



Universidad Autónoma de Madrid

Madrid – España



Universidad de La Frontera

Temuco - Chile

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA LEALTAD DE CLIENTES CON CUENTA CORRIENTE EN LA BANCA CHILENA

Tesis doctoral presentada por
Sara Arancibia Carvajal

Dirigida por
Dr. Ángel Fernández Nogales
Profesor Titular del Área de Comercialización e Investigación de Mercados

Departamento de Financiación e Investigación Comercial
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Autónoma de Madrid

Mayo 2010

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA LEALTAD DE CLIENTES CON CUENTA CORRIENTE EN LA BANCA CHILENA

Departamento de Financiación e Investigación Comercial
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Autónoma de Madrid

Sara Arancibia Carvajal
Magíster en Ciencias de la Ingeniería

Dr. Ángel Fernández Nogales
Profesor Titular del Área de Comercialización e Investigación de Mercados

Santiago, Mayo de 2010

Agradecimientos

Sin duda, la tesis doctoral ha significado un hito en mi desafío por crecer en materia de conocimiento. Este trabajo no podría haber sido escrito sin la generosa ayuda de incontables colaboradores que han compartido conmigo su sabiduría y competencia.

En primer lugar, le doy las gracias a mi esposo e hijos por involucrarse tanto en este proyecto y entender plenamente lo que éste significa para mí. A mis padres y hermanos, por su generosidad, su fe y especial apoyo.

Expreso también mis sinceros agradecimientos a los profesores del Departamento de Financiación e Investigación Comercial de la Universidad Autónoma de Madrid. En especial a mi director de tesis, Dr. Angel Fernández Nogales, excelente guía con el cual he tenido el gran privilegio de trabajar.

Asimismo, agradezco a las autoridades de la Universidad Diego Portales y a todo el grupo de académicos del Instituto de Ciencias Básicas, especialmente a Viviana Vergara, extraordinaria profesional y amiga.

A Adrián Leguina y al excepcional grupo de investigación de Estadística Aplicada por su maravillosa disposición y desinteresada ayuda.

Finalmente, quisiera agradecer a los amigos que a lo largo de este proceso me han ofrecido su compañía y afecto. Extiendo hacia todos ustedes mi más profundo aprecio.

RESUMEN

La competencia y el entorno de las entidades financieras, cada vez más globalizado, han situado al cliente como el componente más importante del sistema bancario. Particularmente, ante un producto y servicio poco diferenciado, como la cuenta corriente bancaria, donde se ha observado en Chile un crecimiento sostenido en los últimos cinco años de casi un 50%, surge el desafío de cómo establecer una posición competitiva sostenible a largo plazo y basada no tan sólo en ofrecer comisiones más bajas, sino también en focalizar las estrategias en aquellos factores que hacen que el cliente se sienta satisfecho y que, por lo tanto, mantenga una actitud y comportamiento leal hacia su cuenta corriente.

Esta investigación pretende estudiar los factores que influyen en la lealtad de los clientes con cuenta corriente de las instituciones bancarias en Chile. En líneas generales, se pueden considerar dos puntos de vista:

1. Una visión desde el punto de vista interno del banco, que permita identificar qué factores (fuera de los costos y comisiones) son importantes para fidelizar, es decir, lograr la lealtad del cliente con cuenta corriente. En este sentido, la investigación propone mejorar una metodología que permita identificar y analizar los factores intangibles que el banco considere relevantes para el logro de este objetivo. En particular se aplica a un banco específico de Chile, cuyos resultados son considerados para la segunda etapa de la investigación como un análisis exploratorio.
2. Una segunda visión considera los intereses del cliente y su objetivo es identificar los factores más valorados por éste a la hora de decidir mantener su cuenta en la misma institución bancaria. Por tanto, la investigación propone desarrollar un modelo que permita identificar esos factores y determinar cómo se relacionan entre sí.

Al aplicar estas dos perspectivas, se pretende obtener los siguientes resultados:

- Una metodología mejorada, desde el punto de vista interno, para identificar los intangibles y considerarlos en la estrategia de fidelización.
- Un modelo de lealtad, que identifique claramente las interrelaciones entre los distintos factores que influyen en esta conducta de los clientes, lo que permita tener una mayor información para focalizar los recursos de retención de éstos.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPITULO 1.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 1

1.1	Introducción	1
1.2	Problema y justificación de la investigación	3
1.3	Objetivos	9
1.3.1	Objetivo general	9
1.3.2	Objetivos específicos	9
1.4	Métodos	10
1.5	Fuentes de información	10
1.6	Resultados esperados	11
1.7	Alcances	11

CAPITULO 2.

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO CUENTA CORRIENTE DE LA BANCA EN CHILE 12

2.1	Introducción	12
2.2	Definición del producto cuenta corriente	12
2.3	Participación de mercado según tipo de cuenta corriente	14
2.4	Constitución actual de la banca en Chile	15
2.5	Requisitos para apertura del producto	18
2.6	Benchmarking entre instituciones	19

CAPITULO 3.

LEALTAD DEL CLIENTE 26

3.1	Introducción	26
3.2	Evolución en la investigación de la lealtad del cliente	27
3.2.1	Tendencias que marcan el desarrollo de la lealtad del cliente	27
3.2.1.1	Marketing transaccional	27

3.2.1.2	Marketing relacional	28
3.2.2	Diferencias entre los conceptos de Fidelización Vinculación y Retención	31
3.3	Conceptos de lealtad del cliente	34
3.3.1	Conceptos de lealtad de comportamiento	34
3.3.2	Conceptos de lealtad de neo-comportamiento	35
3.3.3	Niveles de fidelidad	38
3.3.4	Fases de lealtad según Oliver	40
3.3.5	Efectos de la lealtad del cliente	45
3.3.6	La cadena de lealtad	46
3.3.7	Determinantes de la lealtad del cliente	48
3.3.7.1	Calidad percibida	54
3.3.7.2	Satisfacción	63
3.3.7.3	Expectativas	67
3.3.7.4	Imagen	69
3.3.7.5	Confianza	70
3.3.7.6	Manejo del reclamos	71
3.3.7.7	Valor percibido	73
3.3.7.8	Personalización	73
3.3.8	Modelos de satisfacción y lealtad	74
3.3.8.1	Modelo ACSI	75
3.3.8.2	Modelo ECSI	78
3.3.8.3	Modelo SWICS	81

CAPITULO 4.

ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN.

PUNTO DE VISTA INTERNO 85

4.1	Introducción	85
4.2	Análisis del Modelo Intellectus	85
4.2.1	Estructura básica y dimensiones conceptuales	87
4.2.2	Metodología y lógica	89
4.2.3	Características	91
4.2.4	Marco de referencia	92

4.2.5	Dinámica de utilización	94
4.3	Informes de capital intelectual	95
4.4	El Proceso Analítico Jerárquico AHP de Saaty	97
4.4.1	¿Por qué una metodología multicriterio?	97
4.4.2	Consideraciones sobre las escalas	97
4.4.3	La metodología AHP	98
4.4.4	Procedimiento	99
4.4.5	Principios de la metodología multicriterio AHP	104
4.4.5.1	Construcción de jerarquías	104
4.4.5.2	Establecer prioridades	104
4.4.5.3	Consistencia lógica	106
4.4.6	Fundamentos del AHP	107
4.5	Medida Relativa – Medida Absoluta	108
4.6	Propuesta que complementa el Modelo Intellectus	
	Metodología “Intellectus – AHP”	108
4.6.1	Principio de Construcción de Jerarquías	109
4.6.2	Principio de Establecimiento de Prioridades	110
4.6.2.1	Cómo se obtienen las ponderaciones	110
4.6.3	Principio de Consistencia Lógica	117

CAPITULO 5.

APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA “INTELLECTUS-AHP”

A LA IDENTIFICACIÓN DE INTANGIBLES QUE

FIDELIZAN AL CLIENTE CON CUENTA CORRIENTE

DESDE EL PUNTO DE VISTA INTERNO DEL BANCO

119

5.1	Introducción	119
5.2	Objetivo estratégico de la aplicación	119
5.3	Actores del proceso	120
5.4	Construcción de la jerarquía	121
5.4.1	Criterios estratégicos de la estructura jerárquica	122
5.4.1.1	Capital Humano	122
5.4.1.2	Capital Estructural	122
5.4.1.3	Capital Relacional	123

5.4.2	Subcriterios del Capital Humano	124
5.4.2.1	Valores	124
5.4.2.2	Actitudes	125
5.4.2.3	Capacidades	125
5.4.3	Subcriterios del Capital Estructural	126
5.4.3.1	Capital Organizativo	127
5.4.3.2	Capital Tecnológico	127
5.4.4	Subcriterios del Capital Relacional	128
5.4.4.1	Capital Social	129
5.4.4.2	Capital de Negocio	130
5.4.4.2.1	Capital Comercial	130
5.4.4.2.2	Capital Comunicacional	131
5.5	Establecimiento de prioridades y consistencia lógica	133
5.6	Resultados y discusión	133
5.6.1	Prioridades de los componentes	133
5.6.2	Prioridades del Capital Humano	134
5.6.3	Prioridades del Capital Estructural	136
5.6.4	Prioridades del Capital Relacional	140

CAPÍTULO 6

ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN. ETAPA 2: PUNTO DE VISTA DEL CLIENTE

6.1	Introducción	147
6.2	Fuentes de información y técnicas de investigación	148
6.2.1	Realización de los focus groups	150
6.3	La metodología de los modelos de ecuaciones estructurales	154
6.3.1	Modelo de medida y modelo estructural	155
6.3.2	Características de los modelos	157
6.3.3	Situaciones y etapas de la modelación	157
6.3.4	La evaluación del modelo	161
6.4	Modelo estructural teórico e hipótesis de investigación	165

CAPÍTULO 7

DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN Y TRABAJO DE CAMPO 172

7.1	Proceso metodológico de la encuesta	171
7.2	Determinación de los objetivos	174
7.3	Selección del tipo de encuesta	174
7.4	Diseño del cuestionario	177
7.4.1	Planteamiento inicial	178
7.4.2	Formulación de preguntas	180
7.4.3	Tipos de escala	182
7.4.4	Estructura y secuencia del cuestionario	185
7.4.5	Pretest	185
7.5	Muestreo	187
7.6	Trabajo de campo	191
7.6.1	Selección de los trabajadores de campo	192
7.6.2	Capacitación de los trabajadores de campo	193
7.6.3	Supervisión de los trabajadores de campo	193
7.6.4	Validación del trabajo de campo	193
7.6.5	Evaluación de los trabajadores de campo	194
7.7	Análisis estadístico	194
7.7.1	Creación de la base de datos	194
7.7.2	Selección del programa informático y tipos de análisis	195
7.7.3	Análisis descriptivo de la muestra	195

CAPÍTULO 8

DESARROLLO DE LOS MODELOS DE LEALTAD MEDIANTE ECUACIONES ESTRUCTURALES 202

8.1	Verificación de supuestos conceptuales	202
8.2	Indicadores reflectivos versus formativos	204
8.3	Validez y fiabilidad en la medición	205
8.3.1	Métodos para evaluar fiabilidad	206

8.3.2	Métodos para evaluar validez	210
8.4	Los modelos de ecuaciones estructurales	216
8.4.1	Especificación del modelo	216
8.4.2	Identificación del modelo	220
8.4.3	Estimación del modelo	220
8.4.4	Evaluación e interpretación de modelo	220

CAPÍTULO 9

CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACION	231
---	------------

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	245
-----------------------------------	------------

ANEXOS	274
---------------	------------

Anexo 1	Estudios de banco Estado	274
Anexo 2	Instrumento de Medición	275
Anexo 3	Validez de contenido	284
Anexo 4	Análisis de multicolinealidad	291
Anexo 5	Análisis de Normalidad	292

INDICE DE TABLAS

Tabla 2.1	Comparación de las comisiones mensuales bancos BCI y Santander Santiago según saldo trimestral	21
Tabla 2.2	Comisiones mensuales BancoEstado según saldo trimestral	22
Tabla 2.3	Comisiones mensuales Banco de Chile	22
Tabla 2.4	Comparación comisiones anuales por renovación de la línea de crédito	24
Tabla 3.1	Marketing relacional versus marketing transaccional	29
Tabla 3.2	Variables indicadoras del nivel de lealtad de los clientes	38
Tabla 3.3	Niveles de fidelidad	39
Tabla 3.4	Fases de la lealtad con sus correspondientes vulnerabilidades	44
Tabla 3.5	Determinantes de lealtad del consumidor en investigaciones empíricas	53
Tabla 3.6	Las diez dimensiones de la calidad del servicio	55
Tabla 3.7	Correspondencia entre los criterios de la escala SERVQUAL	56
Tabla 3.8	Categorías y tipos de fallas	72
Tabla 3.9	Variables de medición asociadas a latentes en ACSI	78
Tabla 3.10	Variables de medición asociadas a latentes en ECSI	81
Tabla 4.1	Escala de Saaty para comparaciones a pares	103
Tabla 4.2	Matriz de comparaciones a pares entre los componentes del Modelo Intellectus	114
Tabla 4.3	Matriz de comparaciones a pares para los elementos de Capital Humano	114
Tabla 4.4	Matriz de comparaciones a pares para los subcomponentes del Capital Estructural	115
Tabla 4.5	Matriz de comparaciones a pares para los elementos del Capital Organizativo	115
Tabla 4.6	Matriz de comparaciones a pares para las variables de valores y actitudes	116
Tabla 4.7	Prioridades para los componentes	116

Tabla 5.1	Ficha técnica de la etapa 1 de la aplicación con AHP	121
Tabla 5.2	Prioridades de las variables del elemento actitud del Capital Humano	135
Tabla 5.3	Prioridades de las variables del elemento valores del Capital Humano	136
Tabla 5.4	Prioridades de las variables del elemento capacidades del Capital Humano.	136
Tabla 5.5	Prioridades de las variables del Capital Tecnológico	138
Tabla 5.6	Prioridades de las variables del Capital Organizativo	139
Tabla 5.7	Prioridades de los elementos del Capital de Negocio	141
Tabla 5.8	Prioridades de las variables del Capital Comercial	141
Tabla 5.9	Prioridades de las variables del Capital Comunicacional	141
Tabla 5.10	Prioridades de las variables del Capital Social	141
Tabla 5.11	Prioridades globales de los intangibles que conforman la estructura jerárquica	143
Tabla 5.12	Prioridades globales de los intangibles en orden de Importancia	144
Tabla 6.1	Técnicas de investigación	149
Tabla 6.2	Ficha técnica correspondiente a la realización de los focus groups	152
Tabla 6.3	Resumen de las medidas de bondad de ajuste más utilizadas	164
Tabla 7.1	Procedimientos de encuestas	174
Tabla 7.2	Ficha técnica de la encuesta	176
Tabla 7.3	Diseño del cuestionario	177
Tabla 7.4	Tipos de preguntas	182
Tabla 7.5	Métodos de muestreo	188
Tabla 7.6	Resumen de la muestra completa.	196
Tabla 7.7	Productos adicionales	197
Tabla 7.8	Estadísticos descriptivos básicos de los indicadores de los constructos exógenos	200
Tabla 7.9	Estadísticos descriptivos básicos de los indicadores de los constructos endógenos	201
Tabla 8.1	Resultados AFC considerando la escala inicial propuesta	209

Tabla 8.2	Criterios para la evaluación de las escalas de medida	212
Tabla 8.3	Medidas de bondad de ajuste del AFC de la escala inicial propuesta	213
Tabla 8.4	Resultados AFC considerando la escala final propuesta	214
Tabla 8.5	Medidas de bondad de ajuste del AFC de la escala final propuesta	214
Tabla 8.6	Indicadores de bondad de ajuste para el modelo original propuesto	222
Tabla 8.7	Indicadores de bondad de ajuste para el modelo reespecificado	224
Tabla 8.8	Coeficientes de fiabilidad para las ecuaciones estructurales	225
Tabla 8.9	Indicadores de bondad de ajuste para el modelo reespecificado bajo una muestra de validación	227
Tabla 8.10	Efectos de los constructos endógenos y exógenos hacia la Lealtad.	229

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1	Relación entre vinculación, retención, y fidelización	33
Figura 3.2	Dimensiones de la lealtad	37
Figura 3.3	La cadena de la lealtad	47
Figura 3.4	Evaluación del cliente sobre la calidad del servicio	57
Figura 3.5	Modelo conceptual de la calidad del servicio	59
Figura 3.6	Percepciones de la calidad y satisfacción del cliente	64
Figura 3.7	Zona de tolerancia	68
Figura 3.8	Modelo ACSI	77
Figura 3.9	Modelo ECSI	79
Figura 3.10	Modelo SWICS	82
Figura 4.1	Esquema conceptual del Modelo Intellectus	88
Figura 4.2	Metodología y lógica del Modelo Intellectus	90
Figura 4.3	Características del Modelo Intellectus	92
Figura 4.4	Marco de referencia del Modelo Intellectus	94
Figura 4.5	Dinámica de utilización del Modelo Intellectus	95
Figura 4.6	Estructura jerárquica metodología multicriterio AHP de Saaty	101
Figura 4.7	Estructura jerárquica aplicando el Modelo Intellectus	111
Figura 4.8	Matriz de comparaciones a pares	111
Figura 5.1	Criterios estratégicos de la estructura jerárquica	124
Figura 5.2	Subcriterios del Capital Humano	126
Figura 5.3	Subcriterios del Capital Estructural	128
Figura 5.4	Subcriterios del Capital Relacional	129
Figura 5.5	Estructura jerárquica completa del modelo propuesto	132
Figura 5.6	Prioridades de los criterios estratégicos o componentes principales de la jerarquía	134
Figura 5.7	Prioridades de los elementos del Capital Humano	135
Figura 5.8	Prioridades locales y globales de los elementos y variables del Capital Humano	137
Figura 5.9	Prioridades de los elementos del Capital Estructural	138
Figura 5.10	Prioridades locales y globales de los elementos y variables del Capital Estructural	139
Figura 5.11	Prioridades de los elementos del Capital Relacional	140

Figura 5.12	Prioridades locales y globales de los elementos y variables del Capital Relacional	142
Figura 6.1	Etapas del modelado estadístico	160
Figura 6.2	Modelo conceptual propuesto	168
Figura 7.1	Proceso metodológico de una encuesta	173
Figura 7.2	Proceso de trabajo de campo y de la recopilación de datos	192
Figura 8.1	Resultados del AFC para la escala final propuesta mediante Lisrel	215
Figura 8.2	Modelo propuesto de ecuaciones estructurales (<i>path diagram</i>)	217
Figura 8.3	Resultados del modelo original propuesto (salida LISREL)	221
Figura 8.4	Resultados del modelo reespecificado (salida LISREL)	224
Figura 8.5	Resultados del modelo reespecificado bajo la muestra de validación (salida LISREL)	226

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1	Proporción de mercados de las distintas cuentas corrientes	14
Gráfico 2.2	Participación de mercado de bancos en cuentas corrientes para personas naturales	16
Gráfico 2.3	Evolución en la participación de mercado número de clientes con cuenta corriente por año	17
Gráfico 2.4	Comparación rentas para apertura de productos	20
Gráfico 7.1	Media de las percepciones de los constructos exógenos	198
Gráfico 7.2	Media de las percepciones de los constructos endógenos	199

CAPÍTULO 1

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

Para conseguir ventaja competitiva en la industria de la banca, en particular en el producto cuenta corriente, ya no basta con ofrecer comisiones más bajas sino que es necesario que la empresa se aproxime de manera más diferenciada a distintos segmentos. Este acercamiento permite una mayor capacidad de penetración y de estabilidad, junto con un conocimiento más profundo de los clientes (Berné et al., 1996).

El cambio de orientación que propuso el llamado “marketing relacional” conduce a una preocupación por crear relaciones estables con los clientes y uno de los objetivos principales es la fidelización, es decir, un conjunto de programas que gestiona la empresa en busca de la fidelidad o lealtad de éstos.

Este estudio tiene por objetivo estudiar los factores que influyen en la lealtad de los clientes con cuenta corriente de las instituciones bancarias en Chile. En términos generales, la investigación contempla el análisis de los factores más relevantes que afectan en la permanencia a largo plazo del cliente con cuenta corriente, para lo cual se proponen dos visiones:

Una visión desde el punto de vista interno del banco, es decir, de los directivos de la organización que toman las decisiones sobre los programas de fidelización, que les permita, en base a su conocimiento y experiencia, identificar qué factores (fuera de los costos y comisiones) son importantes para obtener la lealtad del cliente con cuenta corriente. Por tanto, la investigación propone aplicar una metodología mejorada que permita identificar y analizar los factores intangibles que el banco considere relevantes para el logro del objetivo mencionado.

Una segunda visión, desde el punto de vista del cliente, consiste en identificar cuáles son los factores y atributos más importantes para que éste se sienta satisfecho y se mantenga leal con su cuenta corriente en su institución bancaria. Por tanto, la investigación propone

desarrollar un modelo que ayude a identificar y establecer las interrelaciones entre dichos factores.

Las dos perspectivas descritas anteriormente se abordarán en dos etapas de la de investigación. La primera, presenta una metodología mejorada en base a la integración de un método cualitativo, de Capital Intelectual, con uno cuantitativo, de Análisis Multicriterio, con el objetivo de identificar los intangibles que, desde la experiencia de los directivos del banco, son los más importantes para fidelizar al cliente. La metodología propuesta será aplicada en la realización de un análisis exploratorio de un banco en particular, en la etapa dos de este estudio.

La segunda etapa corresponde al diseño de un instrumento de medición para extraer la información de una muestra y desarrollar un modelo de ecuaciones estructurales que permita identificar los factores que influyen en la lealtad de los clientes de la banca chilena que posean el producto en estudio.

El estudio de la tesis contempla nueve capítulos, que se presentan brevemente a continuación:

- El primer capítulo está orientado a exponer el problema de esta investigación, su justificación, objetivos y la metodología a utilizar, así como los alcances y resultados esperados.
- En el segundo capítulo se describe el producto cuenta corriente, y se realiza un breve benchmarking para conocer sus características en mayor detalle.
- El tercer capítulo muestra el marco teórico correspondiente a la conceptualización del término lealtad o fidelidad y los factores que influyen en esta conducta, según la literatura.
- El cuarto capítulo se refiere a los aspectos metodológicos de la investigación de la etapa uno que serán utilizados para enfrentar el punto de vista interno del banco. Es decir, este capítulo da cuenta de los métodos que se pretende utilizar para obtener una metodología mejorada, denominada "Intellectus-AHP", con el fin de lograr su aplicación en un banco chileno en particular.

- El quinto capítulo corresponde a la aplicación de la metodología “Intellectus-AHP”, para identificar los intangibles que agregan valor al objetivo de fidelizar clientes con cuenta corriente de un banco en Chile.
- El sexto capítulo aborda los aspectos metodológicos de la etapa dos de la investigación, que contemplan una descripción de los *focus groups* realizados a clientes de la banca chilena y la metodología de ecuaciones estructurales. Se presenta, además, el modelo estructural teórico propuesto y las hipótesis de investigación del estudio.
- En el séptimo capítulo se presenta el diseño del instrumento de medición y la descripción del trabajo de campo.
- En el octavo capítulo se desarrolla el modelo de lealtad mediante ecuaciones estructurales.
- En el noveno capítulo, finalmente, se presentan las conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación.

1.2 Problema y justificación de la investigación

El objetivo de fidelización es prioritario en todas las industrias, en particular en la industria de la banca donde es indispensable mantener a los clientes para no perder participación ni rentabilidad.

Hoy en día la competencia entre las entidades financieras es tan fuerte que ya no basta con ofrecer cuentas con menores costos. Existen otros aspectos no económicos de vital importancia para quien desea abrir una cuenta corriente.

La cuenta corriente es un producto estratégico para el banco debido a que mantiene una relación continua con su cliente. Este producto le permite a este último mantener su dinero en un lugar seguro, disponiendo de él en el momento que lo necesite o estime conveniente. Además, le ayuda a administrarlo y a usarlo a través de varias formas, tales como la realización de giros de dinero a través de cheques o de cajeros automáticos. Otra ventaja es que puede realizar pagos mediante la tarjeta de débito asociada al producto, así como también generar contratos de pagos automáticos con los cuales se cancelan cuentas, utilizando el dinero que mantenga como fondo.

Para acceder a este producto se exige acreditar solvencia económica, por lo que no todos pueden obtenerlo. En nuestro país la gran mayoría de los profesionales mantienen una cuenta corriente para manejar su dinero.

Claramente, al cliente con cuenta corriente se le pueden ofrecer nuevos productos de una forma más directa por su cercanía con el banco. Además, por su experiencia en la relación continua con la entidad financiera, éste puede recomendarla con mayor propiedad si se encuentra absolutamente satisfecho, o, al contrario, puede hablar mal de ésta si su relación no le ha resultado satisfactoria.

Por otra parte, al incrementar el número de productos financieros aumenta la probabilidad del vínculo, y por tanto, de la fidelización. Un cliente con cuenta corriente que además tiene línea de crédito y tarjeta de crédito, suele incrementar la vinculación con la entidad, y si además posee un crédito hipotecario, el vínculo se torna sostenible en el tiempo. Estas acciones de venta cruzada (*cross-selling*) permiten incrementar las ventas y el vínculo de fidelización.

En consecuencia, dada la relevancia de este tipo de clientes, el banco debe poner especial atención en conocer la percepción que ellos tienen sobre la calidad del servicio, su nivel de satisfacción, costos de cambio, los programas de fidelización que más les satisfacen, sus intenciones de cambio, y en otros factores de su interés, pues de éstos depende que mantengan su producto en el largo plazo.

Hoy en día, la mayoría de los bancos está utilizando servicios de atención al cliente y programas de fidelización tales como:

- Programas basados en trato preferencial, como las cajas para titulares y tasas preferenciales para adquirir otros productos como créditos hipotecarios, de consumo o preaprobados, entre otros.
- Programas de acumulación de puntos canjeables, por ejemplo por combustible, al pagar con la tarjeta de crédito.
- Programas basados en condiciones especiales de compra tales como descuentos en productos y/o acceso preferente a las rebajas.

- Programas de alianzas, mediante el acuerdo entre múltiples compañías como Travel Club.

Todos estos programas y planes de vinculación del cliente con el banco persiguen que el cliente se sienta ligado y comprometido con la institución. En otras palabras, estos planes intentan lograr una mayor lealtad del cliente.

Pero ¿por qué las empresas quieren lograr esta lealtad? Esto se debe principalmente a que se ha demostrado que un comportamiento leal del cliente es determinante del desempeño financiero a largo plazo (Jones y Sasser, 1995). En particular, esto se cumple en empresas de servicio en las que se aprecia que un aumento en la lealtad de los clientes aumenta en forma importante la rentabilidad de éstas (Reichheld y Sasser, 1990; Reichheld, 1996).

Las bases entre lealtad y rentabilidad se resumen en los siguientes elementos claves:

- Es mucho menos costoso vender un producto a un cliente leal que quitarle un cliente a la competencia.
- Los clientes leales son una excelente vía de comunicación para extender la reputación de la marca.
- Permite el lanzamiento e introducción de nuevos productos de la misma marca con costos muy inferiores.
- La base de clientes fieles es una porción de mercado de difícil acceso para la competencia.
- Un elevado índice de lealtad permite a la empresa mantener precios más elevados (Berné et al., 1996).

Es así como la fidelización tiene efectos directos en la rentabilidad. En particular, es esencial para la empresa que se logre la lealtad o fidelidad de los clientes que poseen productos estratégicos, como es el caso de la cuenta corriente.

Dado que la cuenta corriente es un producto muy poco diferenciado -salvo por el costo de comisiones- el banco debe tener claro qué aspectos el cliente considera relevantes, tanto en la oferta del producto como en la del propio banco, para considerarlo por sobre las

demás instituciones financieras al momento de adquirir y/o mantener su cuenta corriente, de modo de potenciar los intangibles que agregan valor en el proceso de focalización de sus acciones y programas de fidelización.

No obstante, aunque cada año la mayoría de las instituciones bancarias realizan estudios para conocer las percepciones de sus clientes con el fin de segmentarlos, no tienen un claro consenso interno en la identificación de los intangibles que ofrecen y que creen que realmente fidelizan al cliente. Se entiende por activo intangible a “todo aquel bien no monetario, sin sustancia física que la empresa controla para su uso en la producción o suministro de bienes y servicios, para su arrendamiento a terceros o para funciones relacionadas con la administración de la entidad”.¹

Por tanto, muchas veces las decisiones sobre las acciones a llevar a cabo para fidelizar no obedecen a un análisis exhaustivo sobre lo que realmente el cliente percibe importante para mantener su producto en el banco, o a un análisis exhaustivo sobre lo que los directivos, basados en su experiencia en el tema, consideran en consenso importante para fidelizar a los clientes. Es así como nacen las siguientes preguntas de investigación:

1. De acuerdo a la experiencia y conocimiento que el banco posee de sus clientes, ¿qué factores intangibles el banco considera relevante ofrecer a un cliente con cuenta corriente para fidelizarlo?
2. ¿Cómo asignar prioridades a los intangibles identificados por el banco, que permita focalizar mejor los recursos de fidelización?
3. ¿Cuáles son los factores que más inciden positivamente en la lealtad del cliente, desde la perspectiva de su percepción?
4. ¿Cómo se interrelacionan los factores que influyen en la lealtad?

Para responder estas preguntas se necesita ir más allá de los estudios de mercado, de los que, en su mayoría, se obtiene información descriptiva de la muestra que el banco ha considerado, incorporando gráficos, frecuencias y porcentajes de las percepciones de tipos de clientes en distintos factores que se identifican como relevantes en su lealtad, principalmente calidad percibida y satisfacción.

¹ NIC 38; Norma Internacional de Contabilidad

Al indagar en bancos con la mayor participación de mercado de la banca chilena, se observó que la mayoría de sus estudios son univariados o bivariados, con un enfoque descriptivo y con muestras no probabilísticas. En algunos estudios se utilizan algunos modelos de regresiones para explicar algún tipo de factor, como por ejemplo los factores que inciden en la probabilidad de fuga (con regresiones logísticas). Sin embargo, no poseen estudios que permitan al banco evaluar dichos factores, identificados de una manera interrelacionada, y conocer el impacto que tiene cada factor sobre la lealtad. Tampoco poseen un sistema de indicadores de percepción que les permita hacer un seguimiento en el tiempo de cada uno de los factores identificados.

Esta investigación intenta desarrollar el tema descrito, a partir de dos visiones:

Por una parte, se propone una metodología que permita desde el punto de vista interno del banco, identificar los intangibles que agregan valor al objetivo de fidelizar clientes con cuenta corriente y asignarle prioridades, no de una manera arbitraria sino con sustento en las ciencias exactas. Esto permitiría focalizar mejor las estrategias y acciones a seguir con el propósito de cumplir los objetivos estratégicos formulados. La aplicación a un banco en particular permitirá tener un antecedente más como análisis exploratorio que sirva para desarrollar la segunda etapa de la investigación.

Por otra parte, se propone también un modelo de lealtad, que mida las percepciones de los clientes en cuanto a los factores que le influyen para ser leales con su producto cuenta corriente en el banco. Esta etapa de la investigación intenta encontrar una evidencia con respecto al impacto de cada uno de los factores considerados en la medición de la lealtad y determinar la fuerza de impacto para vislumbrar de mejor manera dónde focalizar las estrategias y los recursos de los programas de fidelización, para retener a los clientes con su cuenta corriente a largo plazo.

Un tema interesante para el banco sería conocer si los factores a los que el cliente atribuye mayor importancia en la lealtad están considerados de alguna manera en los intangibles que la entidad financiera considera relevantes para lograr el objetivo de fidelizar al cliente.

De acuerdo a toda la justificación anterior, son claros los siguientes criterios que forman una base más sólida para la realización del estudio de investigación según Hernández (2003):

Conveniencia: ¿Para qué sirve?

En síntesis sirve para conocer dónde focalizar los recursos de fidelización, pilar fundamental en el marketing de relaciones. El objetivo de fidelización es prioritario en la industria de la banca, pues es indispensable mantener a los clientes para no perder participación ni rentabilidad.

Relevancia social: ¿Quiénes se beneficiarán con los resultados de la investigación?

Se beneficia el banco al disponer de una metodología para identificar, ordenar y priorizar los intangibles que agregan valor al objetivo de fidelizar y de otra para conocer las percepciones de sus clientes.

Implicaciones prácticas: ¿Ayudará a resolver un problema real?

Si bien el método de trabajo propuesto en esta investigación tiene una aplicación real al objetivo de fidelizar a los clientes cuentacorrentistas, la metodología expuesta también se puede aplicar a cualquier otro producto estratégico que la banca quisiera evaluar, así como a productos ofrecidos por cualquier otro sector de la industria de servicios.

Se proponen dos visiones para resolver un problema real: la interna y la del cliente. Ambas resuelven un problema real: identificar factores que influyen en la lealtad. Sin embargo, ambos métodos son aplicables a distintos sectores de la industria de servicios.

Valor teórico: ¿Se podrá conocer en mayor medida el comportamiento de una o de diversas variables o la relación entre ellas? ¿Puede sugerir ideas, recomendaciones o hipótesis a futuros estudios?

La propuesta pretende conocer los factores que influyen en la lealtad de los clientes con cuenta corriente en la banca chilena. La idea es lograr aplicar el modelo de lealtad a una muestra representativa de la banca para obtener las relaciones entre las variables y el impacto en la lealtad del cliente para distintos tipos de segmentos de clientes. A partir de los resultados y del desarrollo de la investigación se pretende sugerir futuras investigaciones.

Utilidad metodológica: ¿La investigación puede ayudar a crear un nuevo instrumento para recolectar o analizar datos? ¿Pueden lograrse con ella mejoras en la forma de experimentar con una o más variables? ¿Puede ayudar a mezclar los enfoques cuantitativos y cualitativos para enriquecer el conocimiento?

Claramente la propuesta de investigación desde el punto de vista interno, es una propuesta de mejora al Modelo de Capital Intelectual de Gestión del Conocimiento (de un carácter más cualitativo), ya que se propone complementarlo con la Metodología Multicriterio AHP de carácter cuantitativo.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Determinar y analizar los factores que influyen en la lealtad de clientes con cuenta corriente en la banca chilena.

1.3.2 Objetivos específicos

Etapas 1:

- Realizar una descripción del producto cuenta corriente de la banca chilena.
- Realizar una revisión bibliográfica que permita contextualizar el problema y conocer las distintas conceptualizaciones de lealtad y sus determinantes, además de metodologías que han sido aplicadas en torno al tema.
- Proponer una metodología mejorada, para identificar y asignar prioridades a los intangibles que desde el punto de vista interno del banco se consideren relevantes en el logro de un objetivo.
- Aplicar la metodología propuesta al objetivo de fidelizar clientes con cuenta corriente a un banco en particular, que permita a los directivos conocer dónde focalizar sus recursos para el logro de esa meta.

Etapas 2:

- Identificar los factores que el cliente considera importantes para mantenerse leal con su cuenta corriente en el banco.
- Proponer un modelo conceptual de lealtad para la banca chilena especificando las hipótesis de investigación.
- Diseñar un instrumento de medición y aplicarlo a una muestra de clientes de la banca chilena.
- Desarrollar un modelo de lealtad para los clientes con cuenta corriente y analizar las relaciones entre los factores que inciden en ella.

1.4 Métodos

- Se complementarán dos metodologías: el modelo de Capital Intelectual Intellectus de Gestión del Conocimiento y el multicriterio AHP de Saaty.
- Se diseñará una encuesta para ser aplicada a clientes con cuenta corriente de la banca chilena, con el objetivo de identificar los factores que influyen en su fidelidad.
- Se realizará un análisis descriptivo de los datos obtenidos mediante la encuesta.
- Se realizará, mediante ecuaciones estructurales, un modelo que permita detectar las relaciones entre los distintos factores que desde el punto de vista del cliente influyen en la lealtad del cliente.

1.5 Fuentes de información

- Equipo de expertos.
- *Focus Group* a clientes con cuenta corriente.
- Bibliografía de investigaciones anteriores en relación al tema de lealtad de clientes e información secundaria (como estudios realizados a bancos en Chile).
- Información obtenida de la encuesta a los clientes con cuenta corriente

1.6 Resultados esperados

- Una metodología para identificar y asignar prioridades a los intangibles, que desde el punto de vista interno de una empresa se consideran relevantes en el logro de un objetivo.
- Una aplicación a un banco, de la metodología mencionada en el punto anterior, para identificar y dar prioridades a los intangibles que éste considera relevantes en la fidelización de clientes con cuenta corriente.
- Un modelo de lealtad para la banca chilena, que claramente evalúe las relaciones entre los factores del modelo, permitiendo focalizar los recursos de fidelización.
- Un instrumento de medición (cuestionario) que permita hacer un seguimiento en el tiempo de la percepción del cliente.

1.7 Alcances

- La aplicación del primer modelo será aplicado a un banco en particular.
- Para el segundo modelo se considerará sólo a clientes con cuenta corriente que tengan una antigüedad con el producto de por lo menos un año.
- La muestra considerada en la etapa dos será de tipo no probabilística por cuotas, debido a la infactibilidad de realizar una muestra probabilística.

CAPÍTULO 2

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO CUENTA CORRIENTE DE LA BANCA EN CHILE

2.1 Introducción

El estudio se focalizará en el producto cuenta corriente debido a la importancia estratégica que éste tiene para los bancos en general. Es un producto que mantiene una relación continua con el cliente, quien constantemente está realizando transacciones, ya sea por banca electrónica o a través del ejecutivo de cuentas. Además, constituye un punto de partida para la adquisición del resto de los productos y beneficios que entrega la institución financiera. El focalizarse en un producto para la banca chilena permite realizar un estudio más personalizado, capturar los atributos del servicio considerados importantes para el cliente y obtener respuestas de percepción más exactas.

2.2 Definición del producto cuenta corriente

La Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF) señala que *“La cuenta corriente bancaria es un contrato entre un banco y una persona en virtud del cual el banco se obliga a cumplir las órdenes de pago de su cliente hasta concurrencia de las cantidades de dinero que hubiere depositado en ella o del crédito que se haya estipulado”*.

El contrato obliga al cliente a mantener dinero en la cuenta o bien pagar la línea de crédito cuando haya sido ocupada. Además, obliga al banco a entregar una chequera y una tarjeta de cajero automático -que al mismo tiempo puede ser una tarjeta de débito-, dar acceso seguro a un sitio web (si es que cuenta con él), e incluso otorgar una línea de crédito, cuyo monto dependerá de las características del cliente, (www.bancafacil.cl).

La cuenta corriente es un producto que le permite al cliente mantener su dinero en un lugar seguro y disponer de él en el momento que lo necesite o estime conveniente. Este producto le ayuda a administrar su dinero y a hacer uso del mismo de diversas formas, ya sea retirándolo a través de cheques o giros en cajeros automáticos -con un monto máximo a dispensar de 200.000 pesos diarios-, realizar pagos mediante la tarjeta de débito asociada al producto, así como también generar contratos de pagos automáticos

con diversas empresas, denominados PAC, los cuales se cancelan utilizando los fondos disponibles.

Por último, el producto cuenta corriente también permite realizar transferencias a terceros hacia otras cuentas, a través de los sitios web de cada banco, utilizando una clave segura de transferencia. Hoy en día, estas transferencias de dinero entre bancos son instantáneas. Cabe mencionar que este producto también permite optar a una línea de crédito, consistente en un crédito a corto plazo para solventar la necesidad de dinero en el caso de no contar con respaldo.

Se debe señalar que cada una de las transacciones que el cliente realice con su cuenta corriente está sujeta a un cobro de transacción, así como también al cobro de intereses por la utilización de la línea de crédito, según corresponda. Entre los principales cobros se encuentran:

- Impuesto de timbres y estampillas por cada cheque que sea girado (el valor actual es de 163 pesos).
- Comisión por uso de tarjeta de cajero automático, ya sea por girar dinero desde los cajeros automáticos o por la utilización de ésta como tarjeta de débito.
- Comisión por uso de línea de crédito.
- Comisión por mantención de la cuenta corriente (según corresponda o lo estime el banco).
- Otros cobros provenientes de servicios prestados al cliente por el banco, tales como aclaración de cheques, solicitud de cartolas, entre otros.

La SBIF detalla además que no existe inconveniente legal para que dos o más personas abran una cuenta conjunta en un banco, estando habilitados para girar conjunta o indistintamente según se acuerde en el contrato de apertura.

La cuenta corriente es uno de los productos que persigue la fidelización de los clientes y además ser partícipe de las compras y transacciones que éste realice. En muchos casos corresponde al punto de partida del resto de los productos y beneficios que el cliente puede tener en la institución bancaria y su paso a la bancarización.

Las cuentas corrientes, ya sean éstas en moneda extranjera o chilena, se rigen por la Ley sobre Cuentas Corrientes Bancarias y Cheques y por las condiciones generales que fije cada banco.

2.3 Participación de mercado según tipo de cuenta corriente

Hoy en Chile, la banca se ha visto afectada por diversas fusiones entre distintas instituciones, así como también por casas comerciales que han querido participar de este mercado financiero que hasta algunos años era sólo para bancos comerciales.

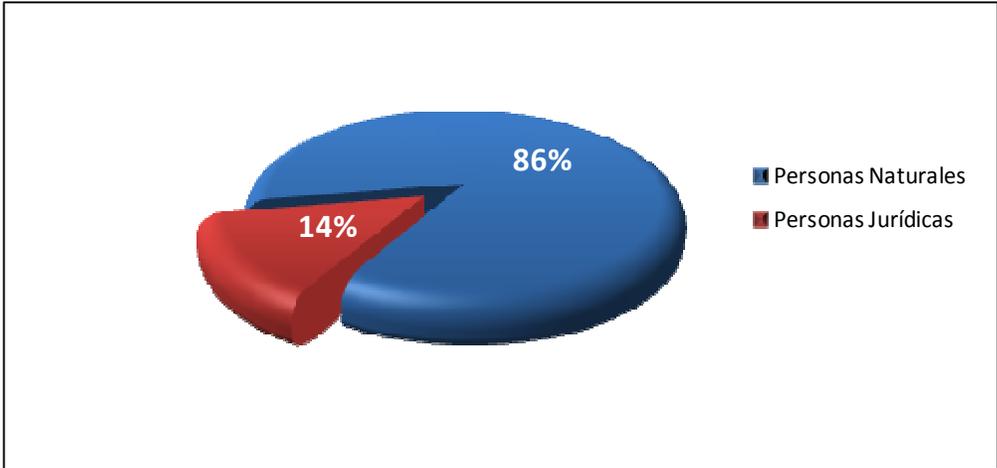


Gráfico 2.1. Proporción de mercados de las distintas cuentas corrientes.

Fuente: elaboración propia.

En la actualidad existen 26 bancos establecidos y funcionando en el país. Todos operan con 2 tipos de cuentas corrientes o con al menos una de ellas. Una corresponde a las cuentas corrientes de personas naturales y la segunda a cuentas corrientes de personas jurídicas, que en su totalidad conforman el mercado bancario de cuentas corrientes. En el Gráfico 2.1 se puede apreciar cómo se distribuyen los dos tipos de cuentas corrientes respecto de la totalidad de las existentes en el mercado. A mayo de 2009 se registraban 2.010.141 cuentas de personas naturales, correspondientes al 86% del total, y 326.288 de personas jurídicas, cifra que representa el 14%.

Cabe mencionar que en dinero, las cuentas corrientes de personas naturales alcanzan los 2.846.182 millones de pesos, mientras que las de personas jurídicas duplican esta cantidad, siendo cercano a los 6.588.150 millones de pesos²

2.4 Constitución actual de la banca en Chile

La banca en la actualidad se encuentra constituida por las siguientes entidades bancarias:

Banco estatal

- Banco del Estado de Chile (BancoEstado).

Bancos establecidos en Chile

- Banco de Chile, opera también con las marcas Banco Edwards, Citi, Atlas y CrediChile.
- Banco Internacional.
- Scotiabank Sud Americano.
- Banco de Crédito e Inversiones (BCI), que opera también con las marcas TBanc y Banco Nova.
- Corpbanca, el cual opera también con la marca Banco Condell.
- Banco Bice.
- HSBC Bank (Chile).
- Banco Santander-Chile, que opera también con la marca Banefe y se conoce también como Santander-Santiago.
- Banco Itaú Chile.
- ABN Amro Bank (Chile).
- Banco Security.
- Banco Falabella.
- Deutsche Bank (Chile).
- Banco Ripley.
- Rabobank Chile (ex HNS Banco).

² Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, agosto de 2007.

- Banco Monex.
- Banco Penta.
- Banco París.
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, Chile (BBVA), que opera también con la marca BBVA Express.
- Banco del Desarrollo.

Sucursales de bancos extranjeros

- Banco do Brasil S.A.
- JP Morgan Chase Bank, N. A.
- Banco de la Nación Argentina.
- The Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ, LTD.

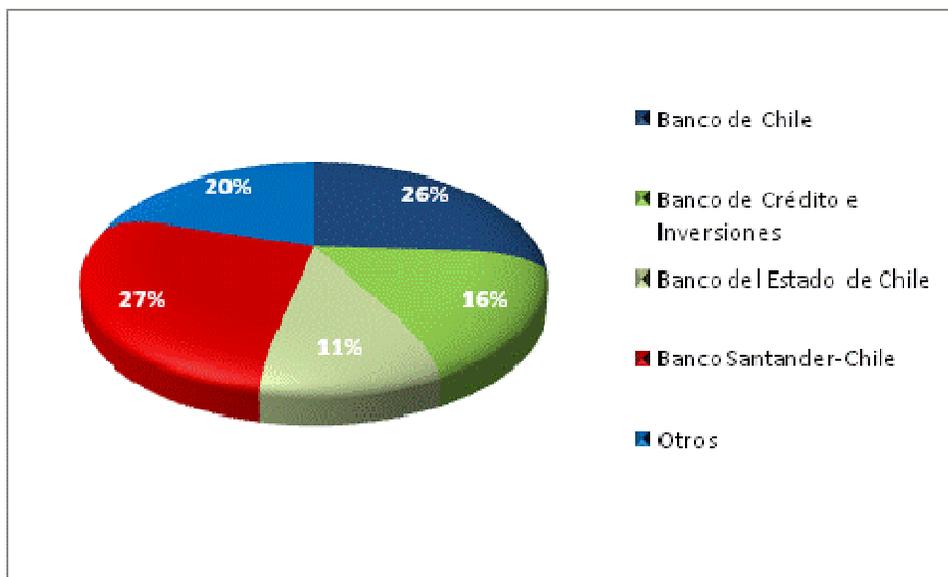


Gráfico 2.2. Participación de mercado de bancos en cuentas corrientes para personas naturales.
Fuente: elaboración propia a partir de información de la SBIF(2009).

Al analizar la participación de mercado de todas las entidades bancarias mencionadas anteriormente, se aprecia, tal como lo muestra el Gráfico 2.2, que los 4 bancos que poseen la mayor cantidad de clientes con cuentas corrientes de personas naturales son el Banco Santander, el cual posee una participación de mercado del 27%; Banco de Chile,

con un 26%; Banco de Crédito e Inversiones, con un 16% y por último BancoEstado, con un 11% de participación.

El resto de las instituciones bancarias en conjunto poseen un 20%, pero individualmente no superan el 5% de la cartera total de clientes del mercado. Cabe señalar que sólo 4 entidades bancarias agrupan el 80% de la cartera total de clientes cuentacorrentistas del país.

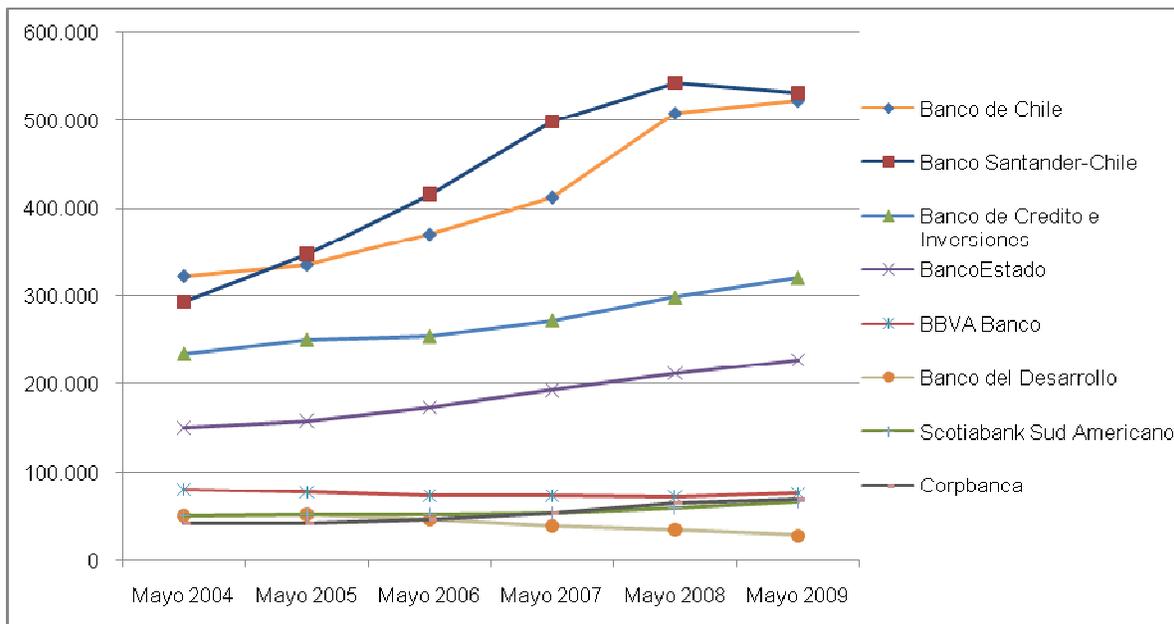


Gráfico 2.3. Evolución en la participación de mercado. Número de clientes con cuenta corriente por año.

Fuente: elaboración propia a partir de información de la SBIF(2009).

En los últimos años, la cantidad de clientes con cuenta corriente ha crecido considerablemente. Es así como se puede apreciar en el Gráfico 2.3 que Banco Santander-Chile a partir del año 2004 ha presentado un crecimiento importante en la cantidad de clientes con cuenta corriente, superando a sus competidores. Banco de Chile también ha presentado un incremento en los últimos años en su cartera de clientes, pero un tanto menor que la de Banco Santander-Chile. A diferencia de sus competidores, BancoEstado sólo comienza a presentar un incremento a partir del año 2005. Sólo 4 instituciones bancarias presentan alzas importantes en sus carteras de clientes; Banco Santander-Chile, Banco de Chile, Banco de Crédito e Inversiones y BancoEstado. El resto de las instituciones mantiene un tanto estable su cartera.

De las gráficas anteriores se puede apreciar que este mercado está en constante crecimiento y de ahí la importancia de lograr capturar nuevos clientes, así como también la de mantener a los actuales y disminuir la tasa de fuga voluntaria de las instituciones. Cabe señalar que ha existido un crecimiento del 49,5% de cuentas corrientes de personas naturales en mayo del 2009 respecto de mayo de 2004.

2.5 Requisitos para apertura del producto³

Para la apertura de este tipo de productos a una persona natural existen algunas exigencias mínimas de la SBIF a las instituciones bancarias que son:

- Tomar nota de la Cédula de Identidad o del Pasaporte, en su caso, y del Rol Único Tributario del interesado (en caso de ser requerido), quien deberá exhibir los documentos originales. Solicitar al interesado una fotografía reciente (tamaño carné o pasaporte), la que se agregará al documento en que se registran sus antecedentes personales.
- Pedir al interesado (futuro cliente la institución) que deje estampada su impresión digital (pulgar derecho) en el mismo documento antes señalado, debiendo el banco asegurarse de su nitidez.
- Reunir informes bancarios actualizados del interesado.
- Registrar la firma del girador.
- Obtener antecedentes acerca de la actividad y solvencia del cliente.
- Comprobar el domicilio del interesado.

Dentro de los requisitos mencionados arriba, se encuentra el registro de la dirección particular del cliente. Esto es muy importante para eventuales notificaciones por parte de la entidad financiera.

³ Circular N° 3.396 / 3.07.07 de la SBIF, Recopilación Actualizada de Normas, Capítulo 2 – 2.

2.6 Benchmarking entre instituciones

Aún cuando se rigen por un estándar en lo que tiene relación con los documentos iniciales, las instituciones bancarias difieren en cuanto a las exigencias que solicitan a los nuevos clientes, así como en las ofertas de los costos, comisiones y promociones.

Cabe destacar que sólo se tomará como punto de comparación a BancoEstado, Santander-Chile, BCI y Banco de Chile, dado que constituyen casi el 80% de las cuentas corrientes de personas naturales del mercado.

Rentas mínimas solicitadas

A continuación, en el gráfico 2.4, se muestra una comparación entre las rentas solicitadas para la apertura del producto. En él se aprecia que el Banco BCI exige 16UF⁴, siendo ésta la renta más baja entre los cuatro bancos mencionados. Ahora bien, en casos especiales el banco Santander-Santiago puede aceptar a un cliente cuyo ingreso mensual sea de 300.000 pesos, para lo que considera la composición de la renta (fija) y la calidad del empleador.

Antigüedad laboral

Respecto a la antigüedad laboral exigida para la apertura de la cuenta, se puede decir que:

- Banco BCI es el más flexible debido a que sólo exige poseer contrato indefinido, con la salvedad de presentar las últimas tres liquidaciones en el caso de tener renta fija y las últimas seis si el candidato posee renta variable.
- Para el caso del Banco Santander-Chile, debe poseer una antigüedad no inferior a un año.
- BancoEstado exige una antigüedad no inferior a un año. Sólo si el cliente posee convenio de pago de remuneraciones, se solicitan 6 meses de antigüedad.

⁴ UF: Unidad de Fomento. Es una unidad monetaria utilizada para expresar la reajustabilidad (es decir, el valor actualizado de una moneda, dependiendo de la inflación) que ha sido autorizada por el Banco Central de Chile.

- Banco de Chile también exige una antigüedad mínima de un año.

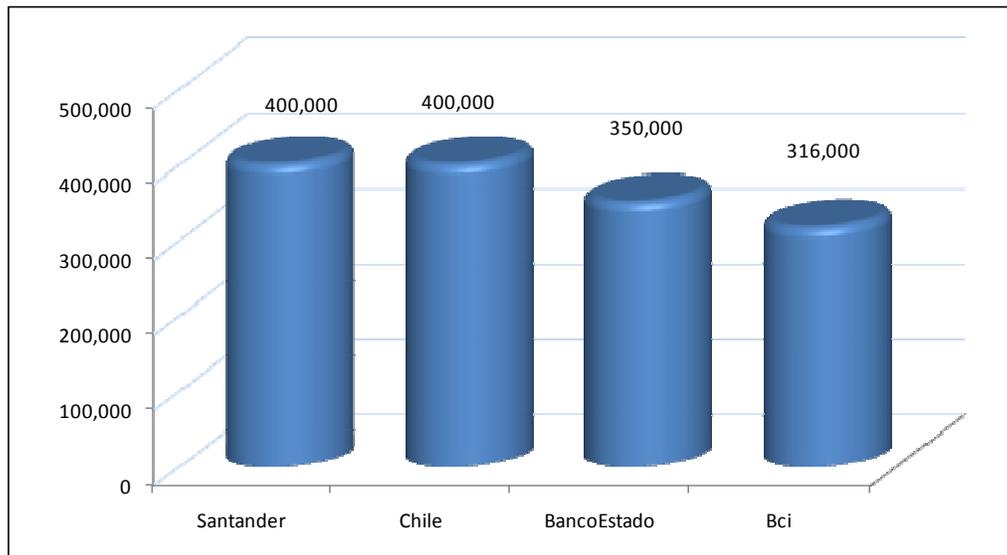


Gráfico 2.4. Comparación rentas para apertura de productos.

Fuente: elaboración propia.

Tiempos de aprobación promedio

Los tiempos de aprobación de una cuenta corriente oscilan entre las 24 y 48 horas a contar de la entrega de toda la documentación solicitada. En cuanto a la recepción del producto, ésta se materializa en un plazo de entre 5 y 7 días.

Oferta de productos adicionales

Si se analiza ahora el ofrecimiento de productos, se aprecia que éste no varía mucho entre las distintas instituciones bancarias. Por lo general consta de la cuenta corriente, la línea de crédito, una tarjeta de débito y una de tarjeta de crédito que puede ser Visa o MasterCard, en algunos casos. La entrega del paquete de productos corresponde al nivel de endeudamiento que puede adquirir el cliente.

En la actualidad los bancos están intentando capturar nuevos clientes mediante el ofrecimiento de productos diferenciados, es así como Banco Chile ha generado al igual que otros bancos con baja participación en el mercado una cuenta dirigida principalmente hacia la mujer, con beneficios particulares para ellas.

Planes diferenciados de costos

Otra propuesta que están generando los bancos corresponde a planes diferenciados de costos, orientada principalmente a clientes que utilizan canales remotos para su atención. Estos planes pueden ser de inclusive 990 pesos mensuales, siendo el costo de un plan tradicional de alrededor de 8.000 pesos mensuales aproximadamente. Otra estrategia que permite reducir los costos de cuentas consiste en el depósito de las remuneraciones a través de la empresa en que los clientes trabajan. A éstas se les denomina cuentas con convenio.

Si se realiza una comparación entre los cobros de mantención mensual de los distintos bancos, se puede apreciar que éstos sólo variarán dependiendo del saldo promedio que se mantenga en la cuenta así como también de la cantidad de productos que el cliente posea. La Tabla 2.1 muestra los cobros que realizan los Bancos BCI y Santander-Santiago. Se aprecia que aún cuando el Banco BCI puede ofrecer más posibilidades para adquirir el producto, es un poco más cara la comisión mensual que cobra el Banco Santander-Santiago.

Saldo Promedio Mensual	Cobros Mensuales		
	BCI	SantanderSantiago	
		Sólo Cta. Cte o Cta. Cte. más 2 Productos	Cta. Cte. más 3 Productos o más
Hasta 7 UF	1.63 UF + iva	1.6 UF + iva	1.0 UF + iva
más de 7 UF a 15 UF	1.23 UF + iva	1.0 UF + iva	0.5 UF + iva
más de 15 UF a 20 UF	0.83 UF + iva	0.5 UF + iva	0.3 UF + iva
más de 20 UF	Exento	Exento	Exento

Tabla 2.1. Comparación de las comisiones mensuales bancos BCI y Santander-Santiago según saldo trimestral.

Fuente: Cobros y Comisiones de Instituciones Bancarias, publicados por la SBIF.

Por otro lado, las comisiones cobradas por BancoEstado son muy competitivas respecto de las que realiza el resto de las instituciones. De la tabla 2.2 se desprende que las comisiones cobradas por el producto son bastante más bajas en cada uno de los niveles de saldos mensuales.

Saldos Promedios mensuales	Comisiones Mensuales			
	Sólo Cuenta Corriente	Cuenta Corriente y Tarjeta de Crédito	Cuenta Corriente y Línea de Crédito	Cuenta Corriente, Tarjeta de Crédito y Línea de Crédito
Hasta 5 UF	1.4 UF + iva	0.6 UF + iva	0.6 UF + iva	0.4 UF + iva
más de 5 UF a 10 UF	0.8 UF + iva	0.4 UF + iva	0.4 UF + iva	0.2 UF + iva
más de 10 UF a 15 UF	0.4 UF + iva	0.2 UF + iva	0.2 UF + iva	0.1 UF + iva
más de 15 UF a 20 UF	0.2 UF + iva	0.1 UF + iva	0.1 UF + iva	Exento
más de 20 UF	Exento	Exento	Exento	Exento
Antigüedad de la Cuenta Superior a 10 años	Exento	Exento	Exento	Exento

Tabla 2.2 Comisiones mensuales BancoEstado según saldo trimestral.

Fuente: Cobros y Comisiones de Instituciones Bancarias, publicados por la SBIF.

Respecto de los cobros que realizan las instituciones bancarias, éstos pueden variar dependiendo del convenio de pago que pueda existir entre el empleador y el banco en el cual el cliente posee su cuenta corriente.

Segmento	Comisiones Mensuales		
	KIT Básico	KIT Avanzado (1)	KIT Plus (2)
Clásico	0.40 UF + iva	0.25 UF + iva	0.19 UF + iva
Personal B	0.40 UF + iva	0.25 UF + iva	0.19 UF + iva
Mujer	0.40 UF + iva	0.25 UF + iva	0.19 UF + iva
Personal A	0.40 UF + iva	0.19 UF + iva	0.17 UF + iva
Preferencial	0.17 UF + iva	0.17 UF + iva	Exento
Exclusivo	Exento	Exento	Exento
Sin Clasificar	0.40 UF + iva	0.25 UF + iva	0.19 UF + iva
Joven	0.17 UF + iva	0.17 UF + iva	0.17 UF + iva
(1) Debe tener Kit Básico (Cta. Corriente, Línea de Crédito, Tarjeta de Crédito y Chilecard), más abono de Sueldo ó 3 PAC de Servicios.			
(2) Debe tener Kit Avanzado (con abono de sueldo), más 2 Pagos Automáticos de Cuentas (PAC)			

Tabla 2.3 Comisiones mensuales Banco de Chile.

Fuente: Cobros y Comisiones de Instituciones Bancarias publicados por la SBIF.

A diferencia de las 3 instituciones mencionadas anteriormente, Banco de Chile realiza sus cobros mensuales dependiendo del segmento en el cual clasifica cada cliente al momento de contratar el producto y el *kit* que adquiere. Las tarifas cobradas por esta institución bancaria se pueden apreciar en la tabla 2.3.

Comisiones cobradas por la línea de crédito asociada a la cuenta corriente

Si se observan las comisiones cobradas por las distintas instituciones por renovación anual de la línea de crédito, se puede apreciar que el Banco Santander-Chile es uno de los que presenta la comisión por renovación más baja junto a BancoEstado (siendo aplicada para Banco Santander-Chile según tipo de cliente), además Santander-Santiago es el banco el que puede llegar a poseer la comisión anual por renovación mayor, con 2,6 UF mensuales, tal como se aprecia en la tabla 2.4. Se debe mencionar que, en algunos casos, estos cobros se encuentran en rangos debido a que se aplican tasas diferenciadas según la clasificación que posea el cliente.

Beneficios adicionales por operar con la cuenta corriente

Si se analizan los beneficios que se obtienen por operar con la cuenta corriente, los cuatro bancos considerados en esta sección tienen un beneficio adicional a lo estándar que consiste en acceso a tasas preferenciales sólo si los clientes contratan créditos de consumo o hipotecarios. Cabe destacar que existe un banco fuera de los comparados en esta sección, el banco BBVA, que premia con un programa de puntos a sus clientes por mantener un saldo mínimo en su cuenta corriente. Este puntaje les permite tener acceso a premios y viajes.

