el 67% de los clientes no habían logrado sus objetivos en cuanto al 33% considero que sí, luego de haber aplicado el método Kano este mejoro ya que ahora el 83% de los clientes logro los objetivos.

Tabla 10: Relación del antes y después respecto a la opinión de los clientes sobre la capacidad de respuesta a situaciones problemáticas

<u>ANTES</u>			<u>DESPUÉS</u>		
Realiza	N°	%	Realiza	N°	%
Si	5	42%	Si	8	67%
No	7	58%	No	4	33%
Total Encuestados	12	100%	Total Encuestados	12	100%

Figura 10: Capacidad de respuesta de la empresa Overall

¿Obtiene una respuesta rápida por parte de Overall cuando se presenta algún problema?



Fuente : Aplicación de encuesta de satisfacción- Mayo 2015

Elaborado: Por los autores

Interpretación:

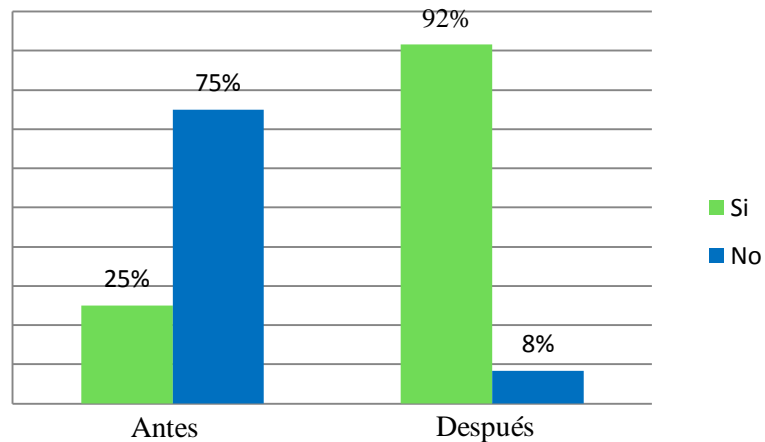
Según los resultados obtenidos, antes de aplicar el método Kano el 42% de los clientes consideraba Overall daba un respuesta rápida ante un problema, en cambio el 58% consideraba lo contrario, luego de aplicar el método Kano el 67% de los clientes considera que si da una respuesta rápida los cual se está mejorando en cuanto a esto.

Tabla 11: Relación del antes y después respecto a la satisfacción de los clientes de la empresa Overall

<u>ANTES</u>			<u>DESPUÉS</u>		
<u>Realiza</u>	<u>N°</u>	<u>%</u>	<u>Realiza</u>	<u>N°</u>	<u>%</u>
Si	3	25%	Si	11	92%
No	9	75%	No	1	8%
Total Encuestados	12	100%	Total Encuestados	12	100%

Figura 11: Satisfacción de los clientes

¿Se siente satisfecho con el desempeño de la empresa Overall?



Fuente : Aplicación de encuesta de satisfacción- Mayo 2015

Elaborado: Por los autores

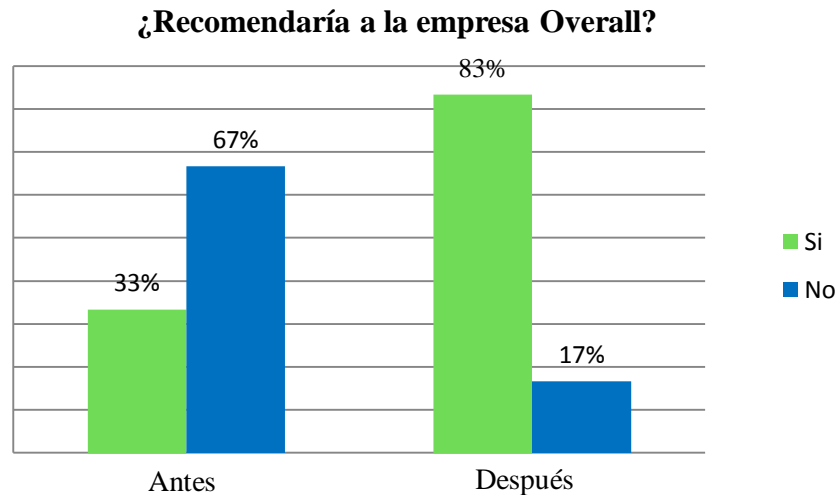
Interpretación:

Según los resultados obtenidos, antes de aplicar el método Kano el 25% de los clientes se encuentra satisfecho con el desempeño que realiza Overall en cambio el 75% considera lo contrario, luego de aplicar el método Kano se mejoró esto ya que el 92% de los clientes considera que si tiene un buen desempeño y el 8% considera que no.

Tabla 12: Relación del antes y después de la opinión de los clientes sobre la recomendación de la empresa Overall

<u>ANTES</u>			<u>DESPUÉS</u>		
Realiza	N°	%	Realiza	N°	%
Si	4	33%	Si	10	83%
No	8	67%	No	2	17%
Total Encuestados	12	100%	Total Encuestados	12	100%

Figura 12: Recomendación de la empresa



Fuente : Aplicación de encuesta de satisfacción- Mayo 2015

Elaborado: Por los autores

Interpretación:

Según los resultados obtenidos, antes de aplicar el método Kano el 33% si recomendaría a Overall para otras áreas de su organización, en cuanto al 67% consideraba lo contrario, luego de aplicar el método Kano esto mejoro ya que ahora el 83% si recomendaría a Overall y el 17% no.

4.2. Discusión de Resultados

En la investigación se aplicó una encuesta, la cual arrojó como resultado cuales eran las deficiencias que presentaba la empresa, dentro de las cuales las más destacadas son la falta de aplicación de nuevas evaluaciones para el proceso de reclutamiento y selección pues antes de la aplicación de la metodología Kano la empresa contaba con un 33% de aprobación en ese atributo, esto se debía a que algunos test psicológicos no estaban actualizados lo cual generaba deficiencias para el proceso. Luego de aplicar la metodología Kano la empresa aumento el porcentaje de aprobación de sus clientes a un 75%. Lo mismo ocurrió con los demás atributos después de la aplicación del modelo Kano, todos presentaron un incremento porcentual alto.

Al realizar una comparación con la investigación realizada por Guzmán en su tesis: Evaluación de la satisfacción del cliente aplicando el análisis Kano en el comedor de las Américas, obtuvo como resultado que la metodología Kano se puede llegar a descubrir los atributos que los clientes destacan en un servicio y lograr satisfacerlos, al igual que en la presente investigación se reafirma dicho resultado, pues se pudo identificar los diferentes atributos que los clientes consideran importantes y en base a eso se desarrolló estrategias para satisfacerlos y retenerlos.

En la investigación realizada por Toro en su tesis: Aplicación de la metodología Kano para la determinación de un modelo de valor para clientes de productos inmobiliarios concluyó que la metodología Kano es una herramienta poderosa para descubrir los atributos atractivos que sin duda los desarrolladores inmobiliarios buscan para poder innovar. En nuestra investigación también se logró identificar los atributos atractivos que buscan las empresas que se dedican al rubro de la tercerización, para lograr la satisfacción y retención de los clientes.

Con respecto a la hipótesis general se pudo establecer la relación que tiene la retención de los clientes con la aplicación de la metodología Kano, con el presente trabajo se pudo encontrar que los atributos atractivos son una fuente clave para poder desarrollar estrategias para retener a los clientes, como implementar nuevas tecnologías, nuevos procesos que puedan satisfacer en lo sumo posible las necesidades de sus éstos.

Con la ayuda de la metodología Kano se pudo lograr que la empresa proyectara una buena imagen. La imagen tiene un impacto sobre las percepciones en muchos aspectos, que son favorables para tener una imagen conocida y positiva. A la fecha la empresa obtuvo más clientes sumándose a la lista las empresas Johnson & Johnson, Mead Johnson, Yara, Colgate y Lindley. El crecimiento de la empresa fue notable pues ha ganado más terreno en el mercado de la tercerización de recursos humanos. Obtuvo un crecimiento del 30%, debido a que los clientes Lindley y Johnson & Johnson son unos de los clientes más importantes del mercado.

CONCLUSIONES

1. Al aplicar la metodología Kano en la empresa Overall, se logró crear atributos atractivos que el cliente consideró importantes en su evaluación, lo cual mejoró la retención de los clientes de la empresa Overall. Las reales preferencias de los clientes fue de ayuda para la empresa pues así pudo reforzar sus puntos débiles
2. Al realizar la investigación se encontró que uno de los factores que determina la retención de los clientes es el relacionamiento, lo cual significa la forma cómo entendemos y nos acercamos al cliente y construimos una relación de confianza, de conocimiento y de satisfacción de necesidades. Otro factor importante es comprender cuál es su percepción de valor y qué es lo que le interesa, para destacarlo como un elemento que tenemos que enfatizar. Además de crear una forma en que se le reconozca y se premie su importancia, antigüedad y continuidad.
3. Al analizar las dimensiones propuestas por Kano aplicadas a la empresa Overall, se pudo obtener los atributos más importantes como los atractivos que son: aplicar nuevas evaluaciones en el proceso de selección de personal que representa un 50% de la valoración que le dio el cliente, implementación de sistema de comunicación directa con el personal que representa un 58% de la valoración que le dieron los cliente, programas de incentivos a los trabajadores que representa el 42% de valoración que le dieron los clientes y el cumplimiento de objetivos y expectativas de la empresa Overall que representa el 83% de la valoración que dieron los clientes.
Dentro de los atributos unidimensionales encontramos la programación de reuniones trimestrales con un 50% de la valoración de los clientes e implementar un programa para medir productividad con un 42% de valoración de los clientes encuestados.
Y por último los atributos indiferentes: la realización de reuniones de confraternidad que obtuvo un 50% de valoración y la resolución de problemas con un 42 % de valoración por parte de los encuestados.
4. La aplicación de la metodología Kano representa una herramienta de recolección de datos importante porque permite obtener información directa de las necesidades