Por otro lado, las tarjetas de crédito (Visa, Mastercard, Diners, etc.) son las que agrupan en gran parte los programas de puntos y descuentos al momento de realizar compras con estos productos.

Nombre de la institución	Comisión anual por apertura de la línea	Comisión anual por renovación de la línea	Prima anual seguro de desgravamen
	Valores en UF con IVA		%
Banco de Chile	2,00	2,00	0,35% - 0,4%
Banco BCI	2,00	2,00	0,40%
Banco del Estado	0,00	1,50	0,154
Banco Santander	entre 0,0 y 2,6	entre 0,0 y 2,6	0,4

Tabla 2.4 Comparación comisiones anuales por renovación de la línea de crédito.

Fuente: SBIF.

Se entiende por "tarjeta de crédito" cualquier documento que le permita a su titular o usuario, disponiendo de un crédito del emisor, adquirir bienes o servicios en establecimientos afiliados al correspondiente sistema, además de otro tipo de beneficios que otorgue la respectiva institución bancaria.

Se le llama "tarjeta" debido a que consiste en un dispositivo de plástico del tamaño de una tarjeta de visita, que cuenta con una banda magnética en la que se almacena información con la identificación de su dueño y otros datos relacionados. Contiene además el logotipo y nombre del banco o entidad emisora, un número de identificación, el nombre del titular, la fecha de vencimiento de la misma (expresadas con mes y año). Las tarjetas de crédito son intransferibles. En el mercado nacional operan varios sistemas de tarjetas de crédito emitidas por bancos o casas comerciales, incluyendo marcas internacionales (Visa, Mastercard, Diners, American Express, entre otras) y nacionales (CMR, Presto, entre otras), (www.bancafacil.cl).

Santander-Santiago posee un programa llamado SuperPuntos, que permite acumular puntos por compras realizadas con las tarjetas canjeables por productos, Tarjetas de Regalo para comprar en grandes tiendas (Ripley), farmacias (Cruz Verde) y distribuidoras de combustibles (Copec), entradas para cines y descuentos en una aerolínea nacional.

La estrategia del Banco de Chile y del BCI para incentivar el uso de sus tarjetas es otorgar descuentos en clínicas, restaurantes e importantes descuentos en tiendas y locales comerciales. Ambas empresas permiten acumular puntos para posteriormente utilizarlos como formas de pago en el canje de premios de catálogos y acceder a programas de viajes. Hay que destacar que el programa Travel Club de Banco de Chile mantiene una importante cantidad de ofertas para sus clientes.

BancoEstado posee también un sistema de descuento que permite obtener rebajas en hotelería, ahorro por cargas de combustible, y además descuentos en restaurantes, pero es menos amplio que los programas entregados por las otras instituciones financieras.

En síntesis, la cuenta corriente es un producto estratégico para los bancos, debido a la relación continua que se crea con el cliente a través del tiempo. Generalmente, presenta similares características en cualquiera de las instituciones financieras del mercado, pero se diferencia sustancialmente por los intangibles que éstos son capaces de ofrecer a sus clientes y por pequeñas diferencias en las comisiones por mantención. En los últimos 5 años, se ha observado un crecimiento sostenido en el número de cuentas corrientes en Chile, alcanzado un porcentaje acumulado, desde mayo de 2004 a mayo de 2009, de casi un 50% (SBIF, 2009).

CAPÍTULO 3

LEALTAD DEL CLIENTE

3.1 Introducción

Hoy en día, la mayoría de las grandes empresas desean medir la lealtad de sus clientes, a tal punto que la mayoría de los bancos tienden a pagar asesorías para que les entreguen índices de lealtad o de fidelización y les señalen qué grupos o segmentos de clientes son más leales. Sin embargo, los clientes no tienen ningún interés en ser leales a una empresa en particular. La lealtad del cliente es la respuesta a cómo el negocio presenta sus productos y servicios. Sus clientes continúan comprando a una empresa determinada porque la relación que tienen con ella les parece atractiva.

Cuando la competencia ofrece mejores productos y servicios, menores precios o más beneficios para el cliente, ¿por qué el cliente debería seguir con una empresa en particular? Que un cliente tenga interés de permanecer en una empresa se debe a que ésta le ofrece y entrega lo que él quiere. Los clientes son inherentemente leales y desleales, la lealtad no es una característica del cliente sino sólo la respuesta a las acciones del negocio.

La pregunta que no se debería hacer es ¿cuáles de mis clientes son los más leales? El cuestionamiento clave es ¿qué podemos hacer nosotros como empresa para que nuestros clientes se mantengan satisfechos en el tiempo, con una actitud de compromiso? Esto debido a que es más fácil ofrecerles nuevos productos a los clientes leales, y ellos son los que, según su experiencia, recomiendan o descalifican a la empresa ante otras personas. Las organizaciones con una base de clientes leales puedan disfrutar de buenas condiciones financieras (Lawfer, 2004).

Obtener una comprensión acerca del concepto de la lealtad del cliente es esencial para el desarrollo de la investigación presente. En primer lugar, se presenta la evolución de las investigaciones en torno a este término, además del marco en el cual se anida el concepto de fidelización, para luego aclarar los conceptos de vinculación, retención y fidelización, que generalmente se confunden.

Por otra parte, se analizan las diferentes dimensiones y determinantes de la lealtad y sus efectos, además de algunos de los modelos más usados para medir satisfacción y lealtad.

3.2 Evolución en la investigación de la lealtad del cliente

A partir de la década de los 90, la lealtad del cliente ha adquirido gran importancia tanto en la investigación del marketing relacional como en los negocios. Debido al aumento en el grado de globalización, la mayoría de las empresas se encuentran enfrentadas a nuevos desafíos. En una primera fase, éstas se enfocaron en sus procesos internos y en sus estructuras organizacionales para alcanzar reducciones de costos, concentrándose en mejoras internas (Cahill, 2007).

En una segunda fase, el foco se centró en lo externo. Es así como las empresas dirigieron su atención hacia los clientes, intentando retener a los existentes y conquistar otros nuevos. De acuerdo a Fornell (1992) y Fournier y Yao (1997), en mercados enfrentados a bajas tasas de crecimiento y alta competencia, las cuotas de mercado deben estar aseguradas reteniendo clientes. Baldinger y Rubinson (1997) muestran que “la lealtad es crítica para el volumen de venta, y está altamente correlacionada a la cuota de mercado; consecuentemente, el entender la lealtad parece crítico para cualquier análisis de estrategia de marketing.”

3.2.1 Tendencias que marcan el desarrollo de la lealtad del cliente

En investigación de marketing, dos tendencias marcan el desarrollo de la lealtad del cliente: el marketing transaccional y el marketing relacional.

3.2.1.1 Marketing transaccional

Inicialmente, el marketing transaccional estuvo en el centro de la investigación de esta disciplina. Éste contempla el intercambio de forma discreta y a corto plazo y considera al cliente como un ser anónimo y pasivo. “Supone que su función es responsabilidad única y exclusiva de los especialistas que integran el departamento de marketing, el que a su vez es el responsable que guiará a la empresa hacia la satisfacción de los clientes” (Barroso y Martín, 1999). Grönroos (1994) establece que el concepto “tradicional” de marketing mix

con sus “4 Ps”⁵, desarrollado en la mitad del siglo pasado, fue el enfoque establecido hasta la década de los 90. Su falencia radica en que se concentra únicamente en las transacciones, un déficit abordado desde el enfoque del marketing relacional.

El marketing relacional se plantea como un nuevo paradigma, que debe orientar la gestión de los intercambios de las organizaciones hacia la satisfacción a largo plazo de los clientes. En este contexto, existen estudios que enfatizan que es fundamental el marketing orientado a la relación con el cliente para desarrollar una oferta más personalizada y flexible que permita alcanzar mayores niveles de rentabilidad (Valenzuela, García de Madariaga y Blasco, 2006).

3.2.1.2 Marketing relacional

El enfoque del marketing relacional está puesto en el análisis de relaciones. Una definición completa de marketing relacional es proporcionada por Morgan y Hunt (1994): “se refiere a todas las actividades del marketing directamente dirigidas a establecer, desarrollar y mantener exitosos intercambios relacionales”. Es así como este enfoque proporciona un ambiente adecuado en el cual se anida la investigación de la lealtad del cliente.

Una de las definiciones de marketing más utilizadas es la propuesta por Kotler: “es un proceso social y de gestión a través del cual los individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo, e intercambiando productos, bienes y servicios de valor para otros” (Alet, 2001). El problema de esta definición es que no hace hincapié en el valor de las relaciones con los clientes. La definición propuesta que incorpora el valor de las relaciones con los clientes es la siguiente: “La mejora en la relación con los clientes, es aquí el concepto clave. Aspectos como participación de mercado o volumen de ventas dejan paso a la atención, a la tasa de retención de clientes, el coste de consecución de nuevos clientes, el margen por cliente, la vida media de un cliente y, en definitiva, su valor para la empresa” (Alet, 2001).

La tabla 3.1 muestra las diferencias básicas entre el marketing transaccional y el marketing relacional.

⁵ Las “4 Ps”: producto, precio, plaza y promoción.

CRITERIOS	MARKETING TRANSACCIONAL	MARKETING RELACIONAL
MARKETING-MIX	Tradicional 4 Ps	4 Ps + Servicio con punto de vista cliente
ENFOQUE	Mercado genérico	Base de clientes
OBJETIVO	Venta puntual	Venta continuada
FACTORES CLAVES	Economías de escala Participación de mercado Resultados por productos	Economías de mercado y de alcance, JIT Lealtad del cliente Resultados por clientes
CALIDAD	Técnica / Interna	Percibida por el cliente considerando procesos y relación.
COMPORTAMIENTO DE COMPRA Sensibilidad precio Costes de cambio	Muy Alta Bajos	Baja (diferencia de la relación) Altos (vínculos establecidos)
PRODUCTO / SERVICIO	Diversificación / Extensión de líneas de producto	Servicios adicionales al cliente Ventas complementarias al cliente
ORGANIZACIÓN MARKETING Figura fundamental Papel departamento marketing Función de marketing	Product manager Reducido, poca interacción Marketing	Customer manager y Trade manager Substancial, importancia estratégica Toda la empresa
COMUNICACIÓN	Publicidad general	Marketing directo

Tabla 3.1. Marketing relacional versus marketing transaccional.

Fuente: Alet, 2001.

Aunque el desarrollo del marketing relacional comenzó en los inicios de la década de los 70, no fue hasta inicios de los 90 que trabajos provenientes de la “Escuela Nórdica de Servicios”, principalmente de Grönroos (1994,1995, 1997) y Gummesson (1997), iniciaron un cambio de paradigma que orientó esta disciplina hacia la creación, conservación y extensión de relaciones entre comprador-vendedor. Hoy en día el marketing relacional es extensamente aceptado entre los investigadores de este quehacer, sin embargo sus promotores no postulan el reemplazo del enfoque transaccional, sino que más bien consideran los dos enfoques, donde diferentes bienes requieren diferentes grados de estrategias de marketing basadas en relaciones y transacciones (Cahill, 2007).

El marketing relacional está basado en varias áreas clave que llevan a la consecución de una relación a largo plazo entre los clientes y la empresa. Por tanto, uno de sus objetivos principales es la **fidelización**.

Las principales ideas del marketing relacional en torno a la fidelización de clientes se fundamentan en los siguientes principios (Alet, 2001):

- Para ser competitiva, la empresa debe adaptarse a las necesidades del cliente hasta el punto de conseguir integrarlo en su organización a través, por ejemplo, del diseño de los nuevos productos y de los procesos de producción y entrega.
- El marketing relacional se centra en la atención y cultivo de la relación entre el cliente y la empresa; por lo que, frente a indicadores como la cuota de mercado o el volumen de ventas, utiliza otros como la tasa de retención, el coste de adquirir nuevos clientes, el margen por cliente, la vida media de un cliente y, en definitiva, su valor para la empresa.
- La estrategia de la empresa ha de orientarse hacia la creación de valor para el cliente, manteniendo una visión de la empresa como suma sinérgica de éstos. (Cobo y González, 2007).

Para que los anteriores principios puedan llevarse a la práctica, es imprescindible que la empresa siga una serie de fases (Alet, 2001):

- Identificar y cualificar a los clientes, sean actuales o potenciales, y actualizar continuamente la base de datos para almacenar información relevante que permita un aprendizaje sobre las necesidades de los clientes.
- Adaptar los programas de marketing y los productos y servicios para que se adecuen a esas necesidades individuales específicas.
- Controlar y gestionar la relación con cada cliente, a lo largo de su vida, mejorando el valor que éste percibe de su banco.

Naturalmente, la complejidad de este proceso de gestión de las relaciones con los clientes aumenta conforme crece el número de clientes de la empresa, haciéndose necesarias mayores inversiones en bases de datos (calificación, inteligencia de marketing, memoria de campañas), tecnologías de la información (ERP, CRM, e-business) y análisis de datos (data mining, informes, queries) (Cobo y González, 2007).

Como resultado del foco en investigaciones de marketing de relaciones, la lealtad del cliente adquirió importancia dentro de los últimos 20 años. Desde entonces, se pueden identificar las siguientes cuatro corrientes de investigación (Wallenburg, 2004):

- 1) Examinar relaciones o la lealtad del cliente en sí misma. Se investiga el proceso actual de compra y se ocupa de la creación y desarrollo de relaciones.
- 2) Examinar el efecto de la lealtad del cliente, especialmente el vínculo entre lealtad y éxito corporativo.
- 3) Identificar y examinar los determinantes de la lealtad del cliente. Se presta atención a explicar como ellos se influyen unos a otros y cuál es su impacto sobre la lealtad.
- 4) Examinar la administración de la lealtad del cliente. Este campo analiza cómo diferentes medidas pueden incrementar la lealtad y cómo pueden ser combinadas para formar una administración eficiente de la lealtad.

La tercera corriente de investigación es la que se considera en este trabajo. Por una parte, se identifican y analizan cuáles son los factores que influyen en la lealtad de los clientes, cómo se interrelacionan y qué importancia éstos le asignan. Por otra parte, se intenta conocer desde el punto de vista interno del banco cuáles son los factores que la institución financiera considera relevantes para fidelizar a sus clientes.

Antes de estudiar en detalle el concepto de lealtad, es necesario aclarar los conceptos de fidelización, vinculación y retención, tres conceptos diferentes que buscan la lealtad.

3.2.2 Diferencias entre los conceptos de fidelización, vinculación y retención

Cabe hacer notar que el sustantivo fidelización no está definido por el Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua. “La acción y efecto de fidelizar o hacer fieles es un invento reciente, enmarcado en la actividad industrial, que nace junto con la necesidad de estructurar la cartera de clientes por grados de afinidad a la empresa. Se decide así, en un principio, denominar como fiel o leal (del inglés *loyal*), al cliente con el que una empresa entabla un determinado grado (en calidad o cantidad) de relaciones o transacciones, o bien aquellos considerados como exclusivos o no compartidos con otros competidores. La vinculación, retención, personalización e incluso promoción de ventas y marketing directo son términos utilizados de forma indistinta como sinónimos de fidelización” (Reinares y Ponzoa, 2006).

Las bases sobre las que reside el marketing relacional son el conocimiento del consumidor, adecuación de la oferta, valor percibido y duración e intensidad en las relaciones. La fidelización es el reflejo en el cliente de todo ello.

Sin embargo, “existe una tendencia generalizada a asociar fidelización con programas de recompensa, privilegios, descuentos o puntos y, con ello, a convertir un objetivo estratégico para la compañía en una mera herramienta táctica, cuando no en una simple acción promocional. El fin ha sido confundido con los medios que pueden llegar a conseguirlo” (Reinares y Ponzoa, 2006).

Es necesario diferenciar el término fidelización del término vinculación; aunque pueda existir una relación causa-efecto entre ambos. La vinculación contiene elementos de dependencia y de obligación. Sin embargo, la fidelización no necesariamente los incluye, más bien incorpora un compromiso tácito que une al cliente con la empresa en una relación. Uno de los factores que mejor define la fidelización es la satisfacción, factor que no contempla la vinculación. “La vinculación es entendida como número de servicios y productos que un determinado individuo o empresa contrata o compra, la frecuencia con que lo hace o incluso el tiempo que lo lleva haciendo”. (Reinares y Ponzoa, 2006). Por ejemplo, un cliente con un crédito hipotecario es un cliente vinculado pero no necesariamente fidelizado.

Varios autores utilizan el término retención para referirse a ciertas actividades de fidelización de clientes. Según Reinares y Ponzoa (2006), la retención tiene por objetivo evitar el abandono o pérdida de un cliente adecuando el servicio u oferta. “La retención hace referencia a una reacción de la empresa, a las acciones que suele realizar de forma puntual para mantener una determinada cartera de clientes o contrarrestar las acciones de captación de otras compañías competidoras; son por lo tanto, acciones tácticas frente al carácter estratégico de las actividades de fidelización”. Por ejemplo, una acción de retención sería una contraoferta al cliente, en respuesta a la oferta al cliente de otra entidad financiera, la que mejora el tipo de interés o condiciones del préstamo.

Las acciones de fidelización han de servir para crear un clima de confianza que favorezca la resolución de los conflictos que puedan existir; se deben haber habilitado canales de relación eficientes, haber creado un clima de entendimiento mutuo y una adecuación de

servicios y valor añadido difícilmente igualables por una acción de comunicación, promocional o de otra índole, de un competidor.

La figura 3.1. muestra la relación entre vinculación, retención y fidelización.

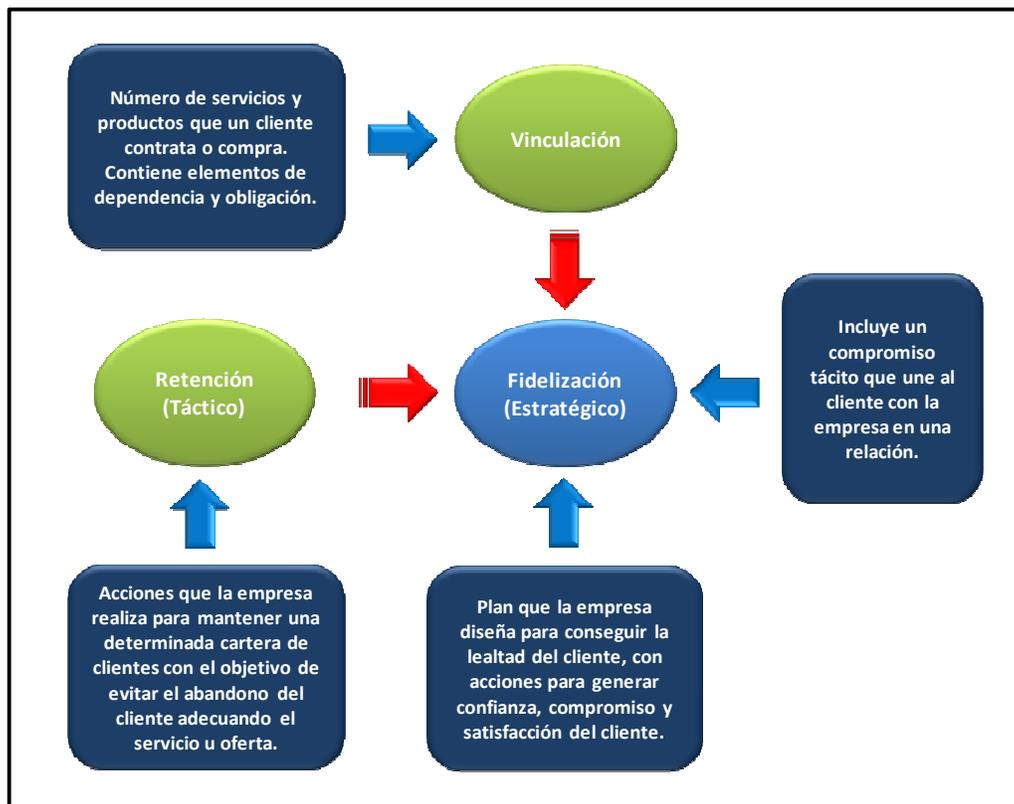


Figura 3.1. Relación entre vinculación, retención, y fidelización.

Fuente: elaboración propia a partir de Reinares y Ponzoa, 2006.

Por otra parte, los autores González y Gallarza (2002) enfatizan la diferencia entre fidelización y lealtad o fidelidad. “La fidelización es entendida como el camino que la empresa diseña para conseguir la lealtad del cliente. La lealtad es la actitud o predisposición del cliente hacia la marca, producto, servicio o establecimiento. Es decir, la lealtad es el suceso o resultado, y la fidelización, el proceso o acción que conduce a ello”.

Al respecto, Reinares y Ponzoa (2006) afirman que existe una tendencia generalizada a asociar fidelización con programas de recompensa, privilegios, descuentos o puntos y, con ello, a convertir un objetivo estratégico para la compañía en una mera herramienta táctica, cuando no en una simple acción promocional no estando soportado por una verdadera estrategia de marketing relacional.

3.3 Conceptos de lealtad del cliente

Entre la amplia literatura en relación a la lealtad del cliente, se aprecia una gran variedad en su conceptualización y medición, pero en general se pueden identificar dos grandes enfoques. Cahill (2007) los distingue como el de comportamiento y el de neo-comportamiento o de actitud. Mientras que el primero domina la investigación hasta la llegada de la década de los 70, Jacoby y Kyner (1973) introducen el neo-comportamiento. En lugar de considerar exclusivamente el comportamiento observable, como en el enfoque de comportamiento, el neo-comportamiento toma en cuenta las actitudes e intenciones del cliente. Los dos enfoques se detallan a continuación.

3.3.1 Conceptos de lealtad de comportamiento

La lealtad de comportamiento se entiende como el grado de repetición de compra que observa el individuo frente a una marca y los tipos de mediciones más frecuentes son; pautas de compra en un periodo, repetición de compra de la misma marca, frecuencia de compra de una marca frente al resto (Berné et al, 1996).

De manera similar, Neal (1999) define la lealtad del cliente como “la proporción de veces que un comprador escoge el mismo producto o servicio en una categoría específica, comparada con el número total de compras hechas por el comprador en esa categoría”.

Sin embargo, vincular la lealtad del cliente al comportamiento de compra es muy crítico, pues puede haber una multitud de factores afectando el comportamiento de compra, tales como la disponibilidad del producto u ofertas especiales, las que no son comprendidas mirando únicamente las compras (Cahill, 2007). Haciendo referencia a esas potenciales causas, investigadores critican el enfoque de comportamiento pues no distingue entre la fidelidad verdadera y la fidelidad espuria (Day, 1969; Dick y Basú, 1994).

Por otra parte, Castañeda (2005), en su revisión bibliográfica, menciona que el comportamiento informado por el cliente tiene varios sesgos correspondientes a la influencia de algunas variables sociodemográficas en las respuestas sobre comportamientos pasados (Schwarz, 2003) y a los efectos de la memoria sobre la

respuesta (Luque, 1997). Como alternativa a la información del cliente sobre su comportamiento, se debe tener en cuenta la necesidad de acudir al comportamiento futuro y no al pasado (Setó, 2002), lo que requiere de una investigación longitudinal, asumiendo mayores costos económicos y de tiempo.

Otra desventaja del concepto de lealtad de comportamiento, es su enfoque *ex post*, como lo señaló Wallenburg (2004). Cuando la lealtad es solamente expresada a través de las compras, la información acerca del estatus actual de lealtad del cliente entre compras no está disponible. Consecuentemente, el decrecimiento de la lealtad sólo puede reconocerse después de manifestarse en sí mismo, a través del comportamiento de compra que ha cambiado. La razón por la cual los conceptos de comportamiento aún pueden ser valiosos, es que la medición de la lealtad en este enfoque no necesita participación del cliente. Sin embargo, tales empresas sólo pueden evaluar compras de sus propios productos, mientras que las compras de productos de la competencia pasan desapercibidas. Por ello las empresas no deben sacar conclusiones acerca de cambios relativos de los comportamientos de compra, ni deben evaluar su posición comparativa en el mercado (Cahill, 2007).

La evaluación de actitudes e intenciones siempre involucrará la cooperación de los clientes a través de su participación en encuestas.

3.3.2 Conceptos de lealtad de neo-comportamiento

Los conceptos de lealtad del cliente de neo-comportamiento o de actitud se inician a partir de las deficiencias del enfoque de comportamiento, examinando las causas de lealtad. Tempranamente, Day concluyó que “la lealtad debe ser evaluada tanto con los criterios de actitud como de comportamiento” (Day 1969), pues la repetición de compra accidental, resultante meramente de las exigencias de la situación, se consideraría como indicador de lealtad (Cahill, 2007).

Algunos autores, como Dick y Basú (1994), proponen que sólo la actitud positiva puede conducir hacia la “verdadera” lealtad del cliente. Sin embargo, la relación de inversiones específicas crea barreras de cambio económico y por ello aumenta la lealtad del cliente. De acuerdo a Dick y Basú (1994), la mera repetición de compra de bienes o servicios por

razones de restricciones económicas, no calificaría como lealtad, ya que las actitudes positivas no están involucradas. Con el fin de evitar el problema planteado, los investigadores usualmente consideran las intenciones y el comportamiento observable como los elementos constituyentes de la lealtad del cliente. El referirse a las intenciones tiene la ventaja de que éstas están libres de costo (Bendapudi y Berry 1997, Kumar, Bohling, y Ladda 2003).

Por otra parte, Setó (2002) considera un indicador basado en la intención de recompra, debido a que se trata de una medida a través de la que se manifiesta el componente actitudinal de la fidelidad.

Mientras que la compra está totalmente establecida en la investigación de la lealtad, Cahill (2007) afirma que la inclusión de las referencias constituye la más elevada expresión de actitud positiva hacia un proveedor.

Castañeda (2005) menciona que el medir la lealtad del cliente como una intención de comportamiento, no necesariamente asegura un comportamiento real de compra. Esto debido a que entre el comportamiento realizado y la intención de comportamiento existe un conjunto de factores situacionales, fuera del control del investigador, que impiden la consecución de un concepto en el otro (Kirk-Smith, 1998).

En síntesis, fundamentalmente son dos las perspectivas para estudiar la lealtad; la del comportamiento y la actitudinal o de actitud (De Ruyter et al., 1998) las que generalmente se miden utilizando, por una parte, indicadores de comportamiento de compra y de recomendación, y por otra, indicadores de intenciones de compra y de recomendación. Un diagrama de las dimensiones de la medición de lealtad se observa en la figura 3.2.

Sin embargo, son varios los investigadores que optan por un enfoque integrador, que mida tanto comportamiento como intenciones. Consideran que en ningún caso la lealtad estaría compuesta por un solo factor (Dick y Basú, 1994; Jacoby y Chestnut, 1978; Assael, 1999; O'Malley, 1998; Oliver, 1997 y 1999).

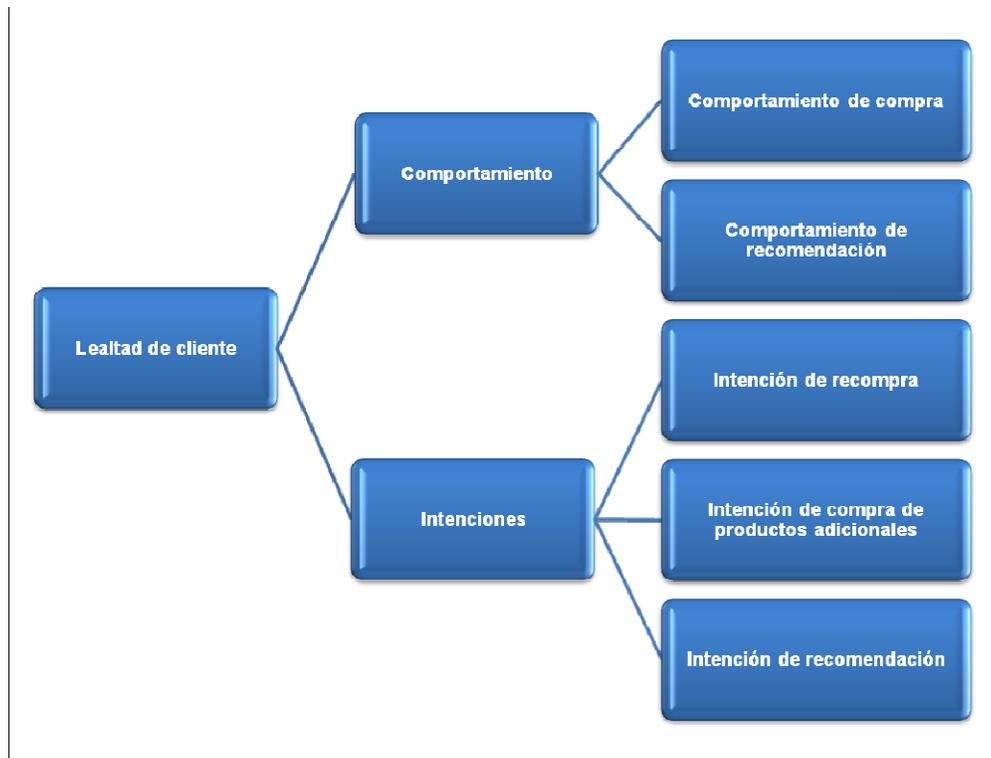


Figura 3.2. Dimensiones de la lealtad.

Fuente: Adaptación de Cahill, 2007.

En esta investigación integradora, Oliver (1999) describe la lealtad como: “un compromiso profundo por recomprar o recomendar un producto/servicio de manera consistente en el futuro, causando compras repetitivas de una misma marca o conjunto de ellas, a pesar de las influencias y esfuerzos del mercado que tienen el potencial de cambiar esa conducta”.

Los autores Reinares y Ponzoa (2006) realizan una tabla resumen de todas las variables que se han usado para medir el nivel de lealtad de los clientes, involucrando variables de ambas dimensiones de la lealtad: actitud y comportamiento. Este resumen se puede ver en la tabla 3.2.

VARIABLES INDICADORAS DEL NIVEL DE LEALTAD DE LOS CLIENTES
Nivel de contratación de productos y servicios:
<ul style="list-style-type: none"> - Potencial de contratación del cliente versus contratación real. - Suscripción o compra actual versus transacciones históricas. - Productos o servicios contratados en exclusiva versus compartidos con otros competidores. - Contratación de productos de alta vinculación (aquellos que suponen un alto nivel de compromiso y de relación futura con la empresa).
Frecuencia en la renovación o utilización de productos y servicios:
<ul style="list-style-type: none"> - Antigüedad promedio de los productos contratados. - Número y valor de los productos contratados en un determinado período. - Índice de respuesta a la propuesta de nuevos productos. - Cancelación de servicios sujetos a renovación en el tiempo.
Interacción del cliente con diferentes canales o redes de venta utilizados por la empresa:
<ul style="list-style-type: none"> - Canales propios versus canales alternativos. - Frecuencia de visita. - Tiempo promedio de visita. - Posición relativa de la interacción versus potencial y tiempo o número de contactos realizados en nuestros competidores.
Recomendación de nuestra empresa o productos a familiares y amigos:
<ul style="list-style-type: none"> - Respuesta a promociones amigo hace amigo (member get member). - Nivel de iniciativa en la recomendación de nuevos clientes.
Participación en actividades de comunicación y promocionales:
<ul style="list-style-type: none"> - Presencia en eventos, presentaciones de productos, ferias, etc. - Inscripción en programas de fidelización, clubes o servicios de información periódica sobre las empresas o sus productos (excluyendo el servicio post-venta). Número de miembros de la unidad familiar o de las empresas que participan (considerando su capacidad de compra o prescripción). - Nivel de retroalimentación: <ul style="list-style-type: none"> • Respuesta a cuestionarios para adecuación y actualización de información. • Participación en actividades de dinamización no puramente dirigidas a la venta. • Solicitud de información sobre la empresa o sus productos. • Canales de comunicación utilizados: correo, teléfono, etc. - Exclusividad en la participación.
Lealtad explícita:
<ul style="list-style-type: none"> - Cláusulas de exclusividad aceptadas en contratos. - Lealtad por ventaja (empresas que cubren una necesidad con un nivel de satisfacción no disponible en el mercado). - Sensibilidad al precio. - Búsqueda de nuevas alternativas (potencialidad y actitud declarada o contrastada)

Tabla 3.2. Variables indicadoras del nivel de lealtad de los clientes.

Fuente: Reinares y Ponzoa, 2006.

3.3.3 Niveles de fidelidad

En esta visión integradora, los autores Dick y Basú (1994) consideran que la fidelidad se manifiesta a través de la relación entre la actitud relativa hacia la entidad (marca, servicio, tienda, vendedor) y el comportamiento resultante. Castañeda (2005) menciona en su tesis que la justificación de esta propuesta se basa esencialmente en tres razones:

- La primera razón se basa en la ventaja de evitar los problemas asociados a la consideración de un constructo únicamente psicológico.
- La segunda, es que es ventajoso ver la definición de fidelidad considerando que ésta se manifiesta a través de la relación de actitud y de comportamiento para el estudio del fenómeno de causalidad de la fidelidad identificando los antecedentes que fortalecen la relación.
- La tercera, es por la visión integradora de fidelidad dentro de un campo que incluye las dos dimensiones de lealtad: actitud y comportamiento.

De esta forma, Dick y Basú (1994) enriquecen la clasificación de los niveles de fidelidad con el cruce de ambas dimensiones; actitudinal y de comportamiento, los que se pueden observar en la tabla 3.3.

Niveles de Fidelidad		Comportamiento Repetido	
		Alto	Bajo
Actitud Relativa	Alto	Fidelidad	Fidelidad Latente
	Bajo	Fidelidad Espuria	No Fidelidad

Tabla 3.3. Niveles de fidelidad.

Fuente: Dick y Basú, 1994.

Así, definen cuatro niveles de fidelidad:

Fidelidad: se produce cuando se logra generar una correspondencia positiva entre la actitud del cliente frente a la empresa y su comportamiento de compra de los productos y servicios de ésta. En esta situación el cliente es fiel, “amigo de la empresa” y a menudo tiende a influir en el comportamiento de compra de terceros.

Fidelidad Latente: se produce cuando el cliente posee una actitud positiva frente a la empresa, marca o producto, pero no manifiesta un comportamiento estable en la compra, ya sea por algún factor cultural o económico. Es un cliente “mercenario”.

Fidelidad Espuria: se produce cuando el cliente tiene una actitud no favorable, sin embargo un alto comportamiento de compra. Esto tiende a suceder cuando un cliente no puede cambiar de servicio o producto que utiliza, ya sea porque es difícil deshacerse de él en un corto plazo o porque le resulta muy caro el cambio. Es un cliente “rehén”, está atrapado en la empresa.

No Fidelidad: En este caso, ni la actitud ni el comportamiento de compra son elevados. Se trata de clientes “terroristas”. Tienden a ser generadores de publicidad negativa hacia los productos o servicios entregados y por lo general tienden a buscar alternativas.

La clasificación de Dick y Basú (1994), obtiene como la mejor clasificación a aquella caracterizada por una alta actitud hacia la entidad o al producto y un alto comportamiento repetitivo. Y la peor clasificación corresponde a no fidelidad cuando se presenta un bajo nivel de actitud y de comportamiento.

Por otra parte, la fidelidad latente puede estar determinada por la existencia de factores situacionales y normas sociales que impiden una lealtad de comportamiento. La fidelidad espuria, en cambio, puede estar determinada por costos de cambio que impiden al cliente abandonar el producto o la empresa, pero realmente no tiene una actitud de compromiso, ni se siente satisfecho con el banco.

3.3.4 Fases de lealtad según Oliver

Oliver (1999), en su artículo “Whence Consumer Loyalty”, realiza una detallada revisión de los conceptos de lealtad y expone que los consumidores se vuelven leales primero en el sentido cognitivo, luego en el afectivo, después en el motivacional (conativo), y finalmente en el conductual, lo que se describe como “inercia de acción” (*action inertia*).

Lealtad cognitiva: en la primera fase de la lealtad, el cliente determina que una marca es preferible a otras marcas alternativas en función de la información que se le entrega sobre los atributos. Este estado de lealtad basada sólo en las creencias de una determinada marca, es de naturaleza superficial. Si se procesa la satisfacción, se convierte en parte de la experiencia del consumidor y comienza a tomar notas afectivas.

Lealtad afectiva: en la segunda fase de desarrollo de lealtad, la afición o actitud hacia la marca es desarrollada basándose en la satisfacción acumulada, generada por la experiencia de uso. En esta etapa, el cliente ha desarrollado un grado del compromiso, entendido como el grado de afecto por la marca. Sin embargo, similar a la lealtad cognitiva, en esta forma de lealtad se han evidenciado altos porcentajes de traidores a la marca que han declarado haber estado previamente satisfechos con ella.

Lealtad conativa: relacionada con la intención conductual o de comportamiento, está influenciada por los episodios repetitivos de afectos positivos hacia la marca. Por definición, el estado conativo implica un compromiso de recompra de una determinada marca. Sin embargo, este compromiso es la intención de recompra de la marca y es más semejante a la motivación donde los deseos o intención del consumidor por recomprar no necesariamente desembocan en una compra real.

Lealtad de acción: en esta cuarta fase, la lealtad conativa se transforma en la disposición para actuar. El estudio del mecanismo por el cual las intenciones son convertidas en acciones se refiere a “control de acción” (Kuhl y Beckmann, 1985). El control de acción propone la existencia de un deseo adicional por superar los obstáculos que podrían evitar la acción. Si esta participación es repetida, se desarrolla la inercia de la acción, lo que facilita la recompra.

Existe una correspondencia entre los dos principios de control de acción, estar listo para actuar y los obstáculos a vencer, y la definición de lealtad presentada anteriormente. La disposición o el estar listo para actuar es análogo al “compromiso profundo de recomprar un producto o servicio en el futuro”, mientras que los “obstáculos a vencer” son análogos a la recompra “a pesar de las influencias y los esfuerzos de la competencia que tienen el potencial de causar un cambio en el comportamiento” (Oliver, 1997).

En síntesis, Oliver plantea que la lealtad cognitiva se centra en los aspectos de desempeño de la marca, la lealtad afectiva apunta a la simpatía por ésta, la lealtad conativa se experimenta cuando el consumidor se centra en esperar la recompra de la marca, y la lealtad de acción es el compromiso de la acción de recompra.

Las debilidades de estas cuatro fases de lealtad necesitan ser especificadas de mejor forma si es que los especialistas en marketing desean proteger la base de clientes leales de su empresa. A continuación se mencionan dos diferentes fuentes de estas debilidades estudiadas y presentadas por Oliver (1999).

Idiosincrasias del consumidor

Existen aspectos del consumo de los clientes que van en contra de conseguir la lealtad verdadera, como por ejemplo;

Buscar variedad para probar productos nuevos: esto influenciará desde el nivel cognitivo hasta el conativo. Hasta que el consumidor que busca variedad alcance la inercia de acción, el señuelo de una nueva experiencia será demasiado tentador como para ignorarlo.

Preferencias por varias marcas: otra razón para no ser leal sólo a una marca incluye la preferencia del consumidor por varias marcas, ya sea por la retirada de la categoría del producto o cambios en las necesidades del consumidor.

Incentivos para cambiar: para competir por capturar nuevos clientes, las diferentes entidades ofrecen incentivos y mensajes persuasivos provocando muchas veces que el consumidor se cambie a la competencia porque ve en ellos más beneficios. Los incentivos verbales y físicos son obstáculos para la empresa que deberá superar.

De esta manera, la secuencia de lealtad (que va desde lo cognitivo hasta la acción) se va acercando al surgimiento de la lealtad total, pero falla en satisfacer la definición de lealtad máxima, ya que cada etapa está sujeta a ataques.

El modelo de cuatro etapas de lealtad tiene vulnerabilidades diferentes, dependiendo de la naturaleza del compromiso del consumidor. El resumen de ellas, sistematizado por Oliver, se aprecia en la tabla 3.4.

La lealtad cognitiva está sujeta a vulnerabilidades como mejores características competitivas en desempeño, costo, o aspectos funcionales y estéticos del producto o

servicio (ver tabla 3.4). Por su parte, la lealtad afectiva puede derivar en la insatisfacción en el nivel cognitivo (Heide y Weiss, 1995; Keaveney, 1995), de este modo induce cambios de actitud (Oliver 1980).

En la lealtad conativa, un consumidor puede permanecer en el banco a pesar de un pequeño número de episodios insatisfactorios (Oliva, Oliver y MacMillan, 1992), pero la motivación para seguir su compromiso puede ser desgastada por los mensajes de la competencia. El consumidor conativo leal no ha desarrollado el evitar considerar a las marcas de la competencia de manera intencional.

Aunque el cliente haya llegado a la lealtad de acción, no ha alcanzado el estado de resistencia ni ha vencido los obstáculos necesarios para que surja la lealtad máxima. Se espera que este consumidor "sintonice" los mensajes de la competencia de manera rutinaria.

Con el surgimiento de la fase de acción, pareciera que la fórmula de lealtad ha sido modelada en gran parte. En su fase de acción, el cliente leal posee un compromiso profundo para volver a comprar. Sin embargo, la competencia tendrá la función de atraer la atención del consumidor haciéndole escuchar sus mensajes.

Según Oliver (1999), una de las mayores estrategias para lograr el objetivo señalado arriba, común en todas las fases, es la de crear insatisfacción con la marca actual. Ahora el rol de la satisfacción en la formación y el abandono de lealtad, pasa a ser relevante.

La satisfacción es la base que soporta la lealtad, por tanto, la empresa debe estar preparada para no ser atacada por la competencia a través de la creación o facilitando la insatisfacción. La creación del descontento pasa a ser un arma competitiva. Varias investigaciones muestran que una unidad de disconformidad negativa tiene un efecto mucho más grande sobre la insatisfacción que el que tiene una unidad de disconformidad positiva sobre la satisfacción (Anderson y Sullivan, 1993). El concepto de satisfacción por sí mismo, en la forma de creación de insatisfacción inducida competitivamente, puede ser un incentivo para el cambio.

En relación a la satisfacción, factor relevante en la creación de la lealtad, Oliver (1999) además investiga qué aspecto de la respuesta de satisfacción del cliente tiene implicancias sobre la lealtad y que porción de la respuesta de lealtad se debe a este componente de la satisfacción. El análisis concluye afirmando que la satisfacción es un paso necesario para la formación de lealtad, pero es menos significativa cuando ésta se consigue a través de otros mecanismos.

Etapa	Concepto	Vulnerabilidades
Cognitiva	Lealtad a la información, como el precio, características, etc.	Mejores características competitivas imaginadas o actuales a través de la comunicación (por ejemplo publicidad) y experiencia personal o indirecta. Deterioro en las características de la marca o precio. Búsqueda de variedad y prueba voluntaria.
Afectiva	Lealtad a la afición: "Lo compré porque me gusta..."	Insatisfacción cognitivamente inducida. Aumento en el gusto por marcas de competencia, quizás transmitido por la asociación y las imágenes. Búsqueda de variedad y prueba voluntaria. Deterioro en el desempeño.
Conativa	Lealtad a la intención. "me comprometí a comprarlo"	Mensajes persuasivos de la competencia que contra argumentan. Prueba inducida (por ejemplo, cupones, muestras, promociones en el punto de compra). Deterioro en el desempeño.
Acción	Lealtad a la inercia de acción, acompañada con la superación de obstáculos.	No disponibilidad inducida (por ejemplo el levante del stock-compra de todos los stock de la competencia de un determinado distribuidor) Generalmente hay un aumento en los obstáculos. Deterioro en el desempeño.

Tabla 3.4. Fases de la lealtad con sus correspondientes vulnerabilidades.

Fuente: Oliver, 1999.

Estos mecanismos, omitidos en los modelos actuales, incluyen los roles del determinismo personal (fortaleza) y los lazos sociales a un nivel personal e institucional. Cuando estos factores se tienen en cuenta, la lealtad surge como una combinación de la superioridad percibida del producto, fortaleza personal, lazos sociales y sus efectos sinérgicos. Cuando firmas individuales que proveen a los mercados no logran cada uno de los factores anteriormente mencionados, el potencial de obtener lealtad se erosiona.

Una conclusión inquietante de este análisis es que la lealtad no puede ser lograda o perseguida como una meta razonable por muchos proveedores, debido a la naturaleza de la categoría de los productos o el desinterés de los clientes. Para algunas empresas, la satisfacción es la única meta factible por la cual debieran esforzarse; por lo tanto, la satisfacción sigue siendo un objetivo valioso dentro de la comunidad del marketing del consumidor.

3.3.5 Efectos de la lealtad del cliente

La revisión de la literatura revela que la lealtad del cliente usualmente tiene un impacto positivo sobre la rentabilidad de la empresa. Esos efectos positivos son los que han motivado la implementación de programas de fidelización en las empresas.

Berné, Múgica y Yagüe (1996) resumen los efectos de la lealtad en los siguientes puntos:

- “Es mucho menos costoso vender a un cliente leal que quitarle un cliente a la competencia.
- Los clientes leales son una excelente vía de comunicación para extender la reputación de la marca.
- Se incrementa la productividad del personal de la empresa que está en contacto con los clientes.
- Permite el lanzamiento e introducción de nuevos productos de la misma marca con costos muy inferiores.
- La base de clientes leales es una porción de mercado de difícil acceso para la competencia.
- Precios más elevados: Un elevado índice de lealtad permite a la empresa mantener precios más elevados” (Berné, Múgica y Yagüe, 1996).

Por otra parte, Knemeyer, Corsi, y Murphy (2003), afirman que retener clientes es por lejos menos costoso que adquirir nuevos, porque, como Neal (1999) establece, “los clientes leales consumen menos marketing y recursos de venta, compran más, y compran más seguido de la organización que ha ganado la lealtad del cliente”. Desde una perspectiva de valoración financiera, Gupta, Lehmann, y Stuart (2004) probaron que la tasa de retención tiene un “significativo impacto a largo plazo en el valor de la empresa y del cliente”.

Sin embargo, la mayoría de los estudios que intentan medir los efectos de la lealtad examinan el efecto sobre los ingresos y dependen de estudios de caso o de encuestas de pequeña escala. Incluso los trabajos de Reichheld y Sasser (1990), son en gran parte casos de estudios que no pueden generalizarse. Uno de los pocos estudios empíricos a gran escala, que examina los efectos de la lealtad del cliente, fue conducido por Kalwani y Narayandas (1995) y mostró que las compañías con mayor lealtad del cliente exhiben mayores ingresos, mayores retornos sobre la inversión y una mayor rentabilidad de innovaciones (Cahill, 2007).

No obstante, las compañías tienen presente que la lealtad del cliente también da lugar a gastos, a causa de las medidas destinadas a aumentarla, pero también a mejoras en el producto, las cuales aumentan la satisfacción del cliente y eventualmente la lealtad. Es por ello que sólo se puede asumir que la lealtad del cliente tendrá un impacto positivo en el éxito, si su utilidad es proporcional a sus costos (Wallenburg, 2004).

3.3.6 La cadena de lealtad

En la sección anterior se han revisado los efectos de la lealtad más estudiados por los investigadores, existiendo un impacto positivo en la rentabilidad de la empresa. Al respecto, diversos investigadores han centrado sus trabajos en analizar la relación que la calidad de servicio tiene con la rentabilidad de la empresa. En este sentido, se piensa que los clientes que perciben niveles de calidad de servicio elevados, y que por tanto, mantienen una satisfacción global con su empresa, son los que generan mayor rentabilidad. Este enfoque se plantea utilizando una variable mediadora básica.

Entre los primeros autores que analizan los efectos de la relación entre calidad, satisfacción, lealtad y rentabilidad, se pueden destacar los nombres de Rust y Zahorik (1993) y Storbacka, Strandvik y Grönroos (1994). Estos últimos presentan la denominada “cadena de lealtad” donde se establece que entre calidad de servicio, satisfacción del cliente, fidelidad y beneficios existe una relación de asociación, aunque identifican una serie de variables que tienen una importante influencia tanto en la intensidad como en el signo de ésta (Barroso y Martín, 1999).

Storbacka et al. (1994) establecen que la sencillez de estos planteamientos trae consigo problemas prácticos para muchas industrias, y que hay que tener en cuenta también otra serie de variables que influyen en estas relaciones, las que se pueden observar en la figura 3.3.

Al analizar la asociación entre satisfacción de cliente y fortaleza de la relación, se debe considerar una serie de condicionantes. En primer lugar, no todos los clientes satisfechos terminan siendo fieles, como ocurre con aquellos clientes que por falta de compromiso terminan cortando la relación con su proveedor, tal es el caso de la denominada fidelidad latente. Por otra parte, también existen clientes insatisfechos que mantienen la relación por los altos costos de cambio que les supone romperla, es el caso de la fidelidad espuria. En síntesis, según Barroso y Martín (1999), la satisfacción de clientes es una de las vías para conseguir incrementar la fortaleza de la relación, y junto a ésta hay que tener presente tanto los límites que suponen los costos de cambio como el compromiso de los clientes.

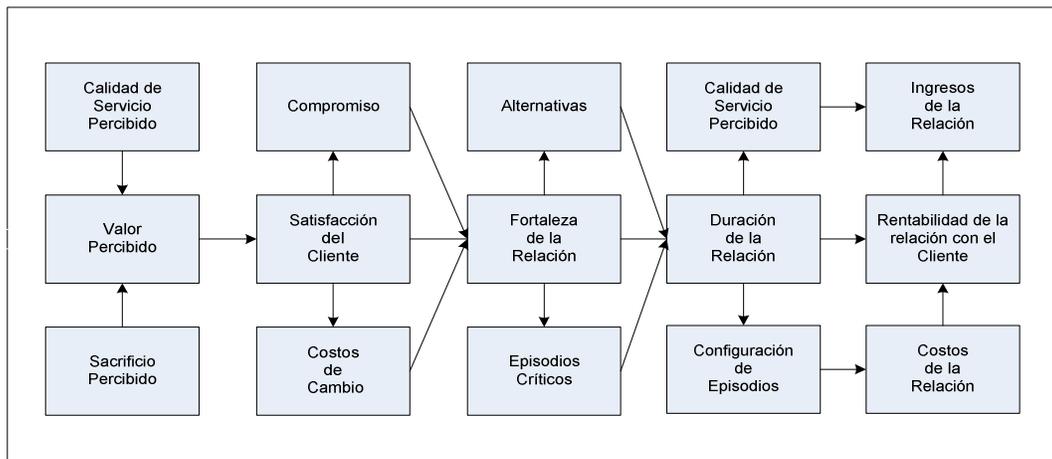


Figura 3.3. La cadena de la lealtad.

Fuente: Storbacka et al. 1994, del libro Marketing Relacional de Barroso y Martín, 1999.

Continuando en la cadena de lealtad, la fortaleza de la relación influye en la duración de ésta, pero también, las diferentes alternativas que el mercado le ofrece al cliente, y los determinados episodios críticos, entendiendo por tal un episodio que tiene una gran importancia para la relación. La relación depende, tanto en sentido positivo como negativo, de estos episodios críticos.

Y por último, la duración de la relación afecta al patrón de comportamiento de los clientes, tanto en la concentración de compras como en la configuración de episodios, así como a la rentabilidad de la relación a través de sus costes, determinando los ingresos que se producen por ésta.

Teniendo en cuenta las diferentes variables analizadas a lo largo de la cadena de lealtad, la satisfacción del cliente es el camino más estable y adecuado para incrementar la relación con éste, siendo su fidelidad una de las vías fundamentales para aumentar la rentabilidad de la empresa en mercados altamente competitivos.

En este sentido, todos los planteamientos analizados desde la perspectiva del nuevo paradigma relacional están dirigidos a concentrar sus esfuerzos en alcanzar el objetivo final de la empresa: fidelizar al cliente (Barroso y Martín ,1999).

3.3.7 Determinantes de la lealtad del cliente

Asumiendo los beneficios que reporta a la organización el conocer los factores que influyen en la lealtad del cliente, conviene analizar sus determinantes para poder orientar las actividades de marketing destinadas a este objetivo.

Con el fin de obtener una visión general de los determinantes identificados en diversas investigaciones en relación a la lealtad, se consideran aquellos relacionados con la compañía, los referidos a las relaciones entre proveedor y cliente y los referidos al propio cliente (Fassnacht y Daus, 2004).

- A. Los determinantes relacionados con una compañía corresponden a sus propios factores y a los bienes o servicios que ofrece. Para la lealtad del cliente es indispensable que los bienes o servicios ofrecidos le sean útiles, que satisfagan sus necesidades y que estén disponibles. La evaluación es generalmente realizada sobre las percepciones del consumidor en relación a la calidad del servicio, el costo-beneficio, la imagen o reputación de la compañía y los programas de lealtad del cliente ofrecidos.

- B. Los determinantes referidos a las relaciones corresponden a los factores que consideran la interacción entre proveedor y cliente, tales como calidad de la relación, experiencias previas y confianza. Un factor relevante en las relaciones es el compromiso, el cual proporciona evidencia de cercanía emocional y sentimientos morales o normativos de obligación.

- C. Los determinantes relacionados con el cliente corresponden a los factores netamente influenciados por las características de éste. Respecto a esto, el afecto y la participación, y consecuentemente, la importancia del bien o servicio para el cliente, son fundamentales.

Además de los tipos de determinantes considerados, el vínculo entre la satisfacción y la lealtad juega un rol importante en la investigación de la lealtad del cliente y es a menudo posicionado en una de las tres dimensiones.

La tabla 3.5. muestra un listado de investigaciones que revelan los determinantes que afectan a la lealtad y entrega una visión global que considera el autor, año de la publicación del estudio, los determinantes identificados en él y área de aplicación. Ésta corresponde a una adaptación del estudio de Cahill (2007) a partir de los estudios de Fassnacht y Daus (2004) y se amplió con otros determinantes y estudios realizados hasta el año 2010.

Entre los determinantes más probados como factores que afectan a la lealtad se encuentran la satisfacción y la calidad del servicio. Si sólo miramos aquellos estudios aplicados a la banca, cobran importancia también la confianza, imagen, expectativas, valor percibido, manejo de reclamos y personalización, entre otros.

Autor (Año)	Precios y Condiciones	Calidad del Producto y del Servicio	Línea del Producto, Disponibilidad, Accesibilidad	Imagen y Reputación	Programas de Lealtad del Cliente	Intensidad y Calidad de Relaciones de Negocios	Experiencia Propia y Recomendaciones a Otros	Confianza	Compromiso	Barreras Económicas de Cambio	Barreras Sociales y Psicológicas de Cambio	Atributos Sociodemográficos del Consumidor	Afecto	Participación	Importancia del Producto para el Consumidor	Patrones de Comportamiento del Consumidor	Expectativas	Valor percibido	Atractivo de las Ofertas/Incentivos al Cambio de los Competidores	Personalización	Reclamos	Comunicación	Satisfacción del Consumidor	Área de Aplicación del Estudio
Bitner (1990)	•																							• Servicio de aerolíneas
Sriram y Mummalaneni (1990)										•									•					Empresa aeroespacial y automotriz
Bloemer y Lemmink (1992)																								• Industria automotriz
Cronin Jr. y Taylor (1992)	•																							Banca, control de plagas, lavado en seco, comida rápida
Fornell (1992)	•									•	•						•							• Varios sectores económicos entre ellos, la banca
Anderson and Sullivan (1993)	•																•							• Varios sectores económicos, entre ellos la banca
Biong (1993)	•	•																						• Supermercados
Boulding et al. (1993)	•																		•					Hoteles e institución educacional
Png (1993)										•									•					• Venta de computadores
Rust and Zahorik (1993)	•	•	•			•		•																Banca
Selnes (1993)	•			•																				• Cuatro compañías: una aseguradora, una compañía de teléfono, una
Ganesan (1994)				•		•	•			•														• Tiendas por departamento
Taylor y Baker (1994)	•																							• Industrias de servicio de comunicaciones, transporte,
Bloemer y Kasper (1995)																•								• Consumidores de shampoo y cassettes en blanco
Keaveney (1995)	•	•	•			•									•				•					Diferentes servicios
Fornell et al. (1996)	•																•	•				•		• Varios sectores económicos, entre ellos la banca
Hallow ell (1996)																								• Un banco
Zeithaml, Berry, y Parasuraman (1996)																								• Compañías aseguradoras de automóviles, seguros de vida,
Macintosh y Lockshin (1997)						•		•																• Consumidores de vino
Oliver, Rust, y Varki (1997)													•											• Visitas a parque recreacional y compras de ticket para espectáculo
Sharp y Sharp (1997)					•																			Industrias de combustibles, tiendas por departamento y supermercados
Bolton (1998)							•																	• Industria de telefonía celular
de Ruyter, Wetzels, y Bloemer (1998)	•																							Centros de salud, teatros, lugares de comida rápida, supermercados y
Bloemer, de Ruyter, Peeters (1998)	•		•																					• Banca
Mittal, Ross, y Baldasare (1998)																	•							• Servicios de salud, industria automotriz

(Continúa)

Autor (Año)	Precios y Condiciones	Calidad del Producto y del Servicio	Línea del Producto, Disponibilidad, Accesibilidad	Imagen y Reputación	Programas de Lealtad del Cliente	Intensidad y Calidad de Relaciones de Negocios	Experiencia Propia y Recomendaciones a Otros	Confianza	Compromiso	Barreras Económicas de Cambio	Barreras Sociales y Psicológicas de Cambio	Atributos Sociodemográficos del Consumidor	Afecto	Participación	Importancia del Producto para el Consumidor	Patrones de Comportamiento del Consumidor	Expectativas	Valor percibido	Atractivo de las Ofertas/Incentivos al Cambio de los Competidores	Personalización	Reclamos	Comunicación	Satisfacción del Consumidor	Área de Aplicación del Estudio
Bloemer, de Ruyter, y Wetzels (1999)	•																							Supermercados, restaurantes de comida rápida, parques de
Bloemer y de Ruyter (1999)													•											• Envío de servicios municipales, restaurante de comida rápida,
de Ruyter y Bloemer (1999)																								Servicios educacionales vespertinos
Garbarino y Johnson (1999)													•					•						• Compañía teatral
Mittal, Kumar, y Tsiros (1999)																								• Automóviles
Pritchard, Havitz, y Howard (1999)									•	•				•										Servicios de aerolíneas y hoteles
Reynolds y Beatty (1999)															•			•						• Ropa y accesorios
Bolton, Kannan, y Bramlett (2000)	•	•			•	•													•					• Servicios financieros
Gronholdt, Martensen, y Kristensen (2000)		•		•														•	•					• Industria de telecomunicaciones, bancos, supermercados y comida
Bruhn y Grund (2000)																						•	•	Varios sectores económicos, entre ellos la banca
Chaudhuri y Holbrook (2001)								•					•					•						Distintos productos y marcas
De Wulf, Odekerken-Schröder, y Lacobucci (2001)					•	•		•	•															• Comida y vestuario
Mittal y Kamakura (2001)												•												• Una automotora
Too, Souchon, y Thirkell (2001)			•		•			•	•															Vestimenta
Olsen (2002)	•																							• Productos del mar
Roehm, Pullins, y Roehm Jr. (2002)					•																			Empresa que fabrica refrescos
Sirdeshmukh, Singh, y Sabol (2002)								•										•						Vestimenta y líneas aéreas
Hellier et al. (2003)																								• Industria de aseguradoras
Homburg, Giering, y Menon (2003)						•	•	•		•	•													• Administradores de industrias química, mecánica y eléctrica
Ranaw eera y Prabhu (2003)								•		•														• Industria de telefonía fija
Shankar, Smith, y Rangaswamy (2003)																								• Industria de servicios de viajes online y offline
Verhoef (2003)					•				•															Compañía de servicios financieros
Yen y Gwinner (2003)								•										•						Compradores por internet de servicios de viajes, ticket de líneas
Yi y Jeon (2003)					•																			Universitarios usuarios de salones de belleza y locales de pollo frito
Vilares y Coelho (2003)				•																				• Supermercados

(Continúa)

Autor (Año)	Precios y Condiciones	Calidad del Producto y del Servicio	Línea del Producto, Disponibilidad, Accesibilidad	Imagen y Reputación	Programas de Lealtad del Cliente	Intensidad y Calidad de Relaciones de Negocios	Experiencia Propia y Recomendaciones a Otros	Confianza	Compromiso	Barreras Económicas de Cambio	Barreras Sociales y Psicológicas de Cambio	Atributos Sociodemográficos del Consumidor	Afecto	Participación	Importancia del Producto para el Consumidor	Patrones de Comportamiento del Consumidor	Expectativas	Valor percibido	Atractivo de las Ofertas/Incentivos al Cambio de los Competidores	Personalización	Reclamos	Comunicación	Satisfacción del Consumidor	Área de Aplicación del Estudio
Bansal, Irving, y Taylor (2004)									•															Taller de reparación de automóviles
Beerli, Martín, y Quintana (2004)										•														• Banca minorista
Guenzi y Pelloni (2004)						•																		• Centro de deportes
Harris y Goode (2004)								•										•						• Compra electrónica de libros y vuelos
Hennig-Thurau (2004)						•			•															• Agencias de viajes y productos de medios de comunicación (DVD,
Lam et al. (2004)										•								•						• Servicios courier
Lewis (2004)					•																			Comercio online de supermercados y farmacias
Ngobo (2004)		•								•								•						• Servicios financieros
Venetis y Ghauri (2004)		•							•															Compañías de publicidad
Wallace, Giese, y Johnson (2004)																								• Canales vía Internet, órdenes por mail y retail
Ball (2004)		•		•			•	•										•				•	•	• Banca
Agustin y Singh (2005)								•										•						Vestimenta y aerolíneas
Algesheimer, Dholakia, y Herrmann (2005)						•																		Asociación de automovilistas
Bell, Auh, y Smalley (2005)		•																						Industria de servicios financieros
Borle et al.(2005)			•																					Venta online de supermercados
Fullerton (2005)		•							•															Servicio de banca, telecomunicaciones y supermercado
Gustafsson, Johnson, y Roos (2005)									•															• Servicios de telecomunicaciones
Homburg y Fürst (2005)																								• Varios sectores económicos,entre ellos la banca
Jiang y Rosenbloom (2005)	•																							• Venta electrónica al detalle
Lin y Ding (2005)						•		•																• Clientes de ADSL (tipo de conexión a Internet)
García et al. (2006)		•		•										•	•									Supermercados
Chiou et al. (2006)				•		•									•			•						• Sitios de Internet
Lewis y Soureli (2006)		•	•	•				•											•					• Banca
Ball (2006)		•		•			•	•										•		•	•	•	•	• Banca
Ndubisi (2007)								•	•															• Banca

(Continúa)

Autor (Año)	Precios y Condiciones	Calidad del Producto y del Servicio	Línea del Producto, Disponibilidad, Accesibilidad	Imagen y Reputación	Programas de Lealtad del Cliente	Intensidad y Calidad de Relaciones de Negocios	Experiencia Propia y Recomendaciones a Otros	Confianza	Compromiso	Barreras Económicas de Cambio	Barreras Sociales y Psicológicas de Cambio	Atributos Sociodemográficos del Consumidor	Afecto	Participación	Importancia del Producto para el Consumidor	Patrones de Comportamiento del Consumidor	Expectativas	Valor percibido	Atractivo de las Ofertas/Incentivos al Cambio de los Competidores	Personalización	Reclamos	Comunicación	Satisfacción del Consumidor	Área de Aplicación del Estudio	
Valdunciel (2007)	•	•					•	•									•						•	Banca	
Chitty et al. (2007)	•	•	•	•	•													•					•	Hoteles	
Yieh et al. (2007)	•	•						•																•	Propietarios de automóviles
Walsh et al. (2008)					•		•				•				•		•							•	Retail
Casaló et al. (2008)	•	•	•		•					•													•	•	Comercio Electrónico
Espejel et al. (2008)					•		•						•						•					•	Alimentos
Sweeney y Swait (2008)																								•	Banca minorista y servicios de telefonía larga distancia
Arbore et al. (2009)					•										•		•							•	Radio
Cater et al. (2009)	•	•	•		•	•								•										•	Manufactura
Zhang (2009)	•	•		•																				•	Compañías Populares de China
Lenka et al. (2009)		•	•					•					•				•						•	•	Banca Comercial en India
Alves et al. (2010)	•	•	•	•	•												•	•						•	Estudiantes Universitarios
Yen (2010)					•		•		•				•					•						•	Comercio Electrónico

Tabla3.5. Determinantes de la lealtad del consumidor en investigaciones empíricas.