básicas de los clientes, no es costoso, es de fácil aplicación, permite crear constantemente atributos aun antes de implementarlos para poder saber que impacto puede generar la satisfacción de éstos.

5. Dentro de las ventajas que presenta el modelo Kano tenemos que nos permite ver como no se puede ser básico con el cliente y cumplir sólo con sus necesidades básicas y lineales, además de permitir la creación constante de atributos. Proporciona una dirección valiosa en una situación de compensación
6. El modelo Kano puede ser utilizado para diferentes tipos de negocios porque ayuda a la empresa a identificar las necesidades que tiene el cliente y poder mejorar o implementar algunos aspectos que sean necesarios, con el fin de fidelizar y retener a los clientes que ya se han ganado, ya que se basa en aplicar encuestas, luego identificar los atributos que el cliente considera atractivos y finalmente aplicarlo.

RECOMENDACIONES

1. Promover constantemente en la empresa la aplicación del método Kano semestralmente para poder verificar si hay nuevos atributos que el cliente considera importante.
2. Evaluar y controlar si se están cumpliendo los procedimientos presentados para mejorar la retención de los clientes.
3. Verificar que todos los responsables de la puesta en marcha de la aplicación de la metodología kano cumpla su labor encomendada, para ello se recomienda realizar un trabajo en equipo.
4. Un reto importante para el futuro sería desarrollar una investigación longitudinal en el tiempo para resolver si los atributos atractivos pasan a ser por los clientes como un atributo unidimensional u obligatorio, de esta forma se apoyarían las investigaciones que así lo mencionan.

Referencias Bibliográficas.

Libros:

- Keith, D (2003). *Calidad en el servicio a los clientes*. Estados Unidos: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Ramos, J (2004). *Calidad de servicio y satisfacción del cliente*. España: Ediciones síntesis.

Revista:

- Gonzales, D (2008). *La revalorización del mismo y del producto ofrecido Estrategia: La Retención del cliente*. (68vo Ed). Argentina. *Estrategia Magazine*.

Tesis:

- Acevedo, A (2006). *Modelo de Gestión de las relaciones con los clientes para clusters de pymes peruanas del sector de confecciones para la exportación*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú.
- Arceo, L (2007). *Promoción e implementación de la mejora continua “KAIZEN” en las pequeñas y medianas empresas*. Instituto Politécnico Nacional. México.
- Guzmán, Z (2008). *Evaluación de la Satisfacción del Cliente aplicando el Análisis Kano en el Comedor de las Américas, Puebla*. Universidad de las Américas Puebla. México.
- Toro, C (2009). *Aplicación de la Metodología de Kano para la determinación de un modelo de valor para clientes de productos inmobiliarios*. Pontificia Universidad Católica de Chile. Chile.

Linkografía:

- Farias, J (2010) *La calidad*. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/81208414/La-calidad-es-herramienta-basica-para-una-propiedad-inherente-de-cualquier-cosa-que-permite-que-esta-sea-comparada-con-cualquier-otra-de-su-misma-espe#scribd>