Fuente: elaboración propia en base a Cahill, 2007.

Dada la relevancia para este estudio de investigación, es indispensable estudiar en más detalle algunos de estos determinantes. Para ello se abordarán aquéllos que se han considerado relevantes para explicar la lealtad en la banca; calidad del servicio, satisfacción del cliente, valor percibido, imagen, confianza, expectativas, manejo de reclamo y personalización, debido a la incidencia que puedan tener en el modelo propuesto en esta investigación.

3.3.7.1 Calidad percibida

El acercamiento tradicional para definir la calidad del servicio enfatiza que la percepción de la calidad del servicio es una comparación de las expectativas del consumidor con el actual desempeño (Gronroos 1984; Lewis y Booms 1983; Parasuraman et al. 1985; Parasuraman et al. 1990).

Al respecto, en los últimos años ha dominado la utilización de la escala SERVQUAL para la medición y dimensionalidad de este concepto. De acuerdo con Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), la calidad percibida es el resultado de la comparación entre lo que el cliente considera que el servicio ofrece (expectativa) y su percepción del desempeño del servicio entregado. La calidad de servicio es la diferencia entre las percepciones y expectativas de los clientes. Las cinco dimensiones del SERVQUAL se componen de 22 ítems y cada uno de ellos es dividido en dos o más ítems: uno que mide expectativas y otros que miden percepción del servicio.

Una empresa que pretenda lograr altos niveles en la calidad del servicio que ofrece, debe prestar una especial atención a los atributos en los que se fijan los clientes para juzgarla. La literatura se refiere a estos atributos con el término de dimensiones.

Con el estudio de la dimensionalidad, la empresa dispondrá de información relevante que le indicará en qué aspectos debe focalizar los esfuerzos. Los investigadores Parasuraman, Zeithaml y Berry han encontrado que en la mayoría de los servicios los consumidores utilizan factores similares para evaluar la calidad de los mismos y definieron inicialmente diez dimensiones, según se aprecia en la tabla 3.6.

Critero y definiciones	Ejemplos de preguntas específicas
Elementos tangibles: Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Son atractivas las instalaciones bancarias? - Mi corredor de bolsa ¿está vestido correctamente? - El estado de mi tarjeta de crédito ¿es fácil de entender?
Fiabilidad: Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando el encargado de los préstamos dice que le llamará en 15 min. ¿lo hace? - El corredor de bolsa ¿cumple exactamente las instrucciones para comprar o vender? - El estado de mi tarjeta de crédito ¿está exento de errores?
Capacidad de respuesta: Disposición de ayuda a los clientes y proveedores de un servicio rápido.	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando hay un problema con el estado de mi cuenta bancaria, ¿resuelve el banco rápidamente el problema? - Mi corredor de bolsa ¿está siempre dispuesto a responder a mis preguntas? - Los cargos de las mercancías devueltas ¿son rápidamente acreditados en mi cuenta?
Profesionalidad: Posesión de las destrezas requeridas y conocimiento de la ejecución del servicio.	<ul style="list-style-type: none"> - El cajero ¿posee las habilidades para procesar mis transacciones sin torpeza? - Mi empresa de corredores ¿tiene la capacidad de investigar con precisión las tendencias de crecimiento del mercado? - Cuando llamo a la empresa emisora de mi tarjeta de crédito, ¿la persona que contesta tiene la capacidad para responder a mis preguntas?
Cortesía: Atención, consideración, respeto y amabilidad del personal de contacto.	<ul style="list-style-type: none"> - El cajero ¿se comporta amablemente? - Mi agente ¿se abstiene de mostrarse ocupado o de ser grosero cuando le hago una pregunta? - Los telefonistas de la empresa emisora de tarjetas de crédito ¿son suficientemente agradables al contestar mis llamadas?
Credibilidad: Veracidad, creencia, honestidad en el servicio que se provee.	<ul style="list-style-type: none"> - El banco ¿Tiene una buena reputación? - Mi agente ¿se abstiene de presionarme para comprar? - La tasa de interés y cuotas que carga la empresa emisora de mi tarjeta de crédito ¿es proporcional al servicio que me dan?
Seguridad: Inexistencia de peligros, riesgos o dudas	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Es seguro para mí utilizar el cajero automático del banco? - Mi compañía de corredores ¿sabe donde están depositados mis certificados? - Mi tarjeta de crédito ¿está a salvo de usos no autorizados?
Accesibilidad: Accesible y fácil de contactar	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Me resulta fácil hablar con los altos directivos cuando tengo algún problema? - ¿Es sencillo contactar con mi agente a través del teléfono? - La empresa emisora de tarjetas de crédito posee líneas de teléfono para llamadas sin cargo las 24 horas?
Comunicación: Mantener a los clientes informados utilizando un lenguaje que puedan entender, así como escucharles.	<ul style="list-style-type: none"> - El encargado de los préstamos ¿puede explicar claramente los diversos cargos relacionados con los préstamos hipotecarios? - ¿Evita mi agente el uso de jergas técnicas? - Cuando llamo a la empresa emisora de tarjetas de crédito ¿se muestra encantados de oírme?
Comprensión del cliente: Hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Alguien me reconoce como un cliente regular en mi banco? - Mi agente ¿trata de determinar cuáles son mis objetivos financieros? - El límite de crédito fijado por la empresa emisora de mi tarjeta de crédito ¿es consecuente con lo que yo puedo permitir (por ejemplo, no es ni demasiado alto ni demasiado bajo)?

Tabla 3.6. Las diez dimensiones de la calidad del servicio.

Fuente: Zeithmal et al. 1990.

Parasuraman, Zeithaml y Berry han resumido estas dimensiones en fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles.

Fiabilidad: se considera como una habilidad para realizar el servicio de modo cuidadoso y fiable.

Capacidad de respuesta: es la disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.

Seguridad: conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para concitar credibilidad y confianza.

Empatía: atención personalizada que dispensa la organización a sus clientes.

Elementos tangibles: apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

En la tabla siguiente, se puede apreciar la correspondencia entre las cinco dimensiones y los diez criterios iniciales.

Los diez criterios iniciales en la evaluación de la calidad del servicio	Elementos tangibles	Fiabilidad	Capacidad de respuesta	Seguridad	Empatía
Elementos tangibles					
Fiabilidad					
Capacidades de respuesta					
Profesionalidad					
Cortesía					
Credibilidad					
Seguridad					
Accesibilidad					
Comunicación					
Compresión del usuario					

Tabla 3.7. Correspondencia entre los criterios de la escala SERVQUAL.

Fuente: Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988.

Para Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), los factores que influyen en el servicio esperado son:

Comunicación boca a boca: la opinión que se forma el potencial cliente depende de lo que escucha sobre el servicio a otros consumidores.

Necesidades personales: las características o el perfil del cliente y sus situaciones personales pueden llegar a modificar las expectativas creadas.

Experiencias anteriores: las expectativas que tienen los clientes que no han usado el servicio no suelen ser las mismas que las de los clientes que han tenido ya alguna experiencia con ese servicio o con otro de características similares.

Comunicación externa: los mensajes directos e indirectos que entregan las empresas a sus clientes pueden influir en el servicio que éstos esperan, de los cuales merece la pena destacar el precio.

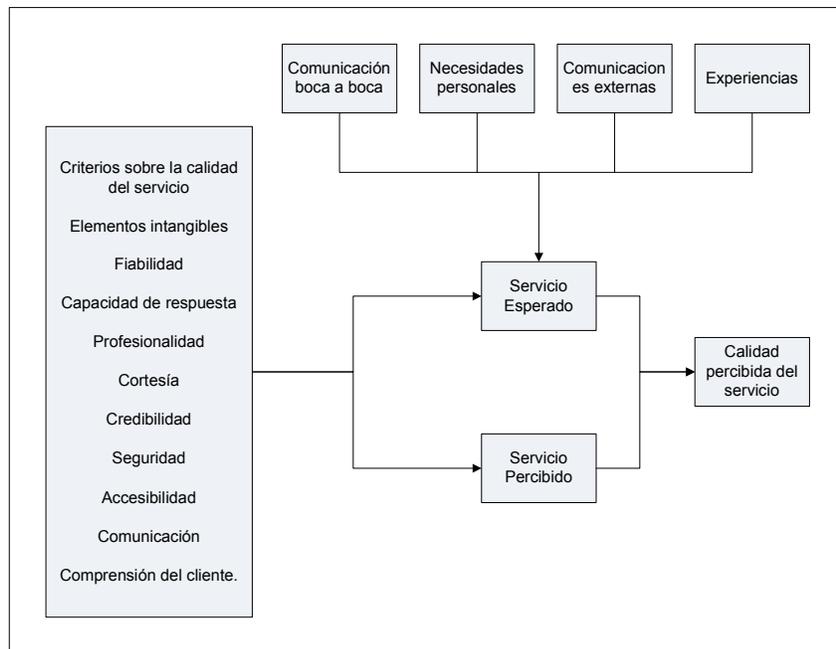


Figura 3.4. Evaluación del cliente sobre la calidad del servicio.

Fuente: Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988.

Los investigadores afirman que la clave para facilitar un servicio de alta calidad radica en equilibrar las expectativas y percepciones de los usuarios y acabar con las diferencias o desequilibrios que pudieran existir entre ambas. La metodología de SERVQUAL puede ayudar a determinar dónde se están produciendo esos desequilibrios. Al centrarse en subsanar las deficiencias SERVQUAL, una empresa podría beneficiarse al tener una mejor comprensión de los desequilibrios o fallos internos que pudiesen ser responsables de las deficiencias externas.

El componente más importante de la investigación de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), desarrollado en varias fases, está centrado en la identificación de esas deficiencias internas y en el establecimiento de la relación que existe entre ellas y las percepciones de calidad de los usuarios. Al respecto, los investigadores proponen un modelo para abordar los retos de los servicios, el *Modelo Conceptual de la Calidad de Servicio* (ver figura 3.5).

El foco central del modelo está puesto en las deficiencias o GAP, es decir, en la diferencia que existe entre las expectativas y las percepciones del cliente. A continuación se definirá cada uno de los GAP.

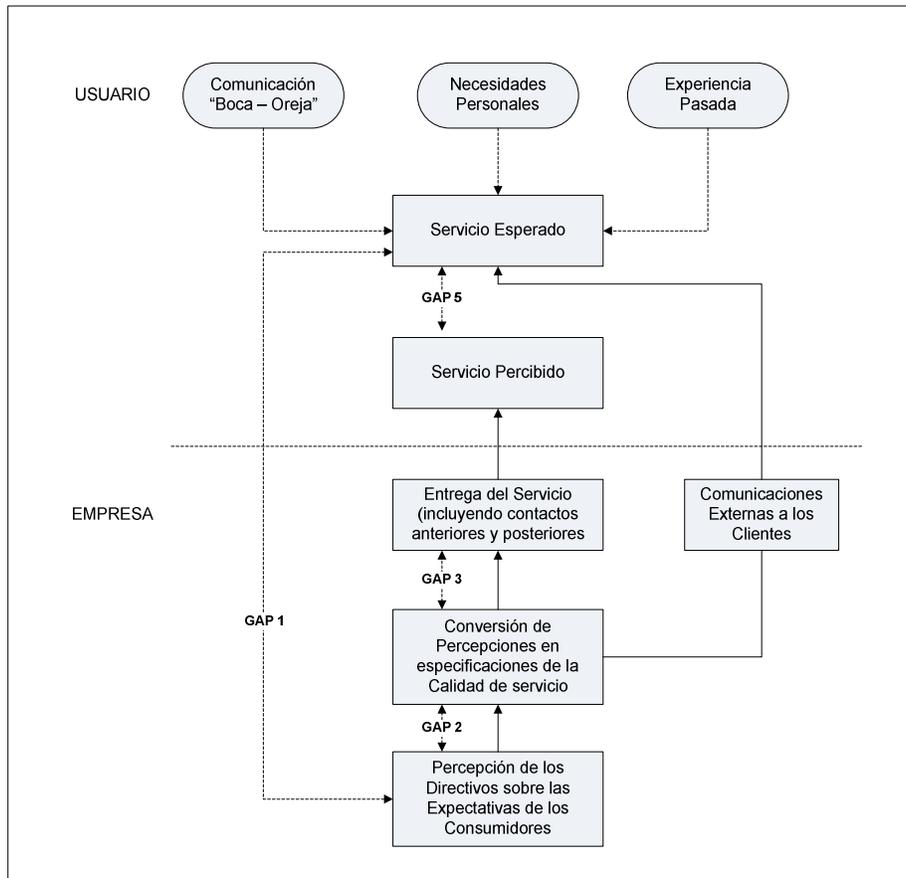


Figura 3.5. Modelo conceptual de la calidad del servicio.
Fuente: Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988.

GAP 1: Discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones que la empresa tiene sobre esas expectativas.

GAP 2: Discrepancia entre la percepción que los directivos tienen sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de calidad.

GAP 3: Discrepancia entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido.

GAP 4: Discrepancia entre el servicio real y lo que se comunica a los clientes sobre él. Este gap significa que las promesas hechas a los clientes a través de la comunicación de marketing no son consecuentes con el servicio suministrado.

GAP 5: la diferencia entre las expectativas y percepciones de los consumidores. Consiste en cerrar los restantes gaps del modelo:

$$\text{GAP 5} = f(\text{GAP 1}, \text{GAP 2}, \text{GAP 3}, \text{GAP 4})$$

El modelo conceptual sirve como marco general que, de forma esquemática, permite la comprensión, medición y perfeccionamiento de la calidad del servicio.

La idea consiste en que las empresas, con objeto de satisfacer a sus clientes y mantener relaciones sustentables en el tiempo, desean cerrar el gap o brecha entre lo que se espera y lo que se recibe. Para cerrar la brecha del cliente, es necesario cerrar las otras cuatro brechas, las de la empresa o proveedor del servicio, y para esto resulta esencial que el departamento de calidad logre conocer a fondo las expectativas que tienen sus clientes acerca del servicio. (Zeithaml y Biner, 2002).

Para la determinación de las dimensiones de calidad, el modelo clásico es el SERVQUAL, al cual se han realizado contribuciones por más de dos décadas, lo que indica que es una medida robusta de la calidad del servicio percibida. Sin embargo, las preocupaciones sobre SERVQUAL han sido planteadas y debatidas, incluyendo la interpretación y la necesidad para medir las expectativas, y la generalización de las cinco dimensiones a través de todos los contextos del servicio.

Posteriores revisiones de la escala llevaron a Cronin y Taylor (1992) a descartar la parte de medición de las expectativas. Las expectativas son el componente del instrumento SERVQUAL que más controversias ha suscitado, fundamentalmente por tres motivos:

- Los problemas de interpretación que plantea a los encuestados.
- Suponen una redundancia dentro del instrumento de medición, ya que las percepciones están influenciadas por las expectativas.
- Su variabilidad en los diferentes momentos de la prestación del servicio.

Por estas razones, se crea un nuevo instrumento llamado SERVPERF (Cronin y Taylor, 1992) basado únicamente en las percepciones. El modelo emplea únicamente las 22 afirmaciones referentes a las percepciones sobre el desempeño recibido del modelo SERVQUAL. Reduce por tanto a la mitad las mediciones con respecto al SERVQUAL y se calcula como la sumatoria de las percepciones marcadas.

Las limitaciones de SERVQUAL son resaltadas por los mismos autores y en por otros en diversos estudios (Carman 1990; Lewis 1993; Lewis y Mitchell 1990; y Smith 1992).

Tanto la escala SERVQUAL como la SERPERF han sido utilizadas como base para desprender dimensiones en diversas investigaciones del sector bancario (Oppewal y Vriens, 2000; Bahía y Nantel, 2000; Yavas et al., 2004; Al - Hawari et al., 2005; Lenka et al., 2009).

Por otra parte, Gronroos (1985) y Morgan & Piercy (1992) postulan que la calidad de servicio consta de dos dimensiones: principal (el servicio básico contratado o prometido) y relacional (la manera en la cual el servicio es entregado). Dicha promesa básica genera las expectativas básicas que los clientes tienen con respecto al servicio. Así, los clientes evaluarán la calidad del servicio principal basados en las promesas realizadas (Mc Dougall y Levesque, 2000).

La definición tradicional de calidad de servicio concibe a la calidad como la percepción del cliente de un servicio excelente. Es decir, la calidad es definida por la impresión del cliente sobre el servicio proporcionado. El supuesto detrás de esta definición es que los clientes perciben de la calidad del servicio de acuerdo a la ejecución de éste que ellos experimentan, basados en experiencias pasadas (Bhat, 2005). De manera similar, los autores Lévy y Varela (2006, p 456), definen la calidad percibida como “la evaluación de la experiencia de consumo, tomando como referencia, normalmente, las expectativas del cliente”.

En relación a la banca, Bahía y Nantel (2000) realizaron una investigación en Canadá para desarrollar una escala confiable y válida para la medida de la calidad percibida del servicio de los bancos. La escala propuesta se llama Calidad de Servicios Bancarios (Banking Services Quality BSQ) y abarca 31 artículos que atraviesan seis dimensiones: eficacia y aseguramiento; acceso, precio, bienes tangibles, servicios de portafolio y confiabilidad. Para construir BSQ, se consideraron las dimensiones de la encuesta SERVQUAL, además de agregar otras de relevancia.

Lassar et al. (2000) también realizaron una investigación en la banca donde compararon SERVQUAL y el modelo de la Calidad Técnica/Funcional (Arora y Stoner, 1996), midiendo la calidad del servicio que se le ofrece técnicamente al cliente y cómo se le entrega, es decir la calidad funcional. Al comparar ambos modelos, se concluye que el modelo de la Calidad Técnica/Funcional es más adecuado que SERVQUAL para medir la calidad del

servicio en la banca y que cuando el elemento técnico o principal del servicio es estable y existe un bajo nivel de fallas, el cliente prestará más atención a la forma en que se le entregue el servicio.

Por otra parte, Oppewal y Vriens (2000) desarrollaron una aplicación a la industria de la banca considerando 28 atributos y cuatro dimensiones; accesibilidad, competencia, exactitud y amabilidad, y tangibles. Los autores mostraron que los atributos más importantes resultaron ser tiempo de viaje al banco, hora de apertura, forma en que se manejan las quejas, exactitud en la ejecución de las transferencias de dinero y la amabilidad y cortesía del personal del mesón y telefónico. A la hora de determinar la preferencia por un banco, la exactitud y amabilidad fueron los aspectos más considerados.

Al revisar estudios en América Latina, se observa que existen algunas investigaciones en entidades bancarias. Por ejemplo en Colombia (Valdunciel et al., 2007), se tiene un estudio que considera como determinantes de la calidad del servicio los aspectos operativo, físico y humano y las nuevas tecnologías, y aspecto humano. Se resalta la fuerte influencia del primer aspecto mencionado (el operativo) en la percepción de la calidad. También se demuestra que la calidad del servicio es un antecedente de la satisfacción, el que a su vez es un antecedente de la lealtad. Las experiencias en Chile son limitadas, encontrándose un estudio sobre la satisfacción y la insatisfacción de los clientes con la internet de su banco, de Torres et al. (2008), y un trabajo, no orientado a la banca, dedicado a evaluar el rol de las expectativas y los deseos en el logro de la satisfacción del cliente, de Olavarrieta et al. (1999), que además utiliza como metodología los modelos de ecuaciones estructurales. Latinoamérica en general, descontando las excepciones señaladas, posee pocas investigaciones en torno a la calidad del servicio de la banca, sobre todo en el servicio ofrecido en cuenta corriente.

Es importante destacar que los conceptos de calidad percibida y satisfacción son dos de los pilares fundamentales de la investigación en marketing (Bigné et al, 2003). A continuación se estudia el concepto de satisfacción.

3.3.7.2 Satisfacción

La satisfacción del cliente ha sido definida de muchas formas pero esencialmente como el juicio del consumidor respecto a si un producto o servicio reúne sus expectativas (Gupta y Zeithaml, 2005).

Algunos autores han definido la satisfacción como un proceso de evaluación o medida de una experiencia de compra, en el que se comparan las expectativas con el resultado (Hunt, 1977; Westbrook, 1983). Otros autores vinculan la satisfacción a la respuesta o estado del cliente ante el consumo de un producto. Esta respuesta puede ser cognitiva (Churchill y Surprenant, 1982; Day, 1984), es decir, la satisfacción es el resultado de una experiencia de consumo en la que el consumidor evalúa de forma cognitiva las variables (expectativas y resultados, esfuerzos y recompensas), o puede ser afectiva (Giese y Cote, 2000; Eggert y Ulaga, 2002) y reflejar los sentimientos del consumidor o empresa (Anderson y Narus, 1984) ante el uso del producto.

Sureshchandar et al. (2002) postulan que la satisfacción de los clientes con los servicios de la organización está basada en todos los encuentros que ellos tienen con esa institución y puede ocurrir en múltiples niveles: satisfacción con la persona de contacto, con el servicio principal y con la organización como un todo.

Uno de los asuntos de definición cruciales en la literatura es si la satisfacción es concebida mejor como una evaluación, basada en una transacción o como una evaluación en conjunto, acumulativa, similar a la actitud. Tradicionalmente, la satisfacción fue vista como una transacción específica, un juicio inmediato de evaluación post compra o reacción afectiva (Oliver, 1993).

En una perspectiva más global, se considera la satisfacción como una evaluación general basada en la experiencia de compra o consumo total en el tiempo (Anderson, Fornell y Lehmann, 1999). Por su parte, Oliver (1999) la define como la percepción del cliente sobre la medida en que sus necesidades, metas y deseos han sido cubiertos completamente. La satisfacción se concibe como la confirmación de las expectativas, que sigue el paradigma disconfirmatorio en la formación de las expectativas (Fornell, 1992; Oliver, 1993; Yi, 1990); es decir, “estado psicológico final resultante cuando la sensación

que rodea la disconfirmación de las expectativas se une con los sentimientos previos acerca de la experiencia del consumo” (Oliver, 1981).

Bigné y Andreu (2004, p 79) definen la satisfacción del consumidor como un estado cognitivo-afectivo resultante de evaluaciones cognitivas, así como de las emociones provocadas, a su vez, por las evaluaciones cognitivas incitando respuestas de comportamiento como la lealtad.

Durante los últimos años, la discusión se ha centrado en las definiciones de calidad percibida y satisfacción y en la distinción entre ambas. Aunque ha habido alguna confusión entre calidad y satisfacción, ésta se ha producido principalmente por la incorrecta utilización de escalas que mezclaban elementos de ambos conceptos (Berné et al. 1996). Hoy en día parece haber acuerdo general sobre la diferencia. Anderson et al. (1994) señalan tres diferencias básicas: la satisfacción requiere experiencia, la calidad no; segundo, la satisfacción y la calidad percibidas mantienen dependencias diferentes con el precio, y tercero, existe un cierto apoyo empírico que muestra a la calidad como un antecedente de la satisfacción.

En la siguiente figura, se ilustran gráficamente las diferencias entre los conceptos de calidad de servicio y satisfacción según Zeithaml y Bitner (2002).

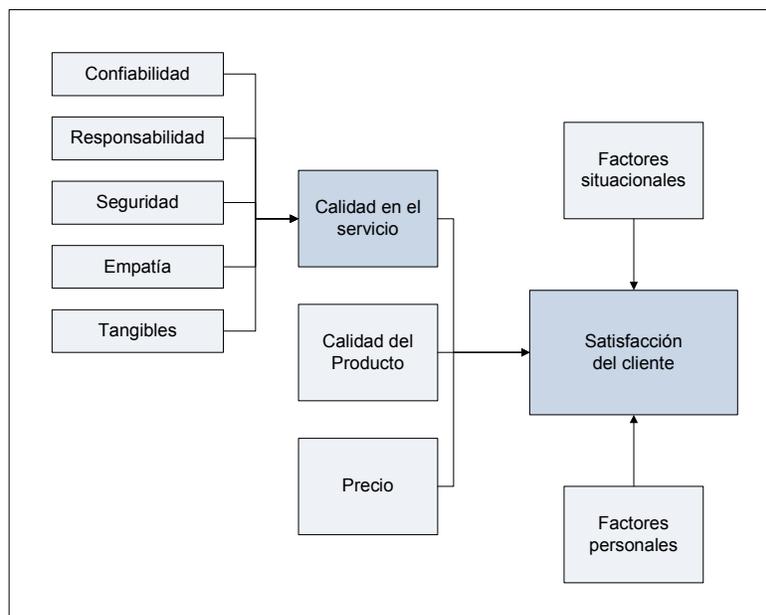


Figura 3.6. Percepciones de la calidad y satisfacción del cliente.
Fuente: Zeithaml y Bitner, 2002.

Como se puede observar en la figura, la calidad del servicio es una evaluación dirigida que refleja las percepciones del cliente sobre ciertas dimensiones específicas del servicio, tales como confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y tangibles. Por su parte, la satisfacción es más global, está influenciada por más aspectos, como la calidad del servicio, la calidad del producto, el precio, además de factores situacionales y características personales.

Por otra parte, Campo y Yague (2008) indican que la diferencia fundamental entre calidad percibida y satisfacción es que la calidad percibida del consumidor está basada en la evaluación del rendimiento que el servicio provee, mientras que la formación de la satisfacción está basada en la percepción de la calidad de la experiencia (Baker y Crompton, 2000). Por consiguiente la satisfacción tiene un componente más afectivo o emocional que la calidad percibida, el cual es más cognitivo. (Bowen, 2001).

Conceptualmente, Lévy y Varela (2006, p. 456) hacen referencia a la satisfacción como “la resultante psicológica de una experiencia de consumo, la que no debe confundirse con la evaluación de la experiencia, sino que debe entenderse como el balance psicológico y retrospectivo de la experiencia del consumo, donde la medida de satisfacción surge de la consistencia en las respuestas a una serie de cuestiones relativas al grado de bienestar que siente una persona por un fenómeno específico de vida, como es un servicio, un producto o una marca concreta”. En este sentido, la satisfacción es entendida como el bienestar resultante de la experiencia del consumo.

Hurley y Estelami (1998) postulan que la calidad de servicio y la satisfacción son constructos diferentes, pero existe una relación causal entre ambos, por tanto, las percepciones acerca de la calidad de servicio afectan los sentimientos de satisfacción, lo que tiene a su vez influencia en el comportamiento de compra futuro.

Por otra parte, existen factores como conveniencia, precio o disponibilidad que pueden influir en la satisfacción, no así en la percepción de calidad del servicio (Cronin y Taylor, 1992).

Existen varias investigaciones que señalan que la satisfacción del cliente y la calidad del servicio son constructos diferentes, siendo esta última un antecedente de la satisfacción.

Por otra parte, varios estudios han demostrado la directa relación entre satisfacción y lealtad (Anderson y Sullivan, 1993; Bloemer y Kasper, 1995, Patterson and Spreng, 1997; Mittal y Lassar, 1998; Brady y Hule, 2000; Yu an Dean, 2001; Campo y Yague, 2008).

Aunque típicamente los clientes leales están más satisfechos, la satisfacción no se traduce universalmente en lealtad. Para explicar el rompecabezas de la satisfacción – lealtad, Oliver en 1999 en su artículo “Whence Customer Loyalty” investiga qué aspecto de la respuesta de satisfacción del cliente tiene implicancias sobre la lealtad y qué porción de la respuesta de lealtad se debe a este componente de la satisfacción. El análisis concluye que la satisfacción es un paso necesario para la formación de lealtad, pero es menos significativa cuando la lealtad se forma a través de otros mecanismos. Estos mecanismos, omitidos en los modelos actuales, incluyen los roles del determinismo personal (fortaleza) y los lazos sociales a un nivel personal e institucional. Cuando estos factores se tienen en cuenta, la lealtad surge como una combinación de la superioridad percibida del producto, fortaleza personal, lazos sociales, y sus efectos sinérgicos.

Cuando firmas individuales que proveen a los mercados no logran cada uno de los factores anteriormente mencionados, el potencial de obtener lealtad se erosiona. Una conclusión inquietante de este análisis es que la lealtad no puede ser lograda o perseguida como una meta razonable por muchos proveedores debido a la naturaleza de la categoría de los productos o al desinterés de los clientes. Para algunas empresas, la satisfacción es la única meta factible por la cual debieran esforzarse; por lo tanto, la satisfacción sigue siendo un objetivo valioso dentro de la comunidad del marketing del consumidor (Oliver, 1997).

Es así como diversos estudios han considerado a la satisfacción como el determinante principal de la lealtad (Bloemer y de Ruyter, 1999; Oliver, 1999). Sin embargo, estudios muestran que los clientes satisfechos también tienden a cambiarse (*switch*) a la competencia (Mittal y Lassar, 1998).

La exhaustiva investigación de Jones y Sasser (1995) respecto a las relaciones entre la satisfacción y la lealtad del consumidor muestra que no se le da suficiente importancia al siguiente aspecto de la relación: “a excepción de unos pocos casos, la absoluta satisfacción del consumidor es la clave para asegurar su lealtad y generar un bienestar

financiero de largo plazo”. Muchos gerentes se dan cuenta de que mientras más competitivo es el mercado, más importante es el nivel de satisfacción del consumidor. De lo que no se percatan es de cuán importante es el nivel de satisfacción en mercados donde la competencia es intensa, tales como los servicios financieros. En mercados como estos, existe una inmensa diferencia en la lealtad entre clientes satisfechos y clientes absolutamente satisfechos.

Jones y Sasser (1995) sugieren que diferentes niveles de satisfacción reflejan diferentes aspectos, y por tanto, requieren de diferentes acciones. Éste es un aspecto que se considera en este estudio de investigación. Se aplica el modelo para segmentos con distintos niveles de satisfacción.

3.3.7.3 Expectativas

El término expectativas se utiliza indistintamente con dos significados diferentes: lo que el cliente cree que va a recibir, y lo que el cliente quiere recibir. A partir de una investigación en seis sectores de servicios y 16 *focus groups*, Parasuraman et al. (1991) constataron dos niveles de expectativas:

- Nivel deseado: se refiere al nivel de servicio que el cliente espera recibir.
- Nivel adecuado: el nivel que considera aceptable, expectativa de un nivel más bajo que representa el umbral de servicio aceptable. Es el nivel de servicio que el cliente puede aceptar.

Entre ambos niveles se establece una zona de tolerancia, cumpliéndose que cuanto más importante es la dimensión, menor es la zona de tolerancia, lo que refleja la exigencia en los estándares de servicio, y demuestra la importancia de la fiabilidad como elemento central de la calidad de servicio.

(Alet, 2001).

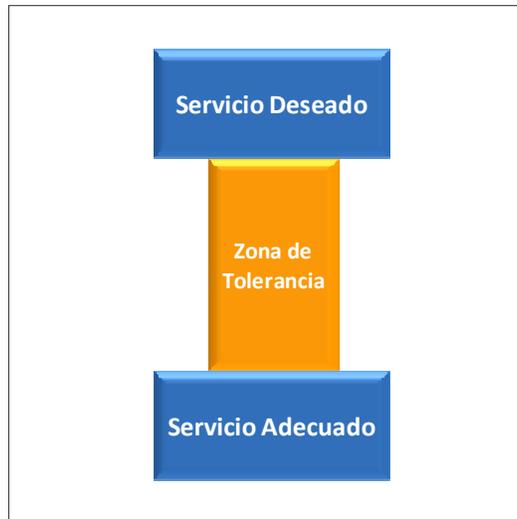


Figura 3.7. Zona de tolerancia.
Fuente: Zeithaml y Bitner, 2002.

Cuando el servicio se ubica por debajo del nivel mínimo considerado aceptable, los clientes se sienten insatisfechos. Por el contrario, cuando el servicio supera el nivel del servicio deseado, los clientes se sentirán muy complacidos. Cuando el desempeño del servicio cae fuera de los límites (muy bajo o muy alto), llama la atención del cliente de manera negativa o positiva. Sin embargo, cabe señalar que no todos los clientes tienen la misma zona de tolerancia.

Zeithalm, Berry y Parasuraman (1993) establecen que los factores que influyen en las expectativas son la comunicación boca a oído, es decir, lo que los usuarios escuchan de otros usuarios, las necesidades personales de los clientes, la extensión de las experiencias que se han tenido con el uso de un servicio y la comunicación externa de los proveedores, referida a mensajes directos e indirectos que emiten las empresas hacia sus clientes, por ejemplo a través de la publicidad, la que considera el precio como un elemento subyacente dentro de la comunicación externa y de suma relevancia para ajustar las expectativas.

Los estudios más antiguos acerca de la satisfacción (Oliver 1980), consideraban las expectativas en la teoría de disconfirmación, donde el concepto de “disconfirmación” involucra, a su vez, el concepto de rendimiento (estándar de comparación por medio del cual se evalúa la disconfirmación) y las expectativas. La disconfirmación surge de las discrepancias entre las expectativas previas y el rendimiento actual. La naturaleza de su

definición dificulta la manipulación de manera independiente de sus dos variables (expectativas y rendimiento). Se creía que la magnitud del efecto de disconfirmación generaba satisfacción (o insatisfacción, en el peor de los casos). Una definición más clara de disconfirmación es entregada por la American Marketing Association: “en teoría de satisfacción de los consumidores, disconfirmación se refiere a una situación en la que un producto rinde de forma diferente de lo esperado antes de la compra. Disconfirmación positiva se produce cuando el producto funciona mejor de lo esperado; disconfirmación negativa se produce cuando el producto rinde peor de lo esperado”.

En el Índice Americano de Satisfacción del consumidor (American Customer Satisfaction Index, ACSI), las expectativas aparecen como un constructo relevante del modelo, el cual se refiere tanto a las expectativas previas que proporcione el mercado en relación a las ofertas de una empresa (incluyendo información que no se vincula a la experiencia, sino a publicidad o boca a boca), así como al pronóstico sobre la habilidad que un proveedor tenga para proporcionar calidad en el futuro (Fornell et al., 1996).

3.3.7.4 Imagen

La imagen se refiere a la manera como el cliente percibe a la empresa de acuerdo a las experiencias con la organización (Lewis y Soureli, 2006). Generalmente, para medir la imagen se consideran preguntas que miden las percepciones del cliente sobre diferentes aspectos de la empresa: si la consideran estable, si les genera confianza, qué contribuciones realiza a la sociedad, qué grado de preocupación manifiesta por los clientes, si existe relación en lo que la empresa dice y hace, qué reputación tiene y cuál es su capacidad de innovación (Ball et al., 2004; Bravo et al., 2009).

La reputación de una compañía o su imagen, afecta a la confianza (Anderson y Weitz, 1989); esto se comprobó a través de la prueba del modelo utilizado por Ball et al., (2004). Estos investigadores consideran preguntas que miden las percepciones del cliente acerca de la estabilidad de la empresa, sus contribuciones hacia la sociedad, preocupación por los clientes, fiabilidad en lo que la empresa dice y hace, y su capacidad de innovación. El modelo base también muestra, como era de esperarse, un efecto directo de la imagen sobre la satisfacción (pero no sobre la lealtad). En otras palabras, mientras más positiva sea la imagen corporativa, mayor será la satisfacción por el servicio entregado por la

empresa. Dado que la confianza y la satisfacción afectan a la lealtad, existe un efecto indirecto de la imagen sobre la lealtad (Ball et al, 2006).

Por otra parte, el artículo de Bloemer, Ruyter y Peeters (1998) presenta una investigación sobre cómo la imagen, la calidad de servicio percibida y la satisfacción determinan la lealtad en una banca *retail* a nivel de un constructo global así como a nivel de sus dimensiones. A nivel global, los resultados de un estudio empírico de gran escala revelan que la imagen está indirectamente relacionada con la lealtad hacia un banco a través de la calidad percibida. La calidad de servicio está directa e indirectamente relacionada con la lealtad a través de la satisfacción. Esta última tiene un efecto directo en la lealtad.

3.3.7.5 Confianza

La confianza ha sido un concepto bastante investigado por muchos autores (Moorman et al., 1993; Morgan y Hunt, 1994; Lim y Razzaque, 1997; Garbarino y Johnson, 1999; Chaudhuri y Holbrook, 2001) y se ha revelado como una variable de notable importancia para garantizar el éxito de las relaciones entre la empresa y el cliente. La confianza se define como aquel estado psicológico, que por una parte induce a aceptar nuestra propia vulnerabilidad, es decir, del que confía, y por otra se basa en expectativas favorables sobre las intenciones y comportamientos del otro (Singh y Sirdeshmurk, 2000).

La confianza puede ser pensada en dos componentes: la interpretación o la confianza de credibilidad y la confianza de benevolencia (Ganesan, 1994). La primera se refiere a la creencia de que el proveedor cumplirá sus promesas y la segunda se refiere a la creencia en que el proveedor de servicios está actuando por el mejor interés del cliente y no tomará ventaja de la relación.

Por otra parte, Morgan y Hunt (1994) definen el término confianza como la fe en la fiabilidad e integridad de la otra parte y lo asocian con cualidades como ser coherente, honesto, justo, responsable, útil y benevolente. La confianza es fundamental en el marketing de relaciones pues promueve:

- la lealtad del cliente (Garbarino y Johnson, 1999)

- el compromiso relacional, es decir, afectivo (Dwyer et al., 1987)
- la rentabilidad (Doney y Cannon, 1997)

La relación entre la confianza y la lealtad se ha estudiado en numerosas investigaciones, evidenciándose una relación significativa, en la cual la confianza afecta positivamente a la lealtad (Chaudhuri y Holbrook, 2001; Yieh et al., 2007).

3.3.7.6 Manejo del reclamo

El manejo de reclamo fue propuesto por Morgan y Hunt (1994), como un antecedente de confianza, pues una queja mal atendida puede ser interpretada como simple incompetencia básica, lo que tendría un efecto negativo sobre la credibilidad y en el desarrollo de la confianza (Ganesan, 1994).

Existe evidencia empírica que muestra que la mayoría de los clientes desertores experimentan múltiples problemas y antes de abandonar la empresa hacen un esfuerzo por manifestarle sus quejas o reclamos. (Bolton y Bronkhurst, 1995; Stewart, 1998). Por otra parte, hay una variedad de estudios que indican que la deserción involucra una gradual disolución de relaciones debido a múltiples problemas en el tiempo (Bejou y Palmer, 1998; Hocutt, 1998) y que un severo incidente crítico puede hacer que el cliente abandone la empresa de inmediato. Sin embargo, existen investigaciones que plantean que la mayor parte del tiempo las razones subyacentes de la decisión del cliente para cambiarse de banco son numerosas y complejas (Stewart, 1998).

Al respecto, una investigación de servicios bancarios, (Lewis y Spyropoulos, 2001) concluyó que hay distintos tipos de fallas agrupadas en cinco categorías, las que se pueden observar en la tabla siguiente.

Categorías de fallas	Tipos de fallas
Procedimientos bancarios	<ul style="list-style-type: none"> - Burocracia y lentitud - Fallas para mantener completa conciencia de su situación bancaria
Errores	<ul style="list-style-type: none"> - Diversos tipos de errores (cobros equivocados, cargos indebidos, información incorrecta...)
Comportamiento y entrenamiento del empleado	<ul style="list-style-type: none"> - Empleados con desconocimiento de los procedimientos. - Empleados lentos y sin disposición a ayudar a los clientes
Fallas funcionales/técnicas	<ul style="list-style-type: none"> - Largas y/o no organizadas colas - Cajeros automáticos fuera de servicio - Red limitada de cajeros automáticos - Limitada red de sucursales - Incomprensibles estados de cuentas entre otros.
Omisiones de la banca	<ul style="list-style-type: none"> - Acciones de la banca que están en contra el sentido de comercio justo.

Tabla 3.8 Categorías y tipos de fallas.

Fuente: Lewis y Spyarakopoulos, 2001.

Por otra parte, Keaveney (1995) identificó factores distintos del servicio que influyen en la decisión del cliente de salir del banco. El autor enfatiza cinco factores causales: fallas en el servicio central, en el encuentro del servicio, en la recuperación del servicio, inconveniencia y precios.

Un estudio más reciente, como el de Colgate y Hedge (2001), concluyó que existen tres áreas de problemas principales: fallas en el servicio, problemas de precios y servicios negados. Se prueba que los clientes tienden a quejarse más a menudo previo al abandono del banco, siendo el problema de precios el de mayor incidencia en la deserción.

El desarrollo de un programa efectivo de recuperación del servicio es fundamental para asegurar que los clientes perciban a las empresas como responsables, dispuestas a cumplir con los compromisos y a resolver los problemas que surjan en la relación con ellos.

El manejo de reclamos es validado como un antecedente de lealtad en el modelo ECSI aplicado por Ball y también como un antecedente de confianza (Ball et al., 2006).

3.3.7.7 Valor percibido

La mayoría de las definiciones señalan que el valor percibido es la evaluación objetiva del cliente respecto de la utilidad de un producto, basada en la percepción de lo que se entrega versus lo que se recibe (Gupta y Zeithalm, 2005).

El valor percibido ha demostrado ser un concepto difícil de definir y medir (Woodruff, 1997; Holbrook, 1994; Zeithaml, 1988). En general, el valor percibido es el resultado o beneficio que los clientes reciben en relación a los costos totales. En términos simples, el valor es la diferencia entre el beneficio percibido y el costo. Sin embargo, lo que constituye el valor se muestra como altamente personal, idiosincrásico y puede variar considerablemente de cliente en cliente (Holbrook, 1994; Zeithaml, 1988). Existe evidencia de que los clientes que perciben haber recibido *value for money* están más satisfechos que aquellos que no (Zeithaml, 1988). El valor percibido puede ser visto como una medida relativa de los costos y otros aspectos monetarios del servicio en comparación con la competencia. Para esta investigación, el valor percibido se define como la evaluación global del cliente de lo que se recibe en relación a lo que se entrega (Zeithaml, 1988).

El valor es una percepción basada en la experiencia y se puede medir si se hacen preguntas basadas en las relaciones entre precio y desempeño comparado en competitividad.

3.3.7.8 Personalización

Este concepto ha sido uno de los últimos en integrarse a la teoría de satisfacción. Ball et al. (2006), definen la personalización del servicio como cualquier ajuste que permita adaptarse a las exigencias particulares de un cliente. Además, dejan en claro que tal definición atañe tanto a los servicios completamente individualizados como a los “personalizados en masa” (Gilmore y Pine, 2000). Ball et al., en su estudio (el cual recoge información sobre la industria de la banca portuguesa) atribuyen a la personalización del servicio el ser uno de los motivos por el cual los clientes satisfechos no se desvían hacia otras compañías, ya que si bien se ha comprobado de forma empírica que los clientes

leales tienden a ser clientes satisfechos, los clientes satisfechos no siempre son leales a la compañía.

Por último, los autores establecen que la personalización del servicio requiere de tres cosas:

1. Un proveedor de servicio complaciente y capaz de ajustar sus ofrecimientos al cliente individual.
2. Un cliente que desea algo diferente en relación a los otros clientes.
3. Comunicación entre el cliente y el proveedor, de manera de establecer los parámetros de personalización (aquello que únicamente ese cliente necesita, y que el proveedor de servicios puede hacer únicamente para ese cliente).

Hanson (2000) define personalización como una forma especializada en la diferenciación de productos, en que la solución está diseñada para un individuo. Se puede apreciar en diversas investigaciones que todas las definiciones tienen en común la oferta de la empresa en servicios más ajustados a las necesidades del cliente (Pepper et al., 1999; Imhoff et al., 2001; Coner, 2003).

En esta investigación, la personalización está referida a beneficios especiales que el banco otorga al cliente por tener cuenta corriente.

3.3.8 Modelos de satisfacción y lealtad

A continuación se muestran algunos modelos de índices de satisfacción, muy mencionados en distintas investigaciones, que utilizan ecuaciones estructurales, metodología que se piensa emplear en la segunda etapa de esta investigación. Los modelos más mencionados son ACSI, ECSI y SWICS. Los tres tratan de contrastar patrones de comportamiento del consumidor, cuyo factor central es la satisfacción y cuya consecuencia fundamental es la lealtad de cliente.

En Estados Unidos y Europa se han implementado modelos de ecuaciones estructurales para medir satisfacción y lealtad a nivel nacional, escogiendo muestras de compañías e instituciones pertenecientes a varias industrias o sectores de la economía. Los estudios se realizan periódicamente y son llevados a cabo por instituciones neutrales como universidades.

Para realizar tales estudios, se escogen muestras de la población que consuma los productos o servicios a testear (alimentos, automóviles, bancos, servicios de prestación de salud, policía, educación, entre otros), y se solicita que contesten voluntariamente una encuesta de satisfacción (a través de encuestas telefónicas, publicaciones en diarios, de forma presencial, etc.) en donde se reúne un número determinado de preguntas relacionadas con cada variable manifiesta, que a su vez son indicadores para cada constructo.

Es importante mencionar que estos modelos trabajan sobre las “percepciones” que los consumidores tengan acerca de los tópicos incluidos en las encuestas aplicadas para medir las variables observables.

3.3.8.1 Modelo ACSI

El *American Customer Satisfaction Index (ACSI)*, o Índice Americano de Satisfacción del Consumidor, es un sistema que se utiliza en Estados Unidos para medir el estado en que se encuentran las empresas, industrias, sectores económicos y la economía a nivel nacional. Comenzó a ser aplicado en el año 1994 por la Nacional *Quality Research Center* de la Universidad de Michigan, luego de la creación del primer sistema nacional de medición de satisfacción desarrollado en 1989 en Suecia, denominado *SCSB (Swedish Customer Satisfaction Barometer* o Barómetro Sueco de Satisfacción del Cliente) y del *Deutsche Kundenbarometer*, desarrollado en 1992 en Alemania.

Este modelo realiza una estimación del índice de satisfacción del consumidor en cada empresa escogida para formar parte de la muestra, a través de las percepciones que sus consumidores manifiesten sentir acerca de los bienes y servicios, para luego ponderar estos resultados con el fin de calcular los índices que correspondan a cada industria, sector y finalmente, a la economía nacional, es decir, el ACSI representa una evaluación

acumulativa sobre el mercado más que una evaluación específica acerca de una transacción particular realizada por un consumidor (Fornell et al., 1996).

Se consideran los siete sectores económicos más importantes de Estados Unidos para aplicar el modelo: 1) Manufactura/ (productos no durables) 2) Manufactura/ (productos durables) 3) Transporte/ Comunicaciones 4) Retail 5) Finanzas/Seguros 6) Servicios 7) Administración Pública/ Gobierno. Dentro del sector Finanzas/ Seguros, se incluye la industria de la banca comercial.

El ACSI (ver figura 3.8) se compone de antecedentes de la satisfacción total de los consumidores y sus consecuencias, por lo que es considerado un modelo que proporciona una evaluación del mercado con visión del pasado y del futuro. La figura 3.8 debe ser leída a partir de la variable que recibe la flecha, es decir, la satisfacción (ACSI) depende de las expectativas, el valor, y la calidad percibidas (éstos son sus determinantes). En este modelo, tales constructos se definen así:

Calidad percibida: apunta al desempeño del servicio, es decir, a la evaluación sobre la experiencia de consumo reciente.

Valor percibido: se refiere al nivel percibido acerca de la calidad del producto en relación a su precio (este constructo incluye información del precio con la cual se hace posible la comparación entre empresas, industrias y sectores).

Expectativas: considera tanto a las expectativas previas que proporcione el mercado en relación a las ofertas de una empresa (incluyendo información que no se vincula a la experiencia, sino a publicidad o boca a boca), así como al pronóstico sobre la habilidad que un proveedor tenga para proporcionar calidad.

Las consecuencias de satisfacción son:

Reclamos, se refiere a si el cliente se ha quejado formal o informalmente por el producto o servicio.

Lealtad, dice relación con la probabilidad de volver a comprar y tolerancia al precio.

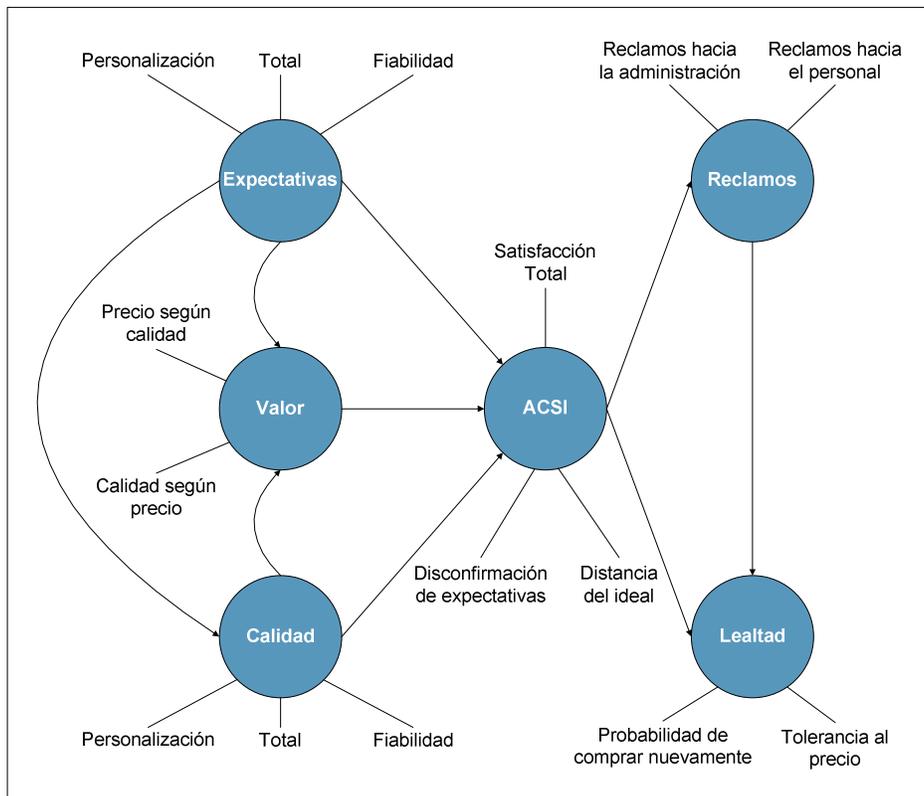


Figura 3.8 Modelo ACSI.

Fuente: Fornell et al, 1996.

Se prueba la siguiente relación: a mayor satisfacción del consumidor, menores van a ser los reclamos y por ende existirá mayor lealtad. Pero también muestra que la relación entre los reclamos y la lealtad permite evaluar la capacidad de la empresa para sacar partido de una situación negativa, ya que puede ser que si existen reclamos y se logra manejar la situación de una forma inteligente, los consumidores se lleven una buena impresión y sean más leales o, de manera opuesta, que existan más reclamos y por ello se consiga menos lealtad.

Las variables medibles o manifiestas detrás de cada constructo se muestran a través de líneas continuas en donde, por ejemplo, para la lealtad, las variables manifiestas son “probabilidad de comprar nuevamente” y “tolerancia al precio”. La tabla 3.9 asocia variables medibles a sus respectivos constructos.

La conclusión general más importantes del modelo ACSI es que el impacto de la calidad sobre la satisfacción total es mayor que el del valor, es decir, el precio es menos significativo que la calidad.

Variables Latentes	Variables de Medición
<i>Expectativas del cliente</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Expectativas totales de calidad (pre-compra) - Expectativas en relación a la personalización, o a cuán bien los productos se ajustan a los requerimientos personales (pre-compra) - Expectativas en relación a la fiabilidad, o a cuán seguido las cosas salen mal (pre-compra)
<i>Calidad percibida</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación total de la experiencia de calidad (post-compra) - Evaluación de la experiencia de personalización, o cuán bien el producto se ajusta a los requerimientos personales (post-compra) - Evaluación de la experiencia de fiabilidad, o a cuán seguido las cosas salen mal (post-compra)
<i>Valor percibido</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Clasificación de la calidad según el precio - Clasificación del precio según la calidad
<i>Satisfacción</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción total - Expectativa de disconfirmación (si el rendimiento está por debajo, o supera las expectativas) - Rendimiento versus el producto o servicio ideal del cliente, según la categoría
<i>Reclamos del cliente</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Si el cliente se ha quejado o no, de manera formal o informal, acerca del producto o servicio
<i>Lealtad del cliente</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Ratio de probabilidad de volver a comprar - Tolerancia al precio (aumento) según repetición de compra - Tolerancia al precio (disminución) para inducir a repetir comprasegún repetición de compra

Tabla 3.9. Variables de medición asociadas a latentes en ACSI.

Fuente: Fornell et al., 1996.

3.3.8.2 Modelo ECSI

El European Customer Satisfaction Index (ECSI), (Kristensen et al., 2000), o Índice Europeo de Satisfacción del Consumidor, fue implementado en 1999 en 12 países europeos y fundado por la European Organization for Quality (EOQ), la European Foundation for Quality Management (EFQM), la European Academic Network for Customer Orienteted Quality Analysis (IFCF), además de la European Comission. El modelo (ver figura 3.9), posee 7 variables latentes (a diferencia del modelo ACSI), incluyendo un constructo nuevo, la Imagen.

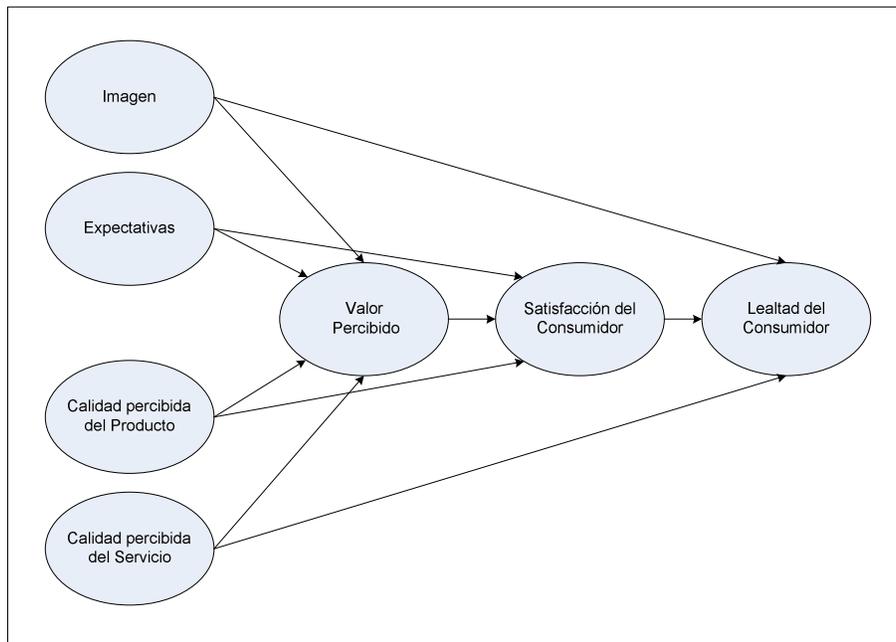


Figura 3.9. Modelo ECSI.
Fuente: Kristensen et al, 2000.

La metodología de aplicación del modelo ECSI, es la misma que para el ACSI, es decir, el índice de satisfacción del cliente es calculado a partir de una ponderación de las puntuaciones que cada variable de medición obtenga (asociada a un constructo en particular) de las respuestas de los consumidores encuestados, acerca de su experiencia con los sectores económicos más importantes (y sus empresas).

En la figura 3.9 se observan similitudes y diferencias en relación al modelo ACSI. Éstas se darán a conocer mediante la explicación de los antecedentes y consecuencias de la satisfacción del consumidor.

Antecedentes de satisfacción

Los antecedentes para el modelo son la imagen percibida por los consumidores sobre la empresa, las expectativas, el valor percibido (cuyo significado es el mismo que en el modelo ACSI) y la calidad percibida. Este último constructo se divide conceptualmente en dos elementos: calidad percibida del producto, o atributos, y la calidad percibida acerca del servicio, es decir, los que están relacionados con elementos que interactúan durante

una compra (comportamiento del personal, atmósfera, etc.). En el modelo ACSI, la calidad percibida sólo se refiere a aquello que tiene relación con lo adquirido, siendo una causa directa de satisfacción, al igual que en este modelo, pero el modelo ACSI no considera las percepciones sobre el trato que tuvo el consumidor o el ambiente en el cual sucede la compra, lo cual sí se inserta dentro del modelo ECSI, el cual asume que la calidad en cuanto al servicio es un antecedente directo del valor percibido, y por lo tanto, es un antecedente indirecto para la satisfacción del consumidor.

Consecuencias de satisfacción

Este modelo sólo incluye la lealtad como una consecuencia de la satisfacción, a diferencia del modelo ACSI, el que recoge los reclamos de los consumidores. Una observación interesante resulta de la incorporación del constructo calidad del servicio, el cual estaría siendo una causa de lealtad, relación que no aparece en el modelo ACSI. Con respecto a la imagen, ésta sería una causa indirecta de satisfacción y directa en cuanto a la lealtad.

El modelo ECSI ha sido utilizado también para medir satisfacción a nivel empresarial, por ejemplo en Dinamarca, en donde la empresa de servicios de correo Post Denmark en base a los indicadores generales establecidos por el Comité Técnico (1998) encargado del modelo ECSI, elaboró la tabla 3.10 que se observa a continuación.

La tabla 3.10. muestra los indicadores asociados a cada concepto del modelo ECSI, de los cuales se puede inferir que a pesar de no ser descritos del mismo modo que el modelo ACSI, se refieren a la misma situación. Es así como uno de los indicadores de lealtad en el modelo ACSI es “probabilidad de volver a comprar” y en el ECSI se alude a lo mismo al utilizar la expresión “intención de comprar nuevamente”. Sucede algo similar con el resto de los constructos (excepto con la imagen pues es el constructo innovador).

Las conclusiones más importantes del modelo son que éste efectivamente ofrece una buena estructura para explicar satisfacción y que la inclusión de los dos elementos previamente explicados de la calidad puede tener influencias diferentes dependiendo del área de aplicación.

VARIABLES LATENTES	VARIABLES DE MEDICIÓN
<i>Imagen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Imagen total - Prácticas del negocio - Ética - Responsabilidad social
<i>Expectativas del cliente</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Expectativas totales del producto/servicio - Expectativas totales de la interacción del cliente
<i>Calidad percibida producto/servicio</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación total de la experiencia de calidad - Reunión de exigencias del cliente - Comparación con los competidores
<i>Calidad percibida de la interacción del cliente</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación total de la experiencia de calidad - Reunión de exigencias del cliente - Comparación con el competidor
<i>Valor percibido</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Valor como dinero - Comparación con los competidores
<i>Satisfacción del cliente</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción total - Realización de expectativas - Comparación con el ideal
<i>Lealtad del cliente</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Intención de comprar nuevamente (que permanezca como cliente) - Intención de comprar productos/servicios adicionales - Intención de recomendar

Tabla 3.10. Variables de medición asociadas a latentes en ECSI.

Fuente: Kristensen et al., 2000.

3.3.8.3 Modelo SWICS

El Índice Suizo de Satisfacción del Consumidor (Swiss Index of Customer Satisfaction) comenzó a ser elaborado el año 1996, por la Universidad de Basel en Suiza. Se publicó por primera vez en el año 1998. La gráfica del modelo (Bruhn et al., 2000) se observa en la figura 3.10. Los rectángulos representan variables manifiestas y los óvalos, los constructos latentes.

Antecedentes de satisfacción

En este modelo no se incluyen constructos o variables exógenas que expliquen la satisfacción.

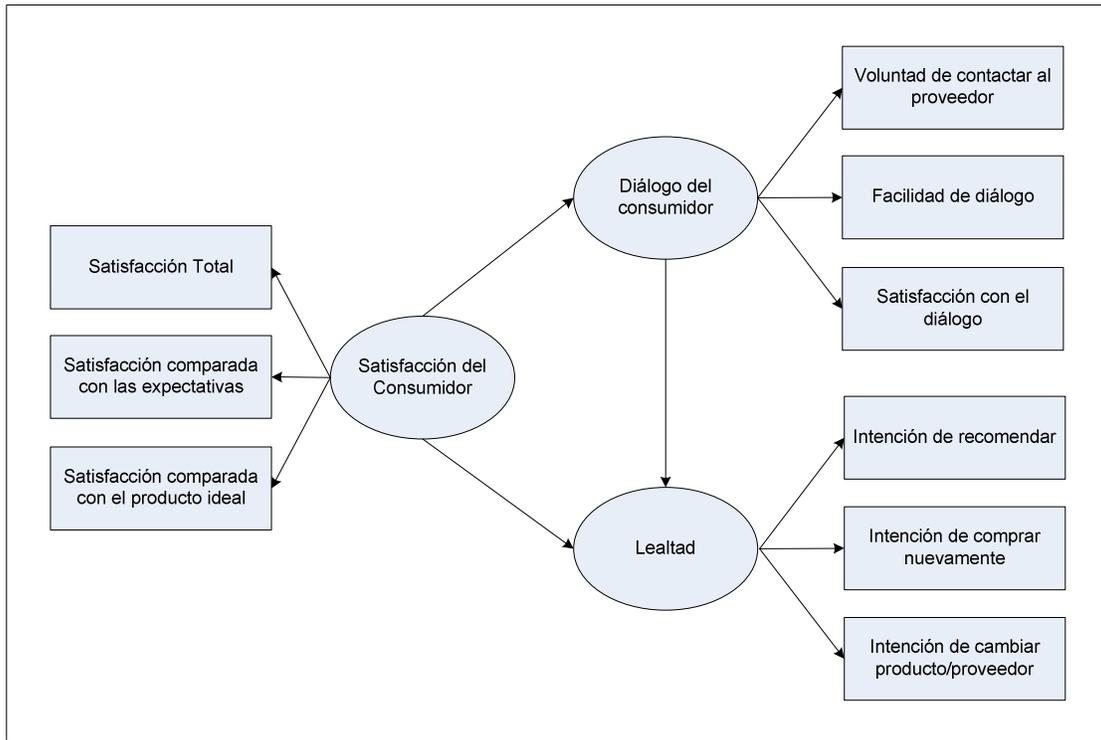


Figura 3.10. Modelo SWICS.

Fuente: Bruhn et al., 2000.

Indicadores de satisfacción

La satisfacción del consumidor, que en este modelo corresponde a la variable latente exógena, se mide a través de 3 indicadores (o variables manifiestas): la satisfacción global con el producto o servicio, la satisfacción comparada con las expectativas previas a la compra y la satisfacción comparada con el ideal de producto o servicio (ver figura 3.10), es decir, los mismos indicadores ocupados por el modelo ACSI y ECSI.

Consecuencias de satisfacción

En el modelo, además, se observa un nuevo constructo que corresponde al “diálogo del consumidor” (variable latente endógena), el cual tiene que ver con la idea hipotética de que los consumidores satisfechos están más interesados que otros en mantener un diálogo duradero con la empresa proveedora y que se sienten más leales a ella. La segunda variable latente corresponde a la lealtad, la cual estaría siendo causada por la satisfacción y el diálogo del consumidor. En cuanto a sus indicadores, vuelve a aparecer la “intención de comprar nuevamente”, la “intención de recomendar” y la “intención de cambiar de proveedor”.

Conclusiones del modelo

La satisfacción del consumidor y el diálogo tienen un alto impacto sobre la lealtad. En particular en la industria bancaria (además de supermercados y ventas de automóviles), la relación entre el diálogo y la lealtad es dominante, por lo que la optimización del diálogo entre consumidores y compañías, especialmente en contacto directo con el personal, parece ser de vital importancia para conseguir lealtad. Aunque se trata de modelos centrados en la satisfacción, la lealtad juega en ellos un rol relevante.

Los modelos vistos anteriormente permiten tener una base sobre la cual construir el modelo que se propondrá en este estudio de investigación considerando toda la información que se pueda obtener de los propios bancos y de los clientes con cuenta corriente.

El enfoque de lealtad que se considerará en este estudio de investigación es el enfoque de actitud, donde la definición que se considerará es la lealtad conativa (intención conductual) debido a que no ha sido posible adquirir información de los bancos en relación al comportamiento de compra y además se requeriría de un mayor tiempo de investigación para evaluar el comportamiento del cliente después de un cierto período.

La definición de lealtad conativa (intención conductual) dada por Oliver (1999) es aquella que está influenciada por los episodios repetitivos de afectos positivos hacia la marca. Por definición, el estado conativo implica un compromiso de recompra de una determinada marca.

Preliminarmente, en base a la revisión bibliográfica, se piensa considerar, para el modelo de lealtad de la segunda etapa de la investigación, constructos tales como imagen, calidad percibida, satisfacción, personalización y lealtad.

La medición de los factores que se identifiquen en el modelo brindará la oportunidad de desarrollar estrategias a futuro que permitan focalizar los recursos de la empresa en aquellos aspectos que más influyen en la lealtad del cliente. En relación a los recursos es importante aclarar como lo enfatiza Gómez (1999, p 85) que este concepto es entendido como aquellos tangibles e intangibles que están unidos de forma casi permanente a la empresa y que le permiten a la organización concebir e implementar estrategias que mejoren su eficacia y su eficiencia.

A continuación se presenta una metodología que permite identificar los recursos correspondientes a los intangibles que una empresa posee para el logro de un objetivo.

CAPÍTULO 4

ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN.

PUNTO DE VISTA INTERNO

4.1 Introducción

Tal como afirma Alonso y Grande (2004, p 29) parece indiscutible aceptar que comprender al consumidor es una obligación actual de la empresa. Cuanto mejor sea este conocimiento más se incrementarán las probabilidades de éxito empresarial.

Como se indicó en la sección 1.2, lo que esta investigación pretende es identificar los factores que influyen en la lealtad del cliente con cuenta corriente. Para esto se estudian dos visiones: una visión interna, desde la mirada de los expertos del banco en el tema cuenta corriente y fidelización, y otra visión desde el punto de vista del cliente.

Para la visión interna se pretende proponer una metodología que permita identificar los intangibles que agregan valor al objetivo de fidelizar clientes con cuenta corriente y asignarle prioridades de una manera no arbitraria, con sustento en las ciencias exactas. Esto permitirá focalizar mejor los recursos de fidelización.

El presente capítulo tiene por objetivo presentar las metodologías que se integran para obtener una metodología mejorada, la que será aplicada al problema de identificar los intangibles que influyen en la lealtad del cliente con cuenta corriente y determinar sus prioridades según el juicio experto de los ejecutivos del banco.

Inicialmente, se describe y realiza un análisis crítico del Modelo de Capital Intelectual Intellectus para luego dar a conocer el Proceso Analítico Jerárquico (*Analytic Hierarchy Process*, AHP) de Saaty, metodología que permitirá complementar el modelo anterior y obtener una metodología mejorada para identificar y medir los intangibles.

4.2 Análisis del Modelo Intellectus

El cambio de era industrial a era del conocimiento tiene implicancias muy importantes en los sistemas de valoración de las empresas y en la forma de hacer gestión. En la década de los

noventa se dio a conocer un considerable número de iniciativas, respecto a la medición y gestión de los intangibles a nivel macro y microeconómico.

Para presentar y analizar el Modelo Intellectus, se considerará el documento *Hacia un Modelo Holístico de Capital Intelectual: el Modelo Intellectus*, de Eduardo Bueno y María Paz Salmador (2000), en el que se destaca la importancia de los recursos intangibles como la base de la ventaja competitiva de la empresa. Por consiguiente, se necesita desarrollar nuevas herramientas para medir, informar y gestionar los recursos organizativos basados en el conocimiento (Mouritsen, 1999, Petty y Guthrie, 2000a).

Fruto de la necesidad de generar nuevas herramientas para la valoración y gestión de las empresas, han surgido una serie de modelos de medición del capital intelectual de las organizaciones, entendiéndose por capital intelectual el conjunto de activos intangibles de una sociedad que pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor para la empresa en el futuro (CIC, 2002). Entre los modelos de medición del capital intelectual, destacan el Navegador de Skandia (Edvinsson, 1997), Monitor de Activos Intangibles (Sveiby, 1997), Modelo *Intellect* (Euroforum, 1998) y el Modelo NOVA (Camisón, Palacios y Devece, 2000). En un análisis que realizan entre los modelos mencionados, definiéndolos de acuerdo a su estructura y características, los autores Bueno y Salmador (2000), observan una base común entre ellos, la que considera dos perspectivas: una interna, que se centra en los empleados y la organización y otra externa, que integra el conjunto de relaciones que la empresa desarrolla con el exterior (clientes, proveedores, accionistas, socios, administraciones, etc.). Estas perspectivas permitirán encausar sistemas diferentes al gestionar el capital intelectual (Bueno y Salmador, 2000).

El trabajo presentado por los autores hace notar que los modelos presentados incluyen, desde una perspectiva estratégica y operativa, los recursos intangibles relevantes para la organización, alineados con el planteamiento de gestión integral que la empresa haya desarrollado. Se recogen, además, las principales semejanzas y diferencias entre esos modelos, identificando las principales aportaciones realizadas en el campo del capital intelectual, y se recomienda continuar en un proceso de mejora continua en la construcción de un modelo integrador. En ese sentido, Bueno y Salmador (2000) presentan un nuevo modelo (el Modelo Intellectus) que nace de la estructura del Modelo *Intellect* y de los trabajos de Bueno (2002).

El objetivo de la propuesta que se desarrollará en este capítulo es, por una parte, ofrecer una herramienta para ponderar los distintos recursos intangibles según la importancia que le asignen los agentes que deciden en la organización y por otra parte, contar con una herramienta que permita medir los intangibles que aportan valor al objetivo para gestionar adecuadamente los recursos intangibles de la empresa.

A continuación se desarrolla un análisis crítico del Modelo Intellectus tomando como base el documento principal en que se expone el Modelo Intellectus de Bueno y Salmador (2000).

El documento en estudio de Bueno y Salmador (2000), *Hacia un Modelo Holístico de Capital Intelectual: el Modelo Intellectus*, recoge la primera propuesta del Modelo Intellectus de capital intelectual, desarrollando esencialmente los siguientes aspectos (Bueno y Salmador, 2000, CIC, 2002):

- Estructura básica y dimensiones conceptuales.
- Metodología y lógica.
- Características.
- Marco de referencia.
- Dinámica de utilización.

4.2.1 Estructura básica y dimensiones conceptuales

El documento de Bueno y Salmador (2000) presenta el Modelo Intellectus bajo tres dimensiones conceptuales:

- La primera se centra en la estructura de sus componentes.
- La segunda aporta la consideración de las perspectivas endógena y exógena.
- La tercera desarrolla el factor temporal y su dinamización a través del concepto de multiplicador o expresión de la existencia de componentes dinamizadores.

El Modelo Intellectus es estructurado básicamente en tres componentes básicos del Capital Intelectual, los que se refieren al Capital Humano, Estructural y Relacional.

Es importante hacer notar que este modelo considera una división del Capital Estructural en dos aspectos que los diferencian, a saber: el Capital Organizativo y el Capital Tecnológico.

Por otra parte, el Capital Relacional resalta la posible consideración de un nuevo componente, el Capital Social, aspecto que considera las relaciones relativas al medioambiente, desarrollo regional, compromiso social, la ética y el buen gobierno corporativo.

En el quinto número de la serie *Documentos Intellectus*, se presenta el nuevo Modelo Intellectus de medición y gestión del capital intelectual, desarrollado por el Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento (CIC), *Modelo Intellectus: Medición y Gestión del Capital Intelectual* (CIC, junio 2003). En él, el Capital Relacional se divide en Capital Negocio y Capital Social. El Capital Negocio contempla las relaciones con clientes y proveedores, las relaciones con aliados y competidores y relaciones con medios de comunicación e imagen corporativa, y las relaciones con las instituciones de promociones y mejora de calidad. El Capital Social, a su vez, contempla las relaciones con accionistas, instituciones e inversores, con administraciones públicas, relaciones con la defensa del medioambiente, relaciones sociales y reputación corporativa. En la figura 4.1 se observa el esquema conceptual del Modelo Intellectus.

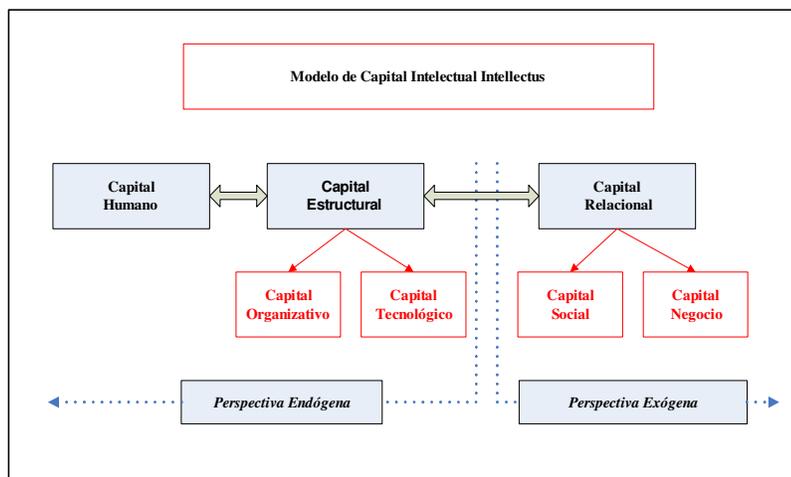


Figura 4.1. Esquema conceptual del Modelo Intellectus.

Fuente: Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento, 2002.

El Modelo considera además las perspectivas endógena y exógena y el efecto “multiplicador” o componente dinamizador. Al respecto, la perspectiva endógena se centra en ciertos componentes que se relacionan preferentemente con personas y la organización; y la exógena,

en la relación con los agentes del entorno, interrelacionándose ambas perspectivas mediante la función tecnológica.

En cuanto al “multiplicador” o componente dinamizador, es fundamental considerar las actividades intangibles que multiplican el valor creado y que se comportan como componentes dinamizadores en la mejora continua de los elementos y procesos de la empresa que crean valor. Este componente dinamizador es muy importante en el proceso de gestión de los intangibles.

En relación al “componente dinamizador” y en la perspectiva de mejora continua, sería fundamental aplicar metodologías que apoyen el proceso de seleccionar y planificar los activos intangibles que crean mayor valor y que en un proceso dinámico se estén revisando periódicamente.

4.2.2 Metodología y lógica

El Modelo Intellectus se representa en una forma de estructura arborescente donde se ordenan los distintos elementos y niveles que componen la estructura, tal como se muestra en la figura 4.2.

Se hace notar que con la finalidad de simplificar su estructura y presentar un marco de referencia básico que sea flexible, y que se pueda adaptar a cualquier realidad empresarial, se ha hecho un esfuerzo por integrar conceptos. Es así como Bueno y Salmador (2003) definen los conceptos básicos utilizados en la estructura:

- **“Componentes:** agrupación de activos intangibles en función de la naturaleza explicativa de su valor.
- **Elementos:** grupos homogéneos de activos intangibles de cada uno de los componentes del Capital Intelectual, a partir de su tipología empresarial u organizativa.
- **Variables:** activos intangibles integrantes de un elemento del Capital Intelectual.
- **Indicadores:** Instrumentos de medición o datos que sirven para conocer el estado y la evolución de las variables representativas de los activos intangibles” (Bueno y Salmador, 2003).

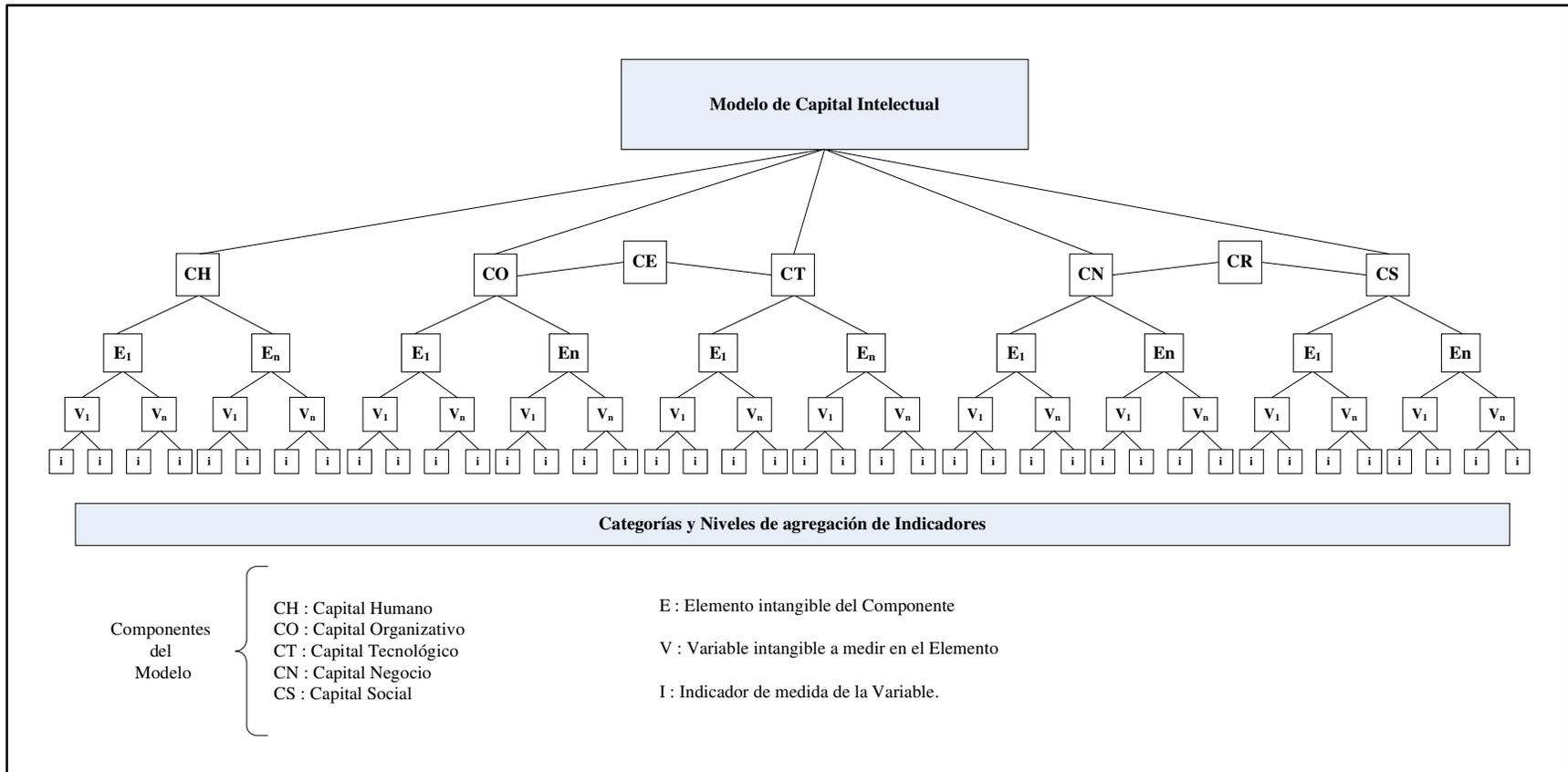


Figura 4.2. Metodología y lógica del Modelo Intellectus.

Fuente: Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento, 2002.

4.2.3 Características

Bueno y Salmador (2003) destacan cinco atributos fundamentales del nuevo modelo que se propone:

- “Alineamiento con la estrategia de la organización.
- Flexibilidad para su adaptación a las necesidades de la organización.
- Metodología clara, concisa y ordenada que permite su comprensión.
- Medición adecuada y contrastable de los elementos y variables que se consideren significativos.
- Carácter analítico y dinámico que permita la gestión bajo el prisma de la mejora continua” (Bueno y Salmador, 2003).

Sin embargo, los autores no destacan un atributo fundamental, que es la “participación de un equipo de trabajo”, el que se puede dividir en dos atributos que son relevantes para estructurar el Modelo: “involucramiento de los directivos del nivel superior” y “participación de un equipo de trabajo (directivos y los ejecutivos o empleados que poseen la información)”, en el proceso de:

- identificación de los factores estratégicos y críticos de éxito.
- identificación de los intangibles que crean valor.
- la creación de los indicadores.

Sin la participación directa de los directivos de la plana mayor, no es posible generar el aspecto dinamizador del Modelo, donde deben participar los flujos de acciones y estrategias que van generando valor en el tiempo. Asimismo, la participación de un equipo de personas (directivos y empleados que tienen la información requerida), genera un clima laboral participativo, donde el diálogo que se establece en el equipo resulta muy enriquecedor y en el cual los actores del proceso se sienten valorados, lo cual conlleva al aumento de intangibles en relación al Capital Humano, por ejemplo, empleados comprometidos con la empresa, con mayor autoestima.

En cuanto a los aspectos distintivos, que Bueno y Salmador (2003) consideran como rasgos que caracterizan a la metodología del Modelo Intellectus, mencionan los

siguientes: innovador, dinámico –evolutivo, analítico, modulable, operativo, flexible – adaptativo.

En relación a lo anterior, se sugiere agregar como característica del Modelo Intellectus: “participativo”. La figura 4.3. resume sus características.

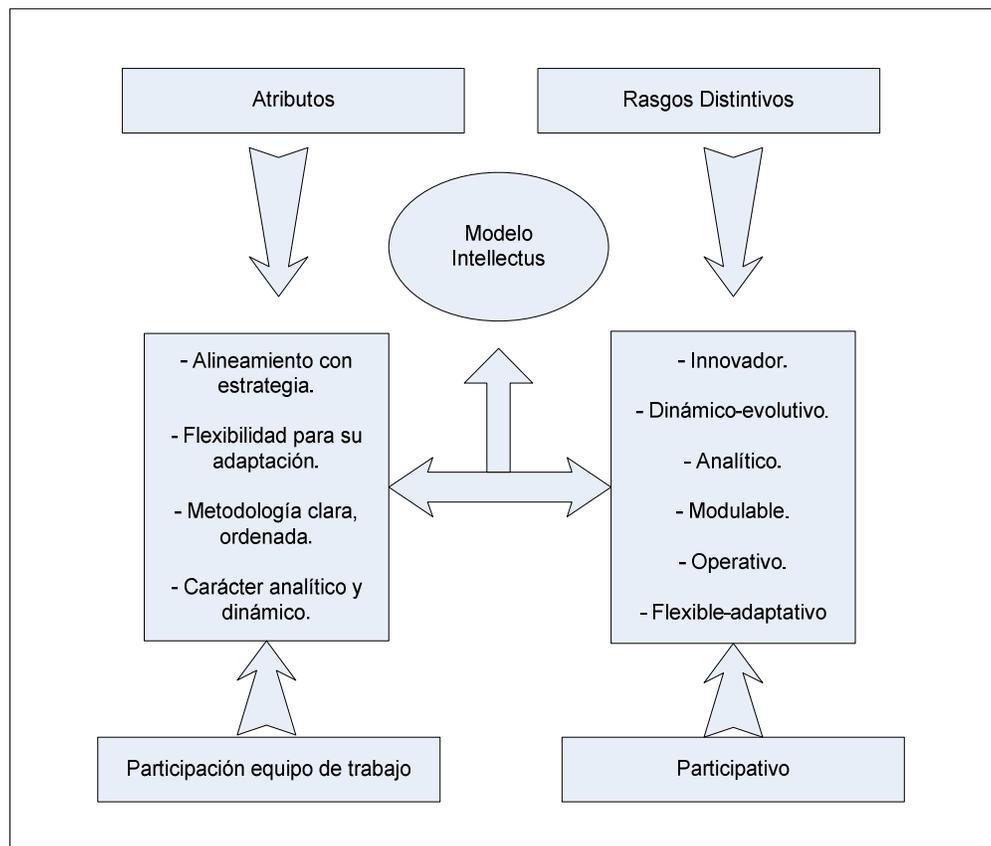


Figura 4.3. Características del Modelo Intellectus.

Fuente: Elaboración propia en base a las características consideradas por Bueno y Salmador, 2003.

4.2.4 Marco de referencia

Bueno y Salmador (2003) presentan el marco de referencia del Modelo Intellectus, intentando reflejar un esquema que se adapte a cualquier realidad empresarial.

En la figura 4.4. se consideran los componentes principales propuestos -Capital Humano, Capital Organizativo, Capital Tecnológico y Capital Relacional- con sus correspondientes

elementos, establecidos en el Modelo Intellectus (en una figura posterior se darán a conocer las variables e indicadores). En forma resumida, los cuatro componentes se definen como:

Capital Humano: es aquél que pertenece básicamente a las personas. Recoge tanto las competencias actuales (conocimientos, habilidades, y actitudes) como la capacidad de aprender y crear de las personas y equipos de trabajo.

Capital Estructural: se refiere al conocimiento sistematizado, explicitado o internalizado por la empresa que queda en la organización cuando las personas la abandonan. El modelo Intellectus lo divide en dos tipos de capital:

- **Capital Organizativo:** conjunto de intangibles, formales e informales, que estructuran la actividad organizativa.
- **Capital Tecnológico:** se refiere a los intangibles tecnológicos que tienen relación con el desarrollo de las actividades y funciones del proceso de producción o de prestación de servicios a las que se dedica la empresa.
- **Capital Relacional:** es el valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que ésta mantiene con los agentes de su entorno; la relación con clientes, proveedores, aliados, competidores, organismos, sociedad, etc.

En trabajos posteriores al que se está analizando, tal como se mencionó en la sección 4.2.1., el Capital Relacional se divide en Capital Negocio y Capital Social, los que se refieren respectivamente a la relación con los diversos tipos de clientes y con el medio social (CIC 2003).

Un aporte fundamental del Modelo Intellectus es la nueva estructura que presenta Bueno y Salmador (2003). En ella se definen claramente, y en forma muy ordenada, los distintos componentes de capital intelectual, agregando diferencias sustanciales en el Capital Estructural. Asimismo, explicita los elementos que conforman cada componente e identifica posibles variables al interior de cada elemento. Esta estructura innovadora facilita el entendimiento del Modelo como una herramienta de gestión efectiva de las actividades intangibles.

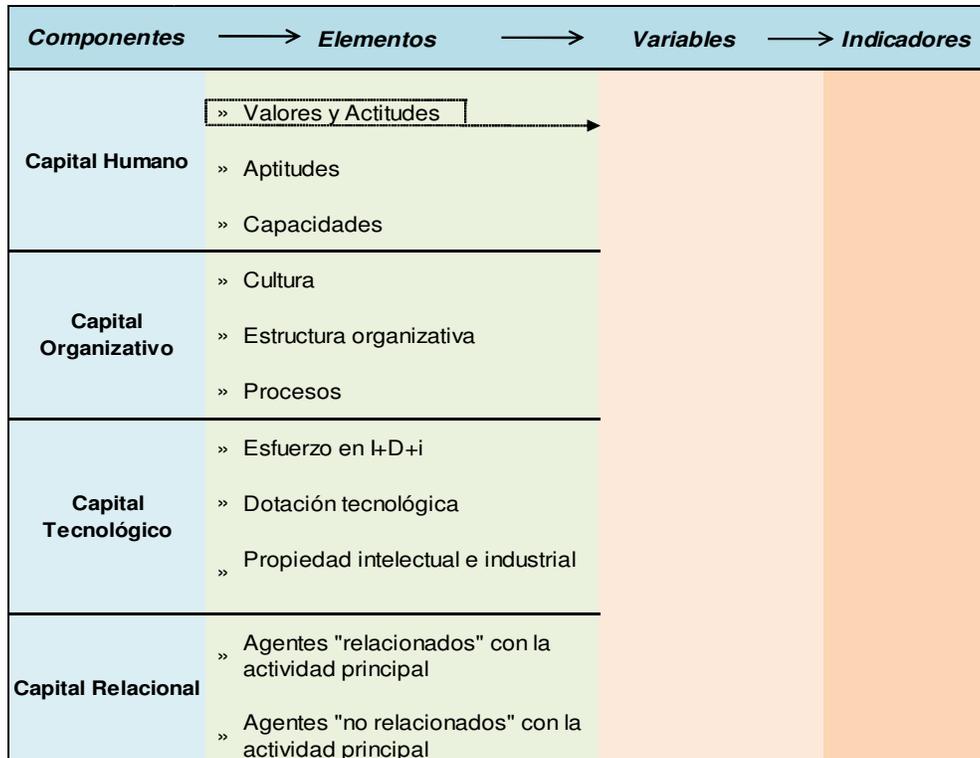


Figura 4.4. Marco de referencia del Modelo Intellectus.

Fuente: Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento, 2002.

4.2.5 Dinámica de utilización

En esta sección, Bueno y Salmador (2003) muestran la dinámica de utilización del Modelo Intellectus. La figura 4.5 muestra en la parte superior los conceptos básicos de la estructura, desagregando para el elemento "valores y actitudes", las variables o intangibles con sus respectivos indicadores.

Asimismo, se presenta en el documento una organización sintética de los pasos lógicos a seguir desde el punto de vista operativo. Si bien Bueno y Salmador (2003) resaltan que es clave tomar como punto de partida la estrategia, para enlazarla y alinearla con el Modelo, no la consideran como punto de partida en el patrón de utilización del Modelo. Quedaría más claro si se especificara en primer lugar la visión y/o las estrategias de la empresa en base a las cuales se debe construir el Modelo Intellectus.

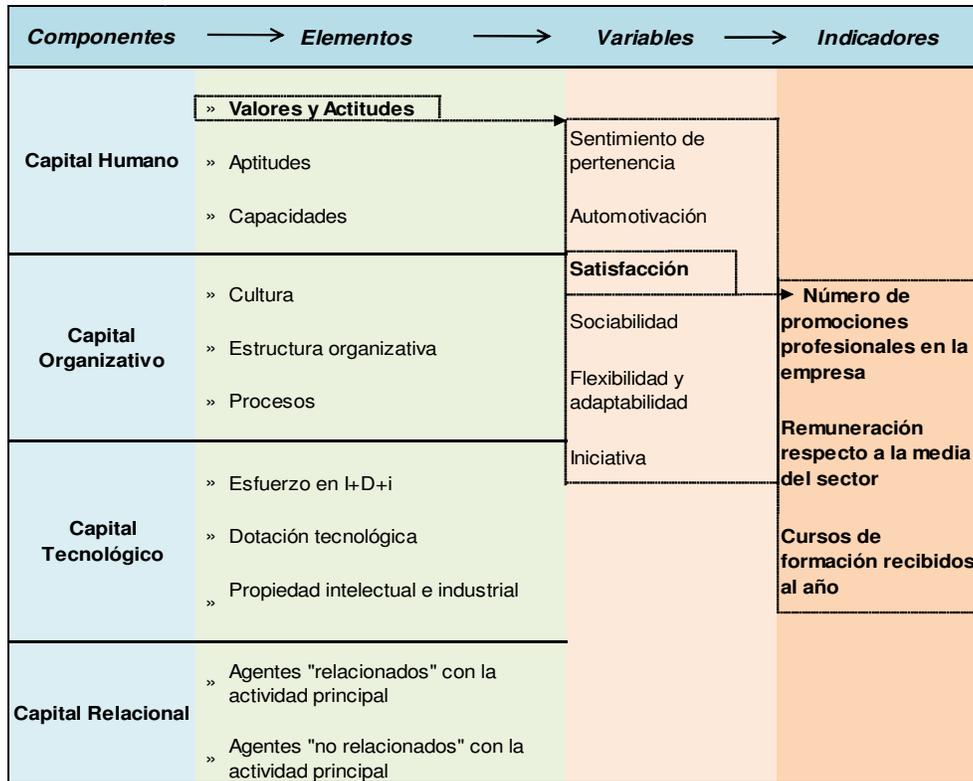


Figura 4.5. Dinámica de utilización del Modelo Intellectus.

Fuente: Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento, 2002.

Por otra parte, se podría agregar, como último paso, el procedimiento de pesar cada uno de los componentes, elementos, y variables considerados en la estructura del Modelo. Esto permitiría una estructura ponderada que facilitaría tomar decisiones en cuanto a las acciones o actividades a realizar para aumentar el valor de la empresa.

4.3 Informes de capital intelectual

Bueno y Salmador (2003) resaltan la importancia del desarrollo de los denominados "Informes de Capital Intelectual". Algunos de los aspectos que se destacan respecto a estos informes, considerando diversas referencias internacionales son:

- Una herramienta estratégica de comunicación interna que agrega mayor valor a la empresas al hacer participar a los empleados, clientes y otros agentes en todo el proceso (*The Danish Trade and Industry Development Council, 2000, 2001*).

- Una herramienta de comunicación externa que contribuye a proporcionar información a los diversos clientes. (*The Danish Trade and Industry Development Council*, 2000, 2001).

Por otra parte, en cuanto a los elementos comunes que se distinguen entre las diferentes formas de presentar los informes de capital intelectual, Bueno y Salmador (2003) mencionan que *The Danish Trade and Industry Development Council* (1997), después de estudiar las cuentas de capital intelectual de varias empresas pioneras, concluye que en todos los casos se consideran las siguientes secciones:

- “Qué hay”: los recursos con que cuenta la empresa.
- “Qué está hecho”: se refiere al sistema de gestión de la empresa, a la revelación de las cualificaciones.
- “Qué ocurre”: la exhibición de las consecuencias, es decir a si la empresa aprovecha las oportunidades del desarrollo del Capital Intelectual.

Respecto a la forma de representar y elaborar los informes de Capital Intelectual, se presentan tres desafíos principales (*Danish Agency for Development of Trade and Industry*, 2000):

- “El desarrollo de mejores herramientas para gestionar la inversión en aptitudes y habilidades de los empleados, bases de información y capacidades tecnológicas.
- La creación de indicadores no financieros que puedan diferenciar entre empresas donde el Capital Intelectual se aprecia frente a empresas donde este activo se deprecia.
- La necesidad de ser capaces de medir, en el largo plazo, el rendimiento de la inversión en personas, aptitudes y habilidades, bases de información y capacidades tecnológicas de la organización” (*The Danish Trade and Industry Development Council*, 2000).

Respecto al primer desafío, se podrían aplicar metodologías multicriterio como el *Proceso Analítico Jerárquico* (AHP) de Thomas Saaty, que permite planificar, seleccionar y priorizar proyectos, acciones o actividades en función de diversos criterios ponderados,

que aportan al logro del objetivo. Esta herramienta facilita la decisión de dónde y en qué invertir (Saaty, 1997).

No obstante, el documento de Bueno y Salmador (2003) presenta varias aportaciones, la debilidad principal que se puede apreciar en la presentación del trabajo es que existe un vacío en los Modelos de Capital Intelectual pues no consideran una forma de asignar ponderadores o pesos relativos a los distintos tipos de intangibles identificados, que permitan detectar de una manera más clara la importancia relativa entre ellos para el logro de los objetivos estratégicos.

4.4 El Proceso Analítico Jerárquico AHP de Saaty

4.4.1 ¿Por qué una metodología multicriterio?

Su justificación se debe a que es necesario establecer una metodología que logre combinar las distintas dimensiones, objetivos, actores y escalas que están presentes en el proceso de toma de decisiones, sin sacrificar la calidad, confiabilidad y participación de los distintos actores involucrados en dicho proceso, para la obtención de los resultados.

Una de las características principales de las metodologías multicriterio es la diversidad de factores que se logran integrar en el proceso de evaluación. La particularidad de cada metodología está en la forma de transformar las mediciones y percepciones en una escala única, lo que permite comparar los elementos y establecer órdenes de prioridad (Saaty, 1997).

4.4.2 Consideraciones sobre las escalas

Las escalas son fundamentales en cualquier proceso de evaluación (medición) y deben tener una clara definición e interpretación. Existen diferentes tipos de escalas: nominales, ordinales, de proporciones, entre otras. Dado los diferentes procedimientos y requerimientos de los procesos de evaluación, es necesario conocer sus características y propiedades con el fin de determinar el tipo más adecuado de escala para cada proceso en particular.

Las definiciones de escalas de medición, tanto de tipo cuantitativa como cualitativa, presuponen un entendimiento cabal del problema y un acuerdo tácito de su significado dado por la experiencia, percepciones subjetivas, datos objetivos, etc.

Por otra parte, mientras más criterios se agregan al problema de decisión, el modelo es más aproximado a la realidad. ¿Cómo resolver este problema cuando existe una diversidad de criterios con distintos tipos de escalas de evaluación?

4.4.3 La metodología AHP

Thomas Saaty propone en su libro *Toma de Decisiones para Líderes* (1997) una metodología eficaz para la toma de decisiones en grupo: “El Proceso Analítico Jerárquico” (*Analytic Hierarchy Process, AHP*), que establece las distinciones de jerarquía o importancia relativa entre los distintos recursos intangibles que se necesita gestionar para alcanzar un objetivo estratégico y agregar valor a la empresa.

El *Proceso Analítico Jerárquico* (AHP) es una metodología de análisis multicriterio desarrollada a fines de la década del setenta por el doctor en matemáticas Thomas L. Saaty. Este proceso está orientado a facilitar la toma de decisiones eficientes en situaciones complejas, representa una manera efectiva para explicitar y simplificar el proceso que naturalmente ocurre en la mente de quienes toman las decisiones.

Un proceso de decisión implica, necesariamente, la comparación entre alternativas, lo que se traduce en la necesidad de realizar mediciones que permitan aplicar los criterios de comparación de modo de establecer preferencias entre ellos. Los elementos que participan en un proceso de decisión por lo general se miden en escalas diferentes, por lo que se requiere transformar estas unidades en una unidad abstracta que sea válida para todas las escalas. Participan también en el proceso muchas variables intangibles imposibles de cuantificar en medidas tradicionales, tales como aspectos políticos, sociales y ambientales, los que también deben verse representados por una escala común. ¿Cómo se determina la importancia de estos factores y se sintetiza toda esta información, para la toma de la mejor decisión? Este es un típico problema de toma de decisiones.

Lo que interesa es medir cuánto más preferible es una alternativa sobre otra. Para compararlas se necesita una escala de evaluación común. Dicha escala de evaluación permite caracterizar los elementos bajo un mismo patrón de comparación pudiendo de esta manera establecer relaciones de preferencia e intensidad entre ellas (Saaty, 1997).

En términos generales, el AHP es un método de descomposición de estructuras complejas en sus componentes, ordenados en una estructura jerárquica. Además, asigna valores numéricos para los juicios (subjetivos) de la importancia relativa de cada componente y finalmente sintetiza estos juicios para determinar cuál de las variables tiene la más alta prioridad (Saaty, 1997).

La confección de la jerarquía es un proceso interactivo que realiza el equipo de trabajo, donde se requiere la participación de distintos profesionales para alcanzar un consenso entre varios juicios que representan diversas experiencias.

Los fundamentos de la metodología se pueden encontrar en *Fundamentals of Decision Making and Priority Theory with the Analytic Hierarchy Process* (Saaty, 1994).

Cabe señalar que los criterios considerados en la jerarquía no son, necesariamente, expresables en una sola unidad, por lo que el enfoque multicriterio es el más apropiado para conjugar, en una expresión de prioridad, la consideración conjunta de estos factores. De hecho, una de las características principales de este tipo de metodologías es la diversidad de factores que se logra integrar en el proceso de evaluación. La particularidad de cada metodología está en la forma de transformar las mediciones y percepciones en una escala única, a fin de poder comparar los elementos y establecer órdenes de prioridad.

4.4.4 Procedimiento

Para determinar la mejor decisión, el método AHP requiere:

1.- Definición del problema: en esta etapa debe quedar claramente definido el objetivo general del proceso de decisión junto con los actores involucrados en él. Además, se debe entregar una descripción del ambiente en que se desarrollará el estudio, sus

características socioeconómicas, ambientales, culturales, etc., dependiendo de los parámetros afectados por los proyectos en cuestión.

2.- Definición de actores: los participantes involucrados en el proceso de decisión deben ser cuidadosamente seleccionados, ya que de éstos depende la representatividad del resultado del modelo.

3.- Estructurar el problema de decisión en un modelo de jerarquía (Jerarquizar): en esta etapa se debe construir una estructura jerárquica (ver figura 4.6), que involucre todos los aspectos de interés (criterios, subcriterios, criterios terminales o escalas), para la jerarquización de las alternativas. La confección de la jerarquía se debe realizar en el marco de las políticas de la institución y mediante un proceso interactivo, en el cual se reflejen las precisiones, aportaciones y sugerencias que a los distintos profesionales les parezcan pertinentes y, que a la vez, sean acogidas favorablemente por la totalidad del grupo. Esto se traduce en flexibilidad, lo que permite incorporar o eliminar aspectos sin afectar sustancialmente al modelo, realizando un continuo mejoramiento de éste, ya que a medida que aumenta la comprensión del problema, el modelo se modifica por la incorporación de información nueva y más representativa. Es importante destacar que para construir esta estructura, se deben considerar los axiomas de la metodología, a saber:

Axioma 1: reciprocidad

Dadas dos alternativas A_i y A_j , la intensidad de la preferencia de A_i sobre A_j es inversa a la intensidad de preferencia de A_j sobre A_i .

Axioma 2: homogeneidad

La homogeneidad apunta a que los elementos a comparar deben ser de un mismo orden de magnitud. (Para comparar dos elementos de acuerdo a un criterio dado hay que disponer de una escala acotada).

Observación: al construir el modelo jerárquico, todos los elementos hijos que se desprenden de un determinado elemento deben ser parecidos (comparables de acuerdo a

un criterio). Si en un modelo, los subcriterios que describen completamente al criterio padre no cumplen esta condición, es necesario agregar niveles intermedios para separar los distintos órdenes de magnitud.

Axioma 3: dependencia

Se refiere a la necesidad de tener controlada la dependencia entre los elementos de dos niveles consecutivos (externo-dependencia y dentro de un mismo nivel, interno-dependencia). Un modelo jerárquico se caracteriza porque sus elementos tienen externo - dependencia unidireccional, es decir, los hijos dependen de sus padres y no hay relación entre ellos.

Axioma 4: expectativas

La jerarquía es un modelo que representa todos los criterios y alternativas. Este axioma está relacionado con la necesidad de agregar o eliminar alternativas a modo de representar fielmente la percepción de los actores involucrados en el proceso de decisión.

4.- Selección de las alternativas factibles: dentro de todas las posibilidades de proyectos (o acciones) alternativos, se seleccionan aquellos que son factibles de realizar.

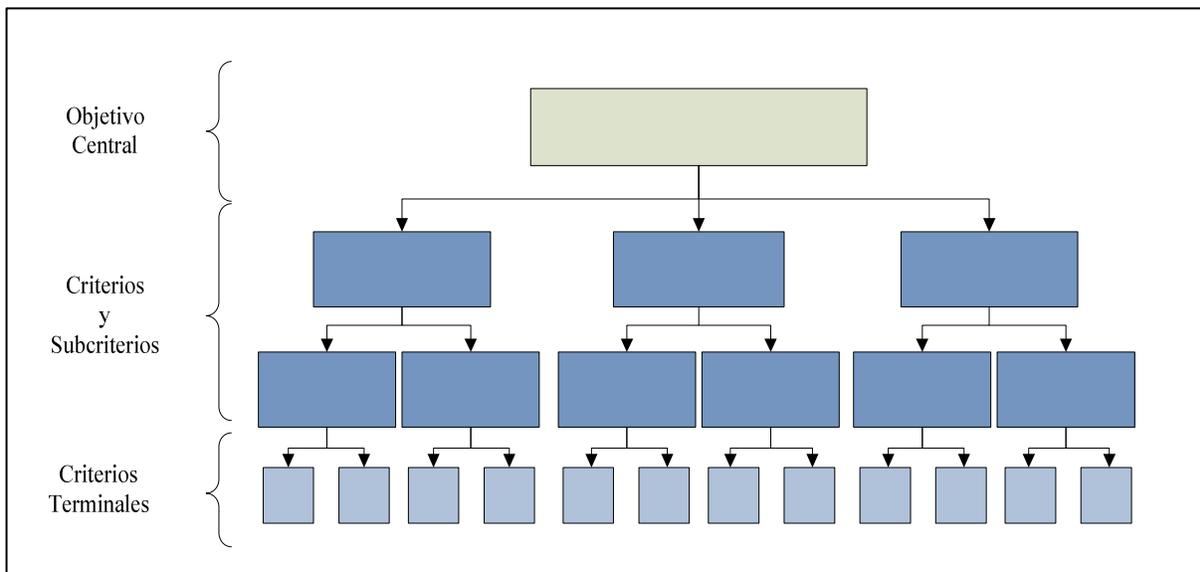


Figura 4.6. Estructura jerárquica metodología multicriterio AHP de Saaty.

Fuente: Elaboración propia en base a Saaty, 1997.

5.- Construcción del modelo jerárquico: se estructura el problema planteado en una jerarquía de criterios y alternativas. Para esto es necesario definir en una primera instancia los criterios estratégicos que participan en la decisión. Por lo general estos criterios son a nivel macro y representan los objetivos perseguidos por el proyecto. Una vez hecho esto, se procede a desglosar cada uno de los criterios definidos en la etapa anterior hasta llegar a un nivel de especificación que permita un fácil análisis y la comparación de las alternativas. Lo descrito se representa en la figura 4.6.

6.- Ingreso de los juicios: en base a la información obtenida o a la percepción de los actores del proceso, se ingresan los juicios para cada par de elementos.

Se comienza desde el primer nivel, donde se encuentran los criterios estratégicos, se compara su importancia relativa con respecto del logro del objetivo general, luego se desciende en los niveles jerárquicos, siempre realizando comparaciones de a pares referidos al nivel inmediatamente superior, hasta llegar al último nivel donde se encuentran las alternativas. Éstas son evaluadas en base a criterios técnicos más fáciles de tratar. La calificación de la intensidad de cada elemento o actividad se describe en la tabla 4.1.

7.- Estimación de los ponderadores: Como se explicó en los párrafos anteriores, por medio de comparaciones entre pares de elementos con respecto a su nivel inmediatamente superior y gracias al principio de consistencia, es posible establecer los ponderadores de cada criterio y de las alternativas de la estructura jerárquica.

Una consideración no menor en términos de la toma de decisiones corresponde a la consistencia de los juicios del tomador de decisiones durante las comparaciones pareadas que realice. Es claro que la consistencia perfecta es muy difícil de lograr pero la metodología acepta un rango mínimo de inconsistencia.

El Proceso Analítico Jerárquico entrega una metodología para lograr medir el grado de inconsistencia que puede existir entre las opiniones que se generan durante las comparaciones. Si el grado de consistencia es aceptable, se puede continuar con el proceso de decisión. En caso contrario, se debe reconsiderar la evaluación realizada e

inclusive se deberán modificar los juicios sobre las comparaciones realizadas para poder continuar.

Intensidad de Importancia	Definición	Explicación
1	Igual	Dos actividades contribuyen de igual medida al objetivo
3	Moderada	La experiencia y el juicio favorecen moderadamente a una actividad sobre la otra.
5	Fuerte	La experiencia y el juicio favorecen fuertemente a una actividad sobre la otra.
7	Muy Fuerte o Demostrada	Una Actividad es mucho más favorecida que la otra; su predominancia se demostró en la práctica.
9	Extrema	Las pruebas que favorecen a una actividad más que a otra son del nivel de aceptación más alto posible
Recíproco de lo anterior	Si a la actividad <i>i</i> se le ha asignado uno de los números distintos de cero mencionados cuando se compara con la actividad <i>j</i> , entonces <i>j</i> tiene el valor recíproco cuando se la compara con <i>i</i> .	Una comparación que surge de la elección del elemento más pequeño como unidad, para estimar el mayor como múltiplo de esa unidad.
Racionales	Coefficientes que surgen de la escala	Si se forzara la consistencia obteniendo <i>n</i> valores numéricos para abarcar la matriz.
1,1 - 1,9	Para Actividades	Cuando los elementos son cercanos

Tabla 4.1. Escala de Saaty para comparaciones a pares.

Fuente: elaboración propia en base a Saaty, 1997.

8.- Síntesis de los resultados: en base a los resultados de todos los ponderadores obtenidos en la estructura jerárquica se procede a calcular un ranking de prioridades para las diferentes alternativas, ranking que, dependiendo de la problemática enfrentada, representa la decisión a adoptar.

9.- Validación de la decisión: para otorgar mayor confiabilidad a la decisión, se debe establecer el rango de variación del peso relativo de los criterios estratégicos que soporta la decisión sin cambiar de alternativa propuesta, para esto se realiza un análisis de sensibilidad donde se analizan diversos escenarios posibles, determinando los puntos de corte para el peso de cada uno de los criterios.

Cabe destacar que todo este proceso debe estar muy bien documentado, cada una de las etapas debe contar con la información suficiente para su desarrollo y justificación.

4.4.5 Principios de la metodología multicriterio AHP

Para poder llevar a cabo el *Proceso Analítico Jerárquico*, se tienen que considerar tres principios básicos de la metodología:

- Construcción de jerarquías.
- Establecimiento de prioridades.
- Consistencia lógica.

4.4.5.1 Construcción de jerarquías

Los seres humanos poseen la capacidad de estructurar la complejidad de la realidad en diversos elementos, y estos a su vez en sub-elementos o sub-partes, y así sucesivamente en orden, con lo que se logra generar un orden jerárquico. Por lo general se logran identificar alrededor de cinco a nueve partes.

La descomposición de la realidad en estos grupos y subgrupos homogéneos de elementos que cada vez son más pequeños, permite integrar una mayor cantidad de información dentro de la problemática que se está estudiando, con lo cual se logra formar una imagen más completa del sistema en cuestión (Saaty, 1997).

4.4.5.2 Establecimiento prioridades

Los seres humanos poseen la capacidad de establecer y percibir las relaciones entre los objetos y cosas que observan, así como también la de comparar pares de elementos o cosas similares de acuerdo a ciertos criterios y realizar una discriminación entre los miembros de un par, realizando un juicio en lo que respecta a la intensidad de la preferencia de uno respecto al otro, para luego realizar una síntesis de sus juicios y lograr una mejor comprensión del sistema planteado, de la totalidad del sistema (Saaty, 1997).

Existen las prioridades locales y las globales:

- Las prioridades locales se derivan de opiniones con respecto a un criterio único. La suma de estas prioridades suma 1 si se expresan como proporción y suman 100% si se expresan como porcentajes.
- Las prioridades globales se derivan de la multiplicación por la prioridad del criterio. Por tanto, la suma corresponde a la prioridad del criterio.

Las prioridades totales para las alternativas se derivan sumando sus prioridades globales.

Los Modos Ideal y Distributivo

Existen dos medios o modos para sintetizar las prioridades locales de las alternativas usando las prioridades globales de sus criterios originales: el modo distributivo y el modo real.

El Modo Distributivo:

- Los pesos de las alternativas suman uno.
- Se usa para comparar las alternativas entre sí.
- Se distribuye una unidad de prioridad entre ellas.

El Modo Ideal:

- Los pesos de las alternativas no necesariamente suman uno.
- Se usa para obtener la mejor alternativa.
- Las prioridades globales de las alternativas se dividen por el máximo valor entre ellas.

4.4.5.3 Consistencia lógica

El tercer principio del pensamiento analítico es el de la consistencia lógica. Se refiere a que los seres humanos tienen la capacidad de establecer relaciones consistentes entre los objetos o las ideas, es decir, que demuestren congruencia.

Lo anterior queda un tanto más claro si lo analizamos desde la siguiente perspectiva: si consideramos tres elementos, llámense estos A, B y C, y se dice que el elemento A es más importante que B, y por otro lado que B es más importante que C, sería consistente decir por lo tanto que A es más importante que C, pero inconsistente que C es más importante que A. En este tipo de ejercicios se puede apreciar la consistencia lógica que se les aplica a los juicios utilizados.

La consistencia lógica requiere que los elementos que se estén considerando se encuentren agrupados de acuerdo a su homogeneidad y relevancia e implica que las relaciones e intensidad de las mismas se basen en criterios particulares y se justifiquen entre sí de manera lógica (Saaty, 1997).

Si ahora esquematizamos la consistencia lógica ejemplificada desde el punto de vista de la intensidad de los elementos, se podría decir que si se consideran nuevamente los tres elementos antes mencionados, ahora se podría decir que A es 2 veces el elemento B y que el elemento B es tres veces el C; por lo tanto, si ahora se consideran sólo los elementos A y C, siendo cien por ciento consistentes, se puede expresar la intensidad de ellos en que A es seis veces el elemento C.

La metodología AHP mide la inconsistencia global en los juicios empleados para el otorgamiento de prioridades, mediante el nivel de proporción de consistencia. Esta proporción de consistencia debe encontrarse entre ciertos parámetros para poder validar los juicios empleados al momento de otorgar las prioridades. Se considera que el grado de consistencia que deben poseer los juicios o elementos no debe ser superior al 10%; ahora bien, si se habla de matrices de 3x3 o comparación de tres elementos, éste no debe exceder el 5%, por otro lado no debe exceder el 9% para una matriz de 4x4 o una comparación de cuatro elementos, y para matrices de algún orden mayor o comparación de más de cuatro elementos, éstas no deben superar el 10%. En caso que suceda lo

contrario y se exceda el grado de consistencia respectivo, puede significar que los juicios empleados fueron de carácter aleatorio y por lo tanto deben volver a ser expresados (Saaty, 1997).

4.4.6 Fundamentos del AHP

Los resultados generados a partir de los juicios de expertos y pesos obtenidos no son valores al azar sino que se obtienen a través de una serie de procedimientos matemáticos que entregan dicha priorización. Una vez construido el modelo jerárquico, en el que se han incorporado diversos criterios y alternativas relevantes para el proceso de decisión en cuestión y además ingresado los juicios correspondientes a las comparaciones de a pares entre los diferentes elementos del modelo, el problema se reduce a un cálculo de valores y vectores propios, los que representarán las prioridades y también el índice de consistencia del proceso.

Por lo general, se puede expresar como lo muestra la ecuación 4.1:

$$A \cdot w = \lambda \cdot w \quad (\text{Ec. 4.1})$$

Donde:

A : matriz recíproca de comparaciones a pares (Juicios de importancia/Preferencia de un criterio sobre otro).

W : vector propio

λ : máximo vector propio

La justificación matemática de la metodología se basa en el álgebra lineal.

4.5 Medida Relativa – Medida Absoluta

Desde hace tiempo, los psicólogos han reconocido que las personas son capaces de hacer dos tipos de comparaciones, unas absolutas y otras relativas.

Las comparaciones absolutas se establecen contra un patrón o estándar que se ha desarrollado mediante la experiencia. Las comparaciones relativas, en cambio, consideran alternativas semejantes según una cualidad común.

La medida absoluta se usa para establecer un orden o ranking de las alternativas independientemente una de otra, en términos de una clasificación de intensidades para cada criterio. Estas clasificaciones son priorizadas para determinar su importancia relativa. Una intensidad puede ser expresada como un rango numérico de valores si ese criterio es medible o en términos cualitativos.

4.6 Propuesta que complementa el Modelo Intellectus. Metodología “Intellectus - AHP”

En esta sección se verifica que la estructura del Modelo Intellectus se puede adaptar a la estructura jerárquica de Saaty, lo que permitirá aplicarle todas las bondades de la metodología multicriterio. Es así como, mediante comparaciones a pares y usando la escala de Saaty, se podrá aplicar el principio de establecimiento de prioridades y el de consistencia lógica, permitiendo obtener los pesos de los intangibles que agregan valor al objetivo deseado, teniendo especial cuidado de verificar que se cumplan los cuatro axiomas de la metodología AHP.

Para verificar que el Modelo Intellectus se puede adaptar a la metodología AHP se tienen que cumplir, además de los cuatro axiomas, tres principios:

- Construcción de jerarquías.
- Establecimiento de prioridades.
- Consistencia lógica.

4.6.1 Principio de construcción de jerarquías

Una jerarquía es una forma eficiente de representar y organizar sistemas complejos. Es importante hacer notar que la jerarquía la construye un equipo de trabajo (directivos y expertos en el tema que se quiere evaluar). Los elementos que la componen son: el objetivo, criterios, subcriterios y las alternativas que se desea evaluar. El nivel superior está constituido por el objetivo que se quiere lograr, alineado con la misión y visión de la empresa. De él se desprenden los criterios estratégicos que aportan al objetivo principal, los que a su vez se dividen en subcriterios, formando los distintos niveles.

En el último nivel de la estructura jerárquica, se encuentran las alternativas que son las diferentes soluciones o curso de acción que se quieren evaluar, de acuerdo a cada criterio terminal de la jerarquía. Sin embargo, para la propuesta, en lugar de considerar acciones a evaluar, se considerará medir indicadores para cada intangible terminal de la jerarquía comparado a un estándar o meta de la empresa, de modo de ver el estado actual en la oferta de intangibles de la empresa en relación a un objetivo, si se compara con un ideal esperado.

La figura 4.6 muestra la forma general de una estructura jerárquica de la metodología multicriterio AHP. En particular, si se aplica el Modelo Intellectus, se obtiene la estructura de la figura 4.7, en la que se observa que los “componentes” se corresponden con los “criterios estratégicos”, los “subcomponentes” del Capital Estructural y Relacional con “subcriterios”, los “elementos” con “subcriterios” y las “Variables” con “subcriterios” más específicos.

En la construcción de la jerarquía, es indispensable tener claro que los intangibles, ya sean los componentes, subcomponentes, elementos o las variables, se puedan comparar de acuerdo a un criterio determinado. De no ser así, se deben desagregar suficientemente para que se verifique el axioma de homogeneidad. Esto es posible al usar la estructura del Modelo Intellectus, pues cada desagregación es adaptable y flexible según el objetivo que se pretenda medir. Por otra parte, se debe verificar que entre criterios que se desagregan de un criterio padre no debe haber dependencia entre ellos, es decir no hay que considerar criterios hijos que de alguna manera estén correlacionados o no sean independientes. Del mismo modo, se deben verificar las expectativas del equipo de

trabajo, es decir, considerar todos aquellos aspectos que se consideran muy relevantes en la construcción de la jerarquía que represente la problemática que se trata, en este caso, la identificación de intangibles que agregan valor a un objetivo determinado.

4.6.2 Principio de establecimiento de prioridades

En su libro *Toma de Decisiones para Líderes* (1997), Saaty justifica la necesidad de crear una nueva escala de prioridades para evaluar intangibles.

Para medir prioridades se compara un elemento con otros. “El antiguo adagio de que no se puede comparar manzanas y naranjas es falso. Las manzanas y naranjas tienen muchas propiedades en común en tamaño, forma, sabor, aroma, color, semillas, jugosidad, etc. Podemos preferir una naranja debido a algunas propiedades y una manzana debido a otras; aún más, puede variar la intensidad de nuestra preferencia. Podemos ser indiferentes respecto al tamaño y al color, pero tenemos una fuerte preferencia por el sabor”. (Saaty, 1997). Saaty considera un enfoque matemático para determinar las prioridades y hacer concesiones.

4.6.2.1 Cómo se obtienen las ponderaciones

Una vez construida la jerarquía, se procede a la aplicación del segundo principio, “el establecimiento de prioridades”.

“El primer paso al establecer las prioridades de los elementos en un problema de decisión es hacer comparaciones a pares, es decir, comparar los elementos en pares con respecto a un criterio dado. Para las comparaciones se utiliza una matriz cuadrada. La matriz es una herramienta simple y comprobada, que ofrece un marco para probar la consistencia, obteniéndose información adicional por medio de todas las comparaciones posibles y del análisis de sensibilidad de las prioridades ante los cambios en los juicios” (Saaty, 1997).

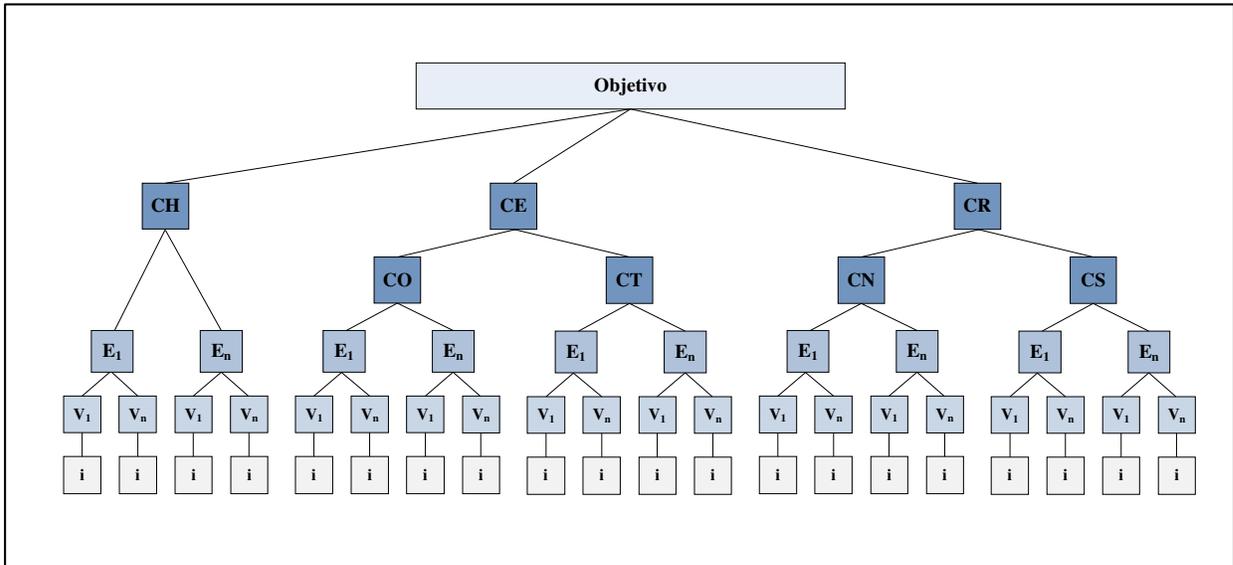


Figura 4.7. Estructura jerárquica aplicando el Modelo Intellectus.

Fuente: elaboración propia.

Para comenzar el proceso de comparación a pares, se inicia en la parte superior de la jerarquía seleccionando el objetivo, criterio o propiedad C que se usará para realizar la comparación. Luego, a partir del nivel inmediatamente inferior, se toman los criterios o subcriterios que se compararán, A1, A2, A3,....., An. Se dispone de estos elementos (criterios o subcriterios) en una matriz cuadrada (ver figura 4.8.).

C	A1	A2	A3An
A1	1	5.....		
A2	1/5	1		
A3	.		1	
.	.			1 ..
.	.			
An	.			1

Figura 4.8. Matriz de comparaciones a pares.

Fuente: elaboración propia.

En la matriz de la figura 4.8, se compara el elemento (criterio o subcriterio) A1, de la columna izquierda, con los elementos A1, A2, A3, An de la fila superior de la matriz, con respecto al objetivo, criterio o propiedad C de la esquina superior izquierda. Luego se repite lo mismo con el criterio A2 de la columna y así sucesivamente con todos. Para comparar los elementos se pregunta: ¿cuánto más importante o preferible es Ai sobre Aj respecto al elemento C? O bien: ¿cuánto supera el criterio Ai al criterio Aj con el cual se está comparando, en la medida en que posee la propiedad, contribuye a ella, la domina, influye sobre ella, la satisface o la beneficia? La pregunta debe reflejar la relación adecuada entre los criterios de un nivel con la propiedad del nivel inmediatamente superior.