- Forero, F (2010). *Retención del cliente*. Disponible en: <http://es.slideshare.net/blog123/retencion-del-cliente1>
- Mora, M (2010) *Tipos de clientes*. Disponible en: https://docs.google.com/a/upao.edu.pe/document/d/1g7dxxmJVyPmh7F1JMO3mVLVMjjQU0ue_WL8PDtrQMoQ/edit
- Viciano, A (2011) *Atributos de productos y servicios*. Disponible en: http://www.emprendedorxxi.coop/html/creacion/crea_pempresa_art8.asp
- Lehtinen, C (1982) *Calidad en el servicio y gestión*. Disponible en: [https://books.google.com.pe/books?id=rKAGC6DkiVAC&pg=PA35&lpg=PA35&dq=lehtinen+%281982%29+calidad+en+el+servicio&source=bl&ots=b1OWpBYxYG&sig=Ufnr1hV20izIEPw_S2L4AYK_JsU&hl=es&sa=X&ei=rjBIVf70IMGxggS44oD4Dg&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q=lehtinen%20\(1982\)%20calidad%20en%20el%20servicio&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=rKAGC6DkiVAC&pg=PA35&lpg=PA35&dq=lehtinen+%281982%29+calidad+en+el+servicio&source=bl&ots=b1OWpBYxYG&sig=Ufnr1hV20izIEPw_S2L4AYK_JsU&hl=es&sa=X&ei=rjBIVf70IMGxggS44oD4Dg&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q=lehtinen%20(1982)%20calidad%20en%20el%20servicio&f=false)

ANEXOS

Anexo 01: Encuesta para medir el nivel de satisfacción de los clientes actuales antes y después de aplicar la metodología Kano de la empresa Overall

Encuesta

Nombre de la empresa:

Marque con un aspa la respuesta que usted considere:

- 1) ¿Se siente satisfecho con el proceso de reclutamiento y selección de personal que realiza la empresa Overall?
a) Si
b) No
- 2) ¿Siente que sus trabajadores están bien capacitados?
a) Si
b) No
- 3) ¿La empresa Overall supervisa constantemente a su personal?
a) Si
b) No
- 4) ¿Siente una buena atención por parte de la empresa Overall?
a) Si
b) No
- 5) ¿La empresa Overall aplica nuevas tecnologías para supervisar y controlar a sus trabajadores?
a) Si
b) No
- 6) ¿Siente que su personal se encuentra motivado?
a) Si
b) No
- 7) ¿Cumple la empresa Overall con los objetivos pactados?
a) Si
b) No
- 8) ¿Obtiene una respuesta rápida por parte de Overall cuando se presenta algún problema?
a) Si
b) No
- 9) ¿Se siente satisfecho con el desempeño de la empresa Overall?
a) Si
b) No
- 10) ¿Recomendaría a la empresa Overall?
a) Si
b) No

Anexo 02: Listado de Preguntas funcionales y disfuncionales

N°	Pregunta	Respuestas Posibles
1 ^a	Si la empresa Overall implementa nuevas evaluaciones para mejorar el proceso de reclutamiento y selección de nuevo personal ¿Cómo se siente?	a) Me gusta b) Es algo básico c) Me da igual d) No me gusta, pero lo tolero e) No me gusta, y no lo tolero
1b	Si la empresa Overall no implementa nuevas evaluaciones para mejorar el proceso de reclutamiento y selección de nuevo personal ¿Cómo se siente?	a) Me gusta b) Es algo básico c) Me da igual d) No me gusta, pero lo tolero e) No me gusta, y no lo tolero
2 ^a	Si la empresa Overall moderniza sus instalaciones ¿Cómo se siente?	a) Me gusta b) Es algo básico c) Me da igual d) No me gusta, pero lo tolero e) No me gusta, y no lo tolero
2b	Si la empresa Overall no moderniza sus instalaciones ¿Cómo se siente?	a) Me gusta b) Es algo básico c) Me da igual d) No me gusta, pero lo tolero e) No me gusta, y no lo tolero
3 ^a	Si la empresa Overall utiliza un plan de capacitación mensual para los trabajadores de acuerdo al área en la que se desempeña ¿Cómo se siente?	a) Me gusta b) Es algo básico c) Me da igual d) No me gusta, pero lo tolero e) No me gusta, y no lo tolero
3b	Si la empresa Overall no utiliza un plan de capacitación mensual para los trabajadores de acuerdo al área en la que se desempeña ¿Cómo se siente?	a) Me gusta b) Es algo básico c) Me da igual d) No me gusta, pero lo tolero e) No me gusta, y no lo tolero