Con el objeto de completar la matriz de comparaciones a pares se usan números para representar la importancia relativa de un criterio sobre el otro, respecto de la propiedad. En la tabla 4.1 se presenta la escala fundamental del AHP para las comparaciones a pares. Esta escala define y explica los valores 1 a 9, asignados a los juicios al comparar pares de elementos (criterios o subcriterios) semejantes en cada nivel de una jerarquía, con un criterio del nivel inmediatamente superior (objetivo, criterio). La experiencia ha confirmado que una escala de nueve unidades es razonable y refleja el grado hasta el cual podemos discriminar la intensidad de relaciones entre los elementos. La validez de los juicios se puede evaluar mediante una prueba de consistencia. Cuando se compara un elemento de una matriz consigo mismo, la comparación debe dar la unidad (1). Si un elemento A1 es fuertemente más importante que A2, entonces el valor del juicio debe ser 5. El valor recíproco se usa entonces para comparar el segundo elemento con el primero (Saaty, 1997).

Una vez completada la matriz, el problema se transforma en un problema de vectores y valores propios, es decir:

$$A \cdot w = \lambda \cdot w \quad (\text{Ec. 4.9})$$

Donde:

A : matriz recíproca de comparaciones a pares (Juicios de importancia/ Preferencia de un criterio sobre otro).

w : vector propio que representa el ranking u orden de prioridad.

λ : máximo valor propio que representa una medida de la consistencia de los juicios.

El vector propio principal capta correctamente la categoría inherente en los juicios a partir de un nivel tolerable de inconsistencia. En general, se requiere un programa de computadora para calcular el vector propio de la matriz. Existe en la actualidad un programa de computadora llamado *Expert Choice* para hacer estos cálculos. Sin embargo, también es posible programar en Excel los cálculos para estimar los ponderadores.

Si se supone que, por ejemplo, la visión de una empresa es: “Ser una institución financiera capaz de actuar “antes y mejor” que las demás” y su objetivo estratégico general es: “Generar valor para todos los colectivos vinculados a la empresa; accionistas, clientes y empleados”, lo ideal antes de comenzar a pesar los componentes del primer nivel de la jerarquía, es que el equipo de trabajo analice el objetivo estratégico general y los objetivos que se desmenuzan a partir de él. Por ejemplo, los objetivos estratégicos a partir del general que tiene la empresa del ejemplo son; generar valor para los clientes, generar valor para los accionistas, generar valor para empleados.

Una vez claro el objetivo estratégico que se quiere evaluar, en cuanto a los intangibles que aportan valor, y una vez identificados los intangibles que forman parte de cada elemento de la jerarquía, se comienza a pesar por pares en cada nivel de ella.

En primer lugar se considera el objetivo, por ejemplo consideremos: “generar valor para los clientes”, y como criterios a comparar los componentes del Modelo Intellectus: el Capital Humano (CH), Capital Estructural (CE) y Capital Relacional (CR). Se disponen estos criterios en una matriz como en la tabla 4.2.

OBJETIVO	Capital Humano	Capital Estructural	Capital Relacional
Capital Humano	1	2	2
Capital Estructural	1/2	1	1
Capital Relacional	1/2	1	1

Tabla 4.2. Matriz de comparaciones a pares entre los componentes del Modelo Intellectus.

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo al objetivo, el equipo de trabajo discute cuánto más importante para alcanzar el objetivo es el componente “Capital Humano” en relación al “Capital Estructural”. Si el CH es levemente más importante que CE, entonces al juicio le corresponde un 2 en la matriz. Por tanto, se asignará el valor recíproco a CE respecto al CH, cumpliendo de esa forma con el axioma de reciprocidad. De esta misma forma, se sigue comparando a pares para el resto de los componentes de la matriz.

Análogamente, se construye una matriz para el nivel de los elementos considerando cada componente. Por ejemplo, si consideramos el componente Capital Humano, se tiene la matriz de la tabla 4.3.

Se comienza a comparar a pares, por ejemplo: “cuánto más importante o más preferible son los “valores y actitudes”, respecto a las “aptitudes”, en relación al Capital Humano que se necesita para alcanzar el objetivo de generar valor para los clientes. Y así sucesivamente, se llena la matriz con los juicios que discute el equipo de trabajo.

CAPITAL HUMANO	Valores y Actitudes	Aptitudes	Capacidades
Valores y actitudes	1	1	3
Aptitudes	1	1	2
Capacidades	1/3	1/2	1

Tabla 4.3. Matriz de comparaciones a pares para los elementos de Capital Humano.

Fuente: elaboración propia.

Análogamente, se procede con los capitales que se desagregan del Capital Estructural y del Capital Relacional. Por ejemplo, la matriz de la tabla 4.4, muestra un ejemplo de juicios para los subcomponentes del Capital Estructural, donde se ha determinado que el Capital Tecnológico es levemente más importante que el Capital Organizativo.

La matriz de la tabla 4.5 muestra un ejemplo de juicios para los elementos del componente Capital Organizativo, en el que se ha considerado que los tres elementos; “Cultura”, “Estructura” y “Procesos”, son todos igualmente importantes en relación al Capital Organizativo para alcanzar el objetivo de generar valor para los clientes.

CAPITAL ESTRUCTURAL	Capital Organizativo	Capital Tecnológico
Capital Organizativo	1	1/2
Capital Tecnológico	2	1

Tabla 4.4. Matriz de comparaciones a pares para los subcomponentes del Capital Estructural.

Fuente: elaboración propia.

Estos juicios claramente darán como resultado un peso de 0,33 para cada elemento del capital organizativo.

CAPITAL ORGANIZATIVO	Cultura	Estructura	Procesos
Cultura	1	1	1
Estructura	1	1	1
Procesos	1	1	1

Tabla 4.5. Matriz de comparaciones a pares para los elementos del Capital Organizativo.

Fuente: elaboración propia.

Una vez terminada la asignación de los valores a todas las matrices del nivel de los elementos, se pasa al nivel de las variables, es decir, para cada elemento se construye una matriz con sus variables. Por ejemplo, la matriz de la tabla 4.6 muestra dos intangibles que son las variables que conforman el elemento “valores y actitudes” del componente Capital Humano y que se consideran como los más relevantes para alcanzar

el objetivo de generar valor para los clientes. En este ejemplo se ha considerado que la iniciativa es moderadamente más importante que la sociabilidad entre los valores y actitudes que aportan valor al objetivo. Este procedimiento se repite con las variables de cada elemento.

Valores y actitudes	Sociabilidad	Iniciativa
Sociabilidad	1	1/3
Iniciativa	3	1

Tabla 4.6. Matriz de comparaciones a pares para las variables de valores y actitudes.

Fuente: elaboración propia.

Una vez asignados los juicios a pares en todas las matrices, se verifica la consistencia de los juicios. Para esto se pueden programar en Excel los cálculos usando herramientas del álgebra lineal, o usar un software como el *Expert Choice* que verifica que el grado de inconsistencia no sobrepase el 10%. Además, calcula el vector propio de cada matriz para estimar los pesos o ponderadores resultantes para cada nivel de la jerarquía. Por ejemplo, al hacer los cálculos para la primera matriz conformada por los componentes de la tabla 4.7 se obtiene el vector de prioridades: (0.5; 0.25; 0.25), es decir los pesos resultantes para los componentes son:

Componente	Ponderador
Capital Humano	1/2
Capital Estructural	1/4
Capital Relacional	0.25

Tabla 4.7. Prioridades para los componentes.

Fuente: elaboración propia.

Del mismo modo, se obtienen los vectores de prioridad para cada matriz. La forma como se completa la matriz de comparaciones a pares, establece el cumplimiento del axioma de reciprocidad al considerar el valor recíproco en la matriz para comparaciones inversas.

Esta metodología que permite asignar ponderadores a cada nivel de la estructura del Modelo Intellectus, podría apoyar en el proceso de la gestión de los intangibles. El conocer la importancia relativa de los componentes de capital intelectual con respecto al objetivo estratégico, permite focalizar mayores esfuerzos en la identificación de los elementos que aportan a ese componente, y por tanto, concentrar la atención a identificar las variables que componen esos elementos.

De esta forma, los directivos tendrán mayor apoyo en el proceso de toma de decisiones respecto a las actividades o acciones que se deben tomar para aumentar valor a la organización.

Por otra parte, el Modelo Intellectus considera los indicadores como instrumentos de medición para conocer el estado y evolución de las variables en el tiempo. Al conocer el peso relativo de la variable correspondiente al indicador, se puede dar mayor o menor importancia a ese indicador.

Cabe hacer notar que la metodología AHP de Saaty, no tan sólo permite asignar pesos a los distintos criterios de la estructura jerárquica, sino también permite seleccionar, evaluar y priorizar distintas alternativas, como por ejemplo, proyectos, acciones, y productos.

4.6.3 Principio de consistencia lógica

El tercer principio del AHP es la consistencia lógica, la que tiene relación con el grado de dispersión de los juicios del actor. Juicios consistentes imponen 2 propiedades en forma simultánea:

- A. Transitividad de las preferencias: si C1 es mejor que C2 y C2 es mejor que C3, entonces se espera que C1 sea mejor que C3.
- B. Proporcionalidad de las preferencias: si C1 es 3 veces mejor que C2 y C2 es 2 veces mejor que C3, entonces se espera que C1 sea 6 veces mejor que C3.

El AHP provee de una teoría para revisar la inconsistencia de los juicios, a través de la matriz de comparaciones, permitiendo cierto nivel de inconsistencia.

Por supuesto, es necesario, cierto grado de consistencia en la fijación de prioridades para los elementos o actividades con respecto a algún criterio para obtener resultados válidos en el mundo real.

- El AHP mide la inconsistencia global de los juicios mediante la proporción de consistencia.
- El valor de esta proporción de consistencia no debe superar el 10%. Esto dependerá del tamaño de la matriz de comparación a pares (Saaty, 1997).

La verificación de cada uno de los principios de la metodología multicriterio AHP en la estructura del Modelo Intellectus, en conjunto con el cumplimiento de los cuatro axiomas, hace posible decir que el Modelo Intellectus se puede integrar con la metodología AHP de Saaty, siempre y cuando se tenga cuidado en la definición de cada uno de los componentes de la estructura, de modo que sean comparables los respectivos criterios de la jerarquía y se verifiquen los cuatro axiomas del AHP. De esta forma, se podría utilizar una metodología mejorada, la que se ha denominado "Intellectus-AHP", para identificar y medir los intangibles que agregan valor a un determinado objetivo.

Por otra parte, es posible definir indicadores para cada uno de los criterios terminales tal como lo hace el Modelo Intellectus, lo que permitiría conocer qué indicador tiene mayor importancia para el objetivo.

CAPÍTULO 5

APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA “INTELLECTUS-AHP” A LA IDENTIFICACIÓN DE INTANGIBLES QUE FIDELIZAN AL CLIENTE CON CUENTA CORRIENTE DESDE EL PUNTO DE VISTA INTERNO DEL BANCO

5.1 Introducción

El objetivo del capítulo es dar a conocer una aplicación de la metodología “Intellectus – AHP” y mostrar el aporte que ésta puede reportar a los ejecutivos de un banco en la identificación de los intangibles que agregan valor a un objetivo determinado. En particular, el objetivo de esta aplicación es: identificar los intangibles que fidelizan a los clientes con cuenta corriente de un banco.

La aplicación se realiza en particular a un banco en Chile. Se trata de una entidad financiera que tiene cobertura en todo el país y abarca un porcentaje importante de cuentas corrientes de la banca personas.

El estudio que se lleva a cabo comienza con una reunión con importantes directivos de la entidad, a los cuales se les plantea en detalle la problemática que se interesa abordar: la identificación de aquellos intangibles que, desde el punto de vista interno, generan valor a los clientes con cuenta corriente para su fidelización. Con este equipo de directivos se selecciona al grupo de trabajo considerado como experto en el tema de fidelización y cuenta corriente y con el cual se trabajará en la aplicación de la metodología.

5.2 Objetivo estratégico de la aplicación

En primer lugar, el objetivo estratégico a considerar en la estructura jerárquica debe estar alineado con la misión y visión de la organización. En la perspectiva de ser un banco de excelencia, el Banco ha desarrollado un plan estratégico de desarrollo, entre cuyos lineamientos destaca un conocimiento más acabado de los clientes, sus necesidades y requerimientos, a fin de hacerles una oferta de mayor valor. En base a estos lineamientos es que el Banco ha considerado como uno de sus objetivos estratégicos el “fidelizar a los clientes”. En particular, para efectos de la aplicación que se desarrolla en este trabajo, se considera como objetivo estratégico: **“fidelizar clientes con cuenta corriente”** de la

banca de personas. La cuenta corriente es un producto estratégico para el banco, debido a que éste mantiene una relación continua entre el cliente y el banco.

5.3 Actores del proceso

Los participantes (actores) involucrados en el proceso de decisión fueron cuidadosamente seleccionados, ya que de éstos dependería la representatividad del resultado del modelo. Entre los actores del proceso deben estar contemplados los directivos o ejecutivos y personas expertas en el tema que se está estudiando. Se seleccionó a siete expertos, entre directivos de investigación de mercados, banca personas y de atención al cliente con cuenta corriente.

Se realizaron múltiples reuniones con el equipo de trabajo, al cual se le explicó la metodología y se discutieron los factores que ellos consideraban importantes para el objetivo de fidelizar a los clientes con cuenta corriente, en base a su experiencia en el tema y al conocimiento que poseen de estudios anteriores realizados a sus clientes.

El banco puso a disposición de la investigación estudios de mercados realizados a clientes con cuenta corriente durante los años 2005 y 2006 para comprender de mejor manera cuáles eran las percepciones de sus clientes y qué intangibles valoraban para su permanencia en las instituciones bancarias. Todos los aspectos de esos estudios se discutieron y analizaron entre el grupo de expertos.

Después de varias reuniones y análisis de la información obtenida del grupo de expertos, se procedió a crear en conjunto la estructura jerárquica, identificando los intangibles que el banco ofrece a sus clientes y que consideraban relevantes en el proceso de fidelización.

La ficha técnica de la muestra correspondiente a la etapa 1 se puede observar en la tabla 5.1.

OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN	Técnica de obtención de información	Reuniones grupales
MUESTREO	Universo	Directivos y personal experto en investigación de mercados y/o el producto cuenta corriente y/o atención del cliente del Banco.
	Tamaño de la muestra	7 directivos del Banco
	Método de muestreo	Muestreo no probabilístico por criterio. El criterio que se usó para seleccionar al grupo de expertos fue considerar directivos con amplia experiencia en el banco, de distintas áreas, en relación al producto cuenta corriente.
TRABAJO DE CAMPO	PERÍODO	Marzo-Abril-Mayo-Junio de 2008
	Lugar	Casa Matriz de Banco
	Tiempo	24 horas en total que se distribuyeron en 16 reuniones de 1,5 horas cada una.
ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	Programas	Excel para la aplicación de la metodología AHP

Tabla 5.1. Ficha técnica de la etapa 1 de la aplicación con AHP.

Fuente: elaboración propia.

5.4 Construcción de la jerarquía

La estructura comienza con el objetivo “fidelizar clientes con cuenta corriente”. El siguiente nivel corresponde a los “componentes principales” o “criterios estratégicos”, los cuales corresponden a la agrupación de activos intangibles en función de la naturaleza explicativa de su valor, es decir, Capital Humano, Estructural y Relacional. Los subcomponentes, elementos y variables del Intellectus se adaptan de acuerdo a las necesidades del problema, en este caso, el objetivo es identificar criterios y subcriterios ordenados de acuerdo a la naturaleza de cada uno de los capitales o componentes principales estratégicos, en función del objetivo “fidelizar clientes con cuenta corriente”.

5.4.1 Criterios estratégicos de la estructura jerárquica

5.4.1.1 Capital Humano

En general, el Capital Humano es aquél que pertenece básicamente a las personas. Recoge tanto las competencias actuales (conocimientos, habilidades, y actitudes) como la capacidad de aprender y crear de las personas y equipos de trabajo (Bueno y Salmador, 2003).

Para el modelo se entiende por **Capital Humano** a aquellos intangibles agrupados en valores, actitudes y capacidades del personal del banco que atiende directamente al cliente con cuenta corriente, como los ejecutivos de cuentas, personal del mesón de atención y personal que atiende las cajas de titulares.

Si bien el equipo de expertos considera muchos otros intangibles deseables para la atención del cliente, se llegó en consenso a considerar los intangibles más relevantes que el grupo consideraba para una atención esperada y satisfactoria enfocada en el objetivo de fidelizar al cliente.

5.4.1.2 Capital Estructural

En general, el Capital Estructural se refiere al conocimiento sistematizado, explicitado o internalizado por la empresa, que queda en la organización cuando las personas la abandonan. El Modelo Intellectus lo divide en dos tipos de capital:

Capital Organizativo: conjunto de intangibles, formales e informales, que estructuran la actividad organizativa. Comprende la cultura, la estructura organizativa y los procesos.

Capital Tecnológico: se refiere a los intangibles tecnológicos que tienen relación con el desarrollo de las actividades y funciones del proceso de producción o de prestación de servicios a los que se dedica la empresa. Comprende esfuerzo en I+D+i, dotación tecnológica y propiedad intelectual e industrial (Bueno y Salmador, 2003).

Para el modelo se entiende por **Capital Estructural** al conjunto de intangibles que constituyen la actividad organizativa de los procesos que deben ser realizados para una atención ágil al cliente y a los intangibles tecnológicos que dan un servicio directo o indirecto al cliente, como los son las plataformas tecnológicas. De acuerdo a esa definición, el Capital Estructural se ha dividido en Capital Organizativo y Capital Tecnológico, los que comprenden, respectivamente, eficiencia en los procesos y en las plataformas tecnológicas.

5.4.1.3 Capital Relacional

En general, el Capital Relacional se refiere al valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que ésta mantiene con los agentes de su entorno: la relación con clientes, proveedores, aliados, competidores, organismos, sociedad, etc. El Capital Relacional se divide en: Capital Negocio y Capital Social, los que se refieren respectivamente a la relación con los diversos tipos de clientes y con el medio social. Comprende los agentes relacionados con la actividad principal y los agentes no relacionados con la actividad principal (Bueno y Salmador, 2003).

Para el modelo, se entiende por **Capital Relacional** a aquellos intangibles que corresponden a la relación con el medio social relativo a la imagen, es decir, cómo el banco es visto por el medio externo, la imagen que proyecta al entorno. Y por otra parte, la relación con el medio propio del negocio, considerando los intangibles correspondientes al ámbito comercial y al ámbito comunicacional. Es decir, relación de alianzas y convenios de pagos con otras empresas que dan beneficios a los clientes, y además la relación con el cliente en cuanto al aspecto comunicacional del negocio, en este caso se refiere a la oferta de información general y personalizada al cliente. De acuerdo a los conceptos anteriores, el Capital Relacional en el modelo se divide en Capital Social y Capital Negocio, tal como lo sugiere el Modelo Intellectus.

La figura 5.1. muestra un resumen de los criterios estratégicos de la estructura jerárquica.

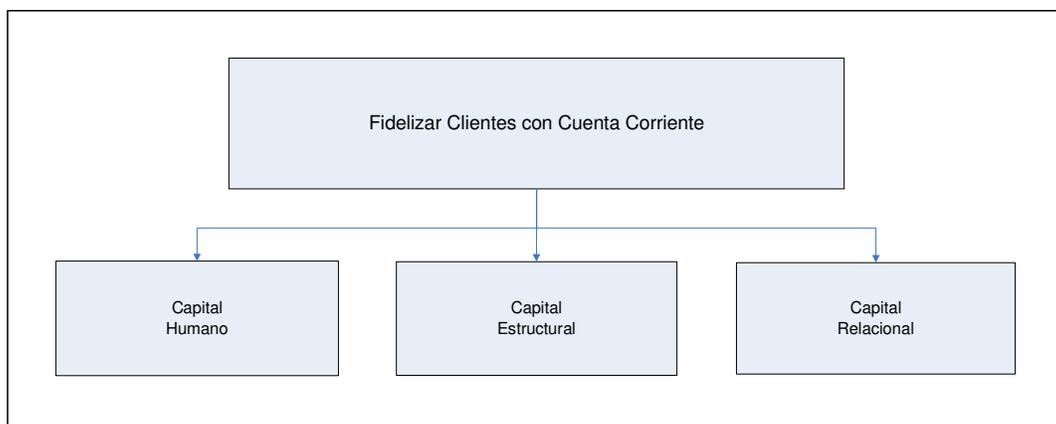


Figura 5.1. Criterios estratégicos de la estructura jerárquica.

Fuente: elaboración propia.

5.4.2 Subcriterios del Capital Humano

Los subcriterios del Capital Humano que se consideran en el modelo se dividen en valores, actitudes, y capacidades, correspondientes al personal del banco que atiende directamente al cliente con cuenta corriente.

5.4.2.1 Valores

Los valores constituyen la base que guía la conducta y el comportamiento individual y grupal de las personas. El modelo considera dos valores del personal que según el grupo de expertos, el cliente valora en la atención para sentirse en confianza.

A. Honestidad: es el valor por el que la persona determina elegir actuar siempre en base a la verdad y a la auténtica justicia. La honestidad expresa respeto por sí mismo y por los demás, lo que siembra confianza tanto en sí mismo, como en aquellos quienes están en contacto con la persona honesta.

B. Responsabilidad: la responsabilidad es una obligación, ya sea moral o incluso legal de cumplir con lo que se ha comprometido. La responsabilidad tiene un efecto directo en la confianza. Se confía en aquellas personas que son responsables.

5.4.2.2 Actitudes

Las actitudes son aquellas formas de actuar, demostraciones del sentir y de pensar. Responden a los intereses y a las motivaciones y reflejan la aceptación de normas o recomendaciones. Las actitudes tienen elementos cognitivos (relativos al conocimiento), afectivos y conductuales.

En el modelo se consideran dos actitudes del personal, que según el grupo de expertos, el cliente valora en la atención: empatía y proactividad.

A. Empatía: la empatía es una actitud que se refiere a la comprensión de los demás. Consiste en tener la capacidad de captar los sentimientos y los puntos de vista de otras personas e interesarse activamente por las cosas que les preocupan. La empatía tiene una orientación hacia el servicio por anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes.

B. Proactividad: la proactividad es una actitud en la que el sujeto asume el control de su conducta de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras y actuar con prontitud cuando se presenta la ocasión.

La palabra procede del latín, y está compuesta de dos palabras (*pro*, raíz latina que significa “antes de”, y *actividad*, esto es “facultad de obrar”, “diligencia”, “eficacia”).

5.4.2.3 Capacidades

Son las potencialidades inherentes a las personas que se pueden desarrollar a lo largo de toda la vida. Se cimientan en la interrelación de procesos cognitivos, socio-afectivos y motores.

En el modelo se consideran dos capacidades del personal, que según el grupo de expertos, el cliente valora en la atención cuando se le ha presentado un problema y cuando necesita ser asesorado en los productos o en procedimientos.

A. Capacidad de resolución de problemas: es la capacidad de resolver un conjunto de hechos o circunstancias que dificultan la consecución de un determinado fin. En este contexto, intenta capturar la capacidad del personal para resolver errores de cobros, aclarar cobros realizados, conceptos no detallados en las cuentas, y en general, todo problema que el cliente reclame o el propio personal detecte.

B. Capacidad de asesoramiento al cliente: es la capacidad de orientar y aconsejar a un cliente en relación a los productos que necesita o desearía obtener. También se refiere a indicarle, de manera clara y precisa, los procedimientos a seguir. Esta capacidad requiere de claros conocimientos del personal, y por tanto, de un perfeccionamiento continuo.

Los subcriterios a utilizar en el modelo, en cuanto al Capital Humano, se resumen en el diagrama de la figura 5.2.

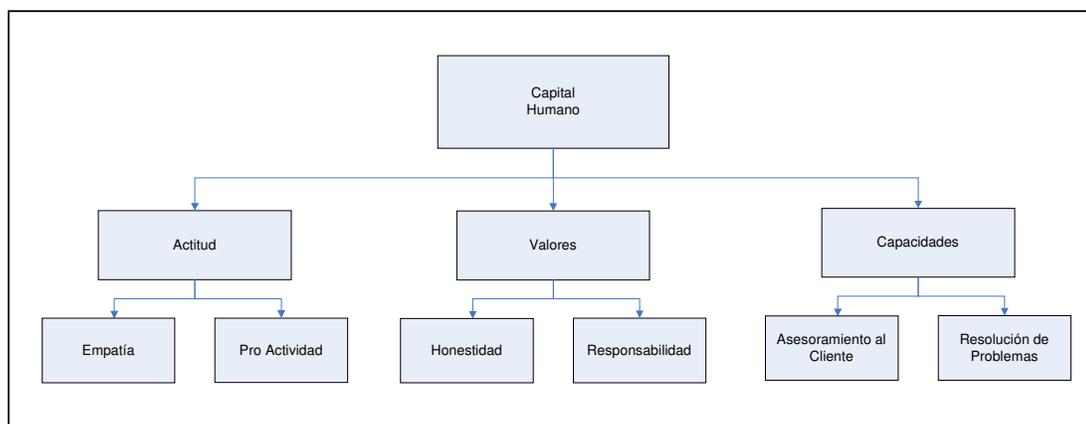


Figura 5.2. Subcriterios del Capital Humano.

Fuente: elaboración propia.

5.4.3 Subcriterios del Capital Estructural

El Capital Estructural se divide en Capital Organizativo y Capital Tecnológico, los que en el contexto del problema se han definido de la siguiente manera.

5.4.3.1 Capital Organizativo

Se refiere a los intangibles que tienen relación con la eficiencia de los procesos del banco, tanto para una eficiente atención del cliente como para una eficiente respuesta a la solicitud de productos adicionales. Los subcriterios que considera, son:

A. Eficiencia en los procesos de otorgamiento de productos adicionales: se refiere a todas las actividades de la organización que conllevan a una reducción en el tiempo de los procedimientos formales e informales referidos al otorgamiento de un producto adicional solicitado por el cliente, además de procesos que aseguren privacidad de la información del cliente y confiabilidad. Es decir, procedimientos que eviten los errores que se puedan ir produciendo en cada una de las áreas en las cuales debe chequearse la información.

B. Eficiencia en los procesos de atención al cliente: se refiere a todas las actividades de la organización que llevan a una eficiente atención del cliente, en cuanto a tiempos razonables de espera para ser atendido por un ejecutivo, a través del mesón de atención, o en la fila de titulares. También se considera como un factor de eficiencia la adopción de procedimientos que aseguren la privacidad de la información del cliente cuando está siendo atendido y que le otorguen seguridad suficiente para sentirse atendido sin mayores riesgos.

5.4.3.2 Capital Tecnológico

Se refiere a todos los sistemas de plataformas tecnológicas más necesarios y deseables para una buena atención al cliente, considerando para esto como subcriterios la eficiencia de las plataformas web, *call center* y plataforma de administración del cliente.

Eficiencia de la plataforma web: se refiere a ofrecer al cliente una plataforma que le brinde seguridad, privacidad y confiabilidad en todas las acciones que realice en la página del usuario, ya se trate de transacciones, consultas, pagos a terceros, etc. y que le otorgue una variedad razonable de acciones que pueda realizar a través esta vía.

Eficiencia de la plataforma *call center*: se refiere a ofrecer al cliente un sistema de atención telefónica que le brinde una variedad de servicios, con un tiempo razonable de espera, contando con seguridad, privacidad y confiabilidad en todas las acciones que realice por este canal.

Eficiencia de la plataforma de administración de clientes: se refiere a ofrecer al personal del banco un sistema computacional moderno que le entregue acceso a información del perfil de los clientes y de todas las áreas en que éste tiene registros, permitiendo al personal ver rápidamente el estado en que se encuentran sus productos y las solicitudes que haya requerido a algún ejecutivo.

La figura 5.3. muestra un diagrama de los subcriterios descritos anteriormente.

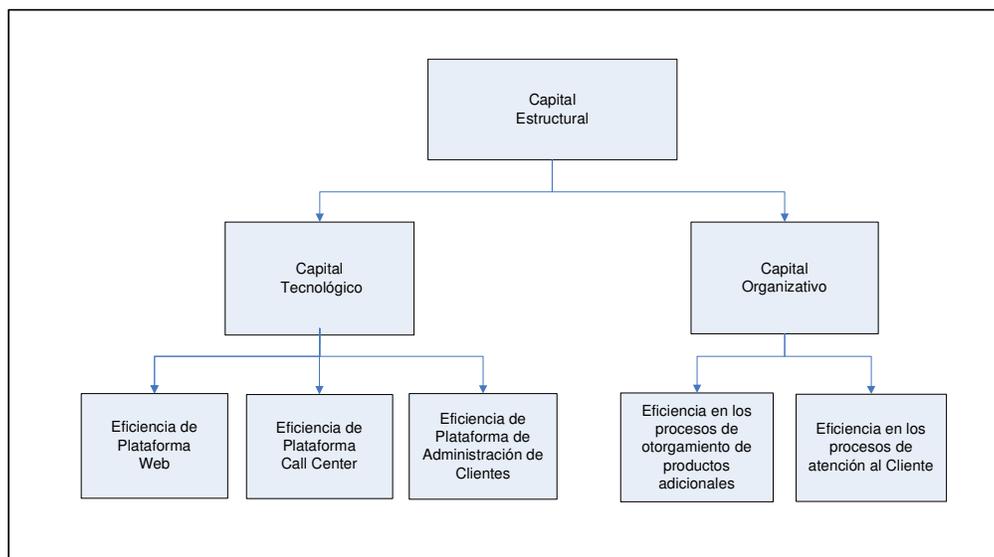


Figura 5.3. Subcriterios del Capital Estructural.

Fuente: elaboración propia.

5.4.4 Subcriterios del Capital Relacional

El Capital Relacional se divide en Capital Social y Capital de Negocio, los que en el contexto del problema se definen de la siguiente manera.

En la figura 5.4. se puede observar la parte de la estructura jerárquica correspondiente al Capital Relacional que se describe en esta sección.

Corresponde a los intangibles que tienen relación con la imagen que proyecta el banco hacia el exterior, es decir, cómo el banco es visto por el entorno.

En el modelo se consideran tres perspectivas de la imagen, que según el grupo de expertos, el cliente valora en el momento de hacerse cliente del banco: la imagen de confianza, la imagen de prestigio social, y la imagen de amplia cobertura.

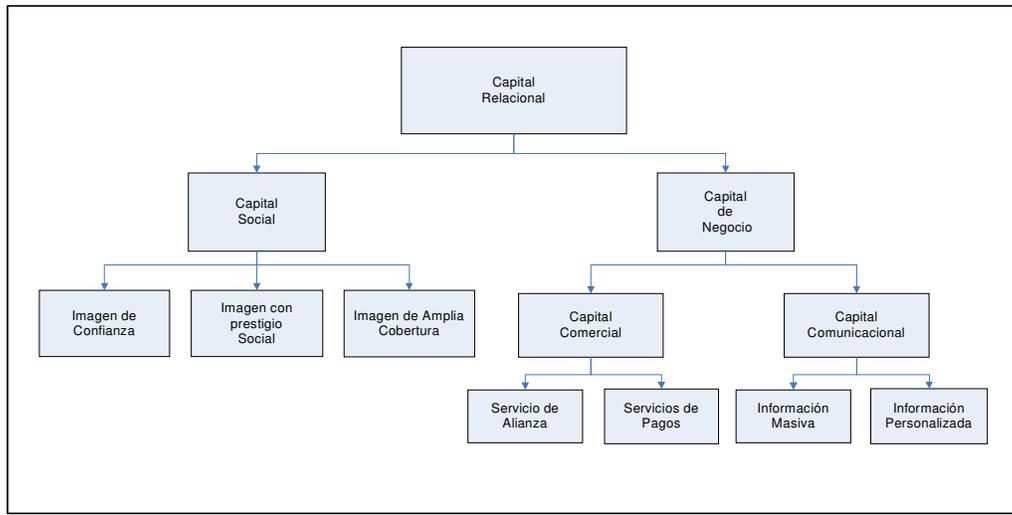


Figura 5.4. Subcriterios del Capital Relacional.

Fuente: elaboración propia.

5.4.4.1 Capital Social

Corresponde a los intangibles que tienen relación con la imagen que proyecta el banco hacia el exterior, es decir, cómo el banco es visto por el entorno.

En el modelo se consideran tres perspectivas de la imagen, que según el grupo de expertos, el cliente valora en el momento de hacerse cliente del banco; la imagen de confianza, la imagen de prestigio social, y la imagen de amplia cobertura.

Imagen de confianza: es la imagen que proyecta hacia el exterior en cuanto a ser un banco en el que se puede confiar, que es estable en el mercado, y hace lo que promete.

Imagen de prestigio social: es la imagen que proyecta hacia el exterior en cuanto a ser un banco que se preocupa por el ámbito social, a través del apoyo a eventos culturales o de beneficencia que estén dirigidos a la comunidad.

Imagen de amplia cobertura: es la imagen que proyecta hacia el exterior en cuanto a tener presencia con sedes del banco en distintas regiones del país, y en la mayoría de las provincias de Chile.

5.4.4.2 Capital Negocio

Corresponde a los intangibles que tienen relación con el ámbito propio del negocio, en este caso, con el producto cuenta corriente. Se divide en Capital Comercial y Capital Comunicacional. En el modelo se consideran los aspectos comerciales referidos a las alianzas y convenios, y aspectos comunicacionales relativos a la información que recibe el cliente, pues según el grupo de expertos, éste valora mucho las ofertas de programas preferenciales y una información actualizada y personalizada.

5.4.4.2.1 Capital Comercial

Se refiere a los intangibles que tienen relación con los servicios de alianzas y convenios de pagos automáticos de varios tipos de cuentas del cliente. En el modelo se consideran los aspectos comerciales referidos a las alianzas y servicios de pagos pues según el grupo de expertos, el cliente valora mucho las ofertas de programas preferenciales como descuentos especiales y la posibilidad de hacer pagos automáticos descontando los fondos de su cuenta corriente.

Servicios de alianzas: corresponde a una relación con empresas externas de otros rubros a través de alianzas que le permiten al banco ofrecer al cliente servicios adicionales fuera de los propios del producto cuenta corriente, tales como descuentos especiales en algunas tiendas, cines, teatros, etc. Si además el cliente posee productos asociados a su cuenta, como alguna tarjeta de crédito, podrá acumular puntos para cambiarlos por promociones preferenciales, por ejemplo, viajes nacionales o internacionales.

Servicios de pagos: corresponde a una relación con empresas de servicios que al hacer convenio con el banco, permiten ofrecer al cliente el servicio de pagos automáticos de cuentas.

5.4.4.2.2 Capital Comunicacional

Corresponde a los intangibles que tienen relación con el ámbito de la información, tanto la información general que el banco ofrece al cliente, como la información personalizada que se hace llegar por otra vía. En el modelo se considera la “información general” y la “información personalizada” que recibe el cliente, pues según el grupo de expertos, éste valora mucho la información actualizada y personalizada.

Información general: corresponde al intangible que ofrece el banco al llevar al cliente información general por distintos canales, tales como televisión, radio; o anuncios en diferentes sucursales sobre sus productos.

Información personalizada: corresponde al intangible que ofrece el banco al entregar al cliente información personalizada, actualizada y a tiempo del estado de la cuenta corriente, u ofertas personalizadas como créditos preaprobados, por ejemplo. Generalmente la información se envía a través de la web y a domicilio.

Finalmente, en la figura 5.5. se observa la estructura jerárquica completa del modelo propuesto, es decir, se reúnen los criterios y subcriterios estratégicos descritos en este apartado.

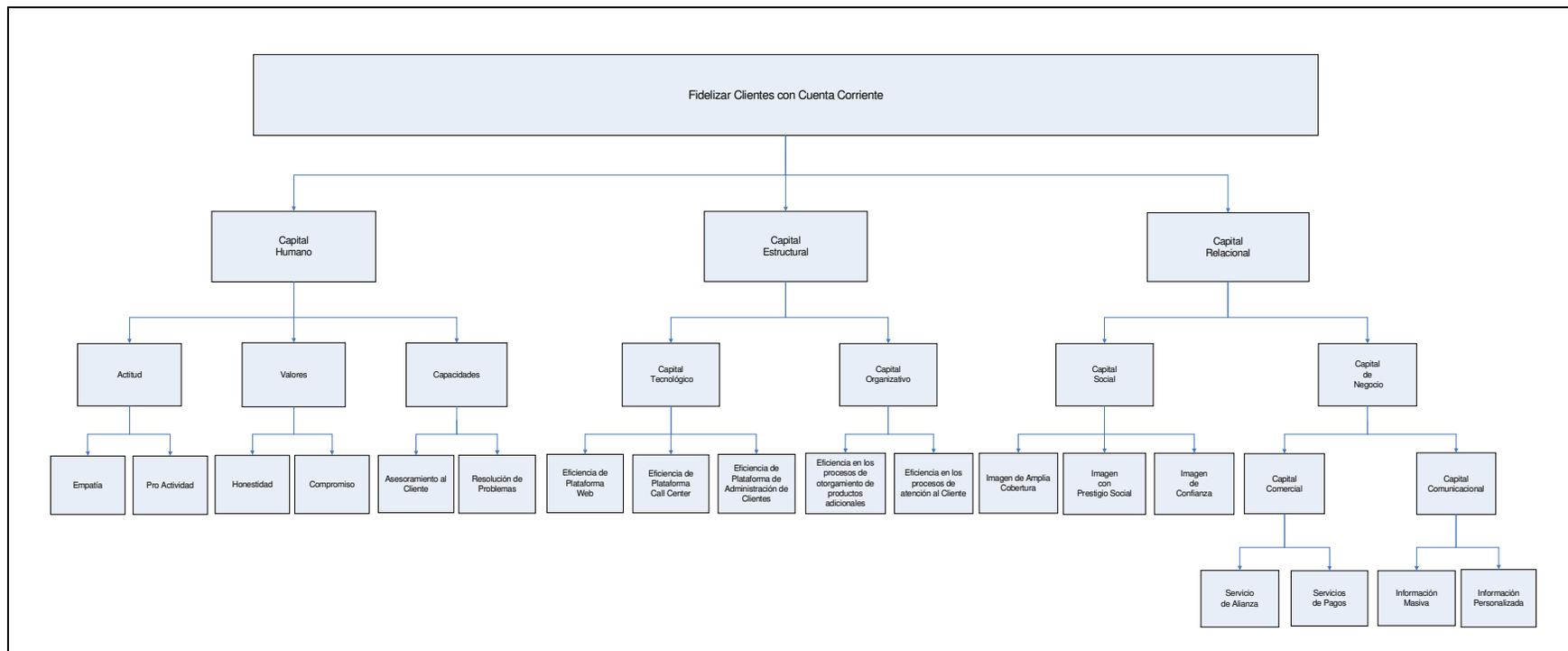


Figura 5.5. Estructura jerárquica completa del modelo propuesto.

Fuente: elaboración propia.

5.5 Establecimiento de prioridades y consistencia lógica

Como ya se dijo, en la figura 5.5 se puede observar la estructura jerárquica completa. En ella se identifican los intangibles que el banco considera relevantes según su conocimiento en relación a los clientes y su experiencia en el tema de fidelización.

Una vez construida la jerarquía, se procede a la aplicación del segundo principio, el establecimiento de prioridades.

5.6 Resultados y discusión

5.6.1 Prioridades de los componentes

El primer paso al establecer las prioridades de los elementos que componen la jerarquía es hacer comparaciones a pares, es decir, comparar los elementos en pares con respecto a un criterio dado, usando una matriz cuadrada y la escala de Saaty presentada en la sección 4.4.4 (Procedimiento). Por tanto, se comienza construyendo la primera matriz con los criterios estratégicos y se comparan a pares de acuerdo a la importancia que tiene uno respecto al otro, para el logro del objetivo de fidelización de los clientes con cuenta corriente.

Se comprueba la consistencia de los juicios del grupo de expertos y se obtiene en consenso el resultado de las prioridades de los criterios, los que se muestran en la figura 5.6.

De acuerdo a los juicios del grupo de expertos, el Capital Humano es el que recibe la mayor prioridad, seguida por el Capital Relacional con casi un tercio de prioridad y el Capital Estructural con una prioridad levemente más baja que el Capital Relacional. El índice de inconsistencia es 0,14%, valor muy aceptable para una matriz de orden 3.

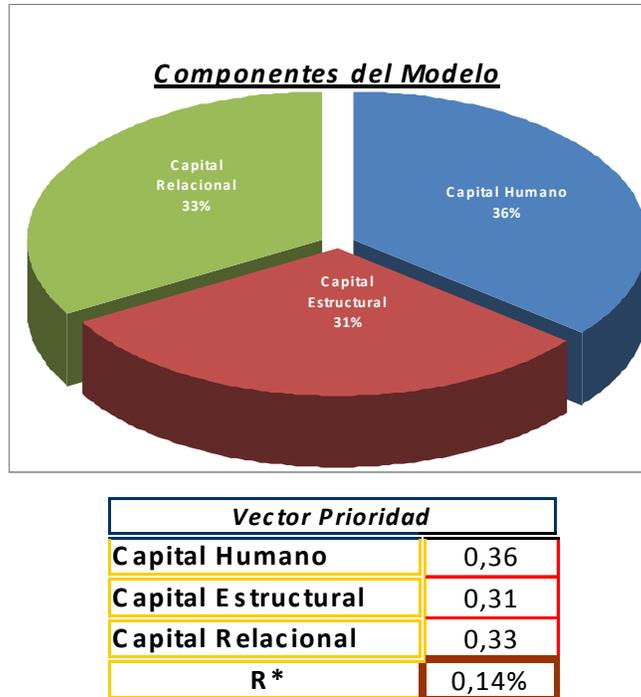
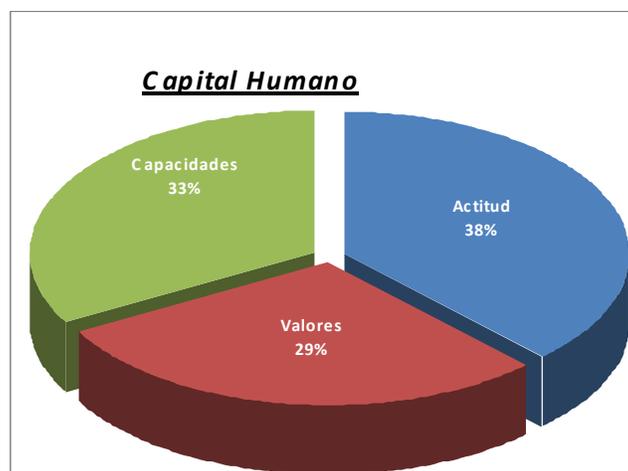


Figura 5.6. Prioridades de los criterios estratégicos o componentes principales de la jerarquía.

Fuente: elaboración propia.

5.6.2 Prioridades del Capital Humano

De la misma forma se obtienen las prioridades para los elementos del Capital Humano. La figura 5.7. muestra que entre los elementos del Capital Humano, la actitud, que comprende la empatía y proactividad del personal del banco es la que toma la mayor prioridad, alcanzando un valor de 0,38. Le sigue en prioridad el elemento capacidades, que en este caso comprende las capacidades de resolución de problemas y de asesoramiento a los clientes con un valor que representa un tercio del total de la prioridad. Los valores que consideran la responsabilidad y honestidad del personal alcanzan una prioridad de 0,29. El índice de inconsistencia es 0,48%, valor aceptable para una matriz de orden 3.



Vector Prioridad	
Actitud	0,38
Valores	0,29
Capacidades	0,33
R*	0,48%

Figura 5.7. Prioridades de los elementos del Capital Humano.

Fuente: elaboración propia.

Prioridad para las variables de cada elemento del Capital Humano

Considerando las variables del elemento actitud, se obtiene igual prioridad para empatía y proactividad del personal del banco que atiende al cliente, con cero inconsistencia, como se observa en la tabla 5.2.

Vector Prioridad	
Empatía	0,50
Proactividad	0,50
R*	0,00%

Tabla 5.2. Prioridades de las variables del elemento actitud del Capital Humano.

Fuente: elaboración propia.

Considerando las variables del elemento valores, se obtiene que la honestidad, como se observa en la tabla 5.3, tiene una prioridad superior a responsabilidad, con cero inconsistencia en los juicios.

<i>Vector Prioridad</i>	
Honestidad	0,57
Responsabilidad	0,43
R *	0,00%

Tabla 5.3. Prioridades de las variables del elemento valores del Capital Humano.

Fuente: elaboración propia.

De manera muy similar, se obtienen las prioridades locales de las variables de capacidades (tabla 5.4), siendo superior la prioridad de la capacidad de resolución de problemas en relación a la capacidad de asesoramiento al cliente.

<i>Vector Prioridad</i>	
Capacidad de resolución de Problemas	0,56
Capacidad de asesoramiento al cliente	0,44
R *	0,00%

Tabla 5.4. Prioridades de las variables del elemento capacidades del Capital Humano.

Fuente: elaboración propia.

En resumen, las prioridades globales y locales del Capital Humano se pueden apreciar en la figura 5.8.

5.6.3 Prioridades del Capital Estructural

En forma análoga al Capital Humano, se obtienen las prioridades para los componentes del Capital Estructural, mediante comparaciones a pares y evaluando la consistencia de los juicios de expertos. La figura 5.9 muestra que casi el 70% de prioridad lo alcanza el Capital Tecnológico, el cual comprende la eficiencia de plataformas tecnológicas y sólo un tercio el Capital Organizativo, con nivel cero de inconsistencia en los juicios.

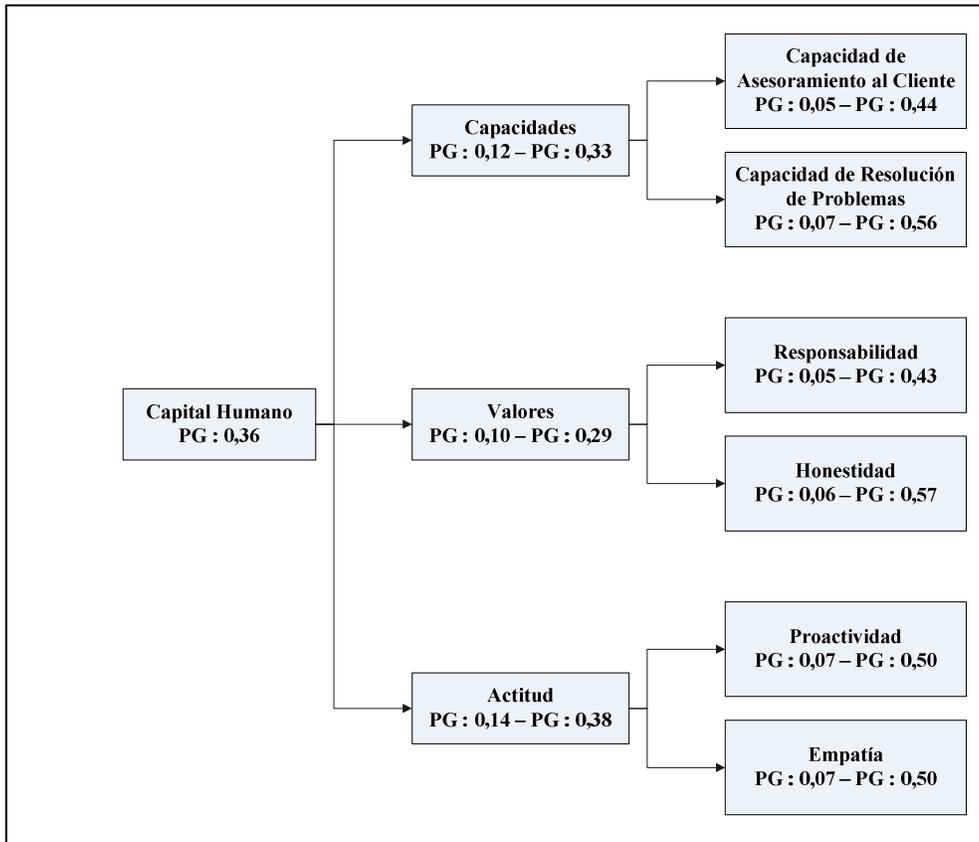


Figura 5.8. Prioridades locales y globales de los elementos y variables del Capital Humano.
Fuente: elaboración propia.



<i>Vector Prioridad</i>	
Capital Tecnológico	0,67
Capital Organizativo	0,33
R *	0,00%

Figura 5.9. Prioridades de los elementos del Capital Estructural.

Fuente: elaboración propia.

Prioridades para las variables de cada subcriterio del Capital Estructural

Considerando las variables del Capital Tecnológico (ver tabla 5.5), se obtiene la mayor prioridad para la eficiencia de plataforma web, con un peso resultante de 0,54. En segundo lugar de importancia está la eficiencia de la plataforma *call center*, con un peso de 0,29, y finalmente se obtiene en orden de importancia la eficiencia de plataforma de administración de clientes con tan sólo un peso de 0,17. El índice de inconsistencia es muy aceptable, llegando casi a cero de inconsistencia en los juicios.

<i>Vector Prioridad</i>	
Eficiencia de Plataforma Web	0,54
Eficiencia de Plataforma Call Center	0,29
Eficiencia de Plataforma de Administración de Clientes	0,17
R *	0,07%

Tabla 5.5. Prioridades de las variables del Capital Tecnológico.

Fuente: elaboración propia.

Al considerar las variables del Capital Organizativo, presentes en la tabla 5.6, se obtiene una prioridad muy importante en la eficiencia en los procesos de atención del cliente,

alcanzando un valor 0,67 de prioridad y un tercio de prioridad para la eficiencia en los procesos de otorgamiento de productos adicionales y con un nivel cero de inconsistencia en los juicios.

<i>Vector Prioridad</i>	
Eficiencia en los procesos de otorgamiento de productos adicionales	0,33
Eficiencia en los procesos de atención del Cliente	0,67
R *	0,00%

Tabla 5.6. Prioridades de las variables del Capital Organizativo.

Fuente: elaboración propia.

En resumen, las prioridades globales y locales del Capital Estructural se pueden apreciar en la figura 5.10.

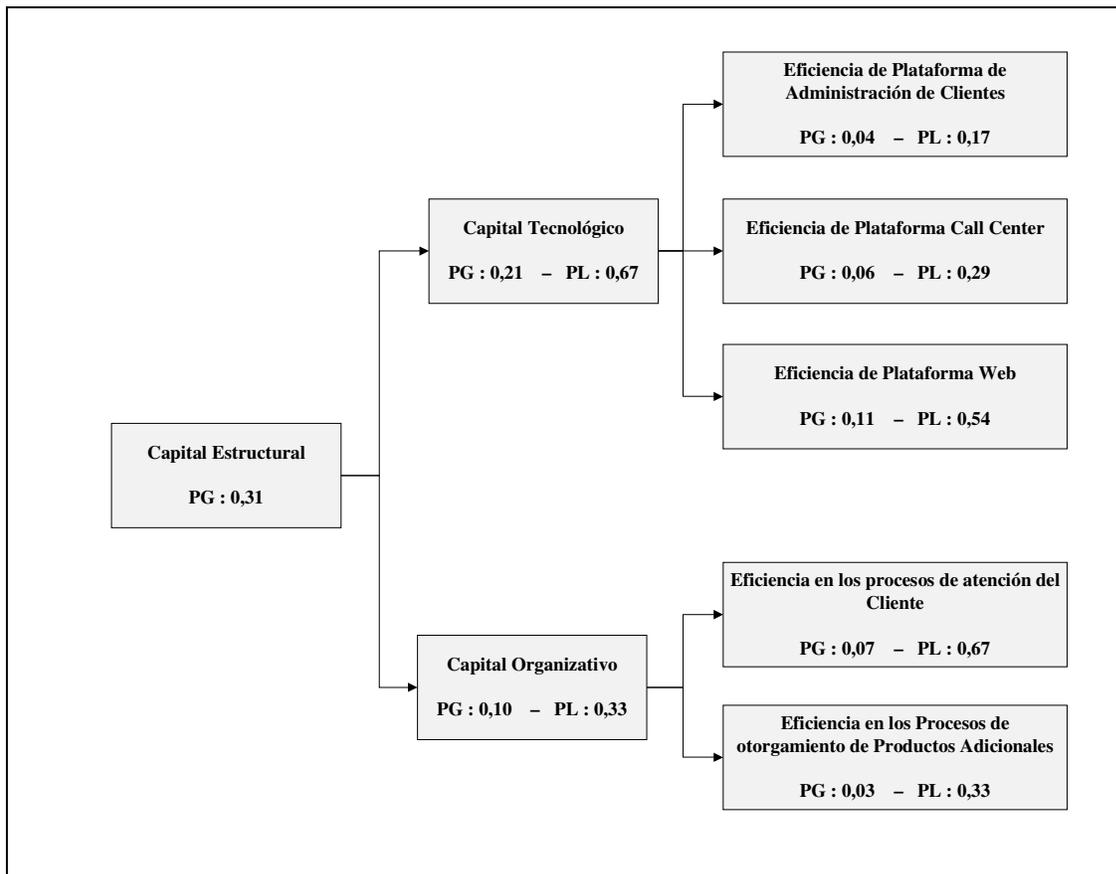


Figura 5.10. Prioridades locales y globales de los elementos y variables del Capital Estructural.

Fuente: elaboración propia.

5.6.4 Prioridades del Capital Relacional

Considerando los subcomponentes del Capital Relacional en la matriz de comparaciones a pares, se obtiene que el Capital Negocio (ver figura 5.11) tiene la mayor prioridad con un peso de 0,67 y el Capital Social, que se refiere en este caso a la imagen que proyecta el banco al medio social, pesa un tercio del peso del Capital Relacional, con nivel cero de inconsistencia en los juicios.

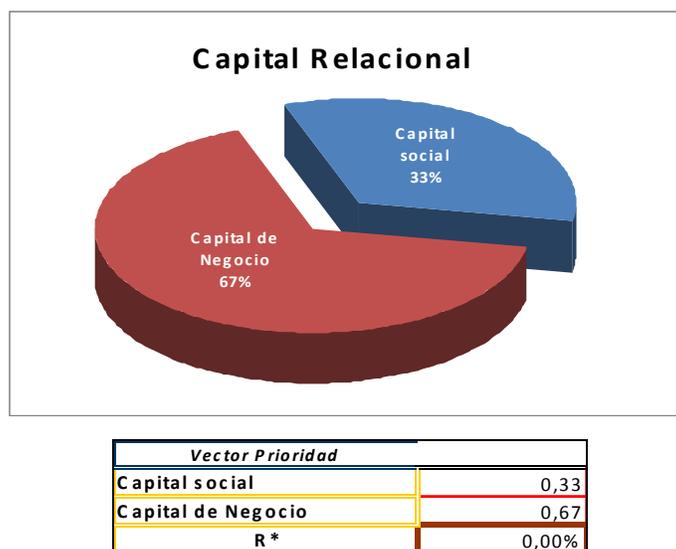


Figura 5.11. Prioridades de los elementos del Capital Relacional.

Fuente: elaboración propia.

Prioridades para las variables de cada subcriterio del Capital Relacional

Considerando los subcomponentes del Capital de Negocio se obtiene la mayor prioridad para el Capital Comercial que comprende la oferta de intangibles en relación a alianzas y convenios con otras empresas, con un peso resultante de 0,55 como se observa en la tabla 5.7. En segundo lugar de importancia, se obtiene el Capital Comunicacional, con un peso de 0,45. El índice de inconsistencia es cero.

<i>Vector Prioridad</i>	
Capital Comercial	0,55
Capital Comunicacional	0,45
R *	0,00%

Tabla 5.7. Prioridades de los elementos del Capital de Negocio.

Fuente: elaboración propia.

Al considerar el vector de prioridades de las variables del Capital Comercial de la tabla 5.8. se aprecia que el servicio de alianzas tiene mayor importancia que el servicio de pagos, con nivel cero de inconsistencia en los juicios.

<i>Vector Prioridad</i>	
Servicio de Alianzas	0,60
Servicio de Pagos	0,40
R *	0,00%

Tabla 5.8. Prioridades de las variables del Capital Comercial.

Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, el vector de prioridades de las variables del Capital Comunicacional, que se observa en la tabla 5.9, muestra que la información personalizada tiene mayor prioridad que la información general, según el juicio experto, para el logro del objetivo de fidelización del cliente.

<i>Vector Prioridad</i>	
Información General	0,44
Información Personalizada	0,56
R *	0,00%

Tabla 5.9. Prioridades de las variables del Capital Comunicacional.

Fuente: elaboración propia.

En relación al Capital Social, se tiene que la imagen de confianza es la que tiene mayor peso, con un valor de 0,41, como se aprecia en la tabla 5.10, seguida de la imagen de prestigio social con un peso de 0,28, y por último la imagen de amplia cobertura, con un peso de 0,31.

<i>Vector Prioridad</i>	
Imagen de Confianza	0,41
Imagen con prestigio social	0,28
Imagen de amplia cobertura	0,31
R *	0,00%

Tabla 5.10. Prioridades de las variables del Capital Social.

Fuente: elaboración propia.

En resumen, las prioridades globales y locales del Capital Relacional se pueden apreciar en la figura 5.12.

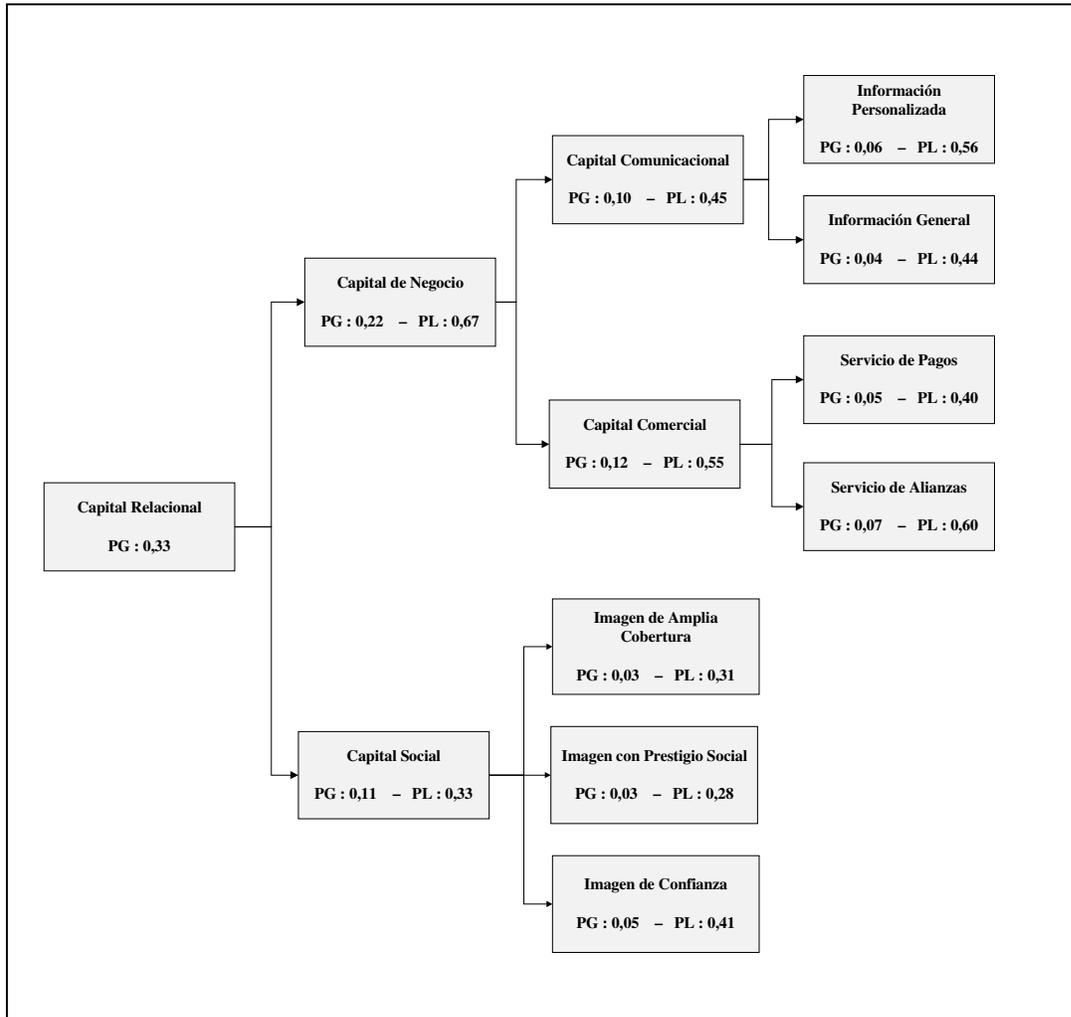


Figura 5.12- Prioridades locales y globales de los elementos y variables del Capital Relacional.

Fuente: elaboración propia.

Cada una de las tres figuras que forman parte de la estructura jerárquica, muestran en síntesis las prioridades locales y globales. Es decir, las prioridades locales van mostrando de manera local cómo se distribuye el 100% de prioridad entre los hijos de un criterio. Por ejemplo, si consideramos el componente estratégico Capital Humano, las prioridades locales de los subcriterios hijos, esto es, actitudes, valores, y capacidades, toman las prioridades locales 0,38; 0,29; y 0,33 respectivamente. Sin embargo, las prioridades globales muestran cómo se distribuye el peso del padre en los subcriterios hijos, es decir, el peso de Capital Humano se distribuye en las prioridades globales 0,17; 0,13 y 0,15

respectivamente. De la misma forma se va distribuyendo el peso del padre en cada uno de los subcriterios hijos.

Si se suma cada prioridad de los criterios terminales de la jerarquía completa, se obtiene la prioridad total. Es decir, si consideramos los pesos como proporciones, la suma total será igual a 1, y si consideramos los pesos como porcentajes, la suma total será el 100%.

La síntesis de las prioridades globales se puede apreciar en la tabla 5.11.

Capital Humano	Actitudes PG: 0,14	Empatía	0,07
		Proactividad	0,07
	Valores PG: 0,10	Honestidad	0,06
		Responsabilidad	0,04
PG: 0,36	Capacidades PG:0,12	Capacidad de resolución de problemas	0,07
		Capacidad de asesoramiento al cliente	0,05
Capital Estructural	Capital Organizativo PG:0,10	Eficiencia en los procesos de otorgamiento de productos adicionales	0,03
		Eficiencia en los procesos de atención al cliente	0,07
	Capital Tecnológico PG: 0,21	Eficiencia de plataforma web	0,11
		Eficiencia de plataforma call center	0,06
Capital Relacional PG: 0,33	Capital Social PG: 0,11	Imagen de confianza	0,05
		Imagen de prestigio social	0,03
		Imagen de amplia cobertura	0,03
	Capital Comercial PG: 0,12	Servicios alianzas	0,07
		Servicios de pagos	0,05
	Capital Comunicacional PG: 0,10	Información general	0,04
Información personalizada		0,06	

Tabla 5.11. Prioridades globales de los intangibles que conforman la estructura jerárquica. Fuente: elaboración propia.

En síntesis, teniendo presente que cada uno de los criterios considerados en la jerarquía son intangibles que el banco considera relevantes para fidelizar al cliente con cuenta corriente, se puede concluir que los intangibles de más importancia según el punto de vista interno son los correspondientes al Capital Tecnológico en cuanto a eficiencia en las

plataformas; las actitudes, y capacidades del personal, sobre todo la empatía, proactividad y capacidad de resolución de problemas, y los intangibles del Capital Comercial, referidos principalmente a los servicios de alianzas con otras empresas.

La tabla 5.12 muestra en orden de importancia los intangibles que el banco ha considerado de mayor relevancia según su experiencia y conocimiento del cliente en cuanto a la fidelización del cliente.

Intangibles	Prioridad global
Eficiencia de plataforma web	0,11
Capacidad de resolución de problemas	0,07
Empatía	0,07
Proactividad	0,07
Eficiencia en los procesos de atención al cliente	0,07
Servicios alianzas	0,07
Información personalizada	0,06
Eficiencia de plataforma call center	0,06
Honestidad	0,06
Capacidad de asesoramiento al cliente	0,05
Imagen de confianza	0,05
Servicios de pagos	0,05
Responsabilidad	0,04
Eficiencia de plataforma de administración de clientes	0,04
Información general	0,04
Eficiencia en los procesos de otorgamiento de productos adicionales	0,03
Imagen de prestigio social	0,03
Imagen de amplia cobertura	0,03

Tabla 5.12. Prioridades globales de los intangibles en orden de importancia.

Fuente: elaboración propia.

Esta información permite a los directivos conocer dónde focalizar sus recursos para los programas de fidelización del cliente.

Cabe señalar que para la realización de todos los cálculos de prioridades del modelo, se programó en Excel cada una de las matrices con sus respectivos vectores propios correspondientes a las prioridades y a los índices de inconsistencia. Se adjunta un CD con esta información al final del trabajo.

Otro aspecto que se puede desarrollar para enriquecer la gestión de los intangibles es la construcción de indicadores para cada criterio terminal del modelo, que permita conocer a los directivos el nivel actual de sus intangibles y qué tan lejos están de la meta que el banco se ha propuesto. El conocer la prioridad del intangible les permitiría focalizarse en los indicadores más relevantes para hacerles un seguimiento en el futuro después de los planes de mejora que implanten.

Es importante enfatizar que en el Modelo Intellectus se contempla como una parte fundamental la consideración de las actividades intangibles que multiplican el valor creado y que se comportan como componentes dinamizadores en la mejora continua de los elementos y procesos de las empresas que crean valor.

Este componente dinamizador es muy importante en el proceso de gestión de los intangibles, y por tanto, disponer de los indicadores mencionados en el párrafo anterior apoya el proceso de selección y planificación de los activos intangibles que crean mayor valor y que en un proceso dinámico se deben revisar periódicamente.

La mayor desventaja del modelo propuesto es que las prioridades de los intangibles que agregan valor a la fidelización del cliente se han obtenido en base a los juicios de un grupo de expertos del banco y no considerando la opinión de los propios clientes. Se da por descontado que el grupo de expertos del banco tiene experiencia y un claro conocimiento, a través de los estudios que realiza con frecuencia, sobre las percepciones que el cliente tiene de la institución. Es decir, se asume que el grupo de expertos tiene una base de conocimientos respecto a los clientes, que le permite tomar decisiones sobre las acciones a seguir para mantenerlos satisfechos, y en consecuencia, son capaces de identificar aquellos intangibles de mayor importancia sobre los que hay que actuar.

Esta etapa servirá de apoyo a la segunda etapa de esta investigación, como un análisis exploratorio en la búsqueda de los factores que le influyen al cliente para mantenerlo leal con su cuenta corriente en el banco.

CAPITULO 6

ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN ETAPA 2: PUNTO DE VISTA DEL CLIENTE

6.1 Introducción

La segunda etapa, corresponde al desarrollo de la visión del cliente, identificando qué factores son importantes para que se mantenga leal con su cuenta corriente en un banco. Por tanto, la investigación propone desarrollar un modelo que permita identificar los factores que influyen en la lealtad del cliente con cuenta corriente y determinar cómo se relacionan entre ellos. Las preguntas de investigación que se consideran en esta etapa son:

- ¿Cuáles son los factores que afectan más positivamente a la lealtad del cliente, desde sus percepciones?
- ¿Cómo se interrelacionan los factores que influyen en la lealtad?

Para responder a estas interrogantes, se han enunciado en el capítulo 1 los siguientes objetivos:

- Identificar y analizar los factores que el cliente considera importantes para mantenerse leal con su cuenta corriente en el banco.
- Justificar y plantear las hipótesis del modelo conceptual propuesto.
- Diseñar un instrumento de medición y aplicarlo a una muestra de clientes de la banca chilena.
- Desarrollar un modelo de lealtad para los clientes con cuenta corriente y medir las relaciones entre los factores que inciden en ella.

Para el desarrollo de la etapa 2 de la investigación, se consideran las siguientes subetapas que se tratan en este capítulo y los siguientes:

- Descripción resumida de la metodología de los modelos de ecuaciones estructurales.

- Construcción de un modelo teórico conceptual explicativo de la lealtad del cliente y planteamiento de las hipótesis.
- Diseño del trabajo empírico.
- Resultados del trabajo empírico.
- Análisis y discusión de los resultados

El enfoque de lealtad que se considera en este estudio de investigación es el de actitud (intención conductual), el que incorpora la actitud o predisposición del cliente hacia la marca, producto, servicio o establecimiento. Es importante señalar que aunque varios autores optan por un enfoque integrador midiendo tanto comportamiento como intenciones (Dick y Basú, 1994; Jacoby y Chestnut, 1978; Assael, 1999; O'Malley, 1998; Oliver, 1997 y 1999), en esta investigación no será posible medir la lealtad de comportamiento, pues ha sido imposible que los bancos entreguen la información de sus clientes por un tema de confidencialidad. Además, para medir la información del cliente sobre su comportamiento, se debe tener en cuenta la necesidad de acudir al comportamiento futuro y no al pasado (Setó, 2002), lo que requiere de una investigación longitudinal, asumiendo mayores costos económicos y de tiempo.

En el estudio se considera a clientes con cuenta corriente con una antigüedad de por lo menos un año, con el fin de captar sus experiencias con respecto al producto.

6.2 Fuentes de información y técnicas de investigación

Existen dos tipos de fuentes de información: las fuentes secundarias y las primarias. Las fuentes de información secundarias son aquellas que entregan información ya recogida (estadísticas previas, estudios de mercado, resultados de estudios anteriores en relación al tema, etc.) y las primarias, aquellas que deben ser elaboradas para obtener directamente los datos que permitan resolver las preguntas de investigación.

Entre las técnicas de obtención de información primaria, existen tres enfoques diferentes de investigación, dependiendo de las necesidades de información: la investigación exploratoria, la investigación descriptiva y la investigación causal. La investigación exploratoria busca proporcionar conocimiento para enfrentar mejor un problema, utiliza frecuentemente técnicas cualitativas como reunión de grupo, entrevista en profundidad, entre otras, para la obtención de información. La investigación descriptiva detalla

características de un colectivo de interés y utiliza técnicas cuantitativas para la recolección de datos mediante los cuales se obtiene información que permite cuantificar y medir, mediante procedimientos estructurados, algunas magnitudes de la conducta humana. Las principales técnicas cuantitativas son la encuesta, el panel, y los estudios ómnibus, como se resume en la tabla 6.1 (Fernández, 2004).

Por último, mediante la investigación causal se pueden obtener relaciones causa-efecto entre variables, utilizando tanto técnicas experimentales como no experimentales. Ambas requieren formular hipótesis que puedan operativizarse en modelos estadísticos que permitan estimar y contrastar la magnitud de los efectos entre las variables causa y las variables efecto. (Batista y Coenders, 2000).

1. Investigación exploratoria	Técnicas Cualitativas . Reunión de grupo o Focus Group . Entrevista en profundidad . Técnicas proyectivas . Observación
2. Investigación descriptiva	Técnicas cuantitativas . Encuesta . Estudios continuos:Panel . Estudios ómnibus
3. Investigación causal	Técnicas experimentales y no experimentales

Tabla 6.1. Técnicas de investigación

Fuente: Investigación y técnicas de mercado (Fernández, 2004; Batista y Coenders, 2000).

Este trabajo de tesis recoge información secundaria para la elaboración del marco teórico desarrollado en el capítulo 3 y para el capítulo 2 referente a las características de la banca en Chile, pero además incluye información primaria para la obtención de los datos necesarios para el desarrollo de los modelos tanto de la etapa 1 como de la etapa 2 de la tesis.

En relación a la etapa 1, se utilizó una técnica de investigación exploratoria cuyo objetivo era conocer desde el punto de vista interno de un banco, es decir desde la visión de un grupo de expertos en fidelización, qué factores (más específicamente qué intangibles) consideraban importantes para fidelizar al cliente. Para responder las preguntas de investigación que se enunciaron en el capítulo 1, se propuso integrar dos metodologías, una de tipo cualitativa (*Modelo Intellectus*) y otra de tipo cuantitativo (*Proceso Analítico Jerárquico*).

En relación a la etapa 2 de la tesis, se usan tanto técnicas cualitativas como cuantitativas. A continuación se mencionan de manera más específica las técnicas de investigación que se utilizan con la finalidad de responder a las preguntas de investigación enunciadas al principio de este capítulo.

Se considera especialmente el diseño de una encuesta para desarrollar los modelos causales, que permiten explicar las relaciones entre los distintos factores que se identifican como determinantes de la lealtad del cliente con cuenta corriente. Con la información obtenida de la encuesta, se realizará un análisis descriptivo de la muestra, para luego utilizar una metodología adecuada, como los modelos de ecuaciones estructurales, que permita realizar una investigación de tipo causal.

Es importante señalar que para diseñar la encuesta, además de considerar la revisión bibliográfica tanto a nivel internacional como nacional, se ha considerado realizar algunos *focus groups*, para capturar las percepciones en forma directa de los clientes con cuenta corriente de distintos bancos de Chile y para conocer el colectivo analizado, de modo de adaptar el cuestionario a una mejor comprensión por parte del cliente, del planteamiento de las preguntas y de las escalas utilizadas. En otras palabras adaptar el cuestionario a la realidad nacional. Además, el análisis de los *focus groups* servirá como un análisis exploratorio para la investigación.

A continuación se muestra el resultado de los *focus groups* realizados a distintos clientes con cuenta corriente.

6.2.1 Realización de los *focus groups*

Los *focus groups* corresponden a una técnica de investigación de mercados que consiste en reunir a un grupo de personas junto a un moderador, el cual es mediador de la interacción de los participantes. Este tipo de reuniones presenta una interacción dinámica entre el conjunto de personas que participan de ella y el mediador de la misma.

La principal ventaja de esta técnica es que permite recabar información que emana del intercambio de opiniones respecto a un tema en común por parte de los participantes, logrando con esto poseer percepción de la importancia y característica que se le está

entregando en algún producto o servicio en particular a los clientes de una manera más cercana.

La composición de los grupos tiene que tener el nivel de homogeneidad suficiente para no provocar grandes contrastes, pero también un nivel de heterogeneidad que motive la discusión y la disparidad de criterio. (Fernández, 2004; Malhotra, 2004).

El punto central de los *focus groups* realizados corresponde a la percepción que poseen los clientes con cuenta corriente del servicio que reciben de las instituciones bancarias en Chile, buscando siempre intentar capturar los componentes y/o determinantes que valoran al momento de decidir permanecer en una institución bancaria. También se intenta capturar el vocabulario que manejan, su cultura, sus actitudes y comportamientos de compra y uso de la cuenta corriente, guiando a una respuesta espontánea de los participantes.

Todas las entrevistas tuvieron una duración aproximada de una hora, tiempo suficiente para que los participantes pudieran compartir experiencias personales y además, entregar sus percepciones frente al tema en discusión.

Se realizaron seis *focus groups* en dependencias de la Universidad Diego Portales en diciembre de 2008. Las reuniones fueron constituidas por grupos de siete clientes aproximadamente con entrevistados provenientes de distintos bancos, de forma de identificar atributos importantes para los clientes cuentacorrentistas de la banca chilena, que complementarían la literatura. Los resultados contribuyeron a la elaboración de un cuestionario acorde a la realidad particular del país y fueron considerados en la elaboración de las hipótesis que más adelante se detallan.

Las características de clasificación de los participantes fueron el género del entrevistado, la edad, el nivel económico, y de antigüedad con la cuenta. Por lo general, se obtuvieron grupos de personas con características heterogéneas.

OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN	Técnica de obtención de información	Reuniones grupales (focus groups)
MUESTREO	Universo	Clientes cuentacorrentistas de la banca chilena, con por lo menos un año de antigüedad de la región metropolitana.
	Tamaño de la muestra	7 clientes por grupo (en total 6 grupos)
	Método de muestreo	Muestreo no probabilístico por criterio El criterio que se usó para seleccionar al grupo de clientes fue el género del entrevistado, la edad, el nivel económico.
TRABAJO DE CAMPO	PERÍODO	Diciembre de 2008
	Lugar	Facultad de Ingeniería de la Universidad Diego Portales de Santiago de Chile
	Tiempo	Una hora aproximadamente.
ANÁLISIS DE INFORMACIÓN		Análisis cualitativo de contenidos

Tabla 6.2. Ficha técnica correspondiente a la realización de los focus groups.

Fuente: elaboración propia.

A continuación se muestra un resumen de los atributos de mayor importancia para los clientes con cuenta corriente que influyen en su percepción de la calidad del servicio, imagen, satisfacción y lealtad.

1. La resolución rápida de los problemas que el cliente visualiza, ya sea por mala atención del personal, por errores en los cobros, por información incorrecta, por robo de su chequera, etc.
2. La buena disposición del banco para resolver problemas y/o reclamos.
3. Beneficios bancarios, tales como comisiones preferenciales al solicitar nuevos productos (líneas de crédito, créditos hipotecarios o créditos de consumo), costo cero por tener tarjeta de crédito.

4. Beneficios por alianzas, tales como promociones de descuentos en farmacias, teatro, cine, librerías, participación en concursos, acumulación de puntos para canjear, etc.
5. Preocupación del banco por satisfacer los requerimientos individuales del cliente.
6. Flexibilidad del banco para adaptar los productos adicionales a las necesidades del cliente.
7. Buena calidad del servicio en general, que contempla atención eficiente y eficaz del personal, atención segura y eficiente del servicio web, tiempos razonables para ser atendido y agilidad en los procesos en general.
8. La atención eficiente y eficaz de parte del personal, particularmente accesibilidad al ejecutivo, es decir contactar al ejecutivo en un tiempo razonable cuando realmente se necesita,
9. La eficiencia en el servicio de la página web, considerando la disponibilidad del sistema, la facilidad de uso, la variedad de aspectos que le ofrece para realizar transacciones, solicitar nuevos productos, información actualizada tanto de su estado de cuenta como información general.
10. Seguridad en todos los aspectos bancarios, es decir cuando realiza transacciones por el *call center*, por la página web del banco, en las cajas de las sucursales, en el manejo de la información personal que entrega al banco, en las transacciones de los cajeros automáticos, etc.
11. Imagen que proyecta el banco en relación a la confianza y prestigio de reconocida reputación. Es indispensable para el cliente sentir que el banco es de confianza y que le brinda seguridad.
12. Tiempos de espera razonables para ser atendidos.
13. Agilidad en la aprobación de productos y servicios, y en la atención en general.
14. Eficiencia en los registros de los movimientos en las transacciones, sin errores.
15. Información disponible y actualizada de los estados de cuenta.
16. Infraestructura cómoda, equipamiento adecuado y que brinde seguridad, además de suficientes sucursales para ser atendidos.

Los *focus groups* permitieron conocer además el uso que le daba el cliente a la cuenta corriente de acuerdo a sus necesidades y nivel de cultura: la forma en que se expresaba del banco, si se sentía satisfecho o insatisfecho con el servicio, si recomendaría o no al banco etc.

6.3 La metodología de los modelos de ecuaciones estructurales

Batista y Conders (2000) presentan los modelos de ecuaciones estructurales como una de las herramientas más potentes en las ciencias sociales para el estudio de relaciones causales sobre datos no experimentales cuando estas relaciones son de tipo lineal. (Alegre, 2004).

Intentar dar una definición exacta acerca de SEM no es tarea fácil. La aproximación que presenta cada autor da pie a una distinta definición, aunque todas apuntan hacia la misma dirección. Para presentar una definición breve y clara, se aunarán las definiciones entregadas por Batista-Foguet (2000) y Diamantopoulo y Siguaw (2000). Los modelos de ecuaciones estructurales (*Structural Equation Models*, SEM) son redes de ecuaciones interrelacionadas, en las que la variable independiente en una ecuación de regresión puede ser una variable dependiente en otra ecuación. A la vez, dos variables pueden tener efectos recíprocos entre ellas creando un "loop". Las variables en SEM pueden ser manifiestas (también conocidas como variables indicadores, medibles u observables) y latentes (también conocidas como constructos, factores o variables no observables) incluyendo un error de medida para las variables (Leguina, 2007).

Una **variable observable**, es una variable medible, ya sea de información objetiva (como edad, sexo, profesión, sueldo) o subjetiva (de percepciones, actitudes o evaluación), medida en una escala predefinida por el investigador (por ejemplo escala de Likert). Estas variables observables pueden ser dependientes o independientes (endógenas o exógenas).

Una **variable latente** o factorial es una variable explicada por variables manifiestas. Es un concepto hipotético y no observado, que sólo puede ser aproximado mediante variables observables (Hair y Anderson 1999). También se clasifican en variables latentes exógenas y endógenas. Las primeras, son aquellas que no están causadas o predichas por ninguna otra variable (variables independientes) y su variabilidad se atribuye a causas externas al mismo. Las segundas, son aquellas causadas por una o más variables tanto exógenas como endógenas. Por lo general las relaciones causales parten de las variables latentes hacia las observadas, en cuyo caso se les denomina indicadores reflexivos. También puede darse el caso inverso, es decir, que las variables observadas carguen

sobre las latentes, considerando a éstas como indicadores agregados establecidos a partir de indicadores parciales. En ese caso, a las variables observadas se les denomina indicadores formativos. (Del Barrio y Luque, 2000).

La investigación propuesta estudia percepciones de los clientes con cuenta corriente de la banca chilena, en cuanto a los factores que le influyen para ser leal con su banco. Las variables latentes consideradas provienen de la etapa 1 de investigación, en la que se realizó una revisión bibliográfica del tema y se desarrolló un análisis exploratorio considerando el conocimiento de los expertos de un banco sobre el tema y diversos estudios realizados a clientes, además de *focus groups* realizados a cuentacorrentistas de la banca chilena.

Basado en todo lo anterior, se propone el modelo conceptual teórico y a través de la metodología SEM se verifica su significación estadística, para posteriormente cuantificar su importancia dentro del modelo completo que interrelaciona todos los constructos (no observables) e indicadores (observables) teorizados.

6.3.1 Modelo de medida y modelo estructural

Un modelo de ecuaciones estructurales está compuesto por dos submodelos, uno de medida y uno estructural. Para plantear matemáticamente el modelo, se utilizará la notación LISREL clásica propuesta por Jöreskog (1996).

Modelo de medida

El modelo de medida contiene las ecuaciones que describen cómo cada variable latente es medida por sus correspondientes variables observables, lo cual es una formalización matemática de la información proveniente de las etapas anteriores. También entrega información de su validez y confiabilidad. Este submodelo es la parte aportada por el análisis factorial confirmatorio. Para las variables endógenas, la ecuación se representa por:

$$\mathbf{y} = \Lambda_y \boldsymbol{\eta} + \boldsymbol{\varepsilon} \quad (6.3.1)$$

donde y es un vector $px1$ de variables endógenas observadas, Λ_y es una matriz pxm de coeficientes de regresión (cargas factoriales) de las variables latentes endógenas η , con η vector $mx1$ de variables latentes endógenas y ε es un vector $mx1$ de errores de medida con respecto a y .

Para variables exógenas, la ecuación se representa por:

$$x = \Lambda_x \xi + \delta \quad (6.3.2)$$

donde x es un vector $qx1$ de variables exógenas observadas, Λ_x es una matriz qk de coeficientes de regresión (cargas factoriales) de las variables latentes exógenas ξ , con ξ vector $kx1$ de variables latentes exógenas y δ es un vector $qx1$ de errores de medida con respecto a x (Leguina, 2007).

Modelo estructural

El modelo estructural describe las relaciones entre variables latentes, definiendo variables latentes exógenas y endógenas, e indica la cantidad de varianza no explicada, lo cual proviene de la conceptualización teórica del modelo e información previa. Toma su estructura del análisis de ruta, planteando un modelo que interrelaciona variables latentes:

$$\eta = \beta \eta + \Gamma \xi + \zeta \quad (6.3.3)$$

donde η vector $mx1$ de variables latentes endógenas, β matriz mxm de coeficientes que relaciona variables endógenas latentes entre si, Γ matriz mxk de coeficientes que relaciona variables endógenas latentes con variables exógenas latentes, ξ es un vector $kx1$ de variables exógenas latentes y ζ es un vector $mx1$ de términos de perturbación o error.

La forma principal de mostrar las hipótesis planteadas en la modelación y los resultados de ésta es mediante el **diagrama de ruta** (*path diagram*, Maruyama, 1998). Este corresponde a la representación grafica de un modelo de ecuaciones estructurales.

Permite visualizar las relaciones entre variables, errores de medida y posibles correlaciones entre éstas (Leguina, 2007).

6.3.2 Características de los modelos

Batista y Conders (2000) distinguen cinco razones por las que los modelos de ecuaciones estructurales son cada vez más utilizados. Estos modelos permiten:

- a) Trabajar con variables latentes, que se miden a través de indicadores, y evaluar la calidad de la medición.
- b) Considerar los fenómenos en su verdadera complejidad desde una perspectiva más realista, abandonando la estadística uni y bivalente e incorporando múltiples variables tanto endógenas como exógenas.
- c) Considerar conjuntamente medida y predicción, análisis factorial y *path analysis*, es decir evaluar los efectos de variables latentes entre sí, sin contaminación debida al error de medida.
- d) Introducir la perspectiva confirmatoria en el modelado estadístico, lo cual permite al investigador introducir su conocimiento teórico en la especificación del modelo antes de la estimación.
- e) Descomponer las covarianzas observadas y no sólo las varianzas, dentro de una perspectiva del análisis de la interdependencia (Alegre, 2004).

Considerando lo anterior, las características de la modelización de ecuaciones estructurales hacen de ella una metodología apropiada e idónea para el contraste de las hipótesis propuestas en esta investigación.

6.3.3 Situaciones y etapas de la modelación

Según Jöreskog (1996) hay tres situaciones de modelación de ecuaciones estructurales:

- a) Estrictamente confirmatoria (EC). El investigador formula un modelo y obtiene datos empíricos para probarlo. El modelo puede ser aceptado o rechazado.

- b) Modelos alternativos (MA). El investigador plantea una serie de modelos alternativos y, usando como base del análisis un conjunto de datos empíricos, seleccionará el mejor de los modelos.
- c) Generación de modelo (GM). El investigador empieza con un modelo inicial tentativo. Si el modelo no ajusta a los datos, entonces será modificado y probado nuevamente con los mismos datos. El objetivo es no sólo encontrar un modelo que ajuste bien a los datos bajo un punto de vista alternativo, sino que además cada parámetro del modelo debe tener una interpretación útil y con sentido. Esta es la situación más común de modelación SEM (Leguina, 2007).

La estrategia de generación del modelo es la utilizada en esta investigación. Esto determina cómo abordar las siguientes etapas de modelación.

Etapas de la modelación

Verificar y asegurar el cumplimiento de supuestos es fundamental para el correcto proceso de modelación, estimación de parámetros, e interpretar adecuadamente estos resultados. La verificación de supuestos es tratada en esta investigación como un aspecto de la especificación del modelo, ya que es necesario revisarlos antes de verificar la identificación e iniciar la estimación de parámetros. Los supuestos que se revisan son la normalidad multivariada, linealidad de las variables, correlación entre variables de un mismo constructo, tamaño de muestra adecuado. Además, se considera la utilización de procedimientos alternativos que permitan tratar la violación de estos supuestos. En la práctica es más común la violación que el cumplimiento de estos supuestos, por lo que modelar correctamente con SEM implica el conocimiento de diversas técnicas que permiten adecuar los datos o entregar procedimientos alternativos para trabajar con distintos tipos de datos, produciendo una mayor flexibilidad a la metodología SEM.

La metodología de trabajo para la modelación de ecuaciones estructurales pretende seguir lo revisado en la bibliografía, en especial los pasos secuenciales para la modelación de ecuaciones estructurales presentados por Batista-Foguet y Coenders (2000). Los autores dividen las etapas de modelación como las previas a la utilización del programa estadístico (1 a 3) y las que se basan en los resultados de éste (4 a 6). La figura 6.1 presenta la esquematización propuesta por los autores para estas etapas, las cuales

son utilizadas como apoyo para seguir el proceso de modelación de ecuaciones estructurales a través de esta investigación.

1. **Especificación del modelo:** el investigador elabora un modelo causal, fundamentado en la teoría, que establezca relaciones de dependencia entre diversas variables que se consideran relevantes en la explicación de un determinado fenómeno de estudio. Una vez justificadas teóricamente las variables a utilizar, el modelo causal se representa mediante un diagrama de secuencias o de pasos (*path diagram*) a partir del cual se establece un sistema de ecuaciones estructurales que describen las relaciones entre las variables. El “path diagram” permite representar las relaciones predictivas (variable exógena - variable endógena) y de asociación (correlaciones) entre conceptos. (Alegre, 2004). Por último, estas relaciones se trasladan a un conjunto de relaciones lineales que definan las relaciones entre los conceptos (modelo estructural), la medida de tales conceptos a través de las variables observadas (modelo de medida) y las posibles correlaciones entre las diferentes variables (Barrio y Luque, 2000).

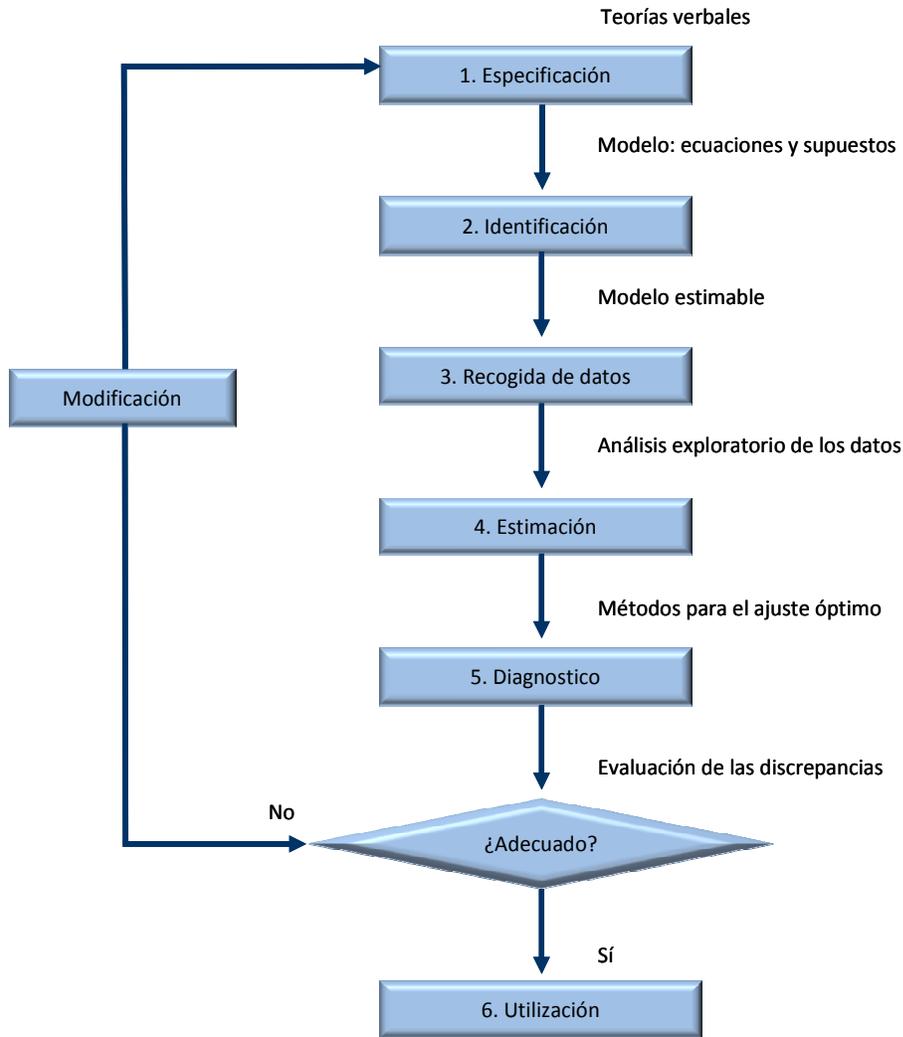


Figura 6.1. Etapas del modelado estadístico.

Fuente: Batista-Foguet y Coenders (2000).

2. **Identificación del modelo:** en esta etapa hay que asegurarse de que los parámetros del modelo puedan derivarse a partir de las varianzas y covarianzas provenientes de la conceptualización, lo que determinará si el modelo es estimable.
3. **Recogida de datos:** plantear el diseño de muestreo adecuado es fundamental para asegurarse de que los resultados obtenidos son consistentes con la realidad. Para esta investigación se abordó la problemática de muestreo, diseñando la estrategia más adecuada (y al alcance) para la captura de datos.

4. **Estimación de parámetros:** se requiere decidir sobre el criterio que se elegirá para determinar los mejores estimadores, así como las propiedades estadísticas deseables de los mismos.
5. **Diagnóstico del modelo:** debe contrastarse el modelo especificado con los datos empíricos mediante pruebas de significación adecuadas. Si la teoría es correcta, las covarianzas derivadas a partir de los efectos estimados en el modelo deben coincidir con las covarianzas calculadas a partir de los datos, exceptuando la fluctuación muestral. De no ser así, el modelo debería modificarse, y sería necesario volver a empezar el proceso de modelación en la etapa de especificación. En síntesis, en esta etapa se evalúa si los datos se han ajustado al modelo propuesto. Esta evaluación debe realizarse a tres niveles, los que se explican mayormente en la sección 6.3.4.
6. **Utilización del modelo:** una vez que el modelo ha sido verificado con éxito, puede emplearse en la etapa de utilización para evaluar la intensidad de las relaciones, primero entre factores y sus indicadores, y después entre unos factores y otros. (Batista-Foguet y Coenders, 2000).

En síntesis estas etapas se pueden llevar a cabo en cuatro grandes fases: la especificación, la identificación, la estimación y la evaluación e interpretación de dicho modelo. (Del Barrio y Luque, 2000).

Como se dijo anteriormente, en la etapa de diagnóstico se debe evaluar qué tan bien se ajustan al modelo propuesto los datos obtenidos. En caso de que no se produzca un ajuste correcto, se requiere una modificación (Bollen, 1989).

6.3.4 La evaluación del modelo

Del Barrio y Luque (2000), proponen una evaluación de los modelos de ecuaciones estructurales en tres niveles: evaluación del ajuste del modelo global, evaluación del ajuste el modelo de medida y evaluación del ajuste del modelo estructural.

1) Ajuste global del modelo

Existe una variedad de medidas que permiten evaluar el ajuste global. Una correspondencia perfecta entre la matriz del modelo y la de observaciones indicaría un ajuste perfecto. Las medidas se encuentran clasificadas en tres grupos principales:

Medidas absolutas de ajuste: determinan el grado en el que el modelo globalmente (modelo de medida y modelo estructural) predice, a partir de los parámetros estimados, la matriz de covarianzas observada (matriz de datos inicial).

Índices de ajuste incremental: comparan el ajuste global del modelo propuesto con un modelo de referencia, habitualmente un modelo nulo en el que no se especifica ninguna relación entre las variables.

Índices de parsimonia: ponen en relación el ajuste alcanzado con el número de parámetros libres del modelo, estimulando su simplicidad. La interpretación de estos índices no se realiza en términos absolutos, sino comparando diferentes modelos con el fin de determinar cuál de ellos goza de una mayor parsimonia. Así, cuanto mayor es el valor del índice, mayor es la parsimonia del modelo.

Respecto a las medidas de calidad de ajuste del modelo, se deben tener en cuenta las siguientes advertencias:

- a) Los índices de calidad de ajuste del modelo no aseguran que el modelo sea útil, sólo entregan información de la falta de ajuste del modelo.
- b) Un buen ajuste del modelo no prueba nada, hay muchos modelos que pueden ajustar perfecto a los datos pero carecen de justificación teórica.
- c) La evaluación del ajuste de un modelo debe provenir de una variedad de fuentes basadas en diversos criterios para poder analizar la calidad del ajuste desde diversas perspectivas.

- d) La mayoría de las aplicaciones de SEM presentan ambigüedades en los criterios para analizar la calidad de ajuste, algunos aceptarán y otros rechazarán el modelo planteado.
- e) No es posible evaluar e interpretar resultados si hay una divergencia entre la teoría en estudio y los resultados encontrados (Leguina, 2007).
- f) La calidad de ajuste en los modelos de ecuaciones estructurales no es tan directa como en los otros tipos de modelos estadísticos. Existen múltiples pruebas de ajuste del modelo, las que no son excluyentes entre sí, por lo que el resultado combinado de todas estas pruebas proporcionará ideas para definir la calidad del ajuste, y posiblemente, en qué aspecto esté fallando. Además, es necesario considerar que no sólo se encuentran estos índices para evaluar la calidad del ajuste de un modelo, sino que también es posible inspeccionar los valores de la matriz de residuos.

En la tabla 6.3. se resumen las medidas de bondad de ajuste más utilizadas en la literatura.

Medidas de bondad de ajuste	Niveles de aceptación recomendados
<p>Medidas absolutas de ajuste</p> <p>Estadístico ji cuadrado</p> <p>Goodnees of Fit Index (GFI)</p> <p>Relative Goodnees of Fit Index (RGFI)</p> <p>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)</p>	<p>Comprobar la significación del test</p> <p>Valores superiores a 0,90</p> <p>Valores superiores a 0,90</p> <p>Valores inferiores a 0,08</p>
<p>Medidas incrementales de ajuste</p> <p>Adjusted Goodnees of Fit Index (AGFI)</p> <p>Relative Adjusted Goodnees of Fit Index (RAGFI)</p> <p>Nonnormed Fit Index (NNFI)</p> <p>Incremental Fit Index (IFI)</p> <p>Relative Fit index (RFI)</p> <p>Comparative Fit Index (CFI)</p>	<p>Valores superiores a 0,90 (valor límite aceptable 0,80)</p> <p>Valores superiores a 0,90</p> <p>Valores superiores a 0,90</p> <p>Valores próximos a 1</p> <p>Valores próximos a 1</p> <p>Valores próximos a 1</p>
<p>Medidas de ajuste de parsimonia</p> <p>Parsimonious Normed Fit Index (PNFI)</p> <p>Parsimonious Goodnees of Fit Index (PGFI)</p> <p>Normed Chi-Square</p> <p>Akaike Information Criterion (AIC)</p> <p>Critical N (CN)</p>	<p>Especialmente útil comparando modelos alternativos.</p> <p>Diferencias entre modelos en sus valores entre 0,06 y 0,09 resultan importantes. Son preferibles modelos con valores altos de este índice.</p> <p>Valores entre 1 y 2 o3, o incluso entre 1 y 5 siendo mucho menos exigentes.</p> <p>Se escogerá el modelo con menor valor del AIC</p> <p>Niveles superiores a 200</p>

Tabla 6.3. Resumen de las medidas de bondad de ajuste más utilizadas.
Fuente: Del Barrio y Luque (2000).

2) Ajuste del modelo de medida

La revisión del ajuste del modelo de medida implica el examen de la significación estadística de cada carga obtenida entre el indicador y la variable latente. Las cargas no significativas (valor t inferior a 1,96) sugieren que sus indicadores deberían ser eliminados o transformados ya que no tienen poder explicativo sobre la variable latente.

A continuación, se debe comprobar la fiabilidad de cada uno de los indicadores y la fiabilidad compuesta de la variable latente.

3) Ajuste del modelo estructural

El ajuste del modelo estructural implica el análisis de la significación alcanzada por los coeficientes estimados (para un nivel de significación de 0,05, el valor t ha de alcanzar 1,96). Un parámetro no significativo indicaría que la relación propuesta no tiene ningún efecto sustancial. Así, el nivel de exigencia más elevado consistirá en no aceptar el modelo estructural como válido salvo que todos los parámetros sean significativos y en el sentido esperado (Barrio y Luque, 2000).

La metodología SEM es la más amplia y flexible propuesta de diseño de investigación y análisis de datos utilizada en la actualidad por investigadores en ciencias sociales y del comportamiento, pero perfectamente adaptable a cualquier área del conocimiento. La gran fortaleza de las técnicas SEM viene del hecho que necesitan ser conducidas por la teoría, no por las técnicas estadísticas que proveen métodos para las teorías (Maruyama, 1998).

6.4 Modelo estructural teórico e hipótesis de investigación

Como se ha dicho en el primer capítulo, el objetivo general de la investigación es “determinar y analizar los factores que influyen en la lealtad de clientes con cuenta corriente en la banca chilena”.

Según Hair et al. (2000, pág. 617), las relaciones consideradas en el modelo deben tener una justificación teórica. “La teoría puede definirse como un conjunto sistemático de relaciones que ofrecen una explicación exhaustiva y consistente de un fenómeno”. La

teoría puede estar basada en la experiencia y en la práctica obtenida por la observación del comportamiento de la vida real.

En base a toda la revisión bibliográfica, al análisis exploratorio de la etapa 1, y los focus groups, se presentan a continuación las hipótesis de investigación con su respectiva argumentación.

Específicamente, los constructos y variables observables propuestos en el modelo teórico, se identificaron de la siguiente forma:

1. Mediante diversos estudios de calidad a cuentacorrentistas de la banca chilena realizados por distintas consultoras y que estuvo a disposición del estudio exploratorio que se realizó en el capítulo 5.
2. Considerando la opinión de un grupo de expertos en fidelización de un banco en Chile con los cuales se realizó la aplicación mencionada en el capítulo 5.
3. A través de una revisión bibliográfica de diversas investigaciones empíricas consideradas a la banca y mencionadas en la sección 3.3.7.1.
4. A través de la realización de seis *focus groups* a clientes con cuenta corriente de la banca chilena para identificar los atributos que los clientes consideran relevantes para mantenerse leal al banco y que se mencionaron en la sección 6.2.1.

Hoy en día se destaca que para ofrecer un servicio de calidad, que el cliente perciba conveniente, se debe recurrir a los intangibles, que son claves para diferenciarse de los competidores y para lograr ventajas competitivas (Alama et al., 2006) tales como la amabilidad del personal, la agilidad en la atención, la facilidad de uso de la página web, entre otros.

Por tanto, esta investigación considera como factores que influyen sobre la calidad del servicio percibida, a los componentes de intangibles de acuerdo a las definiciones dadas por los modelos de capital intelectual del área de gestión del conocimiento. El capital intelectual está formado por cuatro componentes: capital humano, capital tecnológico, capital organizativo y capital relacional (Alama et al., 2006). En esta investigación, se

consideran tres de esas componentes que se relacionan con intangibles de la calidad del servicio, y que se definen como:

- Capital humano: es aquél que pertenece básicamente a las personas. Comprende aspectos de competencia, accesibilidad, atención y responsabilidad de parte del ejecutivo de cuentas que atiende directamente al cliente.
- Capital organizativo: se refiere al conjunto de intangibles, que estructuran la actividad organizativa. Considera particularmente eficiencia en los procedimientos de la organización, tales como agilidad en la aprobación de productos y servicios que el cliente requiere, disponibilidad y actualización de la información, tiempos razonables de espera, en general agilidad en los procedimientos
- Capital tecnológico: se refiere a los intangibles tecnológicos que tienen relación con funciones de la empresa. En particular, se refiere al servicio del banco en línea a través de la página en cuanto a disponibilidad, información, variedad de operaciones que se pueden realizar, seguridad, facilidad de uso.

Por otra parte, el estudio incluye el constructo denominado Tangibles que abarca elementos relacionados con la infraestructura y equipamiento presentes en los lugares de atención del banco, aspecto que algunos autores han denominado dimensión física o aspectos físicos (Parasuraman et al., 1988).

La figura 6.2 representa el modelo conceptual propuesto en donde el capital humano, generalmente considerado a través de dimensiones de la calidad del servicio, en relación a características del personal que atiende al cliente (Parasuraman et al., 1988; Gounaris et al., 2003; Yavas et al., 2004 y Lenka et al., 2009), se abarca en esta investigación a través de las actitudes, valores y capacidades del personal que atiende al cliente con cuenta corriente (ejecutivos de cuenta). Se ha verificado que este factor denominado aspectos humanos en Valdunciel et al. (2007), tiene un efecto positivo sobre la calidad del servicio percibida. La hipótesis que se plantea, dirigida a la banca chilena es:

H1: El Capital humano tiene un efecto positivo directo sobre la Calidad Percibida.

Se considera, además, las opiniones de los clientes que participaron de los *focus groups*, los cuales enfatizan que la atención que les ofrece el personal del banco es fundamental para proyectar una imagen de confianza. Se postula como segunda hipótesis que:

H2: El capital Humano tiene un efecto positivo directo sobre la Imagen.

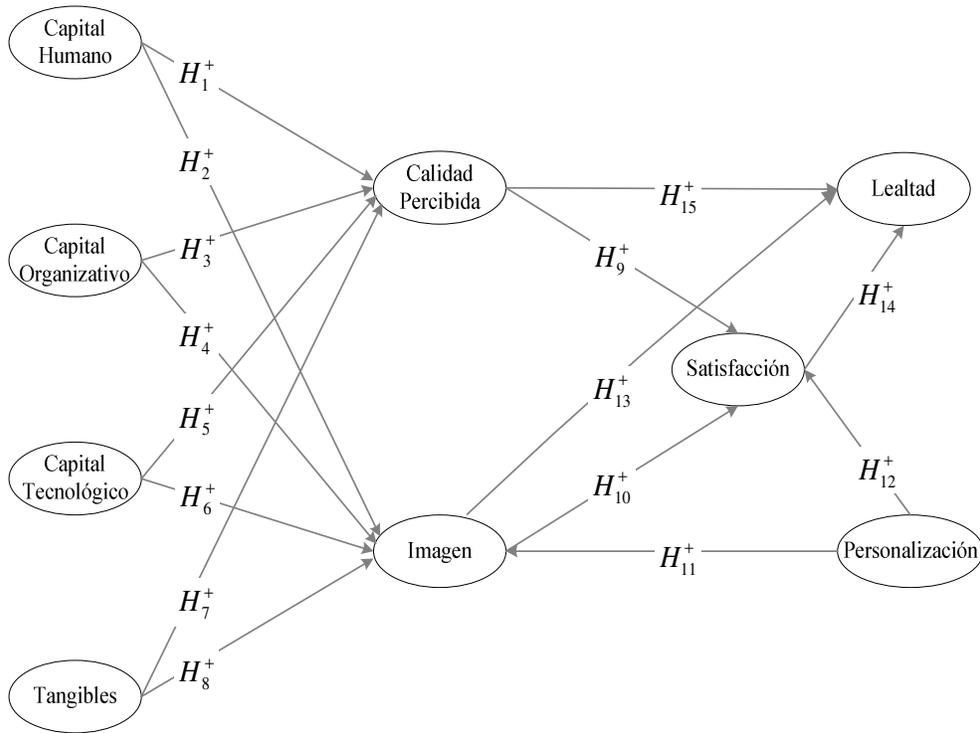


Figura 6.2. Modelo conceptual propuesto.

El Capital Organizativo es parte de algunas dimensiones consideradas por diversos autores que han estudiado los determinantes de la calidad (Lassar et al., 2000; Yavas et al., 2004; Mukherjee et al., 2009). En particular Valdunciel et al. (2007), considera una dimensión denominada Aspecto Operativo, concepto que reúne más dimensiones que las utilizadas en este trabajo, y donde se demuestra que éste influye sobre la calidad percibida. Respecto a este factor, la hipótesis es:

H3: El Capital Organizativo tiene un efecto positivo directo sobre la Calidad Percibida.

Además, tomando en cuenta las opiniones de los clientes que participaron de los *focus groups* y de los expertos de la banca, quienes daban importancia a la eficiencia y agilidad en los procesos en la percepción de la imagen del banco, se postula la cuarta hipótesis.

H4: El Capital Organizativo tiene un efecto positivo directo sobre la Imagen.

El Capital Tecnológico, en este estudio, se refiere a las características relacionadas con el servicio en línea (web) que ofrecen los bancos. En relación a éste, existen varios estudios que muestran a este factor como un componente de la calidad (Srijumpa et al., 2007; Tantakasem y Lee, 2008; Al-Hawari et al., 2009). En particular, un estudio realizado en Chile (Torres et al., 2008) indica que los factores respecto al funcionamiento, diseño y seguridad de la web, son consideradas dimensiones de la calidad de sistemas en línea. La hipótesis respecto al Capital Tecnológico que se plantea es:

H5: El Capital Tecnológico (web) tiene un efecto positivo directo sobre la Calidad Percibida.

Por otra parte, analizando los comentarios de los clientes, la eficiencia de los servicios que ofrece la web es muy importante en la confianza que proyecta el banco. Por tanto, se postula la sexta hipótesis:

H6: El Capital Tecnológico (web) tiene un efecto positivo directo sobre la Imagen.

El factor Tangibles que abarca elementos relacionados con la infraestructura y equipamiento presentes en los lugares de atención del banco, ha sido ampliamente estudiado como una dimensión de la Calidad del servicio (Oppewal y Vriens, 2000; Bahía y Nantel, 2000; Bravo et al., 2009; Mukherjee et al., 2009), debido a que los tangibles conforman el ambiente del servicio. La hipótesis respecto a este factor es:

H7: El factor Tangibles tiene un efecto positivo directo sobre la Calidad Percibida.

Considerando el análisis de los *focus groups*, se plantea que lo percibido por el cliente respecto a los activos físicos con los que el banco cuenta, influyen en la imagen que el banco proyecta. Por tanto, se postula la octava hipótesis:

H8: El factor Tangibles tiene un efecto positivo directo sobre la Imagen.

En cuanto a la relación entre Satisfacción y Calidad, la mayor parte de los estudios han coincidido en que la Calidad Percibida del servicio es un antecedente de la Satisfacción del cliente (Fornell et al., 1996; Kristensen et al., 2000; Bruhn et al., 2000; Tam, 2004; Ball et al., 2006; Lewis et al., 2006).

Por otra parte, en el estudio del modelo ECSI se postula que la Calidad Percibida del servicio tiene un efecto positivo directo sobre la Lealtad. (Kristensen et al., 2000). Considerando además las opiniones de los clientes en Chile, se postulan las siguientes hipótesis relativas a la Calidad percibida

H9: La Calidad Percibida tiene un efecto positivo directo sobre la Satisfacción.

H10: La Calidad Percibida tiene un efecto positivo directo sobre la Lealtad.

Existen varios estudios que han probado que la imagen de un banco juega un rol importante en la satisfacción del cliente y en su retención, demostrándose que ésta afecta positivamente a la Satisfacción y a la Lealtad (Bloemer et al., 1998; Kristensen et al., 2000; Gronholdt et al., 2000; Ball et al., 2004; S-H. Hsu et al., 2006).

En base a investigaciones internacionales y las opiniones recogidas en los *focus groups* se postulan las siguientes hipótesis relativas a la Imagen:

H11: La Imagen tiene un efecto positivo directo sobre la Satisfacción.

H12: La Imagen tiene un efecto positivo directo sobre la Lealtad.

En relación a la Personalización en un estudio aplicado a la industria de la banca portuguesa (Ball et al., 2006) se postula que la Personalización impacta positivamente tanto a la Imagen, como a la Satisfacción del cliente, atribuyendo a la Personalización del servicio el ser uno de los motivos por el cual los clientes satisfechos no se desvían hacia otras compañías, ya que si bien se ha comprobado de forma empírica que los clientes leales tienden a ser clientes satisfechos, los clientes satisfechos no siempre son leales a la compañía. En esta investigación también se considera este determinante, debido a la

información recogida de expertos y de los *focus groups* aplicados a clientes cuentacorrentistas, quienes manifiestan lo importante que son los beneficios que el banco les ofrece por tener cuenta corriente. Tanto los beneficios bancarios (tales como tasas de interés preferenciales), como los no bancarios, (tales como promociones o descuentos) son relevantes para percibir una imagen cercana a los clientes y sentirse satisfechos con el servicio de la institución financiera. Por tanto, las hipótesis que se plantean en relación a la Personalización son:

H13: La Personalización tiene un efecto positivo directo sobre la Imagen

H14: La Personalización tiene un efecto positivo directo sobre la Satisfacción

En relación a la satisfacción, diversos estudios la han considerado como el determinante principal de la lealtad (Bloemer y de Ruyter, 1999; Fornell et al., 1996, Kristensen et al., 2000, Ball et al., 2006). Según Oliver (1999), el rol de la satisfacción en la formación y el abandono de lealtad, pasa a ser relevante. Según opinión de los expertos consultados en el tema de cuentas corrientes de la banca en Chile, es unánime que la satisfacción influye fuertemente sobre la lealtad del cliente. Del mismo modo piensan los clientes consultados en los *focus groups*. Por tanto en esta investigación la hipótesis que se plantea es:

H15: La Satisfacción tiene un efecto positivo directo sobre la Lealtad.

Una vez planteadas las hipótesis, se procede a diseñar el instrumento de medición, donde se consideran las variables o indicadores que miden los constructos expuestos en el modelo.

En síntesis, en este capítulo se ha presentado de acuerdo al resultado de los focus group, una lista de los atributos más importantes que los clientes cuentacorrentistas consideran para ser leales al banco. La información obtenida permite apoyar la depuración y adaptación del instrumento de medición a la realidad nacional, además de dar sustento a la formulación de las hipótesis de investigación, las que serán probadas con información de una muestra a la que se le aplicó como instrumento de medición una encuesta de tipo personal, cuyo diseño se presenta en el siguiente capítulo

CAPITULO 7

DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE MEDICION Y TRABAJO DE CAMPO

7.1 Proceso metodológico de la encuesta

El método de encuesta es la técnica cuantitativa más utilizada para la obtención de información primaria. El proceso metodológico de una encuesta se compone de una serie de etapas las que se pueden ver en la figura 7.1 según Fernández (2004). La primera etapa corresponde al establecimiento de los objetivos de la encuesta, la información que se pretende obtener y el colectivo que la puede facilitar. El siguiente paso es seleccionar el tipo de encuesta, que puede ser personal, telefónica o postal. Una vez seleccionado el tipo de encuesta, se debe diseñar el cuestionario. Éste debería considerar varias etapas entre las cuales se mencionan un índice temático, la formulación de preguntas, la estructura y secuencia y un pre-test que permita detectar anomalías antes de ser aplicado a toda la muestra. A continuación, se debe considerar un tipo de muestreo representativo del colectivo.

Un aspecto muy relevante es el trabajo de campo. En esta etapa se encuestan a todos los participantes de la muestra y se debe considerar el control y depuración de la información. Una vez revisados los cuestionarios, se procede a crear la base de datos para realizar un análisis estadístico de los datos de la muestra y desarrollar los modelos que se pretendían probar, en este caso modelos de ecuaciones estructurales. Finalmente, se elabora el informe final considerando los resultados y conclusiones finales en relación al objetivo de la investigación (Fernández, 2004).

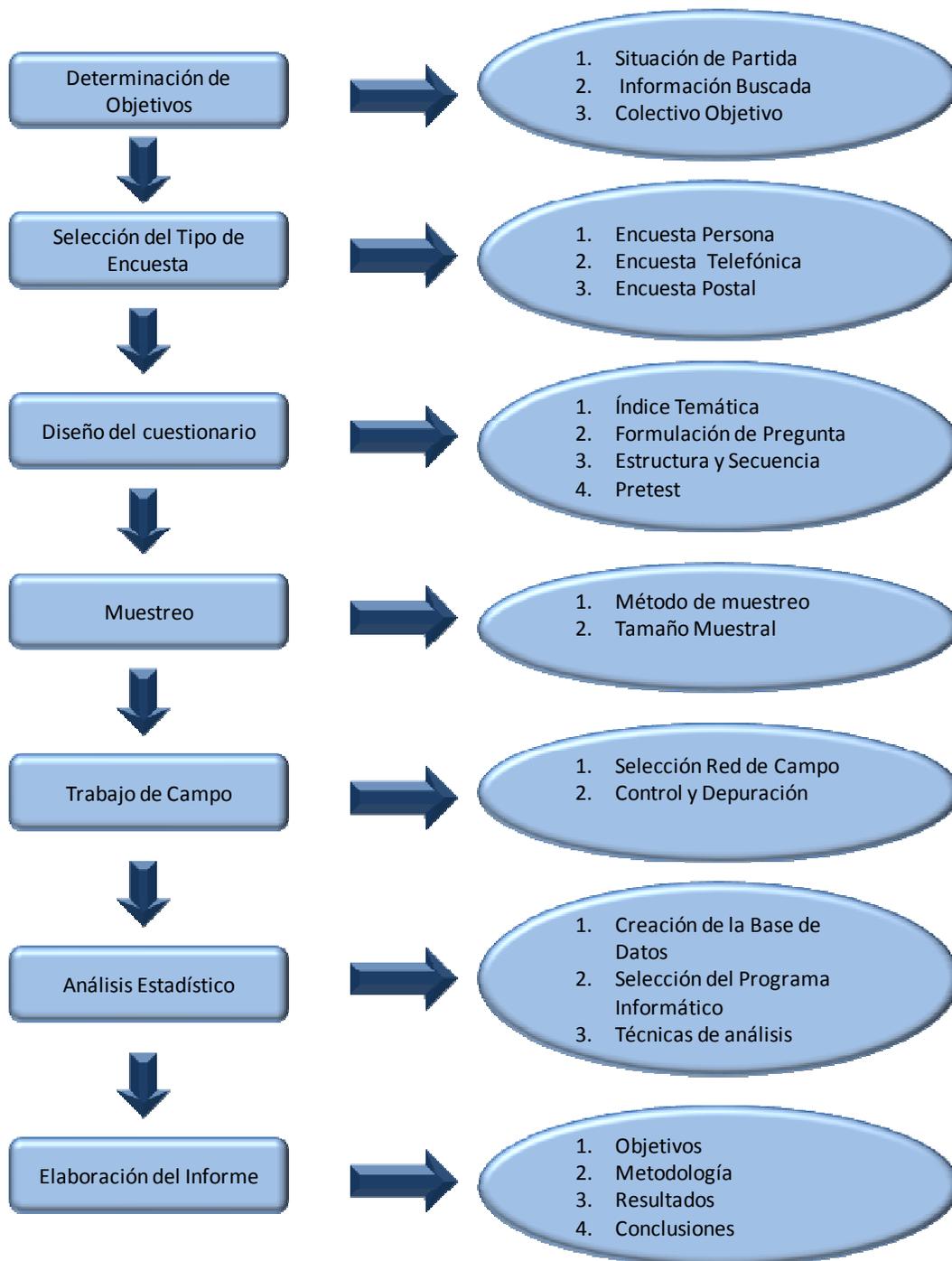


Figura 7.1. Proceso Metodológico de una encuesta.

Fuente: Fernández, 2004.

7.2 Determinación de objetivos

El objetivo de la encuesta en esta investigación es recoger información que permita Identificar los factores que influyen en la lealtad de los clientes con cuenta corriente, para desarrollar modelos de ecuaciones estructurales que midan las interrelaciones entre los distintos factores determinantes de la lealtad.

La información que se pretende obtener está relacionada con las características demográficas de los clientes y sus percepciones en relación a factores determinantes de la lealtad tales como: Capital Humano, Capital Organizativo de los procesos, Capital Tecnológico, Personalización, Satisfacción, Imagen, Tangibles, Calidad y por supuesto sobre aspectos directos que miden la Lealtad.

El colectivo a analizar es el cliente con cuenta corriente de la banca chilena, con por lo menos un año de antigüedad en la cuenta.

7.3 Selección del tipo de encuesta

La segunda etapa en el proceso metodológico de la encuesta consiste en seleccionar el tipo de encuesta, la que puede ser personal, telefónica o postal. En la encuesta personal existe un contacto directo entre el entrevistador y el entrevistado, en la encuesta telefónica la información se obtiene por teléfono y la encuesta postal se realiza mediante el correo. En la tabla 7.1 se muestra las diversas modalidades de encuesta según Fernández (2004).

Encuesta personal	.Encuesta tradicional con cuestionario papel. .Encuesta asistida por ordenador (CAPI).
Encuesta Telefónica	.Encuesta con teléfono tradicional. .Encuesta asistida por ordenador (CATI).
Encuesta postal	.Encuesta por correo postal. .Encuesta por fax. .Encuesta por Internet (CAWI).

Tabla 7.1. Procedimientos de encuestas.

Fuente: Investigación y técnicas de mercado de Fernández, 2004.

Debido al amplio espectro de clientes cuentacorrentistas que esta investigación considera, provenientes de distintos bancos, segmentos, con distintas experiencias como clientes y considerando además una cantidad considerable de preguntas que se necesitan hacer al cliente para llevar a cabo un buen modelo, se selecciona el tipo de encuesta personal para la recolección de datos con un entrevistador que realiza las preguntas hasta lograr completar todo el cuestionario. Este último hecho es muy importante debido a que se consideran varios ítems por cada constructo a evaluar, lo que da como resultado un cuestionario más bien extenso, lo que puede provocar que el encuestado desee abandonar la entrevista antes de responder la totalidad de las preguntas.

El hecho de llevar a cabo una encuesta de manera personal, facilita que se concluya en su totalidad la entrevista. El entrevistador puede realizar una labor de asesoramiento y control de la muestra lo que permite tener un menor número de errores u omisiones evitando considerablemente los datos perdidos. Sin embargo, es importante tener claro que también existen desventajas al optar por la encuesta personal si no se elige y prepara adecuadamente a los entrevistadores pues estos podrían cohibir al encuestado o podría distorsionar las respuestas al realizar inadecuadamente la pregunta. Estos aspectos se tomaron muy en cuenta en esta investigación al momento de elegir a los encuestadores a los que se capacitó y controló muy de cerca, siendo todos estudiantes universitarios cuyo trabajo de campo se describe en la sección 7.6.

La tabla 7.2 muestra la ficha técnica de la encuesta.

OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN	Técnica de obtención de información	Encuesta personal de tipo tradicional con cuestionario papel
MUESTREO	Universo	Clientes con cuenta corriente de los bancos en Chile de la Región Metropolitana con por lo menos un año de antigüedad.
	Tamaño de la muestra	644 encuestas válidas completas
	Método de muestreo	Muestreo no probabilístico por cuotas por afijación proporcional Se establecen las cuotas de acuerdo a sexo (56% hombres y 44% mujeres) y a la participación de mercados de la cuenta corriente (27% de clientes del Banco Santander-Chile, el 26% de clientes del Banco Chile, el 16% del Banco de Crédito e Inversiones, 11% de BancoEstado y 20% de Otros Bancos.
TRABAJO DE CAMPO	PERIODO	Marzo a Agosto del 2009
	Lugar	Encuesta en el hogar
	Tiempo	20 minutos
ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	Técnicas estadísticas	Técnicas de estadística descriptiva. Técnicas de Ecuaciones Estructurales
	Programas	SPSS 15.0 y LISREL8.54

Tabla 7.2. Ficha técnica de la encuesta.

Fuente: elaboración propia en base a Fernández, 2004.

7.4 Diseño del cuestionario

“Un cuestionario es una técnica estructurada para recopilación de datos que consiste en una serie de preguntas, escritas o verbales, que el encuestado responde”. (Malhotra, 2004). Los objetivos principales de un cuestionario son:

- Traducir la información necesaria en un conjunto de preguntas que puedan ser respondidas por los encuestados.
- Un cuestionario debe intentar motivar al encuestado a completar la entrevista.
- El cuestionario también debe intentar minimizar el error de respuesta, es decir, debe intentar obtener respuestas lo más exactas posibles, tanto en su recolección como en su análisis.

Para diseñar un buen cuestionario, es conveniente seguir un proceso estructurado en el desarrollo. La tabla siguiente extraída de Fernández (2004), muestra una propuesta del planteamiento metodológico a seguir.

1. Planteamiento inicial	. Objetivos del estudio. . Características del colectivo . Procedimiento de obtención de información . Técnicas de análisis de información . Guión inicial del cuestionario
2. Formulación de preguntas	. Tipos de preguntas . Tipos de escalas de respuesta . Recomendaciones básicas
3. Estructura y secuencia	. Secuencia . Extensión
4. Pretest	. Prueba . Rectificación

Tabla 7.3. Diseño del cuestionario.

Fuente: Investigación y técnicas de mercado de Fernández, 2004.

7.4.1 Planteamiento inicial

En primer lugar, es importante aclarar que el **tema objeto de estudio** de esta investigación, es medir los factores que inciden en la lealtad de los clientes con cuenta corriente de la banca en Chile.

Un paso previo al diseño del cuestionario es investigar y recopilar información sobre todo lo relacionado con el tema objeto de estudio, sobre el producto, las marcas competidoras, sus características y el perfil de los consumidores. Respecto a la información recopilada para esta investigación, en el capítulo 2 se realizó una revisión sobre el producto cuenta corriente en la banca chilena, haciendo una comparación entre distintos bancos, en especial entre los cuatro más importantes que abarcan el 80% del mercado de las cuentas corrientes en el país.

En el capítulo 3 se realizó una extensa revisión bibliográfica sobre la lealtad y los factores que la afectan. En el capítulo 4 se presentó una metodología que se aplicó para identificar cuáles eran los intangibles que los clientes consideraban relevantes desde el punto de vista interno de un banco. Esa aplicación se consideró como un análisis exploratorio para la segunda etapa de investigación.

La información requerida en el cuestionario debe contemplar preguntas de características demográficas de los clientes y preguntas de percepción de aquellos factores que se identificaron en las etapas mencionadas en relación a la lealtad.

En cuanto a las **características del colectivo**, se realizaron seis *focus groups* (los cuales se mencionaron en la sección 6.2.1), con la finalidad de conocer directamente de un grupo de clientes de diversos bancos y distintos segmentos, su opinión en relación a qué aspectos le afectan para mantenerse con su cuenta corriente en el banco y para conocer las características propias de los clientes de modo de adaptar el cuestionario a las características culturales y sociales del colectivo que interesa.