4 ^a	Si la empresa Overall implementa un sistema de comunicación directa con el personal (celular) ¿Cómo se siente?	a) Me gusta b) Es algo básico c) Me da igual d) No me gusta, pero lo tolero e) No me gusta, y no lo tolero
4b	Si la empresa Overall no implementa un sistema de comunicación directa con el personal (celular) ¿Cómo se siente?	a) Me gusta b) Es algo básico c) Me da igual d) No me gusta, pero lo tolero e) No me gusta, y no lo tolero
5 ^a	Si la empresa Overall implementa un aplicativo en el celular de los trabajadores para controlar su asistencia ¿Cómo se siente?	a) Me gusta b) Es algo básico c) Me da igual d) No me gusta, pero lo tolero e) No me gusta, y no lo tolero
5b	Si la empresa Overall no implementa un aplicativo en el celular de los trabajadores para controlar su asistencia ¿Cómo se siente?	a) Me gusta b) Es algo básico c) Me da igual d) No me gusta, pero lo tolero e) No me gusta, y no lo tolero
6 ^a	Si la empresa Overall implementa un programa de incentivos al mejor trabajador ¿Cómo se siente?	a) Me gusta b) Es algo básico c) Me da igual d) No me gusta, pero lo tolero e) No me gusta, y no lo tolero
6b	Si la empresa Overall no implementa un programa de incentivos al mejor trabajador ¿Cómo se siente?	a) Me gusta b) Es algo básico c) Me da igual d) No me gusta, pero lo tolero e) No me gusta, y no lo tolero
7 ^a	Si la empresa Overall realiza reuniones de confraternidad con los trabajadores ¿Cómo se siente?	a) Me gusta b) Es algo básico c) Me da igual d) No me gusta, pero lo tolero e) No me gusta, y no lo tolero

7b	Si la empresa Overall no realiza reuniones de confraternidad con los trabajadores ¿Cómo se siente?	<ul style="list-style-type: none"> a) Me gusta b) Es algo básico c) Me da igual d) No me gusta, pero lo tolero e) No me gusta, y no lo tolero
8 ^a	Si la empresa Overall programa reuniones trimestrales con usted para evaluar el progreso de los objetivos ¿Cómo se siente?	<ul style="list-style-type: none"> a) Me gusta b) Es algo básico c) Me da igual d) No me gusta, pero lo tolero e) No me gusta, y no lo tolero
8b	Si la empresa Overall no programa reuniones trimestrales con usted para evaluar el progreso de los objetivos ¿Cómo se siente?	<ul style="list-style-type: none"> a) Me gusta b) Es algo básico c) Me da igual d) No me gusta, pero lo tolero e) No me gusta, y no lo tolero
9 ^a	Si la empresa Overall resuelve de manera eficaz los problemas que se presentan con el personal ¿Cómo se siente?	<ul style="list-style-type: none"> a) Me gusta b) Es algo básico c) Me da igual d) No me gusta, pero lo tolero e) No me gusta, y no lo tolero
9b	Si la empresa Overall no resuelve de manera eficaz los problemas que se presentan con el personal ¿Cómo se siente?	<ul style="list-style-type: none"> a) Me gusta b) Es algo básico c) Me da igual d) No me gusta, pero lo tolero e) No me gusta, y no lo tolero
10 ^a	Si la empresa Overall implementa un programa para que usted pueda verificar la productividad de cada trabajador ¿Cómo se siente?	<ul style="list-style-type: none"> a) Me gusta b) Es algo básico c) Me da igual d) No me gusta, pero lo tolero e) No me gusta, y no lo tolero
10b	Si la empresa Overall no implementa un programa para que usted pueda verificar la productividad de cada trabajador ¿Cómo se siente?	<ul style="list-style-type: none"> a) Me gusta b) Es algo básico c) Me da igual d) No me gusta, pero lo tolero e) No me gusta, y no lo tolero

11 ^a	Si la empresa Overall cumple sus expectativas ¿Cómo se siente?	a) Me gusta b) Es algo básico c) Me da igual d) No me gusta, pero lo tolero e) No me gusta, y no lo tolero
11b	Si la empresa Overall no cumple sus expectativas ¿Cómo se siente?	a) Me gusta b) Es algo básico c) Me da igual d) No me gusta, pero lo tolero e) No me gusta, y no lo tolero