Los *focus groups* son los que apoyarán sustancialmente en el diseño del cuestionario en relación al conocimiento sobre el lenguaje de los clientes, sus costumbres, sus comportamientos con la cuenta corriente, acercándose a sus peculiaridades para adaptar de mejor forma las preguntas que se diseñen.

En relación al **procedimiento de obtención de información**, se seleccionó la encuesta tipo personal en papel, tomadas en los hogares de las personas, y con una extensión aproximada de 20 minutos. Respecto **a las técnicas de análisis de información**, el diseño de preguntas y respuestas del cuestionario debe adaptarse al formato que se necesita para la aplicación de las técnicas de análisis estadístico previstas para la investigación. En relación a lo anterior, se requiere características demográficas del colectivo y preguntas de percepción respecto de los factores que se consideraron en la sección 6.4 para desarrollar los modelos de ecuaciones estructurales que expliquen las interrelaciones entre los distintos factores. Por lo menos se deberán considerar unas tres preguntas por constructo.

Teniendo en cuenta todos los aspectos anteriores es importante considerar en el planteamiento inicial un guión del cuestionario que considere los temas a incluir. Para el diseño que se requiere en esta investigación, se consideró el siguiente **guión inicial del cuestionario**.

- Título del cuestionario
- Elementos básicos de control como fecha, hora de inicio- hora de término
- Presentación al encuestado
- Antigüedad en la cuenta
- Número de cuentas
- Banco principal
- Tenencia de productos
- Categoría preferencial
- Factor Humano
- Factor organizativo de los procesos
- Factor tecnológico web
- Factor de Personalización
- Factor de Satisfacción

- Factor Imagen
- Factor de manejo o gestión de reclamos
- Factor Valor Percibido
- Factor tangibles
- Factor calidad percibida
- Razones por las que permanece en el banco
- Motivo por el cual decidió ser cliente del banco
- Datos personales (nombre, teléfono, sexo, comuna de residencia, edad, nivel de estudios, ocupación principal, nivel de ingresos (en rangos))
- Datos del encuestador

7.4.2 Formulación de preguntas

En base a los temas considerados en el guión inicial del cuestionario, se diseñan las preguntas que se requieren para desarrollar los modelos de ecuaciones estructurales

Tipos de preguntas

De acuerdo a Fernández (2004), las preguntas se pueden dividir en base a dos criterios: el **formato de respuesta** y los **objetivos de información**.

En relación al formato de respuesta, se consideraron en el diseño preguntas cerradas y preguntas mixtas.

La gran mayoría de las preguntas son cerradas, las que tienen la ventaja de disminuir errores de interpretación, hacer más simple el trabajo de campo y simplificar el análisis de los resultados. Entre las **preguntas cerradas** se consideraron preguntas dicotómicas y multicotómicas, como por ejemplo la pregunta cuatro de tenencia de productos es dicotómica y la pregunta 1 de antigüedad de la cuenta es multicotómica (ver anexo 2).

En relación a las **preguntas mixtas**, se diseñaron dos en relación a las razones más importantes por las cuales el cliente permanece en el banco, y a los motivos por los cuales decidió ser cliente de su banco principal, las que corresponden a las preguntas 20 y 21 del cuestionario respectivamente.

Respecto al criterio por objetivo de información, las preguntas se clasifican según preguntas introductorias, filtro, de control, principales y de clasificación.

Se consideraron 5 **preguntas introductorias** relacionadas con la antigüedad en el banco, tenencia de productos en la entidad financiera, número de encuestas que posee y cuál es el banco principal, además de consultarle si es un cliente preferencial.

Las **preguntas filtro** son aquellas que filtran preguntas posteriores en función de su respuesta. Se consideró en el diseño del cuestionario cuatro preguntas filtro necesarias para pasar a responder las preguntas en relación a los factores de capital humano, capital tecnológico web y tangibles, además de la respuesta en relación a la comisión por mantención de la cuenta corriente.

Las **preguntas de control** tienen por objetivo contrastar y comprobar la coherencia de las respuestas obtenidas. En el cuestionario se incluyeron algunas preguntas que además de ser preguntas principales sirven como preguntas de control.

Las **preguntas principales** se refieren a las preguntas fundamentales del cuestionario, diseñadas en función de las necesidades de información, en este caso en función de cada uno de los constructos que se requieren medir. Para el diseño de estas preguntas se estudiaron varios artículos en relación al tema de medición de la lealtad de los clientes que consideraran los distintos ítems de variables observables para los diferentes factores determinantes de la lealtad, entre ellos los que describían los modelos ECSI Y ACSÍ, que a pesar de no entregar explícitamente los cuestionarios, contenían un resumen del contenido principal que debía conllevar cada variable por constructo. Además, se consideraron los resultados de los *focus groups* y algunas encuestas de mercado realizadas a los cuentacorrentistas en Chile para ver qué preguntas realizaban y cómo las enunciaban.

Por último, las **preguntas de clasificación** se refieren a las preguntas que caracterizan al encuestado. En este diseño se consideraron: sexo, comuna donde reside, edad, nivel de estudios, ocupación principal y nivel de ingresos mensual.

La tabla 7.3. muestra una síntesis de las preguntas consideradas en el cuestionario clasificadas por tipo de preguntas, las que se pueden ver en detalle en el anexo 2.

Criterios	Tipos de preguntas	Preguntas en el cuestionario
Formato de respuesta	Preguntas cerradas	p1-p2-p3-p4-p5-p6-p7-p8-p9-p10-p11-p12-p13-p14-p15-p16-p17-p18-p19
	Preguntas mixtas	p20-p21
Información facilitada	Preguntas introductorias	p1-p2-p3-p4
	Preguntas filtro	p6-p9-p17
	Preguntas de control	p12e-p12f-p12g-p19a-p19b
	Preguntas principales	p5-p7-p8-p10-p11-p12-p13-p14-p15-p16-p18-p19
	Preguntas de clasificación	Sexo-comuna de residencia- edad-nivel de estudios- ocupación principal- nivel de ingresos

Tabla 7.4. Tipos de preguntas.

Fuente: elaboración propia adaptado de Fernández, 2004.

Durante los casi tres meses en que se estuvo elaborando el cuestionario, se entrevistó a personas con cuenta corriente para identificar posibles errores en la forma de preguntar, o en rechazos a contestar ciertas preguntas, de manera de ir mejorando el instrumento a medida que se probaba en personas que tuvieran las características de la muestra. Esta experiencia también sirvió para instruir a futuro a los encuestadores, acerca de cómo debían guiar la entrevista, y cómo debían enfrentar la negativa de posibles encuestados a responder, además de medir el tiempo de duración de la entrevista y observar el nivel de concentración del encuestado.

Finalmente, en diciembre de 2008, se logró terminar la primera versión del cuestionario el que luego del pre-test se depuró.

7.4.3 Tipos de escala

El planteamiento de las respuestas se puede formalizar utilizando diferentes tipos de escala, es decir instrumentos de medición de las variables, que condicionan las

características de la información resultante (Fernández, 2004). Antes de hablar de las distintas escalas de medidas que existen, es conveniente recordar el concepto de medición. “Medición significa asignar números u otros símbolos a características de objetos de acuerdo con ciertas reglas especificadas previamente. Nótese que lo que se mide no es el objeto, sino algunas de sus características. Por lo tanto, no se mide consumidores, sólo sus percepciones, actitudes, preferencias u otras características pertinentes” (Malhotra, 2004).

Escalas fundamentales de medición

Las escalas básicas de medida se clasifican en dos categorías; escalas no métricas y escalas métricas. Las escalas no métricas pueden ser nominales u ordinales y las escalas métricas pueden ser intervalo o ratio.

Escala nominal: es aquella en donde los números clasifican objetos o categorías. Las categorías⁶ de la variable o ítem, no tienen orden o jerarquía. Un ejemplo de esta escala es el sexo de una persona, variable que tiene dos categorías (hombre o mujer), donde ninguna de ellas es más importante que la otra (no hay jerarquía).

Escala ordinal: es una escala de jerarquías en donde se le asignan números a los objetos para indicar el alcance en que ese objeto posee alguna característica. “Una escala ordinal permite determinar si un objeto tiene más o menos una característica, comparado con algún otro objeto, pero no cuánto más o cuánto menos” (Hernández y Fernández, 1991). En esta escala, las categorías mantienen un orden de mayor a menor. Un ejemplo puede ser el nivel de estudios del encuestado.

Escala de intervalos: en esta escala existe orden o jerarquía entre categorías, además de distancias iguales entre las categorías, es decir, las distancias numéricamente iguales dentro de la escala representan valores iguales en las características que se miden. En esta escala, el cero es arbitrario, es decir, no es real y se utiliza sólo para construir la escala. Una escala de intervalos contiene toda la información de una escala ordinal, pero también le permite comparar diferencias entre objetos. En este tipo de escala, la diferencia entre 1 y 2, es la misma que entre 2 y 3. “...los datos de actitudes que se

⁶ Las categorías son los niveles donde se caracterizan las unidades de análisis.

obtienen de escalas jerárquicas, con frecuencia se tratan como datos de intervalos” (Malhotra, 2004), aunque no existe consenso en ese tema. En el diseño del cuestionario la gran mayoría de las escalas definidas son del 1 al 7, donde 1 significa estar totalmente en desacuerdo y 7, totalmente de acuerdo.

Escala de razón: posee todas las propiedades de una escala nominal, ordinal y de intervalos, pero aquí el cero es real, es absoluto, lo que implica que hay un punto en la escala en donde no existe la propiedad. En esta escala, no sólo la diferencia entre 14 y 17 es la misma que entre 2 y 5, sino también 14 es siete veces más grande que 2 en sentido absoluto. Ejemplo de esta escala en el cuestionario puede ser la edad o el número de cuentas corrientes que posee

La escala métrica más recurrida en los trabajos de encuestas de mercado para medir actitudes es la de Likert y en esta investigación es el tipo más utilizado en el diseño del cuestionario. El escalamiento tipo Likert constituye una escala de medición de actitudes. Una actitud es una predisposición aprendida para responder consistentemente de una manera favorable o desfavorable respecto a un objeto o sus símbolos” (Hernández y Fernández, 1991).

Según Fernández (2004), el comportamiento favorable o desfavorable de un individuo respecto de un determinado objeto (producto, servicio, persona...) está claramente influido por la actitud o predisposición previamente adquirida respecto a ese objeto.

La Escala de Likert fue desarrollada por Rensis Likert y “es una escala de medición ampliamente utilizada que requiere que los encuestados indiquen el grado de acuerdo o desacuerdo, con cada una de las series de afirmaciones sobre los objetos de estímulos” (Malhotra, 2004).

Las escalas de Likert utilizadas en el diseño del cuestionario fueron construidas con 7 categorías:

- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 Medianamente en desacuerdo
- 4 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 5 Medianamente de acuerdo

6 De acuerdo

7 Totalmente de acuerdo

El listado final de las preguntas con sus respectivas escalas de medición se filtraron mediante un pre-test que permitió seleccionar las frases que provocaban problemas en la comprensión.

7.4.4 Estructura y secuencia del cuestionario

Al diseñar un cuestionario, es necesario tener en cuenta una estructura y secuencia. En el diseño se consideraron las recomendaciones de profesionales expertos mencionadas por Fernández (2004).

Se comenzó con una introducción, objetivo del estudio y luego preguntas introductorias en relación a la cuenta corriente. Paulatinamente se fue aumentando el nivel de complejidad, ordenando los filtros y agrupando las preguntas por temas afines que consideraban los distintos constructos a medir. Se situaron al final las preguntas de identificación y de clasificación para evitar posibles influencias negativas en el encuestado por preguntas que pudieran provocar intromisión en su intimidad. No se realizaron preguntas en las que se pudiera sentir pérdida de anonimato, como R.U.T o dirección personal. Sí se le consultó por su nombre y se le solicitó algún teléfono para tener la posibilidad de validar si efectivamente el encuestador le tomó la encuesta.

7.4.5 Pre-test

El pre-test o prueba piloto: “es la aplicación del cuestionario en una pequeña muestra de encuestados con el fin de mejorarlo al identificar y eliminar problemas potenciales” (...) “Como regla general, un cuestionario, no se debe utilizar en una encuesta de campo sin haber sido probado” (Malhotra, 2004).

Algunos puntos que se deben tener en consideración al momento de hacer una prueba piloto según Malhotra (2004), son:

- Probar todos los aspectos del cuestionario, incluyendo el contenido de la pregunta, redacción, secuencia, forma y distribución, dificultad de la pregunta e instrucciones.
- Los encuestados en la prueba piloto deben ser similares a los que se incluirán en la encuesta real en términos de características, familiaridad con el tema actitudes y conductas de interés.
- Las pruebas piloto son mejores en entrevistas personales porque los entrevistadores pueden observar las reacciones y actitudes de los encuestados.
- Se deben utilizar varios entrevistadores en la encuesta piloto, en los que se debe incluir a las personas que están a cargo de la investigación y entrevistadores que trabajarán en la encuesta de campo definitiva.
- Generalmente la muestra de la prueba piloto es pequeña, "...y varía de 15 a 30 encuestados en la prueba inicial, dependiendo de la heterogeneidad de la población objetivo" (Malhotra, 2004).
- En la prueba piloto se les pide a los encuestados que manifiesten su opinión respecto al cuestionario, así como que declaren cualquier problema que hayan encontrado al contestarlo.
- La edición implica corregir el cuestionario luego de haber identificado los problemas detectados durante la prueba piloto. Después de cada revisión significativa del cuestionario, se debe efectuar otra prueba utilizando una muestra distinta de encuestados se debe continuar hasta que no se requiera ningún cambio.
- Por último, se deben codificar y analizar las respuestas obtenidas de la prueba. El análisis de los datos de la prueba piloto ayuda a asegurar que se utilizarán todos los datos recopilados y que el cuestionario obtendrá los datos necesarios.

Todos los puntos anteriores se consideraron en el pre-test, el cual fue aplicado a 30 clientes de la población objetivo durante el mes de enero del 2009. Después de realizar todas las correcciones, se diseñó finalmente el cuestionario que fue aplicado a la muestra de clientes desde mediados de marzo del 2009 hasta agosto del 2009. El cuestionario definitivo se puede ver en el anexo 2. Para asegurar la validez de contenido, se realizó para cada factor considerado en los modelos propuestos una tabla con los ítems del cuestionario, haciendo referencia a los autores que en alguna medida habían considerado esa variable en sus trabajos de investigación. Las tablas con los ítems considerados se pueden ver en el anexo 3.

Es importante señalar que el diseño del cuestionario fue apoyado por una socióloga y un ingeniero estadístico, ambos con mucha experiencia en tema de diseños de encuestas.

7.5 Muestreo

Selección de una técnica de muestreo

Un elemento muy importante en la validez de los resultados de una investigación es el proceso de recogida de información, en el cual se debe plantear un tipo de muestreo adecuado.

La primera etapa del proceso de muestreo es la identificación de la población objetivo, la que frecuentemente se obtiene a través de fuentes secundarias. En el estudio de la cuenta corriente en Chile, realizado en el capítulo 2, se obtuvo mediante información de la SBIF que la población de clientes con cuenta corriente corresponde a cerca de 2 millones de clientes, los que en un 80% están concentrados en los bancos Santander (27%), Banco de Chile (26%), Banco BCI (16%) y BancoEstado (11%). En cuanto al porcentaje de hombres y mujeres cuentacorrentistas, que componen el mercado, la misma institución fiscalizadora, en su reporte “Género en el Sistema Financiero”, de junio del 2008, reporta que los hombres componen el 56% del total de cuentacorrentistas y las mujeres sólo corresponden al 44%.

Antes de definir el tipo de muestreo más apropiado para la investigación, conviene definir algunos términos que serán utilizados a lo largo de esta sección. Existen dos tipos de muestreo: el probabilístico, y el no probabilístico, los que se describen a continuación.

Muestreo probabilístico: Procedimiento de muestreo en el que cada elemento de la población tiene una oportunidad probabilística fija de ser seleccionado para la muestra. Se puede determinar la precisión de los estimados de la muestra de las características de interés. Esto permite al investigador hacer inferencia acerca de la población objetivo de la que se tomó la muestra (Malhotra, 2004).

Muestreo no probabilístico: “El investigador puede decidir de manera arbitraria o consciente qué elementos incluir en la muestra. Las muestras no probabilísticas pueden

arrojar buenos estimados de las características de la población. Sin embargo, no permiten la evaluación objetiva de la precisión de los resultados (Malhotra, 2004).

En el muestreo no probabilístico, a diferencia del muestreo probabilístico, la selección de la muestra no es aleatoria y dado que no se basa en ninguna teoría de probabilidad, no es posible calcular el nivel de precisión, el error, ni la confianza de las estimaciones.

La principal desventaja en el muestreo probabilístico es la necesidad de tener definido y censado el marco de la población (Fernández, 2004).

En la tabla 7.5. se presentan los procedimientos más habituales de selección de unidades muestrales representativas de una población, cuyas definiciones se pueden revisar en Fernández, (2004).

Métodos de muestreo no probabilístico	Muestreo por conveniencia Muestreo por criterio Muestreo por cuotas Muestreo de bola de nieve
Métodos de muestreo probabilístico	Muestreo aleatorio simple Muestreo sistemático Muestreo estratificado Muestreo por conglomerados Muestreo por etapas Muestreo por rutas

Tabla 7.5. Métodos de muestreo.

Muestreo por cuotas

Para esta investigación, no se pudo aplicar una técnica de muestreo probabilístico, dado que la información relacionada con la identificación de la población total de cuentacorrentistas en cada banco es confidencial (sólo la maneja de manera reservada cada banco) y no es posible obtenerla a menos que se realice un estudio exclusivo para un solo banco. Por tanto, se tendrá que utilizar un muestreo no probabilístico, de donde no se podrá inferir acerca de la población total en cuanto a las características que se miden. Esa será una limitante que hay que tener en cuenta en este estudio de tesis. Sin embargo, los modelos que se proponen podrían ser a futuro aplicados de manera

independiente por cada uno de los bancos, considerando algún tipo de muestreo probabilístico al contar con la identificación de sus propios clientes cuentacorrentistas.

El tipo de muestreo seleccionado es el **muestreo por cuotas**, el cual corresponde a una técnica no probabilística, donde “en primer lugar se realiza una estratificación de la muestra que garantice la variedad de criterios y características del colectivo objeto de estudio y posteriormente, se aplica un muestreo por criterio para seleccionar las unidades muestrales de cada estrato. La estratificación se basa en criterios demográficos, socioeconómicos, geográficos, de personalidad, estilos de vida o conducta comercial con el fin de conseguir una muestra representativa de las características de la población. Es el método no probabilístico más utilizado en investigación de mercados”. (Fernández, 2004). A pesar de sus inconvenientes, y la imposibilidad de realizar inferencias estadísticas a la población en estudio, es capaz de entregar buenos resultados mientras más información se disponga de las características de la población, y mientras el procedimiento muestral sea adecuadamente controlado (Gschwend, 2005). Para la investigación, se tuvo como objetivo cumplir con cuotas de género (SBIF, junio 2008) y de banco principal (SBIF, mayo 2009) presentes en la población de clientes con cuenta corriente. Específicamente, la cuota de participación de mercado de los bancos corresponde a Banco Santander (27%), Banco de Chile (26%), Banco BCI (16%), BancoEstado (11%) y Otros bancos (20%) de modo de obtener una muestra con una composición similar a la de la población y que considerara la mayor variabilidad posible de las características de los clientes de la banca chilena al considerar bancos dirigidos a clientes de distintos tipos de segmentos socioeconómicos.

Ventajas y desventajas del muestreo por cuotas

Aún si la composición de la muestra refleja a la de la población con relación a las características de control (en este caso participación de mercado), no hay seguridad de que la muestra sea representativa. Si no se considera una característica relevante del problema, la muestra de cuota no será representativa. Debido a que los elementos dentro de cada cuota se seleccionan con base en conveniencia o juicio, se hallan presentes muchas fuentes de sesgo por selección (Malhotra, 2004). En síntesis, existen las siguientes ventajas y desventajas de este sistema.

Ventajas:

- El muestreo por cuotas intenta obtener muestras representativas a un costo relativamente bajo.
- Mayor conveniencia para los entrevistadores para seleccionar elementos de cada cuota.
- Bajo ciertas condiciones, el muestreo por cuota obtiene resultados cercanos a los de muestreo probabilístico convencional.

Desventajas:

- El muestreo por cuota no necesariamente asegura una muestra representativa. El muestreo por cuota no permite la evaluación del error de muestreo.

Debido a los motivos anteriormente expuestos, además de las limitaciones de tiempo y recursos monetarios bajo los cuales se enmarca esta investigación, el muestreo por cuotas resulta ser la técnica más factible de utilizar.

Tamaño de la muestra

Existen diversas formas estadísticas para determinar el tamaño de una muestra, pero sólo se utilizan bajo muestreo probabilístico. Por tanto, el tamaño de la muestra en esta investigación no tiene una determinación previa, recopilándose la cantidad de datos necesaria para aplicar los modelos de ecuaciones estructurales teniendo en cuenta las restricciones de tiempo y dinero.

Se debe tener en consideración que en ecuaciones estructurales el tamaño de muestra mínimo absoluto debe ser por lo menos tan grande como el número de covarianzas y correlaciones de la matriz de datos de entrada. Sin embargo, más habitual es un mínimo de al menos cinco encuestados para cada parámetro estimado, con un ratio de 10 encuestados por parámetro considerado más apropiado. Por tanto, a medida que la complejidad del modelo aumenta, también aumentan los requisitos. Por otra parte, en la medida en que los datos no cumplan los supuestos de normalidad multivariante, el ratio de los encuestados respecto de los parámetros necesita aumentar a una tasa generalmente aceptada de 15 encuestados para cada parámetro.

La muestra inicial que se obtuvo fue 804 clientes con cuenta corriente provenientes de la banca chilena que viven en la Región Metropolitana, y que tienen al menos un año de antigüedad con la cuenta. Al hacer los filtros necesarios para desarrollar los modelos de ecuaciones estructurales donde se requiere considerar los constructos mencionados en la sección 6.4 se logró una muestra de 644, cumpliendo la cuota de participación de mercado y sexo.

7.6 Trabajo de campo

El trabajo de campo consiste en la recolección de los datos que involucra el ponerse en contacto con los encuestados, aplicarles el cuestionario y recogerlo para posteriormente realizar el procesamiento de los datos.

La etapa tiene su complejidad por tener que delegar este trabajo a un equipo ajeno al investigador. Para esta tarea es aconsejable utilizar una red de campo profesional, especializados en el tema de recogida de información (Fernández, 2004). Sin embargo, dada la restricción presupuestaria que se presentó para hacer este trabajo, la responsable directa de la recogida de información fue la misma investigadora de la tesis, apoyada de un grupo de personas profesionales con experiencia en trabajo de campo, específicamente académicos del área de estadística y sociología de la universidad.

El trabajo de campo requiere de la selección, capacitación y supervisión de las personas que recogen los datos, además de su validación y de la evaluación de los entrevistadores. En la figura 7.2. se presenta un esquema del proceso de trabajo de campo y un detalle de cada etapa.



Figura 7.2. Proceso del trabajo de campo y de la recopilación de datos.

Fuente: Malhotra, 2004.

7.6.1 Selección de los trabajadores de campo

El equipo humano que realizó el trabajo de campo fue seleccionado por la responsable de esta investigación y se conformó por las siguientes personas:

Director del estudio: la investigadora de esta tesis se encargó de coordinar a los responsables de campo, calidad y digitación de los datos.

Responsable de campo: académico, ingeniero estadístico, con experiencia en el tema. En él se delegó la responsabilidad de seleccionar formar y coordinar al equipo de entrevistadores y definir las pautas a seguir en el muestreo.

Responsable de calidad: un ingeniero civil industrial experto en el trabajo de campo, apoyó la capacitación de los encuestadores, entrega y recepción de las encuestas. Además controló que las encuestas fueran tomadas correctamente.

Equipo de supervisión y digitación: dos secretarías tuvieron a cargo la labor de digitar los datos en una planilla Excel y de llamar por teléfono a los encuestados para verificar si efectivamente las encuestas fueron tomadas por el encuestador.

Equipo de entrevistadores: estudiantes de la Universidad Diego Portales de la facultad de Ingeniería (universidad en la que trabaja la investigadora).

7.6.2 Capacitación de los trabajadores de campo

Los alumnos de la Universidad que se mostraban interesados en ser entrevistadores, luego de aceptar las condiciones de remuneración y responsabilidad necesarias a demostrar durante el proceso, participaban de cuarenta minutos de capacitación (dirigida también por el responsable de campo y de calidad, además de la encargada de la investigación) en donde se analizaron cada una de las preguntas, de manera que los entrevistadores comprendieran el sentido de ellas y a su vez pudieran dirigir correctamente la entrevista en el hogar del encuestado. A medida que llegaban encuestadores interesados se realizaban capacitaciones por grupos desde principios de marzo hasta mayo inclusive. Se les recalcó que debían comunicar al encuestado la confidencialidad de la información.

7.6.3 Supervisión de los trabajadores de campo

El responsable de calidad se encargaba de responder dudas del encuestador y revisar cada una de las encuestas, controlando si se presentaban inconsistencias de modo de dejar fuera esas encuestas, además verificar si se presentaban datos perdidos devolviendo aquellas incompletas a los encuestadores para que sus encuestados las completasen si era factible hacerlo. En aquellos casos en que se detectaba errores graves del encuestador se le dejaba fuera del proceso.

7.6.4 Validación del trabajo de campo

Esta etapa fue realizada por el responsable de calidad y el equipo de supervisión. Por lo general, el responsable de calidad seleccionó al azar dos de cinco encuestas entregadas por el encuestador para hacer la validación telefónica. Esta etapa tomó bastante tiempo

(no se ubicaba a los encuestados), así como también se registraron varios casos en que las encuestas no fueron tomadas (se les entregaron al encuestado para que la respondiera él mismo, con la consiguiente aparición de preguntas respondidas que no se debían responder o mal entendimiento de las preguntas). En estos casos, tales encuestas no se incluyeron en los datos del estudio.

7.6.5 Evaluación de los trabajadores de campo

Se evaluó el cumplimiento en las fechas de entrega estipuladas, así como que los encuestadores hubiesen aprobado la etapa de validación de sus encuestas. A quienes cumplieron de manera correcta, se les entregaron más encuestas para que pudieran seguir entrevistando más personas.

7.7 Análisis estadístico

7.7.1 Creación de la base de datos

Una vez obtenidos los datos de las encuestas, se inició el proceso de elaborar el archivo de datos, así como su digitación. Para evitar errores, se elaboró una planilla Excel con validaciones y formatos condicionales, la cual fue exportada hacia el software estadístico SPSS 15 que es con el cual finalmente se trabaja para hacer el análisis descriptivo.

Los datos se fueron traspasando según las codificaciones presentes en el cuestionario en papel (las codificaciones se pueden observar con formato de números en el cuestionario del anexo 2).

Para realizar la depuración de los datos, se consideraron herramientas estadísticas tales como: tablas de frecuencia, contingencia, recodificación de las categorías de variables, valores extremos, gráficos de varios tipos, análisis de la consistencia de los datos.

También se verificó que el traspaso de la información a la base de datos, fuera correcto a través de una supervisión de la digitación.

7.7.2 Selección del programa informático y tipos de análisis

Para el análisis descriptivo de la información de la muestra se ocupó el software SPSS15.0 y para el desarrollo de los modelos de ecuaciones estructurales el software LISREL 8.54.

7.7.3 Análisis descriptivo de la muestra

En esta sección se presentan algunos resultados del análisis descriptivo de la muestra conformada por el total de 644 datos obtenidos después de haber depurado la base. En el análisis se describen las características de los encuestados mediante tablas y las percepciones de los clientes con cuenta corriente para cada uno de los factores considerados en la investigación. La tabla 7.6 corresponde a un resumen de la muestra en cuanto a los porcentajes de clientes según sus características socio-demográficas.

De la tabla se observa que se cumple la cuota de proporción de clientes por bancos y la cuota por género muy próxima a la cuota de la población. Casi el 89% de la muestra está entre 25 y 65 años. La mayoría de los clientes posee un nivel de estudios superior. En cuanto a la ocupación, casi el 67% de la muestra trabaja como dependiente y la gran mayoría de los ingresos recae en hasta dos millones de pesos mensuales. Se observa que casi las tres cuartas partes de la muestra posee una cuenta corriente. Respecto a la antigüedad con la cuenta en su banco, hay un 21% con permanencia entre uno y dos años con la cuenta corriente sobresaliendo un 31% de clientes con más de 10 años de antigüedad.

Edad		Estudios	
18 - 24	9%	Básica	0,2%
25 - 35	32%	Media incompleta	0,3%
36 - 45	20,7%	Media completa	7,9%
46 - 55	26,6%	Técnica superior incompleta	3,0%
56 - 65	9,8%	Técnica superior completa	17,9%
> 65	2,0%	Universitaria incompleta	17,4%
		Universitaria completa	40,7%
		Postgrado	12,7%
Ocupación		Género	
Trabaja independiente	19,1%	Masculino	56,8%
Trabaja dependiente	66,9%	Femenino	43,2%
No trabaja	4,2%		
Estudiante	9,8%		
Ingreso mensual (en pesos chilenos)		Número de cuentas	
Hasta \$500.000	28,4%	1	73,9%
Entre \$500.001 y \$1.000.000	37,3%	2	21,3%
Entre \$1.000.001 y \$2.000.000	23,9%	3	4,0%
Entre \$2.000.001 y \$5.000.000	9,6%	4	0,8%
Sobre \$5.000.000	0,8%		
Banco principal		Antigüedad de la cuenta	
Banco de Chile	26,2%	Entre 1 y 2 años	21,1%
Banco Santander	26,7%	Entre 2 y 5 años	25,5%
Banco BCI	15,8%	Entre 5 y 10 años	22,5%
Banco Estado	10,9%	Más de 10 años	30,9%
Otros bancos	20,3%		

Tabla 7.6. Resumen de la muestra completa.

Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, al considerar las preguntas en relación a la tenencia de productos adicionales a la cuenta corriente, referidas a si el cliente durante el periodo que ha sido cliente cuentacorrentista ha poseído o posee líneas de crédito, tarjeta de crédito, créditos de consumo, créditos hipotecarios, seguros, instrumentos de inversión u otros, se observa que la gran mayoría posee o ha poseído productos adicionales a la cuenta corriente, sobresaliendo los clientes con tres o cuatro productos adicionales. Sólo 10 clientes de la muestra no han poseído ningún producto adicional a su cuenta corriente, correspondiendo a un porcentaje muy marginal.

Productos adicionales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos 0	10	1,6	1,6
1	26	4,0	5,6
2	133	20,7	26,2
3	182	28,3	54,5
4	185	28,7	83,2
5	108	16,8	100,0
Total	644	100,0	

Tabla 7.7. Productos adicionales.

Fuente: elaboración propia.

La tabla 7.8. muestra los descriptivos básicos de los indicadores de constructos exógenos. El factor mejor evaluado en general por los clientes es el “Capital Tecnológico”, referido al funcionamiento de la página web del banco, obteniendo en todos los indicadores promedios superiores a 6. Otro aspecto bien evaluado por los clientes es el factor Tangibles, con notas superiores a 6 en promedio como se puede apreciar en la figura 7.3

El Capital Organizativo, referido a los procedimientos del banco en cuanto a la agilidad de la atención, tiempos de espera, exactitud de registros y actualización de la información, es en general bien evaluado, con promedios cercanos a la nota 6. El factor Capital Humano muestra evaluaciones bastantes similares con promedios sobre 5,5 , observándose que el indicador peor evaluado es el que se refiere a la accesibilidad del ejecutivo en un tiempo razonable. Este indicador resultó el segundo con menor evaluación entre los indicadores de constructos exógenos. El indicador con evaluación más baja en promedio resultó ser el ítem “En caso de requerir un crédito u otro producto, yo creo que mi banco adaptaría su oferta de acuerdo a mis necesidades (plazos, formas de pago, flexibilidad para repactar mis créditos)” que corresponde al factor Personalización, el cual muestra promedios

cercanos a 5,5 en el resto de los indicadores. La dispersión en general es bastante homogénea en todos los indicadores de los cinco factores con mínimos y máximos similares y con CV que nos son muy diferentes entre si oscilando entre 0,13 y 0,25.. Considerando todos los ítems de cada constructo, la figura 7.3 muestra en promedio la evaluación de las percepciones de los clientes, observándose que en general el factor mejor evaluado en promedio es el Capital Tecnológico y el peor evaluado es Personalización.

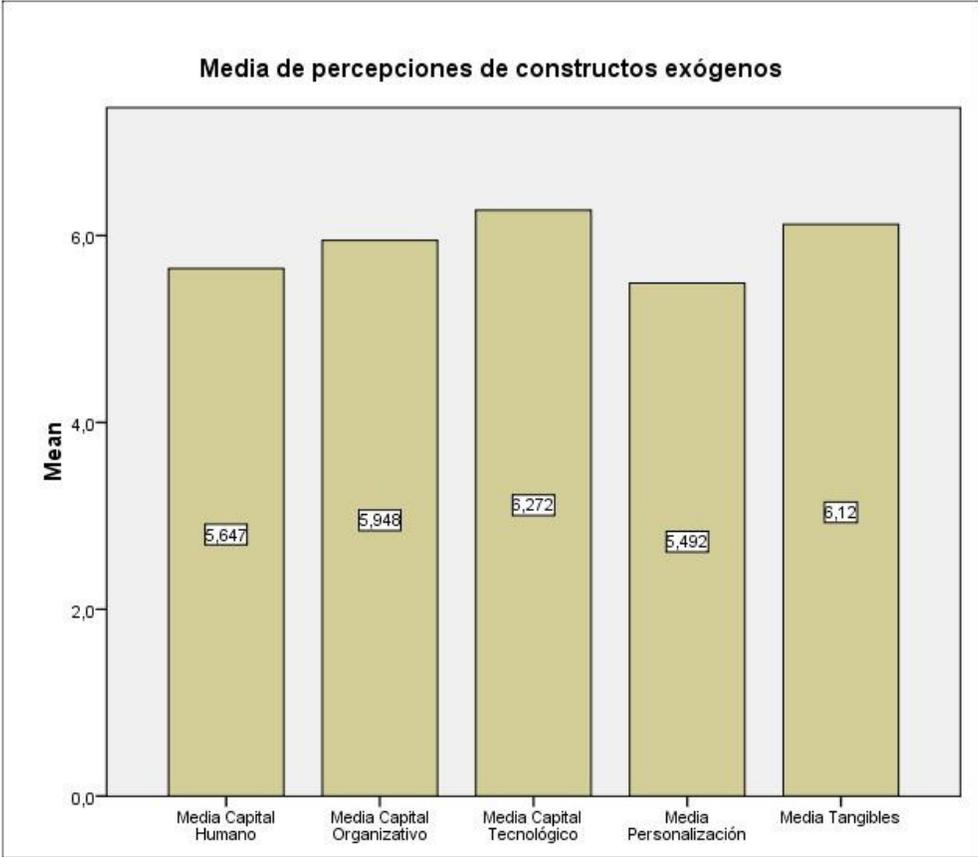


Gráfico 7.1. Media de las percepciones de los constructos exógenos.

Fuente: elaboración propia.

La tabla 7.9. muestra los descriptivos básicos de los indicadores de constructos endógenos. El factor mejor evaluado en general por los clientes es la Imagen, referido a la confianza que proyecta el banco, la imagen de prestigio y la cercanía a sus clientes. El factor Satisfacción en general muestra una evaluación cercana a 5,7 en promedio, siendo levemente superior la evaluación del factor de Calidad Percibida, cercana a 5,8 en promedio. La Lealtad exhibe los dos ítems peor evaluados en promedio por los clientes (en cuanto a los factores endógenos), los que se refieren a no cambiarse de banco si la

comisión subiera razonablemente y el ítem respecto a no escuchar las ofertas de otros bancos. Los otros cuatro indicadores de Lealtad tienen en general una buena evaluación. La dispersión de los datos es en general homogénea en todos los constructos con notas mínimas de 1 y máximo de 7 y con coeficientes CV bastantes similares . La figura 7.4. presenta en general la media de los indicadores de cada constructo endógeno, observándose que en promedio la Imagen es el factor de mejor percepción por los clientes, le siguen la Calidad y la Satisfacción, siendo la evaluación de la Lealtad (en relación a las intenciones) la que alcanza la menor puntuación promedio, pero esto se debe a los dos indicadores mencionados anteriormente con bajo puntaje promedio.

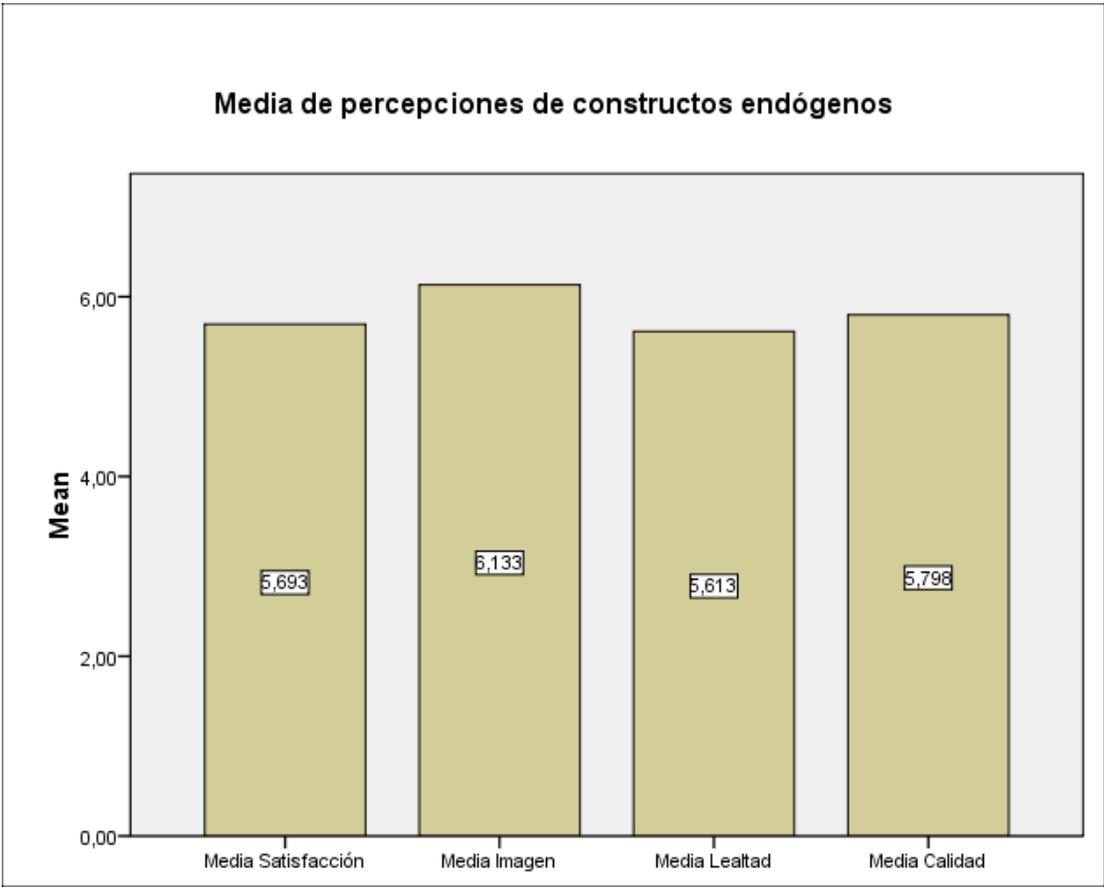


Gráfico 7.2. Media de las percepciones de los constructos endógenos.

Fuente: elaboración propia.

Constructos	Indicadores	Media	Desv estándar	CV	Mínimo	Máximo
	En general el ejecutivo de cuenta resuelve mis necesidades correctamente	5,79	1,02	0,18	1	7
	Cuando necesito hablar con algún ejecutivo puedo acceder a él en un tiempo razonable	5,38	1,34	0,25	1	7
Capital	En general el ejecutivo de cuenta demuestra interés por conocer mis necesidades y entregar alternativas de solución	5,58	1,24	0,22	1	7
Humano	En general el ejecutivo de cuenta cumple con lo que le pido en el plazo prometido	5,67	1,22	0,22	1	7
	El ejecutivo de cuenta se da tiempo suficiente para atenderme	5,81	1,15	0,20	1	7
	Los cargos y comisiones que me cobran en la cuenta corriente son claros (entendibles)	5,70	1,30	0,23	1	7
	Mi Banco siempre tiene disponible y actualizada la información sobre mi estado de cuenta	6,39	0,87	0,14	1	7
Capital	Los registros de los movimientos de mi cuenta corriente, siempre son correctos (se registran sin errores)	6,33	0,90	0,14	1	7
Organizativo	Por lo general, cuando voy a una sucursal espero un tiempo razonable para ser atendido	5,76	1,15	0,20	1	7
	En general el Banco es ágil en la aprobación de los productos que necesito (cuenta corriente, línea de crédito, tarjeta de crédito, créditos de consumo, hipotecario, etc)	5,82	1,03	0,18	1	7
	Mi Banco en general es ágil en los procedimientos	5,70	1,15	0,20	1	7
	Cuando necesito usar la página Web, está siempre disponible, en funcionamiento.	6,11	0,95	0,16	1	7
	Mi Banco permite realizar una gran variedad de operaciones a través de la página Web	6,37	0,83	0,13	1	7
Capital	Mi Banco tiene toda la información que necesito en el sitio Web	6,23	0,90	0,14	1	7
Tecnológico	Mi Banco tiene una página Web de fácil uso	6,36	0,83	0,13	1	7
	Me siento seguro de hacer transacciones a través de la página Web de mi Banco	6,16	1,13	0,18	1	7
	Las operaciones que hago a través de la web se registran correctamente	6,39	0,85	0,13	1	7
	Mi Banco se muestra preocupado por satisfacer mis requerimientos	5,64	1,08	0,19	1	7
	Por ser cuentacorrentista, mi Banco me ofrece beneficios bancarios que SON DE MI INTERÉS (créditos pre-aprobados, comisiones preferenciales, tasas preferenciales)	5,57	1,20	0,22	1	7
Personalización	En caso de requerir un crédito u otro producto, yo creo que mi Banco adaptaría su oferta de acuerdo a mis necesidades (plazos, formas de pago, flexibilidad para repactar mis créditos)	5,34	1,30	0,24	1	7
	Mi Banco me ofrece productos y servicios que SON DE MI INTERÉS (descuentos, posibilidad de comprar bienes a precios preferenciales, regalos, facilidades de pago)	5,41	1,20	0,22	1	7
	Mi Banco cuenta con una infraestructura cómoda (aire acondicionado, ambiente espacioso, asientos)	6,18	0,99	0,16	1	7
Tangibles	Mi Banco cuenta con el equipamiento necesario para facilitar mis trámites (suficientes cajas, mesones, señalización adecuada, etc)	6,04	1,03	0,17	1	7
	Mi Banco cuenta con suficientes cámaras de seguridad	6,06	0,80	0,13	2	7
	Mi Banco cuenta con suficientes sucursales para la atención	6,21	0,94	0,15	2	7

Tabla 7.8. Estadísticos descriptivos básicos de los indicadores de los constructos exógenos.

Fuente: elaboración propia.

Constructos	Indicadores	Media	Desviación estándar	CV	Mínimo	Máximo
Satisfacción	En general mi experiencia con la cuenta corriente de mi Banco es positiva	5,91	0,83	0,14	1	7
	El Banco en el que estoy, es mi Banco ideal	5,50	1,09	0,20	1	7
	Mi Banco me entrega el bienestar que espero	5,67	0,97	0,17	1	7
Imagen	Mi Banco es una institución que genera confianza	6,25	0,84	0,13	1	7
	Mi Banco es un banco de prestigio	6,29	0,82	0,13	1	7
	Mi Banco es un banco cercano a sus clientes	5,86	1,05	0,18	1	7
Lealtad	Según las experiencias que he tenido en mi Banco, pienso continuar siendo su cliente	6,07	1,06	0,17	1	7
	Según mi experiencia recomendaría a mi Banco a un familiar o amigo	5,85	1,17	0,20	1	7
	En general, no tengo interés en escuchar las ofertas de otros bancos	5,42	1,36	0,25	1	7
Calidad	Según la experiencia que he tenido con mi Banco, volvería a adquirir mi cuenta corriente con el mismo Banco.	5,85	1,25	0,21	1	7
	Si necesitara contratar un nuevo producto (crédito hipotecario, crédito de consumo, etc.), es muy probable que lo contrate con mi Banco actual	5,65	1,38	0,24	1	7
	Si la comisión por mantención de la cuenta subiera razonablemente, no pensaría en cambiarme a otro banco.	4,84	1,79	0,37	1	7
Calidad	Evalúe el desempeño real del banco en cuanto a la atención entregada	5,77	0,96	0,17	1	7
	Evalúe la experiencia en general con el servicio de la cuenta corriente	5,86	0,90	0,15	1	7
	Evalúe la calidad del servicio en general percibida	5,75	0,97	0,17	1	7

Tabla 7.9. Estadísticos descriptivos básicos de los indicadores de los constructos endógenos.

Fuente: elaboración propia.

En síntesis, el análisis descriptivo de la muestra permitió conocer el comportamiento de la muestra, verificando previamente que los datos no presentaran inconsistencias ni errores tipográficos. Esta fase es previa al estudio de validez y confiabilidad del instrumento de medición el cual se desarrolla en el siguiente capítulo.

CAPITULO 8

DESARROLLO DEL MODELO DE LEALTAD MEDIANTE ECUACIONES ESTRUCTURALES

El siguiente capítulo pretende desarrollar uno de los objetivos más importantes de esta investigación; realizar un modelo que permita identificar los factores que más impactan a la lealtad de los clientes con cuenta corriente de la banca chilena.

De las preguntas de investigación enunciadas en el capítulo 6, que motivan el desarrollo del modelo de lealtad nacen otras preguntas de mucha importancia, tales como:

¿Los factores de intangibles (Capital Humano, Capital Organizativo, y Capital Tecnológico) influyen en la Calidad, en la Satisfacción y finalmente en la Lealtad? La Personalización que el banco ofrece a los clientes generalmente mediante programas de fidelización, ¿afecta realmente de manera importante hacia la Satisfacción del cliente y a la intención del cliente a permanecer con su producto? En general, ¿dónde los directivos deben focalizar sus recursos?

Esta serie de preguntas no pueden ser respondidas bajo una sola técnica de análisis multivariante. Es por eso que la técnica que se ha elegido para desarrollar el modelo es la técnica del modelo de ecuaciones estructurales (SEM), que es una extensión de varias técnicas multivariantes y que fue descrita en la sección 6.3.

En primer lugar, se verifican los supuestos conceptuales y análisis de la validez y fiabilidad del instrumento de medición.

8.1 Verificación de supuestos conceptuales

Como una primera aproximación hacia el estudio de la validación y confiabilidad en esta investigación, se realizó el análisis descriptivo de la muestra. En ésta se revisó que los datos no presentaran errores ajenos al procedimiento de muestreo (errores tipográficos, inconsistencias en la base de datos, etc.). Luego se procedió a verificar los supuestos conceptuales y estadísticos necesarios para la aplicación de ecuaciones estructurales, como se resume a continuación.

Existencia de correlación entre variables observables: se obtuvo la matriz de correlación de todos los indicadores, verificando que sus valores no fueran cercanos a cero (sería indicio de que dos indicadores no están asociados) ni excesivamente altos (sería indicio de que dos indicadores son exactamente lo mismo) (Batista-Foguet y Coenders, 2000). Adicionalmente, se verificó que las correlaciones entre indicadores de un mismo constructo fueran mayores a las correlaciones de dos indicadores que pertenecen a distintos constructos. Para detectar la presencia de multicolinealidad, es decir una alta intercorrelación entre las variables Kline (1998) sugiere calcular el factor de inflación de la varianza FIV. Cuando FIV es mayor a 10 es cuando hay indicio de multicolinealidad. En el anexo 4 se puede ver los resultados del FIV para cada variable, observándose que no hay problemas de multicolinealidad.

Correlación lineal: La correlación entre variables se debe efectivamente a la existencia de asociación lineal entre variables: se obtuvieron gráficos de dispersión entre todas las variables observables, verificando la linealidad de la asociación encontrada en la etapa anterior (Batista-Foguet y Coenders, 2000). En este aspecto no se presentaron problemas mayores, logrando asegurar la linealidad.

Normalidad multivariada de las variables observables: al igual que en regresión lineal, el supuesto distribucional básico que debe verificarse es la normalidad multivariada de las variables endógenas (Batista-Foguet y Coenders, 2000). Se considera que las variables no distribuyen de manera normal, dado que mediante el estudio de asimetría y curtosis no se cumplen los valores aceptados para una distribución normal (ver anexo 5). Por esta razón, se opta por realizar un procedimiento de ajuste especialmente adecuado para trabajar con indicadores no normales. Siguiendo la recomendación de West et al. (1995), el método **Máximo Verosímil Robusto** es considerado como una estrategia muy adecuada dadas las características de los datos (que no distribuyen normal) y por el tamaño de la muestra, el cual no alcanza a ser suficientemente grande como para aplicar otros métodos más utilizados como el método WLS.

8.2 Indicadores reflectivos versus formativos

De acuerdo a Lévy y Varela (2006), la naturaleza de las relaciones entre constructos y medidas se denomina relaciones epistemológicas o reglas de correspondencia (Bagozzi, 1982, Fornell y Bookstein, 1982).

Los constructos exógenos son predictores o causantes de un constructo endógeno. Ambos tipos de constructos pueden ser especificados mediante indicadores *formativos* o *reflectivos* cuando se establecen las relaciones en el modelo de medida. Para especificar qué tipo de relación existe entre constructos e indicadores se debe remitir a la teoría.

Según Cohen (1990), un constructo con *indicadores formativos* implica que el constructo es expresado como función de las variables; es decir, las variables “forman”, causan o preceden al constructo, el cual está completamente determinado por una combinación lineal de sus indicadores. Bollen (1989, p. 64) nombra estos indicadores como *indicadores causales*, puesto que “provocan” la existencia del constructo. Dado que la variable latente es vista como un efecto más que como una causa de las respuestas del indicador, estos últimos no tienen por qué estar necesariamente correlacionados. Por el contrario, cada indicador puede ocurrir independientemente del resto (Chin y Gopal, 1995). Este hecho tiene una consecuencia inmediata y es que, como apuntan Bagozzi (1982) y Bollen (1989), en este caso la valoración tradicional de la validez y la fiabilidad del constructo es inapropiada e ilógica.

Por otra parte, un constructo con indicadores reflectivos es aquel en el que las variables observables son expresadas como una función del constructo. En este caso, las variables o indicadores “reflejan” o son manifestaciones del constructo, siendo éste el que da origen o causa las medidas observadas. Los indicadores reflectivos están determinados por el constructo (Chin y Gopal, 1995). Para Bollen (1989), estos indicadores son indicadores “efecto”. Los indicadores reflectivos estarían más de acuerdo con la forma de considerar habitualmente las relaciones entre constructos y medidas.

En esta investigación se ha considerado (al igual que en la literatura relacionada) que los indicadores son reflectivos, es decir, cada indicador es una medida de la variable latente y puede definirse como una función lineal de la variable latente más un término de error. La

existencia de correlaciones elevadas entre los indicadores aumenta la consistencia interna del constructo y los análisis de dimensionalidad, fiabilidad y validez la confirman.

8.3 Validez y fiabilidad en la medición

Es importante comprobar hasta qué punto la operativización de los constructos mediante los indicadores o ítems seleccionados reúne las condiciones mínimas de validez y fiabilidad. La **validez** de un cuestionario o instrumento de medida de un determinado constructo se refiere al “grado en que un instrumento mide realmente lo que queremos medir, mide todo lo que queremos medir y mide solamente lo que queremos medir”. Se define **fiabilidad** (confiabilidad o consistencia) como “la capacidad de obtener resultados consistentes en mediciones sucesivas del mismo fenómeno” (Bollen, 1989; Olavarrieta, 1995; Batista-Foguet y Coenders, 2000).

Peter y Churchill (1986) definen la fiabilidad como el grado en que una medida está libre de errores aleatorios. Es decir, es el grado en que una escala ofrece resultados similares al ser aplicada dos o más veces a un mismo grupo de sujetos en situaciones similares. Existen varios métodos para comprobar la fiabilidad y validez los que se exponen en la siguiente sección. Antes de pasar al análisis mencionado es importante señalar que aunque algunos autores recomiendan realizar un Análisis Factorial Exploratorio (AFE) previo para descubrir la dimensionalidad de cada constructo, este análisis no permite afirmar que los ítems miden determinadas dimensiones. En el AFE no se ponen restricciones a las cargas de los ítems sobre los distintos factores y dependiendo del grado de asociación entre las distintas dimensiones de un mismo constructo el AFE puede entregar varias componentes o una sola que podría estar representando un constructo de segundo orden subyacente en esas dimensiones. Sin embargo, el Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) permite establecer restricciones en las cargas para testear las relaciones defendidas por la teoría entre indicadores y constructos.

De acuerdo a Lévy y Varela, (2006) si los constructos (y escalas) están bien definidos por la teoría se puede realizar un AFC sin AFE. En consecuencia, dado que en este estudio los constructos se han definido en base a la teoría, se procedió a realizar AFC, el que además permitió identificar la unidimensionalidad de los constructos, término que viene

definido por la existencia de un único rasgo subyaciendo a las respuestas de los sujetos a los ítems (Hattie, 1985).

8.3.1 Métodos para evaluar fiabilidad

La fiabilidad puede ser aproximada a partir de los indicadores de fiabilidad compuesta y varianza extraída que surgen del análisis factorial confirmatorio (Del Barrio y Luque, 2000; Hair et al., 2000).

La **Fiabilidad Compuesta** es una medida de la consistencia interna de los indicadores de cada factor. Los valores considerados como aceptables son aquellos que superan el nivel recomendado de 0,7 (Fornell y Larcker, 1981). La fórmula para calcular el valor es:

$$\rho_c = \frac{(\sum \lambda)^2}{(\sum \lambda)^2 + \sum \theta}$$

donde λ es el valor del parámetro estimado y θ es la varianza de error de la variable observable.

La **Varianza Extraída** refleja la cantidad total de la varianza de los indicadores tenida en cuenta por el constructo latente, debiendo ser superior a 0,5 (Hair, Anderson et al., 2000). La fórmula correspondiente es:

$$\rho_v = \frac{\sum \lambda^2}{\sum \lambda^2 + \sum \theta}$$

donde λ es el valor del parámetro estimado y θ es la varianza de error de la variable observable.

Por otra parte, el AFC entrega además el valor de R^2 **para cada variable observable**, donde mientras mayor sea el R^2 , mayor será la confiabilidad de la variable observable, debido al mayor porcentaje de varianza explicada por la variable observable. Esta interpretación de R^2 se debe a su construcción, distinta a la conocida en modelos de regresión, donde:

$$R^2 = \kappa_i = 1 - \frac{\theta_{ii}}{\sigma_{ii}}$$

Donde θ_{ii} es la varianza de error de la variable observable i-ésima y σ_{ii} su varianza.

Dentro de la nomenclatura de ecuaciones estructurales, R^2 también es conocido con la letra griega κ (ksi). La literatura sugiere valores mayores a 0,5 como aceptables.

La tabla 8.1 muestra los resultados de los valores R2 para cada ítem de los constructos considerados donde se observan nueve variables (P7B-P8A-P8B-P8C-P10A-P10E-P14C-P14F-P18D) con valores muy bajos en relación a lo aceptable. Por tanto, dada la escasa fiabilidad por ítem de estos indicadores, se decidió eliminarlos del análisis del desarrollo del modelo.

Paralelamente al Análisis Factorial Confirmatorio, se utilizó un método de confiabilidad interna, para el cual se analizaron las correlaciones entre todas las variables observables a través del Alfa de Cronbach. Este método consiste básicamente en dividir los ítems del instrumento de medición en dos grupos de igual cantidad (normalmente ítems pares e impares), y correlacionar los resultados de las dos mitades entre sí. Además, permite establecer la *homogeneidad* de un conjunto de ítems. En otras palabras, establece si los diferentes ítems incluidos en un instrumento están o no midiendo el mismo constructo. El problema fundamental de este método es que se obtendrán diferentes resultados, dependiendo de la manera como los ítems del instrumento sean divididos. El alfa de Cronbach (1951) consiste en el cálculo de un coeficiente de confiabilidad promedio de todas las diferentes posibles maneras de dividir el instrumento en dos mitades, conforme a la siguiente fórmula, que se ha denominado coeficiente alfa de Cronbach.

$$\hat{\alpha} = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum \hat{\sigma}_i^2}{\hat{\sigma}_x^2} \right)$$

A través del Alfa de Cronbach, es posible estimar la confiabilidad de cada una de las escalas de medición dentro de cada atributo, donde $\hat{\alpha}$ es el estimador del coeficiente de confiabilidad, k el número de ítems del test, $\hat{\sigma}_i^2$ es la varianza de las respuestas de los sujetos al ítem i, y $\hat{\sigma}_x^2$ la varianza de las puntuaciones observadas del test. Se considera

como valores aceptables valores superiores a 0,6 (Olavarrieta, 1995).

Aunque este indicador (Alpha de Cronbach) ha sido muy criticado en diversas investigaciones, permite apoyar los resultados siendo, además, un indicador usado por la gran mayoría de los trabajos científicos y base de comparación entre éstos (Castañeda, 2005).

La tabla 8.1. muestra los resultados de cada coeficiente mencionado para el modelo propuesto donde se observa que los valores del Alfa de Cronbach son todos aceptables superiores a 0,8 y los índices de confiabilidad estimada y varianza extraída de cada constructo superan ampliamente los mínimos aceptables.

Variables Latentes	ITEM	Peso estándar	Medidas de Fiabilidad			Validez Convergente t (significativo al 5%)	
			R ²	Fiabilidad Compuesta	α de Cronbach		Varianza Extraída
Capital Humano	P7A	0,826	0,683	0,910	0,904	0,672	-
	P7B	0,675	0,455				15,885
	P7C	0,854	0,729				21,860
	P7D	0,861	0,742				22,988
	P7E	0,867	0,742				22,240
Capital Organizativo	P8A	0,603	0,364	0,839	0,833	0,467	-
	P8B	0,598	0,357				9,801
	P8C	0,635	0,403				9,404
	P8D	0,693	0,480				13,243
	P8E	0,771	0,595				11,535
	P8F	0,778	0,606				12,118
Capital Tecnológico	P10A	0,624	0,389	0,898	0,887	0,598	-
	P10B	0,856	0,733				14,552
	P10C	0,821	0,674				14,389
	P10D	0,852	0,726				14,848
	P10E	0,66	0,435				11,351
	P10F	0,794	0,631				13,586
Tangibles	P18A	0,844	0,712	0,863	0,856	0,616	-
	P18B	0,909	0,826				23,733
	P18C	0,75	0,563				14,109
	P18D	0,602	0,363				10,432
Calidad Percibida	P19A	0,866	0,750	0,890	0,889	0,729	-
	P19B	0,826	0,683				19,987
	P19C	0,868	0,753				30,304
Imagen	P13A	0,887	0,787	0,897	0,888	0,744	-
	P13B	0,843	0,710				17,461
	P13C	0,858	0,736				18,014
Satisfacción	P12A	0,823	0,677	0,897	0,891	0,744	-
	P12B	0,881	0,776				17,828
	P12C	0,883	0,779				19,341
Personalización	P11A	0,812	0,659	0,862	0,863	0,611	-
	P11B	0,786	0,618				21,504
	P11C	0,783	0,613				18,094
	P11D	0,743	0,552				16,602
Lealtad	P14A	0,902	0,814	0,879	0,842	0,570	-
	P14B	0,921	0,848				29,708
	P14C	0,509	0,259				11,619
	P14D	0,903	0,815				24,517
	P14E	0,751	0,564				19,618
	P14F	0,349	0,122				8,653

Validez discriminante: todas las correlaciones entre constructos inferiores a 0,9

Tabla 8.1. Resultados AFC considerando la escala inicial propuesta.

8.3.2 Métodos para evaluar validez

Los tipos de validez más utilizados son los siguientes;

Validez de contenido: Según Malhotra (2004), “la validez de contenido es una evaluación subjetiva pero sistemática de qué tan bien el contenido de una escala representa la tarea de medición que se enfrenta”. De acuerdo a Olavarrieta (1995), “la validez de contenido consiste en la correspondencia y grado de representatividad de los ítems escogidos e incluidos en el instrumento con respecto al universo de ítems en el contenido del constructo. El proceso para estimar este tipo de validez es subjetivo e involucra el juicio del investigador y de personas expertas en el tema que analizan el contenido del test y lo contrastan con el contenido teórico del concepto que se intenta medir. En la medida en que exista congruencia, el instrumento posee validez de contenido”.

Las variables consideradas para medir cada constructo fueron resumidas en las tablas del anexo 3 con referencia a investigadores que han validado esos ítems. En base a la revisión de la literatura y el juicio de expertos ejecutivos de los bancos, el instrumento de medición tiene validez de contenido.

Validez de constructo: “Puede definirse como el grado en que un concepto (variable o propiedad de un objeto generalmente inobservable) adquiere significado teórico y empírico (observacional) dentro de la estructura global de la teoría del investigador. En forma más simple, la validez de constructo se usa para referirse a la correspondencia vertical entre una construcción, que está a un nivel conceptual e inobservable, y un instrumento de medición que está al nivel operacional” (Olavarrieta, 1995). La validez de constructo se divide en validez convergente, discriminante y nomológica.

- **Validez convergente:** “es el grado en que la escala se correlaciona de manera positiva con otras mediciones del mismo constructo” (Malhotra, 2004).
- **Validez discriminante:** “es el grado en que una medición no se correlaciona con otros constructos de los que se supone que difiere” (Malhotra, 2004).

- **Validez nomológica:** “es el grado en que se correlaciona la escala en formas pronosticadas teóricamente con las mediciones de distintos constructos, pero que están relacionados” (Malhotra, 2004).