Anexo 03: Encuesta sobre Metodología Kano

<u>CUESTIONARIO</u>	Me gusta	Es algo Básico	Me da igual	No me gusta, pero lo tolero	No me gusta, y no lo tolero
1) Si la empresa Overall implementa nuevas evaluaciones para mejorar el proceso de reclutamiento y selección de nuevo personal ¿Cómo se siente?					
2) Si la empresa Overall no implementa nuevas evaluaciones para mejorar el proceso de reclutamiento y selección de nuevo personal ¿Cómo se siente?					
3) Si la empresa Overall Moderniza sus instalaciones ¿Cómo se siente?					
4) Si la empresa Overall no moderniza sus instalaciones ¿Cómo se siente?					
5) Si la empresa Overall utiliza un plan de capacitación mensual para los trabajadores de acuerdo al área en la que se desempeña ¿Cómo se siente?					
6) Si la empresa Overall no utiliza un plan de capacitación mensual para los trabajadores de acuerdo al área en la que se desempeña ¿Cómo se siente?					
7) Si la empresa Overall implementa un sistema de comunicación directa con el personal (celular) ¿Cómo se siente?					
8) Si la empresa Overall no implementa un sistema de comunicación directa con el personal (celular) ¿Cómo se siente?					
9) Si la empresa Overall implementa un aplicativo en el celular de los trabajadores para controlar su asistencia ¿Cómo se siente?					
10) Si la empresa Overall no implementa un aplicativo en el celular de los trabajadores para controlar su asistencia ¿Cómo se siente?					
11) Si la empresa Overall implementa un programa de incentivos al mejor trabajador ¿Cómo se siente?					
12) Si la empresa Overall no implementa un programa de incentivos al mejor trabajador ¿Cómo se siente?					
13) Si la empresa Overall realiza reuniones de confraternidad con los trabajadores ¿Cómo se siente?					
14) Si la empresa Overall no realiza reuniones de confraternidad con los trabajadores ¿Cómo se siente?					
15) Si la empresa Overall programa reuniones trimestrales con usted para evaluar el progreso de los objetivos ¿Cómo se siente?					
16) Si la empresa Overall no programa reuniones trimestrales con usted para evaluar el progreso de los objetivos ¿Cómo se siente?					
17) Si la empresa Overall resuelve de manera eficaz los problemas que se presentan con el personal ¿Cómo se siente?					
18) Si la empresa Overall no resuelve de manera eficaz los problemas que se presentan con el personal ¿Cómo se siente?					
19) Si la empresa Overall implementa un programa para que usted pueda verificar la productividad de cada trabajador ¿Cómo se siente?					
20) Si la empresa Overall no implementa un programa para que usted pueda verificar la productividad de cada trabajador ¿Cómo se siente?					
21) Si la empresa Overall cumple sus expectativas ¿Cómo se siente?					
22) Si la empresa Overall no cumple sus expectativas ¿Cómo se siente?					

Anexo 04: Primer atributo - Implementación de nuevos procesos de selección

Requerimiento de los clientes		Disfuncional: Si la empresa Overall no implementa nuevas evaluaciones para mejorar el proceso de reclutamiento y selección de nuevo personal ¿Cómo se siente?				
		Me gusta	Es algo básico	Me da igual	No me gusta, pero lo tolero	No me gusta, y no lo tolero
Funcional: Si la empresa Overall implementa nuevas evaluaciones para mejorar el proceso de reclutamiento y selección de nuevo personal ¿Cómo se siente?	Me gusta		3 (A)	2 (A)	1 (A)	5 (U)
	Es algo básico					1 (D)
	Me da igual					
	No me gusta, pero lo tolero					
	No me gusta, y no lo tolero					

Anexo 05: Segundo atributo- Modernización de Instalaciones

Requerimiento de los clientes		Disfuncional: Si la empresa Overall no moderniza sus instalaciones ¿Cómo se siente?				
		Me gusta	Es algo básico	Me da igual	No me gusta, pero lo tolero	No me gusta, y no lo tolero
Funcional: Si la empresa Overall moderniza sus instalaciones ¿Cómo se siente?	Me gusta		1 (A)		3 (A)	3 (U)
	Es algo básico		1 (I)	1 (I)	1 (I)	
	Me da igual			2 (I)		
	No me gusta, pero lo tolero					
	No me gusta, y no lo tolero					

Anexo 06: Tercer atributo- Capacitación del Personal

Requerimiento de los clientes		Disfuncional: Si la empresa Overall no utiliza un plan de capacitación mensual para los trabajadores de acuerdo al área en la que se desempeña ¿Cómo se siente?				
		Me gusta	Es algo básico	Me da igual	No me gusta, pero lo tolero	No me gusta, y no lo tolero
Funcional: Si la empresa Overall utiliza un plan de capacitación mensual para los trabajadores de acuerdo al área en la que se desempeña ¿Cómo se siente?	Me gusta		2 (A)	2 (A)	2(A)	3 (U)
	Es algo básico		1 (I)		2 (I)	
	Me da igual					
	No me gusta, pero lo tolero					
	No me gusta, y no lo tolero					

Anexo 07: Cuarto atributo- Implementación sistemas de comunicación

Requerimiento de los clientes		Disfuncional: Si la empresa Overall no implementa un sistema de comunicación directa con el personal (celular) ¿Cómo se siente?				
		Me gusta	Es algo básico	Me da igual	No me gusta, pero lo tolero	No me gusta, y no lo tolero
Funcional: Si la empresa Overall implementa un sistema de comunicación directa con el personal (celular) ¿Cómo se siente?	Me gusta			3 (A)	4 (A)	2 (U)
	Es algo básico		1 (I)			1 (D)
	Me da igual			1 (I)		
	No me gusta, pero lo tolero					
	No me gusta, y no lo tolero					

Anexo 08: Quinto atributo- Control de asistencias

Requerimiento de los clientes		Disfuncional: Si la empresa Overall no implementa un aplicativo en el celular de los trabajadores para controlar su asistencia ¿Cómo se siente?				
		Me gusta	Es algo básico	Me da igual	No me gusta, pero lo tolero	No me gusta, y no lo tolero
Funcional: Si la empresa Overall implementa un aplicativo en el celular de los trabajadores para controlar su asistencia ¿Cómo se siente?	Me gusta			3 (A)	3 (A)	2 (U)
	Es algo básico				3 (I)	
	Me da igual			1 (I)		
	No me gusta, pero lo tolero					
	No me gusta, y no lo tolero					

Anexo 09: Sexto atributo- Programa de incentivos

Requerimiento de los clientes		Disfuncional: Si la empresa Overall no implementa un programa de incentivos al mejor trabajador ¿Cómo se siente?				
		Me gusta	Es algo básico	Me da igual	No me gusta, pero lo tolero	No me gusta, y no lo tolero
Funcional: Si la empresa Overall implementa un programa de incentivos al mejor trabajador ¿Cómo se siente?	Me gusta		1 (A)	1 (A)	3 (A)	
	Es algo básico		1 (I)		2 (I)	3 (D)
	Me da igual			1 (I)		
	No me gusta, pero lo tolero					
	No me gusta, y no lo tolero					

Anexo 10: Séptimo atributo- Reuniones de confraternidad

Requerimiento de los clientes		Disfuncional: Si la empresa Overall no realiza reuniones de confraternidad con los trabajadores ¿Cómo se siente?				
		Me gusta	Es algo básico	Me da igual	No me gusta, pero lo tolero	No me gusta, y no lo tolero
Funcional: Si la empresa Overall realiza reuniones de confraternidad con los trabajadores ¿Cómo se siente?	Me gusta		1 (A)	1 (A)	2 (A)	2 (U)
	Es algo básico				3(I)	
	Me da igual			3 (I)		
	No me gusta, pero lo tolero					
	No me gusta, y no lo tolero					

Anexo 11: Octavo atributo- Programación de reuniones trimestrales

Requerimiento de los clientes		Disfuncional: Si la empresa Overall no programa reuniones trimestrales con usted para evaluar el progreso de los objetivos ¿Cómo se siente?				
		Me gusta	Es algo básico	Me da igual	No me gusta, pero lo tolero	No me gusta, y no lo tolero
Funcional: Si la empresa Overall programa reuniones trimestrales con usted para evaluar el progreso de los objetivos ¿Cómo se siente?	Me gusta		1 (A)			6 (U)
	Es algo básico				1 (I)	3 (D)
	Me da igual			1 (I)		
	No me gusta, pero lo tolero					
	No me gusta, y no lo tolero					

Anexo 12: Noveno atributo- Solución de problemas

Requerimiento de los clientes		Disfuncional: Si la empresa Overall no resuelve de manera eficaz los problemas que se presentan con el personal ¿Cómo se siente?				
		Me gusta	Es algo básico	Me da igual	No me gusta, pero lo tolero	No me gusta, y no lo tolero
Funcional: Si la empresa Overall resuelve de manera eficaz los problemas que se presentan con el personal ¿Cómo se siente?	Me gusta		1 (A)	1 (A)	2 (A)	3 (U)
	Es algo básico		2 (I)	1 (I)		
	Me da igual			2 (I)		
	No me gusta, pero lo tolero					
	No me gusta, y no lo tolero					

Anexo 13: Decimo atributo-Control de productividad

Requerimiento de los clientes		Disfuncional: Si la empresa Overall no implementa un programa para que usted pueda verificar la productividad de cada trabajador ¿Cómo se siente?				
		Me gusta	Es algo básico	Me da igual	No me gusta, pero lo tolero	No me gusta, y no lo tolero
Funcional: Si la empresa Overall implementa un programa para que usted pueda verificar la productividad de cada trabajador ¿Cómo se siente?	Me gusta		1 (A)	2 (A)	1 (A)	5 (U)
	Es algo básico				3 (I)	
	Me da igual					
	No me gusta, pero lo tolero					
	No me gusta, y no lo tolero					

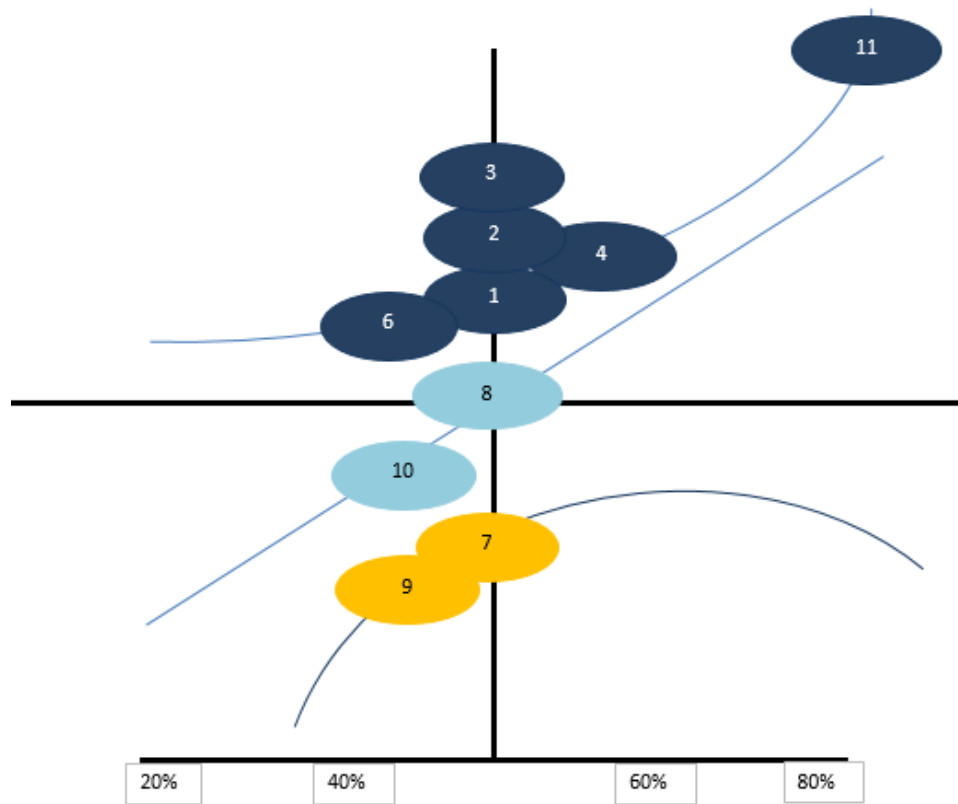
Anexo 14: Décimo primer atributo-Cumplimiento de Expectativas

Requerimiento de los clientes		Disfuncional: Si la empresa Overall no cumple sus expectativas ¿Cómo se siente?				
		Me gusta	Es algo básico	Me da igual	No me gusta, pero lo tolero	No me gusta, y no lo tolero
Funcional: Si la empresa Overall cumple sus expectativas ¿Cómo se siente?	Me gusta				10 (A)	1(U)
	Es algo básico			1 (I)		
	Me da igual					
	No me gusta, pero lo tolero					
	No me gusta, y no lo tolero					

Anexo 15: Mapa de atributo según modelo Kano

<u>MAPA DE ATRIBUTOS</u>	ATRACTIVO	UNIDIMENSIONAL	DEBE SER	RESERVA	CUESTIONABLE	INDIFERENTE	TOTAL
1. Nuevas evaluaciones para mejorar el proceso de reclutamiento y selección del personal	50%	42%	0%	0%	0%	8%	100%
2. Modernización de las instalaciones	33%	25%	0%	0%	0%	42%	100%
3. Capacitación mensual para los trabajadores	50%	25%	0%	0%	0%	25%	100%
4. Implementar un sistema de comunicación directa con el personal (celular)	58%	17%	8%	0%	0%	17%	100%
5. Implementar un aplicativo en el celular de los trabajadores para controlar su asistencia	50%	17%	0%	0%	0%	33%	100%
6. Implementar un programa de incentivos para el mejor trabajador	42%	0%	25%	0%	0%	33%	100%
7. Realizar reuniones de confraternidad con los trabajadores	33%	17%	0%	0%	0%	50%	100%
8. Programar reuniones trimestrales con usted, para evaluar el progreso de los objetivos	8%	50%	25%	0%	0%	17%	100%
9. Overall resuelve de manera eficaz los problemas que se presentan con el personal	33%	25%	0%	0%	0%	42%	100%
10. Implementar un programa para que usted pueda verificar la productividad de cada trabajador	33%	42%	0%	0%	0%	25%	100%
11. Overall cumple con sus expectativas	83%	8%	0%	0%	0%	8%	100%

Anexo 16: Gráfico según modelo Kano



Interpretación: En el gráfico se presenta el resultado de los atributos que el cliente considera más importante, como atractivos los atributos 6, 1, 2, 3, 4 y 11; unidimensional, la 10 y la 8, y por ultimo como obligatorio la 9 y 7.