Batista-Forguet et al. (2004), en su artículo de validación de cuestionarios, establecen que la mejor técnica para evaluar la validez de constructo es el análisis factorial confirmatorio. Es importante señalar que para estudiar la validez mediante el AFC, es necesario estudiar los siguientes aspectos (Bollen, 1989; Batista-Foguet et al., 2004):

1. Revisar los parámetros estimados estandarizados del AFC, asumiendo que un indicador satura sólo sobre un indicador (supuesto inicial de validez). En primer lugar, las saturaciones deben ser significativamente distintas de cero (validez convergente), y mientras mayor sea su valor sobre un constructo, mayor será su validez para representarlo.
2. Verificar que no existan estimaciones incoherentes con la conceptualización del problema (signos negativos en lugar de positivos o varianzas negativas, validez nomológica).
3. La correlación entre los constructos debe ser menor a 0,9, indicador que realmente corresponden a dos factores diferentes (validez discriminante).
4. Revisar los residuos del modelo (discrepancias entre el valor observado y el estimado de la matriz de covarianzas) ya que esto puede ser un indicio de problemas de especificación (sobran o faltan variables) o la existencia de constructos subyacentes no considerados (validez nomológica).
5. El modelo debe presentar una buena calidad de ajuste, evidencia de la correcta especificación de indicadores a sus respectivos constructos, estimaciones coherentes y residuos de pequeña magnitud.

En base a Castañeda (2005), se adoptaron como referencia los siguientes aspectos para la evaluación de las escalas de medida (tabla 8.2):

Aspecto a evaluar	Indicador	Definición	Interpretación
Fiabilidad	Fiabilidad compuesta	Medida de la consistencia interna de los indicadores del constructo [Hair et al., 2000]	Valores superiores a 0.7
	Varianza extraída (VE)	Cantidad total de la varianza de los indicadores tomada en cuenta por el constructo latente [Hair et al., 2000]	Valores superiores a 0.5
	Alfa de Cronbach	Mide la consistencia interna de una escala [Malhotra, 2004]	Valores superiores a 0.6
	R ² Fiabilidad ítem	Proporción de varianza que tiene en común cada indicador con el constructo [Del Barrio y Luque, 2000; Hair et al., 2000]	Valores superiores a 0.5
Validez convergente	Coefficientes lambda estandarizados	Cargas obtenidas entre el indicador y el constructo latente [Steenkamp y Van Trijp, 1991]	Significativas y superiores a 0.5.
Validez discriminante	Correlación de pares de conceptos latentes	Correlación entre conceptos latentes no muy elevada [Del Barrio y Luque, 2000; Hair et al., 2000]	No superiores a 0.9
Validez nomológica	Análisis de las relaciones en el modelo estructural	En los distintos modelos de relaciones se observará el coeficiente entre cada par de constructos [Peter y Churchill, 1986]	Coefficientes significativos y en el sentido propuesto

Tabla 8.2. Criterios para la evaluación de las escalas de medida.
Fuente: Castañeda (2005) a partir de Del Barrio y Luque (2000), Hair et al. (2000), Malhotra (2004), Peter y Churchill (1986), Steenkamp y Van Trijp (1991).

Considerando que la mayoría de los indicadores recogidos en la tabla anterior se basan en un AFC, la bondad de ajuste de dichos modelos debe también tenerse en cuenta en el análisis (Del Barrio y Luque, 2000). La tabla 8.3. muestra las medidas más usuales.

Medidas de Bondad de Ajuste									
X ² Satorra-Bentler	gl	p-valor	GFI	AGFI	IFI	NNFI	CFI	RMSEA	X ² /gl
1531,656	704	0,000	0,861	0,838	0,989	0,987	0,989	0,0428	2,170

Tabla 8.3. Medidas de bondad de ajuste del AFC de la escala inicial propuesta.

La tabla 8.2. muestra en forma conjunta todos los resultados obtenidos del AFC. Se puede observar que los parámetros estimados estandarizados son todos significativos (t mayores a 1.96) y superiores a 0,5, comprobándose la validez convergente.

Se examinó que no existen estimaciones incoherentes con la conceptualización de cada uno de los constructos e indicadores. Otro aspecto relevante es revisar los residuos del modelo (discrepancias entre el valor observado y el estimado de la matriz de covarianzas) ya que esto puede ser un indicio de problemas de especificación (sobran o faltan variables). El resultado del AFC muestra que las variables P7B- P10A-P10E-P14C y P14F provocan residuos muy altos sobre los límites aceptables (2,58). Esto confirma la decisión de eliminar las variables recién mencionadas, además de las variables P8A-P8B-P8C-P18D por tener muy baja fiabilidad del indicador.

Respecto a los índices de ajuste mostrados en la tabla 8.3., en general presentan buenos ajustes si se considera como referencia la tabla 8.2., con algunos índices levemente más bajos en relación al mínimo aceptable.

En consecuencia, de acuerdo a toda la información anterior, se seleccionaron los indicadores más representativos para cada constructo que cumplieren con los índices aceptables de fiabilidad y validez de medida. Los indicadores finalmente considerados para el desarrollo del modelo de lealtad se pueden apreciar en la figura 8.1 y en la tabla 8.4, donde se observa adecuados indicadores de fiabilidad, validación convergente y discriminante además de presentar una buena calidad de ajuste y residuos de pequeña magnitud. Por lo tanto, de acuerdo a los resultados de la aplicación del análisis factorial confirmatorio, es posible concluir que la confiabilidad y validez de constructos estimada está sobre el umbral propuesto, evidencia que permite concluir que la operacionalización de éstos en base a los indicadores seleccionados es adecuada para el desarrollo del modelo de lealtad mediante ecuaciones estructurales.

Variables Latentes	ITEM	Peso estándar	Medidas de Fiabilidad				Validez Convergente t (significativo al 5%)
			R ²	Fiabilidad compuesta	α de Cronbach	Varianza Extraída	
Capital Humano	P7A	0,822	0,676	0,915	0,913	0,729	-
	P7C	0,855	0,731				21,789
	P7D	0,865	0,748				22,711
	P7E	0,872	0,760				21,978
Capital Organizativo	P8D	0,713	0,508	0,822	0,820	0,606	-
	P8E	0,798	0,637				16,144
	P8F	0,821	0,674				17,041
Capital Tecnológico	P10B	0,858	0,736	0,898	0,897	0,689	-
	P10C	0,835	0,697				24,467
	P10D	0,856	0,733				23,685
	P10F	0,767	0,588				18,960
Tangibles	P18A	0,837	0,700	0,875	0,867	0,702	-
	P18B	0,931	0,867				23,340
	P18C	0,735	0,540				13,741
Calidad Percibida	P19A	0,868	0,754	0,889	0,889	0,729	-
	P19B	0,823	0,678				19,843
	P19C	0,868	0,754				30,260
Imagen	P13A	0,886	0,785	0,897	0,888	0,744	-
	P13B	0,843	0,711				17,276
	P13C	0,858	0,736				17,862
Satisfacción	P12A	0,822	0,675	0,897	0,891	0,744	-
	P12B	0,882	0,777				17,765
	P12C	0,883	0,780				19,248
Personalización	P11A	0,812	0,659	0,862	0,863	0,611	-
	P11B	0,786	0,618				21,377
	P11C	0,782	0,612				18,020
	P11D	0,744	0,553				16,543
Lealtad	P14A	0,903	0,815	0,927	0,920	0,760	-
	P14B	0,923	0,851				29,471
	P14D	0,903	0,815				24,479
	P14E	0,748	0,560				19,480

Validez discriminante: todas las correlaciones entre constructos inferiores a 0,9

Tabla 8.4. Resultados AFC considerando la escala final propuesta.

Medidas de Bondad de Ajuste									
X ² Satorra-Bentler	gl	p-valor	GFI	AGFI	IFI	NNFI	CFI	RMSEA	X ² /gl
752,623	398	0,000	0,906	0,883	0,993	0,987	0,993	0,0372	1,890

Tabla 8.5. Medidas de bondad de ajuste del AFC de la escala final propuesta.

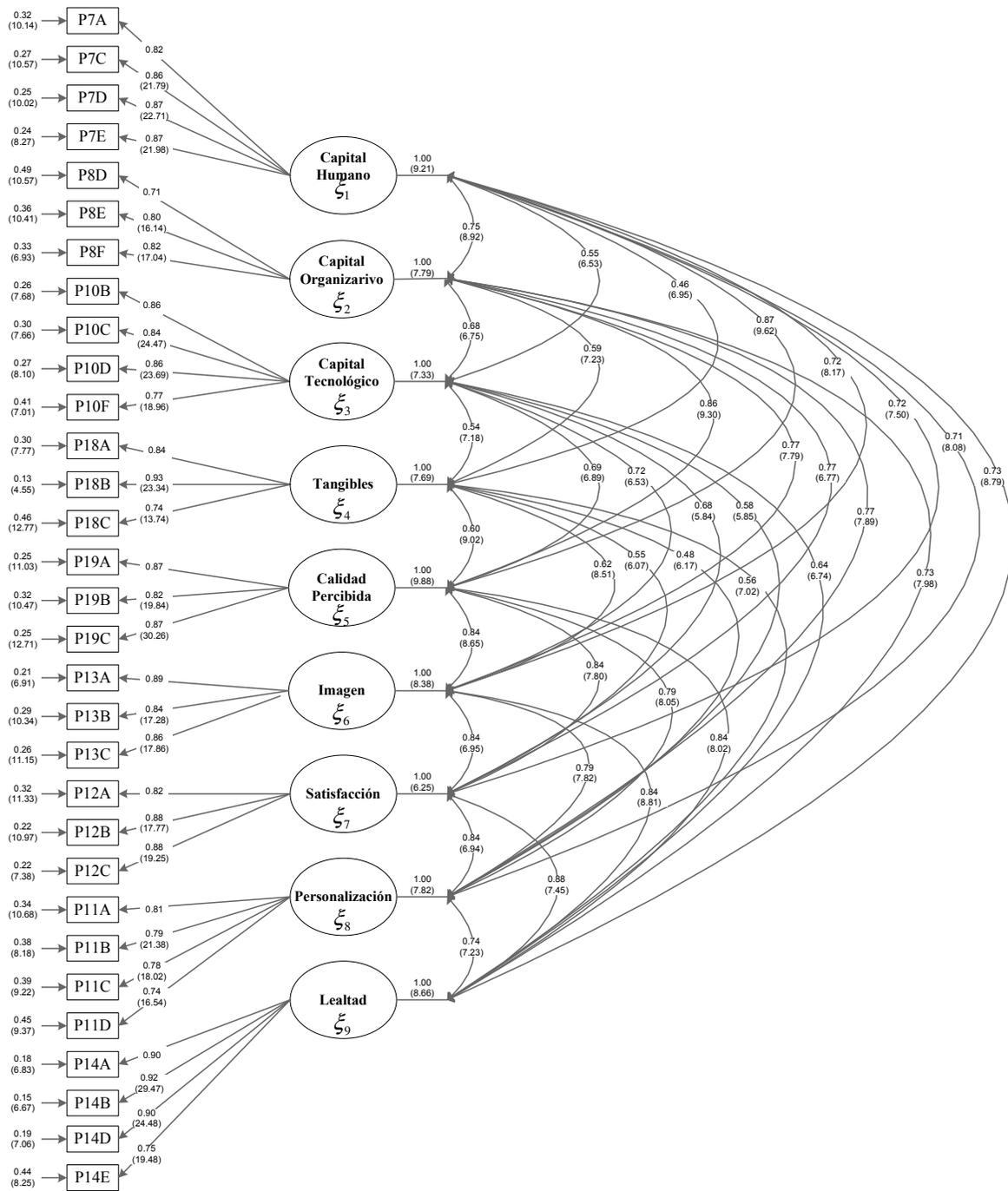


Figura 8.1. Resultados del AFC para la escala final propuesta mediante LISREL.

8.4 Los modelos de ecuaciones estructurales

En la sección 6.4 se realizó la propuesta conceptual del modelo con el planteamiento de las respectivas hipótesis de investigación. En la presente sección se lleva a cabo el proceso de modelización que consta de cuatro grandes fases: especificación, identificación, estimación, evaluación y reespecificación del modelo (Del Barrio y Luque, 2000).

La estrategia de análisis que se siguió fue la de desarrollo del modelo que se describió en la sección 6.3.3. Cada una de las fases se describe en las siguientes secciones.

8.4.1 Especificación del modelo

Para diseñar un modelo de ecuaciones estructurales, es necesario establecer relaciones de dependencia entre diversas variables que se consideran importantes en la explicación de un fenómeno (en este caso la explicación de la lealtad del cliente) basándose en apoyo fundamentado en la teoría.

El tipo de modelo causal que se plantea en esta investigación es recursivo, es decir cuando los efectos causales sobre las variables dependientes van en una sola dirección.

El diagrama de paso o de caminos (*path diagram*) para el modelo propuesto se muestra en la figura 8.2 donde se observan los diferentes tipos de variables que intervienen en él, empleando la terminología clásica (notación LISREL). Está compuesto por nueve constructos (o variables latentes) representadas por las letras griegas ξ (*ksi*) y η (*eta*) dentro de los óvalos y 31 variables observadas (o indicadores) las que se representan con las letras x e y dentro de los rectángulos. Este modelo analiza los factores que influyen en la lealtad del cliente con cuenta corriente, medido a través de cuatro variables observadas (P14A- P14B- P14D y P14E).

El modelo plantea que hay cuatro factores exógenos que están influyendo en la calidad percibida correspondientes a los factores intangibles; capital humano, capital organizativo, capital tecnológico y al factor de tangibles. Estos factores estarían también influyendo en la imagen percibida del cliente, que a su vez influiría tanto directa como indirectamente a

la lealtad por medio de la satisfacción, al igual que la calidad (con un efecto directo a la lealtad y uno indirecto por medio de la satisfacción). Por su parte, la personalización (constructo exógeno) estaría influyendo indirectamente en la lealtad por medio de la imagen y la satisfacción.

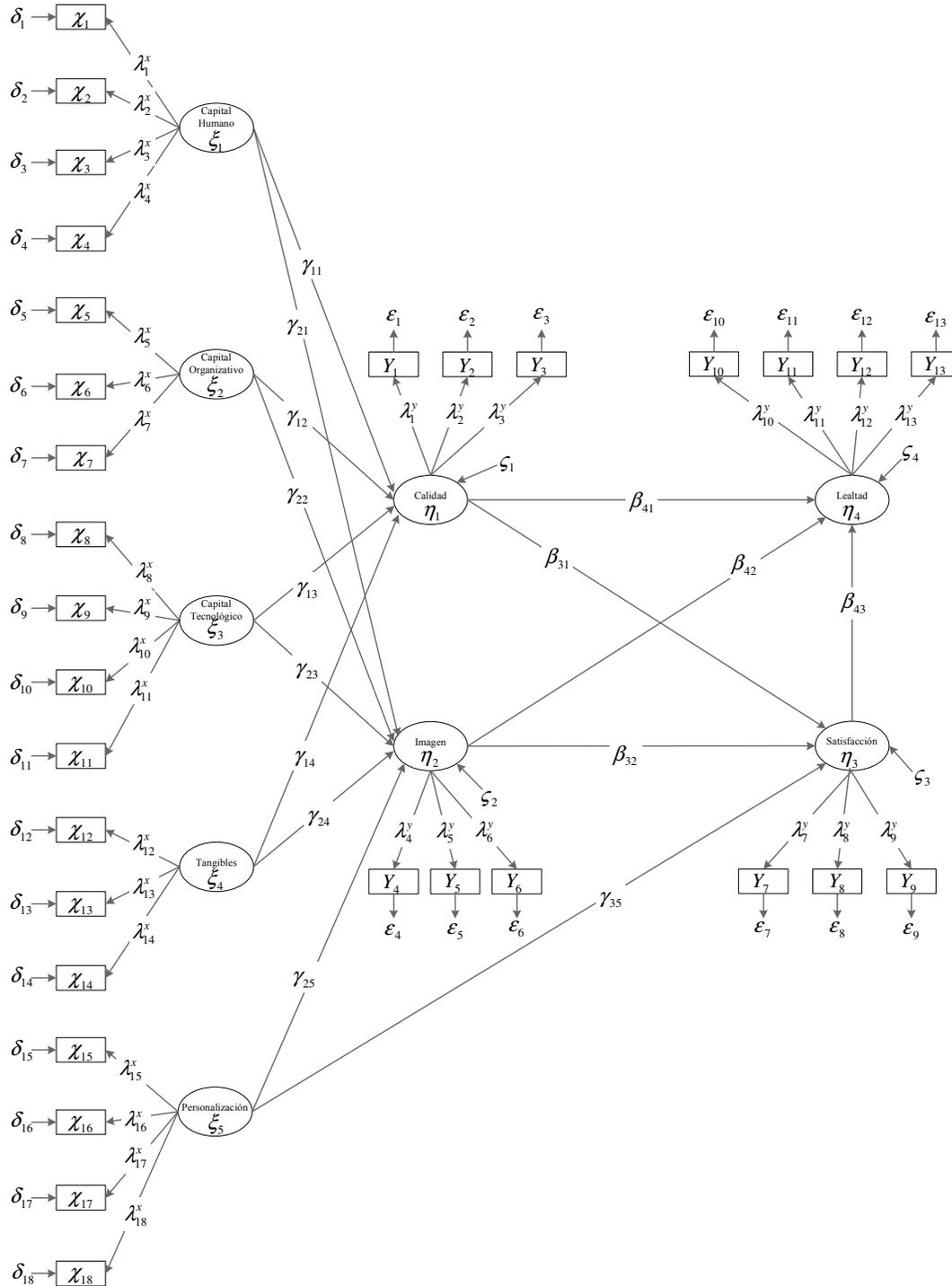


Figura 8.2. Modelo propuesto de ecuaciones estructurales (path diagram).

Una vez representado el modelo en el diagrama de pasos, se procede a trasladarlo a un conjunto de ecuaciones estructurales y de medida.

El **modelo estructural** representa una red de relaciones en forma de un conjunto de ecuaciones lineales que conectan variables latentes endógenas con variables latentes exógenas. En general las ecuaciones del modelo estructural definen las relaciones entre los constructos y tienen la siguiente expresión matricial:

$$\eta = \beta\eta + \Gamma\xi + \zeta$$

donde

β (beta): Matriz de coeficientes o efectos de las variables endógenas sobre las exógenas.

η (eta): Vector de $m \times 1$ variables latentes endógenas (dependientes).

Γ (gamma): Matriz $m \times n$ de coeficientes de los efectos de las variables latentes exógenas sobre las variables latentes endógenas.

ξ (ksi): Vector $n \times 1$ de variables latentes exógenas (independientes).

ζ (zeta): Vector $m \times 1$ de errores de las ecuaciones.

Para el modelo propuesto las ecuaciones son:

$$\eta_1 = \gamma_{11}\xi_1 + \gamma_{12}\xi_2 + \gamma_{13}\xi_3 + \gamma_{14}\xi_4 + \zeta_1$$

$$\eta_2 = \gamma_{21}\xi_1 + \gamma_{22}\xi_2 + \gamma_{23}\xi_3 + \gamma_{24}\xi_4 + \gamma_{25}\xi_5 + \zeta_2$$

$$\eta_3 = \gamma_{35}\xi_5 + \beta_{31}\eta_1 + \beta_{32}\eta_2 + \beta_{33}\eta_3 + \zeta_3$$

$$\eta_4 = \beta_{41}\eta_1 + \beta_{42}\eta_2 + \beta_{43}\eta_3 + \zeta_4$$

El **modelo de medida** especifica las variables observadas o indicadores que se consideran para medir los constructos o variables latentes en el modelo estructural. Se plantean tantas ecuaciones como variables posea el modelo representado en el diagrama de paso, con independencia de que sean exógenas o endógenas.

En general, las **ecuaciones para variables endógenas** (variables dependientes) en notación matricial corresponden a : $Y = \Lambda\eta + \varepsilon$, donde Y es un vector de $p \times 1$ medidas observables para la variable dependiente Y, $\Lambda\eta$: matriz de $p \times m$ que muestra las

relaciones entre \mathcal{Y} y η , ε : representa un vector con $p \times 1$ de errores de medida para la variable Y.

En particular para el modelo propuesto las ecuaciones de las variables endógenas son:

$$\begin{aligned}
 Y_1 &= \lambda_1^{\mathcal{Y}} \eta_1 + \varepsilon_1 & Y_8 &= \lambda_8^{\mathcal{Y}} \eta_3 + \varepsilon_8 \\
 Y_2 &= \lambda_2^{\mathcal{Y}} \eta_1 + \varepsilon_2 & Y_9 &= \lambda_9^{\mathcal{Y}} \eta_3 + \varepsilon_9 \\
 Y_3 &= \lambda_3^{\mathcal{Y}} \eta_1 + \varepsilon_3 & Y_{10} &= \lambda_{10}^{\mathcal{Y}} \eta_4 + \varepsilon_{10} \\
 Y_4 &= \lambda_4^{\mathcal{Y}} \eta_2 + \varepsilon_4 & Y_{11} &= \lambda_{11}^{\mathcal{Y}} \eta_4 + \varepsilon_{11} \\
 Y_5 &= \lambda_5^{\mathcal{Y}} \eta_2 + \varepsilon_5 & Y_{12} &= \lambda_{12}^{\mathcal{Y}} \eta_4 + \varepsilon_{12} \\
 Y_6 &= \lambda_6^{\mathcal{Y}} \eta_2 + \varepsilon_6 & Y_{13} &= \lambda_{13}^{\mathcal{Y}} \eta_4 + \varepsilon_{13} \\
 Y_7 &= \lambda_7^{\mathcal{Y}} \eta_3 + \varepsilon_7 & &
 \end{aligned}$$

En general las **ecuaciones para variables exógenas** (*variables independientes*) en notación matricial corresponde a $X = \Lambda x \xi + \delta$, donde X :vector de medidas observables $q \times 1$ de variables independientes, Λx : matriz que muestra las relaciones entre X y ξ , δ : vector $q \times 1$ de errores de medida de X .

En particular, las ecuaciones para las variables exógenas del modelo propuesto son:

$$\begin{aligned}
 X_1 &= \lambda_1^{\mathcal{X}} \xi_1 + \delta_1 & X_{10} &= \lambda_{10}^{\mathcal{X}} \xi_3 + \delta_{10} \\
 X_2 &= \lambda_2^{\mathcal{X}} \xi_1 + \delta_2 & X_{11} &= \lambda_{11}^{\mathcal{X}} \xi_3 + \delta_{11} \\
 X_3 &= \lambda_3^{\mathcal{X}} \xi_1 + \delta_3 & X_{12} &= \lambda_{12}^{\mathcal{X}} \xi_4 + \delta_{12} \\
 X_4 &= \lambda_4^{\mathcal{X}} \xi_1 + \delta_4 & X_{13} &= \lambda_{13}^{\mathcal{X}} \xi_4 + \delta_{13} \\
 X_5 &= \lambda_5^{\mathcal{X}} \xi_2 + \delta_5 & X_{14} &= \lambda_{14}^{\mathcal{X}} \xi_4 + \delta_{14} \\
 X_6 &= \lambda_6^{\mathcal{X}} \xi_2 + \delta_6 & X_{15} &= \lambda_{15}^{\mathcal{X}} \xi_5 + \delta_{15} \\
 X_7 &= \lambda_7^{\mathcal{X}} \xi_2 + \delta_7 & X_{16} &= \lambda_{16}^{\mathcal{X}} \xi_5 + \delta_{16} \\
 X_8 &= \lambda_8^{\mathcal{X}} \xi_3 + \delta_8 & X_{17} &= \lambda_{17}^{\mathcal{X}} \xi_5 + \delta_{17} \\
 X_9 &= \lambda_9^{\mathcal{X}} \xi_3 + \delta_9 & X_{18} &= \lambda_{18}^{\mathcal{X}} \xi_5 + \delta_{18}
 \end{aligned}$$

8.4.2 Identificación del modelo

La identificación del modelo consiste en evaluar si la información aportada por los datos de la encuesta, es decir por las varianzas y covarianza observadas es suficiente para obtener estimaciones únicas de los parámetros no conocidos. El programa informático LISREL 8.54 que se ha utilizado para el desarrollo del modelo evalúa automáticamente la identificación al estimar el modelo. El modelo propuesto resultó sobreidentificado al tener un número positivo de grados de libertad como se puede ver en la tabla 8.6. Respecto a la unidad de medida de las variables latentes, se siguió el procedimiento sugerido por Del Barrio y Luque (2000), fijando una de las cargas de la variable latente a la unidad.

8.4.3 Estimación del modelo

La estimación de los parámetros de un modelo de ecuaciones estructurales se realiza mediante la minimización de una función de discrepancia entre la matriz de varianza-covarianzas obtenida de una muestra y la matriz de varianza-covarianza predicha por el modelo (Del Barrio y Luque, 2000).

Dado que las variables no distribuyen normal, se decide utilizar el método de estimación **Máximo Verosímil Robusto** y el estadístico ji-cuadrado de Satorra y Bentler (1994). El método consiste en utilizar la matriz de covarianza asintótica estimada, junto con el método Máximo Verosímil, funcionando como el “ponderador” ante el grado de no normalidad de las variables. Finney y Distefano (2006) recomiendan su uso ante variables no normales encontrando que su aplicación es capaz de entregar estimaciones insesgadas del estadístico ji-cuadrado, pesos factoriales, varianzas y pruebas de hipótesis asociadas. El método **Máximo Verosímil Robusto** también es propuesto por West et al 1995, considerado como una estrategia muy adecuada dadas las características de los datos y el tamaño de la muestra.(Castañeda, 2005).

8.4.4 Evaluación e interpretación del modelo

La etapa de evaluación consiste en evaluar qué tan bien los datos obtenidos se ajustan al modelo propuesto. Cuando no se logra un ajuste correcto, se requiere una modificación del modelo (Bollen, 1989).

La figura 8.3 muestra la salida del programa LISREL 8.54 con los parámetros estimados. De acuerdo a Del Barrio y Luque (2000), el análisis se realizará en tres niveles; evaluación del ajuste del modelo global, evaluación del ajuste del modelo de medida y evaluación del ajuste del modelo estructural.

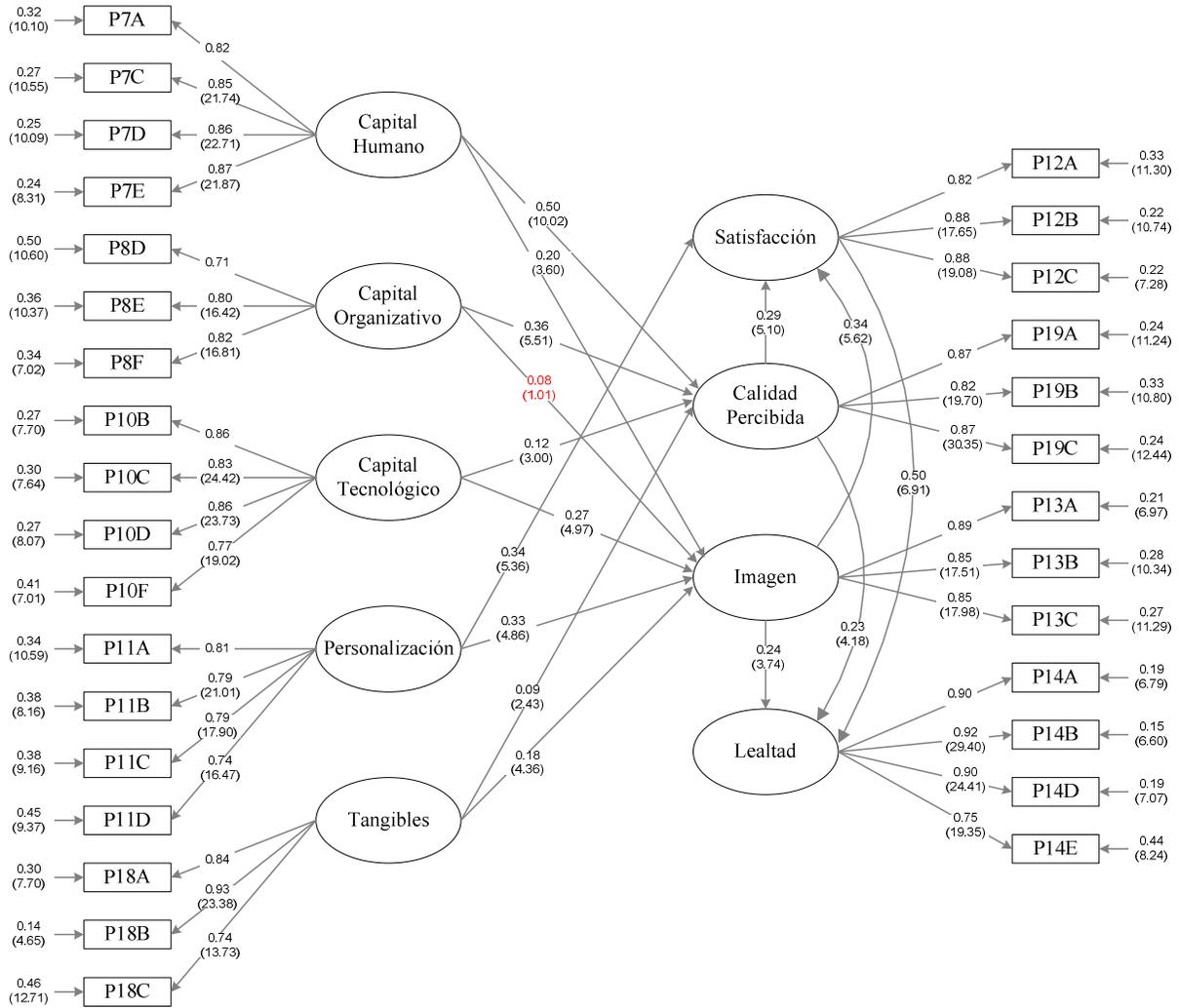


Figura 8.3. Resultados del Modelo original propuesto (salida LISREL).

1) Ajuste global del modelo

Existe una variedad de medidas que permiten evaluar el ajuste global. Una correspondencia perfecta entre la matriz del modelo y la de observaciones indicaría un ajuste perfecto. Las medidas más recomendadas se pueden ver en la tabla 8.6:

	Ji cuadrado de S-B	GL	p	GFI	RGFI	RMSEA	IFI	CFI	NNFI	AGFI	RAGFI	Ji/GL
Modelo original												
propuesto	791,483	409	0,000	0,90	0,94	0,038	0,992	0,992	0,99	0,881	0,91	1,935

Tabla 8.6. Indicadores de bondad de ajuste para el modelo original propuesto.

Los resultados de la tabla muestran que el modelo está sobreidentificado (grados de libertad positivos) y con un alto valor del estadístico chi cuadrado lo que lleva a rechazar la hipótesis nula de la igualdad entre las matrices observada y estimada. Este es un importante inconveniente que comenta Del Barrio y Luque (2000) donde para muestras suficientemente amplias (más de 400) se incrementa la probabilidad de rechazar el modelo aunque las diferencias entre las matrices sean mínimas. Por tanto, es más razonable ver el índice GFI que es un índice de la variabilidad explicada por el modelo y se considera un ajuste aceptable para valores superiores a 0,90. Sin embargo dado que este indicador está afectado por el tamaño de la muestra y por el número de indicadores suele usarse también el índice RGFI que toma las consideraciones anteriores. En este caso, el resultado es adecuado pues su valor es superior a 0,9. Otra medida que intenta corregir la tendencia del estadístico chi-cuadrado para rechazar cualquier modelo especificado es el error de aproximación cuadrático medio (RMSEA) el cual alcanza un valor cercano a 0,04 siendo considerado aceptable.

El índice de ajuste incremental (IFI), el índice de ajuste comparado (CFI) y el índice de ajuste no normado (NNFI) denominados índices incrementales, representan comparaciones entre el modelo estimado y el modelo nulo o independiente. Los tres indicadores muestran valores muy adecuados cercanos a 1, indicando altos niveles de ajuste. El AGFI es otra medida incremental de ajuste y se considera aceptable para valores superiores a 0,9. Sin embargo dado que este índice está afectado por el tamaño muestral y por el número de indicadores, es más adecuado obtener el valor relativo del AGFI, denominado RAGFI, el cual resultó con un valor 0,923 superior al valor mínimo aceptable.

La última medida del modelo evalúa la parsimonia del modelo propuesto, es decir el objetivo de un mejor o mayor ajuste del modelo para cada coeficiente estimado. La chi cuadrado normada (χ^2/g) tiene un valor de 1,98 dentro de los niveles recomendados. En síntesis, las

medidas globales de calidad de ajuste aportan suficientes evidencias para considerar los resultados como una aceptable representación de los constructos supuestos.

Si sólo se analizan los índices de ajuste global, podría ocurrir que se obtenga ajuste aceptable pero con parámetros no significativos, por tanto el siguiente paso es analizar el ajuste del modelo de medida y estructural.

2) Ajuste del modelo de medida

Este análisis ya fue comprobado en la sección 8.2.2 donde los resultados del AFC para las variables seleccionadas fueron todos satisfactorios.

En síntesis, la revisión del ajuste del modelo de medida consideró el examen de la significación estadística de cada carga obtenida entre el indicador y su variable latente (Las cargas no significativas, es decir con valores t inferior a 1,96 no tienen poder explicativo sobre la variable latente).

Se comprobó, además, la fiabilidad de cada uno de los indicadores, mostrando que la proporción de varianza que tiene en común con el constructo es adecuado (superior o igual a 0,5). Además todos los indicadores de la escala revisada tienen una alta consistencia interna, comprobando que éstos miden adecuadamente la variable latente.

3) Ajuste del modelo estructural

El modelo originalmente propuesto (figura 8.3) presenta una buena calidad de ajuste en términos de los índices que lo evalúan, sin embargo las pruebas de Wald indican que el parámetro estructural correspondiente al efecto de capital organizativo a imagen (hipótesis H4) no es estadísticamente significativo. Esto indica que la relación propuesta no tiene ningún efecto sustancial, por lo que se debió reespecificar el modelo.

Modificación del modelo

Para reespecificar un modelo se debe tener muy presente que las modificaciones deben estar basadas en la teoría. En esta investigación la modificación no agrega relaciones al modelo, sino que elimina la relación no significativa, la que corresponde al efecto directo del capital organizativo sobre la imagen. Esta hipótesis no estaba apoyada de

investigaciones teóricas, sino de la percepción de clientes obtenidas en *focus groups*. La reespecificación del modelo se presenta en la figura 8.4 donde todas las relaciones resultaron significativas, además de los signos esperados en las relaciones. Los residuos estandarizados están todos entre los límites aceptables (+/-2,58).

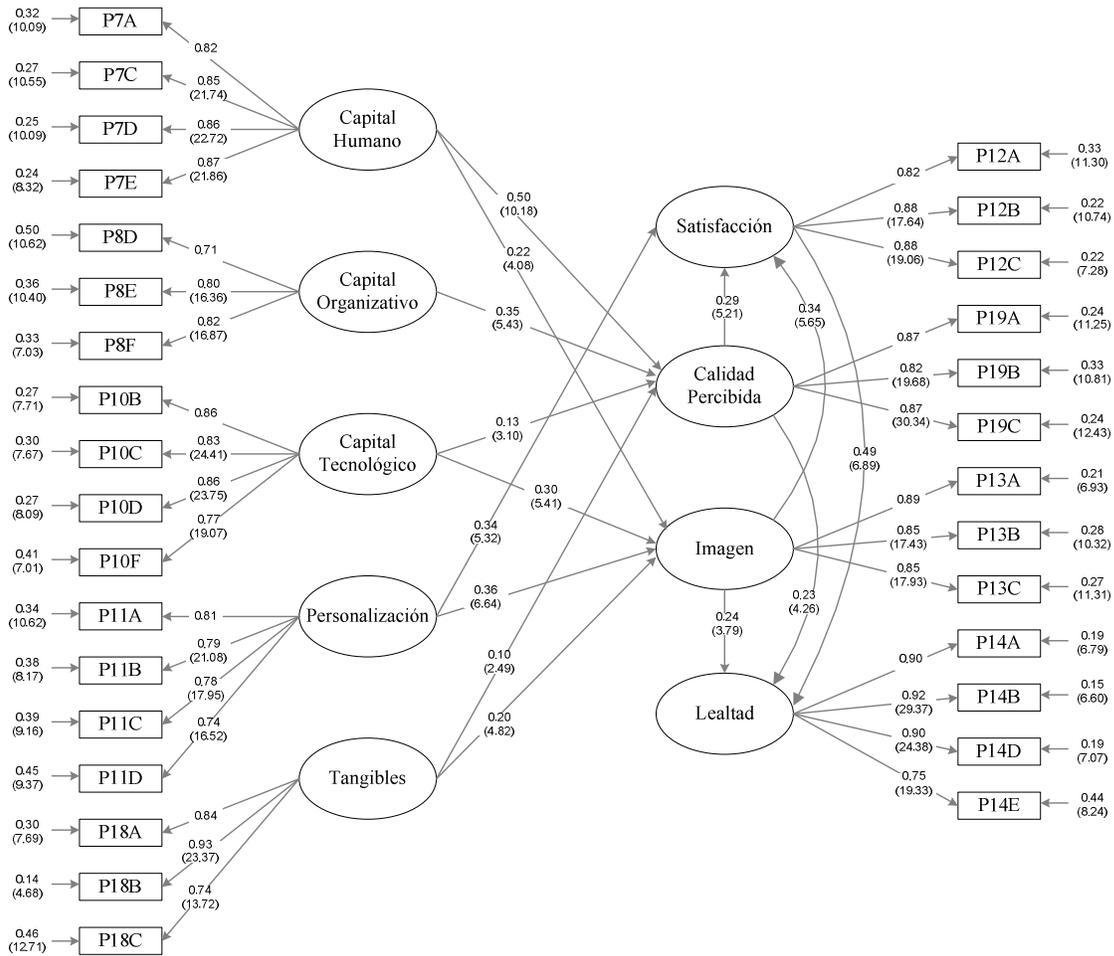


Figura 8.4. Resultados del modelo reespecificado (salida LISREL).

Las medidas de bondad de ajuste para el modelo reespecificado en su mayoría no cambian respecto al modelo original obteniendo un muy buen ajuste y con un mejor índice de parsimonia. La interpretación en detalle de cada una se explicó para la tabla 8.6.

Modelo reespecificado	Ji cuadrado de S-B	GL	p	GFI	RGFI	RMSEA	IFI	CFI	NNFI	AGFI	RAGFI	Ji/GL
	790,98	410	0,000	0,90	0,94	0,038	0,992	0,992	0,991	0,88	0,91	1,929

Tabla 8.7: Indicadores de bondad de ajuste para el modelo reespecificado.

Por otra parte, los coeficientes de fiabilidad de las cuatro ecuaciones estructurales (R2) son todos valores altos, cercanos a 0,8 lo que indica que las relaciones estructurales están bien representadas.

R2 para las ecuaciones estructurales			
Satisfacción	Calidad	Imagen	Lealtad
0,803	0,889	0,778	0,816

Tabla 8.8: Coeficientes de fiabilidad para las ecuaciones estructurales.

En base a todo lo anterior, se establece que el modelo modificado en la figura 8.4 presenta un ajuste adecuado y es capaz de replicar satisfactoriamente la matriz de covarianzas observada.

Es importante señalar que cuando se ha utilizado la estrategia de desarrollo del modelo, (como se ha aplicado en esta investigación), una vez que se ha modificado el modelo hasta llegar a uno en el que todos los parámetros sean significativos y con indicadores de bondad aceptables, la estrategia seguida no garantiza que se ha alcanzado el mejor modelo posible; sólo significa que se ha obtenido un modelo que se ajusta bien a los datos muestrales. Para su generalización lo correcto sería validarlo con muestras independientes (Del Barrio y Luque, 2000).

Según Lévy y Varela, (2006) es conveniente llevar a cabo una validación cruzada para comprobar en qué medida el modelo se ajustará también a otras posibles muestras de la misma población. Esta validación permitirá examinar el grado de generalización de una solución, favoreciendo la elección y presentación final de un modelo concreto. Inicialmente, el procedimiento de validación cruzada fue adaptado al análisis de estructura de covarianza por Cudeck y Browne (1983) con el objetivo de posibilitar la comparación de modelos alternativos y seleccionar aquél que mejor se aproxime a la realidad en función de su adaptación a distintas muestras. El procedimiento más habitual es aquél que consiste en dividir la muestra original en dos submuestras, sin embargo para esto es aconsejable tener muestras amplias. De hecho MacCallum et al. (1992) llegan a recomendar muestras superiores a 800 sujetos.

Dado que el tamaño de la muestra utilizada en esta investigación es 644 se decidió seguir otro procedimiento para realizar la validación cruzada. Por tanto entre Octubre y

Noviembre del año 2009 se tomó una muestra independiente, de la misma forma que se tomó la muestra original logrando una muestra que cumpliera con la cuota de participación de mercado y sexo. La muestra de validación considera 454 datos. Los resultados del modelo se muestran en la figura 8.5 donde se observa que todos los parámetros son significativos y los parámetros muestran la misma tendencia que el modelo modificado. Las medidas de bondad de ajuste se pueden observar en la tabla 8.9., donde los índices son aceptables.

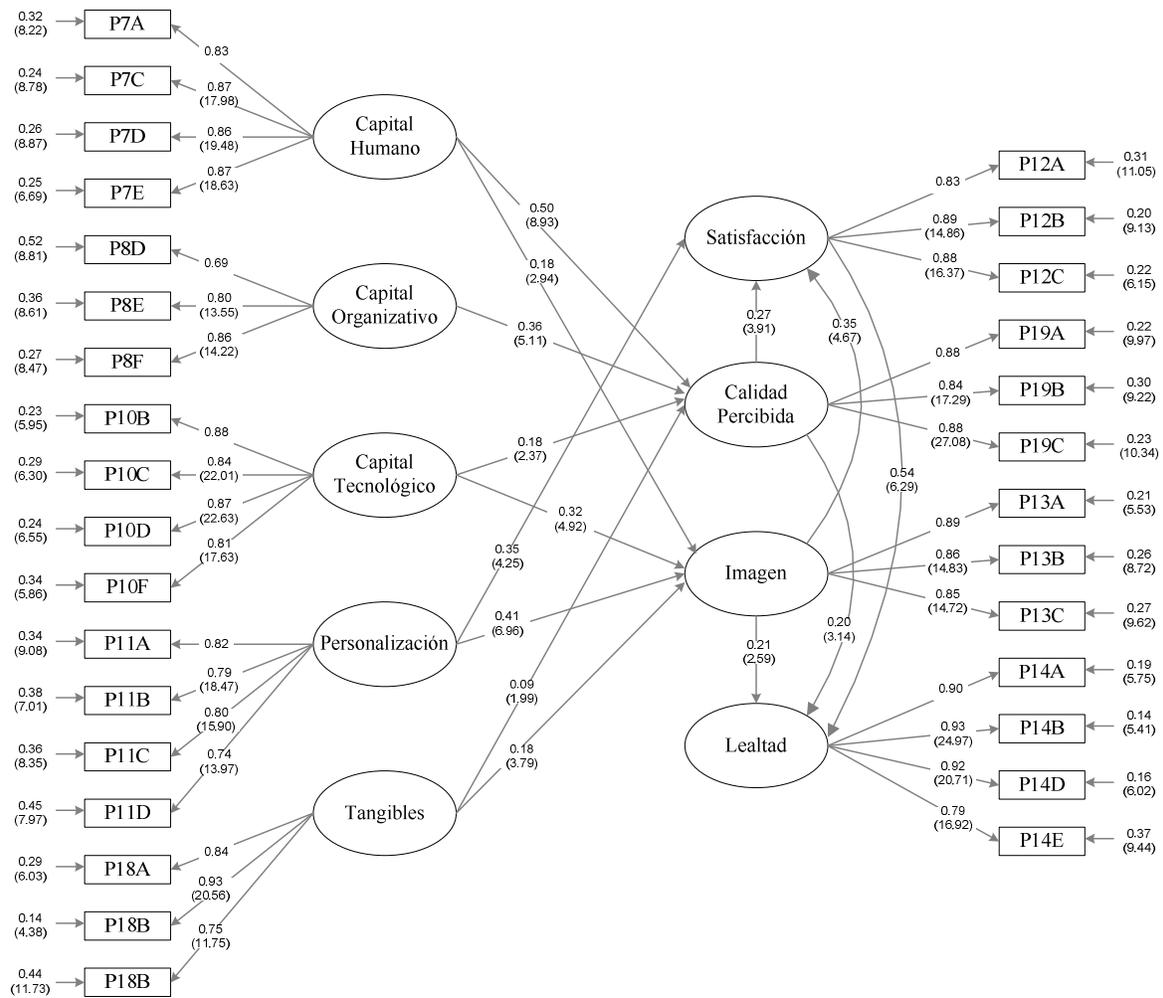


Figura 8.5. Resultados del modelo reespecificado bajo la muestra de validación (salida LISREL).

	Ji cuadrado de S-B	GL	p	GFI	RGFI	RMSEA	IFI	CFI	NNFI	AGFI	RAGFI	Ji/GL
Modelo reespecificado Muestra de validación	670,61	410	0,000	0,88	0,93	0,038	0,992	0,992	0,99	0,855	0,91	1,63

Tabla 8.9. Indicadores de bondad de ajuste para el modelo reespecificado bajo una muestra de validación.

En consecuencia, hay evidencia suficiente para sustentar las hipótesis causales detectadas como significativas en el modelo reespecificado.

Interpretación de los resultados del modelo reespecificado

Los resultados del modelo estructural muestran que con altos niveles de significación estadística ($p\text{-value} < 0,05$) se cumplen todas las hipótesis (excepto H4). Específicamente, los resultados indican que tanto el factor tangibles como los tres constructos de intangibles, influyen sobre la Calidad del servicio, siendo el de mayor impacto directo el Capital Humano, seguido de Capital Organizativo, el Capital Tecnológico referido a la web y por último Tangibles . En otras palabras, el cliente con cuenta corriente da una fuerte importancia a la atención de los ejecutivos, en relación a una correcta resolución de sus necesidades, que demuestre interés por sus requerimientos, se dé tiempo suficiente para atenderlo y sea responsable con los plazos que promete. Asimismo, el Capital Humano resulta significativo y con un efecto positivo hacia la Imagen, pero con un parámetro estandarizado menos de la mitad en comparación al de la calidad.

El cliente también valora el Capital Organizativo, que incluye variables en cuanto a la agilidad en los procesos y a tiempos razonables para ser atendidos. Sin embargo, este factor no resultó con un efecto significativo hacia la imagen del banco.

Respecto al Capital Tecnológico referido a la atención de la web, se observa que tiene un efecto positivo y significativo sobre la Calidad Percibida, pero con un impacto bastante menor en relación al Capital Humano y Capital Organizativo. Al cliente le importa disponer de una página de fácil uso en la que pueda realizar una gran variedad de operaciones, las que se registren correctamente y que contenga toda la información que necesite.

Aunque este factor no tiene un gran impacto sobre la Calidad, aparece con un impacto importante sobre la Imagen percibida por el cliente.

Por otra parte, con una baja ponderación, pero significativa, se observa el efecto de Tangibles hacia Calidad Percibida. Los clientes consideran importante que el banco posea una infraestructura cómoda, con un equipamiento necesario para una buena atención y con suficiente equipo de seguridad, pero es el factor de menor impacto hacia la Calidad Percibida. Del mismo modo, el factor de Tangibles tiene un efecto significativo y positivo sobre la Imagen, con un doble impacto directo en comparación con la Calidad Percibida, pero también es el factor de menor parámetro estandarizado hacia la Imagen.

El factor que resultó con la mayor influencia directa hacia la Imagen fue el factor Personalización, donde el cliente valora la preocupación del banco por satisfacer sus requerimientos, la oferta de beneficios bancarios, de productos y servicios de su interés, además de la adaptación del banco hacia las necesidades del cliente como plazos, formas de pago o flexibilidad para repactar créditos. Con un parámetro similar este factor también resultó significativo y con un efecto directo hacia la Satisfacción del cliente. Es importante hacer notar que la Personalización también muestra un efecto indirecto hacia la Satisfacción por medio de la Imagen, siendo por tanto un factor de mucha importancia para lograr Satisfacción del cliente.

El modelo muestra además de la Personalización, dos factores que están influyendo directamente sobre la Satisfacción; la Imagen y la Calidad Percibida. Los tres factores presentan pesos bastante similares sin diferencias tan marcadas. Sin embargo, se puede apreciar que la Satisfacción recibe de manera indirecta influencia de todos los factores exógenos del modelo.

El factor Lealtad resulta determinado de forma directa por la Satisfacción con un parámetro estandarizado notable de 0,49 y por la Calidad e Imagen con parámetros muy equitativos de 0,24 aproximadamente. Los indicadores considerados para medir la Lealtad se refieren a las intenciones del cliente de recomendar al banco, de continuar en el banco como cliente, de la alta probabilidad de contratar nuevos productos con el banco y de la intención de recompra.

	Constructos	Efecto directo	Efectos indirectos a través del (de los) constructo (s)	Efecto total	
Constructos endógenos	Satisfacción	0,49		0,49	
	Imagen	0,24	Satisfacción	0,41	
	Calidad	0,23	Satisfacción	0,37	
Constructos exógenos	Capital Humano		Calidad		
			Calidad-Satisfacción		
			Imagen		
			Imagen-Satisfacción		
				0,27	
	Capital Organizativo		Calidad		
			Calidad-Satisfacción		
				0,13	
		Capital Tecnológico		Calidad	
				Calidad-Satisfacción	
			Imagen		
			Imagen-Satisfacción		
				0,17	
	Tangibles		Calidad		
			Calidad-Satisfacción		
			Imagen		
			Imagen-Satisfacción		
				0,12	
Personalización		Satisfacción			
		Imagen			
			0,26		

Tabla 8.10. Efectos de los constructos endógenos y exógenos hacia la Lealtad.

El impacto mayor hacia Lealtad se observa para Satisfacción, lo que indica que niveles altos de satisfacción del cliente afectará positivamente hacia la Lealtad.

Por otra parte, al considerar los efectos indirectos del constructo Imagen hacia Lealtad ($0,34 \times 0,49 = 0,166$) a través de la Satisfacción, se obtiene un efecto total equivalente a 0,41, el cual es un impacto considerable. De manera análoga, se puede observar que al tomar los efectos indirectos de Calidad hacia Lealtad ($0,29 \times 0,49 = 0,142$) a través de Satisfacción resulta un efecto total de Calidad sobre Lealtad de 0,37, valor no despreciable.

Al considerar los constructos exógenos, tanto el Capital Humano como Personalización resultan con efectos indirectos importantes hacia la Lealtad a través de los factores de Calidad, Imagen y Satisfacción, obteniendo efectos totales de 0,27 y 0,26 respectivamente.

En síntesis todas las relaciones causales son positivas y de diferente intensidad, donde la Lealtad está influenciada por todos los factores en estudio de manera directa o indirecta, siendo la Satisfacción el que más la impacta, seguida de la Imagen y la Calidad.

CAPÍTULO 9

CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACION

En este capítulo, se pretende destacar las conclusiones más relevantes en relación a cada uno de los objetivos planteados en la investigación, que se dividieron en dos etapas: la visión interna del banco y la visión del cliente.

Para seguir un orden en las conclusiones del estudio, se recuerda que los objetivos planteados son:

Etapla 1:

- Realizar una descripción del producto cuenta corriente de la banca chilena.
- Realizar una revisión bibliográfica que permita contextualizar el problema y conocer las distintas conceptualizaciones de lealtad y sus determinantes, además de metodologías que han sido aplicadas en torno al tema.
- Proponer una metodología mejorada para identificar y asignar prioridades a los intangibles que desde el punto de vista interno del banco se consideren relevantes en el logro de un objetivo.
- Aplicar la metodología propuesta al objetivo de fidelizar clientes con cuenta corriente de un banco en particular, que permita a los directivos conocer dónde focalizar sus recursos para el logro de esa meta.

Etapla 2:

- Identificar los factores que el cliente considera importantes para mantenerse leal con su cuenta corriente en el banco.
- Proponer un modelo conceptual de lealtad para la banca chilena especificando las hipótesis de investigación.
- Diseñar un instrumento de medición y aplicarlo a una muestra de clientes de la banca chilena.
- Desarrollar un modelo de lealtad para los clientes con cuenta corriente y analizar las relaciones entre los factores que inciden en ella.

El desarrollo de los objetivos pretende responder las siguientes preguntas de investigación:

- De acuerdo a la experiencia y conocimiento que el banco posee de sus clientes, ¿qué factores intangibles considera relevantes ofrecerles a aquéllos que poseen cuenta corriente para fidelizarlos?
- ¿Cómo asignar prioridades a los intangibles identificados por el banco para focalizar mejor los recursos de fidelización?
- ¿Cuáles son los factores que más inciden positivamente en la lealtad del cliente, desde la perspectiva de su percepción?
- ¿Cómo se interrelacionan los factores que influyen en la lealtad?

Conclusiones

Respecto a los objetivos de la etapa 1, se puede concluir lo siguiente:

1. La cuenta corriente es un producto estratégico para la banca, pues permite a ésta mantener una relación frecuente con el cliente, principalmente a través del ejecutivo de cuentas y del servicio de banca electrónica, permitiendo a las entidades financieras ofrecer productos continuamente. En la actualidad, el mercado de cuentas se encuentra en constante crecimiento y ha llegado a casi 2 millones de cuentas para la banca de personas en Chile, concentrándose el 80% de éstas en cuatro bancos: Banco Santander, Banco de Chile, Banco de Crédito e Inversiones BCI y BancoEstado.

En los últimos 5 años, se ha observado un crecimiento sostenido en el número de cuentas corrientes en Chile, alcanzando un porcentaje acumulado, desde mayo de 2004 a mayo de 2009, de casi un 50% (SBIF, 2009).

En un análisis comparativo de la cuenta corriente entre los cuatro bancos mencionados, se obtuvo que éste es un producto muy poco diferenciado, salvo por el costo de las comisiones, por las distintas promociones y servicios de alianzas y convenios con otras empresas, los cuales permiten ofrecer al cliente beneficios adicionales a la propia cuenta, tales como descuentos en tiendas, acumulación de puntos para viajes, descuentos en combustible, servicios de pagos automáticos, etc.

2. La disciplina en la cual se contextualiza el problema de investigación es el marketing relacional, el que está basado en varias áreas claves que llevan a la consecución de una relación a largo plazo entre los clientes y la empresa, siendo la fidelización uno de sus principales objetivos de estudio.

Entre la amplia literatura sobre la lealtad del cliente, se aprecia una gran variedad relacionada con su conceptualización y medición, pero fundamentalmente son dos las perspectivas que se utilizan para estudiar este fenómeno: la de comportamiento y la actitudinal o de actitud (de Ruyter et al., 1998), las que generalmente se miden utilizando, por una parte, indicadores de comportamiento de compra y de recomendación, y por otra, indicadores de intenciones de compra y de recomendación. Sin embargo, son varios los investigadores que optan por un enfoque integrador que mida tanto comportamiento como intenciones. En esta visión integradora, Oliver (1999) describe la lealtad como *“un compromiso profundo por recomprar o recomendar un producto/servicio de manera consistente en el futuro, causando compras repetitivas de una misma marca o conjunto de ellas, a pesar de las influencias y esfuerzos del mercado que tienen el potencial de cambiar esa conducta”*. El enfoque de lealtad que se considera en este estudio de investigación es el de actitud (intención conductual). No fue posible medir la lealtad de comportamiento, pues los bancos no entregan la información de sus clientes por un tema de confidencialidad.

Respecto a los determinantes de la lealtad o factores que la afectan, existe una extensa literatura que en su mayoría ha demostrado empíricamente que la calidad del servicio afecta la satisfacción del cliente y que ésta, a su vez, afecta la lealtad. Si sólo se considera aquellos estudios aplicados a la banca, también aparecen como factores que influyen sobre la Lealtad la Imagen y la Personalización. Algunos de los modelos que consideran estos constructos y que han sido relevantes en la literatura para medir Satisfacción y, como consecuencia la Lealtad, son los modelos de origen europeo, americano y suizo: ECSI, ACSI y SWICS, respectivamente.

Las experiencias en Chile en relación al tema tratado en esta investigación son limitadas, encontrándose un estudio sobre la satisfacción y la insatisfacción de los

clientes con la plataforma de internet de su banco, de Torres et al. (2008). Latinoamérica, en general, posee pocas investigaciones en torno a la calidad del servicio de la banca, la satisfacción y la lealtad, sobre todo en el servicio ofrecido en cuenta corriente.

3. Frecuentemente, el departamento de marketing y de calidad de servicio de los bancos está realizando encuestas para conocer lo que percibe el cliente, en cuanto a la calidad del servicio, imagen y satisfacción. Esto es fundamental para conocer qué aspectos considera importantes para permanecer en su institución financiera. Sin embargo, estos estudios no le permiten a los directivos conocer el impacto de esos factores sobre la lealtad. Por tanto, una de las visiones interesantes de analizar y modelar para conocer esos impactos es la perspectiva interna del banco, es decir la visión en conjunto de los directivos que tienen una vasta experiencia en el producto, (en este caso la cuenta corriente) y que poseen conocimiento sobre los estudios habituales de percepción de sus clientes, además de conocer los distintos problemas y aciertos en los programas de fidelización implementados tanto en su entidad como en la competencia.

Para llevar a cabo un modelo que capture lo que los directivos del banco consideran importante para fidelizar a sus clientes, se integraron dos metodologías: el Modelo de Capital Intelectual, denominado Modelo Intellectus, (que es una metodología capaz de estructurar los componentes de intangibles de una manera ordenada y flexible) y la metodología multicriterio, llamada Proceso Analítico Jerárquico AHP (que permite asignar las prioridades correspondientes según juicio experto).

Entre los aspectos más relevantes de este análisis, vale la pena destacar lo siguiente: se verifica que la estructura del Modelo Intellectus se puede adaptar a la estructura jerárquica de Saaty, lo que permite aplicarle las bondades de la metodología multicriterio. Esto es, mediante comparaciones a pares y usando la escala de Saaty se puede aplicar el principio de establecimiento de prioridades y el de consistencia lógica, permitiendo obtener los pesos de los intangibles que agregan valor al objetivo deseado, teniendo especial cuidado de verificar que se cumplan los cuatro axiomas de la metodología AHP. Las condiciones comunes de

ambas herramientas, que las hacen muy compatibles para la gestión de los intangibles son:

- Participación de un equipo de trabajo que involucra a los directivos que toman decisiones.
- La estructura debe estar alineada con la estrategia y, por tanto, con los objetivos estratégicos de la organización.
- En la estructura existe “flexibilidad” para adaptarse a las necesidades de la organización.
- La metodología es clara y ordenada.
- La metodología tiene un carácter analítico y dinámico en el tiempo.
- Se considera una diversidad de variables tanto cuantitativas como cualitativas.

Esta nueva propuesta de metodología mejorada se denominó “Intellectus- AHP”. Sus ventajas son:

- Facilita la identificación de los activos intangibles más relevantes para el cumplimiento de un objetivo estratégico específico.
 - Permite utilizar de forma más eficiente los activos intangibles.
 - Permite seleccionar mejor los indicadores a utilizar, según el grado de importancia de los elementos y variables que se busca medir en la organización.
 - La asignación de los ponderadores se basa en una metodología con base en las ciencias exactas, la que permite verificar la consistencia de los juicios.
4. Para materializar la propuesta, se desarrolló un capítulo denominado “Aplicación de la metodología “Intellectus-AHP”, a un banco en particular. El propósito fue dar a conocer cómo se utiliza y cuáles son los beneficios que les puede reportar a los ejecutivos de un banco este método que permite identificar los intangibles que agregan valor a un objetivo determinado, en este caso particular, fidelizar a los clientes con cuenta corriente de un banco. La aplicación se realiza a un banco en Chile, institución financiera que tiene cobertura en todo Chile y abarca el 11% de todas las cuentas corrientes de la banca de personas.

Teniendo presente que cada uno de los criterios considerados en el modelo son intangibles que el banco considera relevantes para fidelizar al cliente con cuenta corriente, se puede concluir que los aspectos que más se destacan son los siguientes:

Los intangibles de mayor importancia, según el punto de vista interno, son los correspondientes a eficiencia en las plataformas, las actitudes y capacidades del personal, la empatía, proactividad y capacidad de resolución de problemas, y los intangibles del Capital Comercial referidos principalmente a los servicios de alianzas con otras empresas. Esta información permite a los directivos conocer dónde focalizar sus recursos para los programas de fidelización.

Se asume que el grupo de expertos (directivos del banco) que participó en el modelo conoce los factores que le influyen al cliente para fidelizarlo y, por tanto, es capaz de identificar qué intangibles son los que debe considerar relevantes de ofrecer para ser competitivo. Si el grupo de expertos que participó en la priorización de los intangibles no tiene un conocimiento suficiente de las opiniones y percepciones de sus clientes el modelo no sería útil para apoyar la focalización de recursos de fidelización.

Es así como la etapa 1 permite responder las dos primeras preguntas de investigación, cuáles son los factores intangibles que el banco considera importante para fidelizar y cómo priorizar estos intangibles para conocer dónde focalizar los recursos. La aplicación en particular a un banco se considera como parte del estudio exploratorio para el desarrollo del modelo de ecuaciones estructurales desde la visión del cliente.

Respecto a los objetivos de la etapa 2, se puede concluir lo siguiente:

5. Para identificar los factores (constructos) y variables observables (indicadores), que los clientes creen importantes como determinantes de su lealtad con la cuenta corriente, se consideraron:
 - Diversos estudios de calidad a cuentacorrentistas de la banca chilena realizados por distintas consultoras y que estuvo a disposición del estudio

exploratorio que se realizó en el capítulo 5.

- La opinión de un grupo de expertos en fidelización de un banco en Chile con los cuales se realizó la aplicación mencionada en el capítulo 5.
- Revisión bibliográfica de diversas investigaciones empíricas consideradas a la banca y mencionadas en la sección 3.3.7.1.
- La realización de seis *focus groups* a clientes con cuenta corriente de la banca chilena para identificar los atributos que ellos consideran relevantes para mantenerse leales y que se mencionaron en la sección 6.2.1.

Es importante señalar que no sólo las comisiones más bajas son las que importan al cliente, sino diversos elementos que le generan satisfacción y compromiso con la entidad, como por ejemplo una atención eficiente y eficaz de parte de los ejecutivos de cuenta, procedimientos ágiles con tiempos de espera razonables, eficiencia de la plataforma web del banco, equipamiento adecuado para la realización de los trámites, un servicio más personalizado que otorgue beneficios especiales, imagen de confianza, de prestigio y cercanía. Estos elementos están asociados a factores que son muy importantes para el consumidor como: el Capital Humano, Capital Organizativo, Capital Tecnológico, Tangibles, Personalización del servicio e Imagen, conceptos que de alguna manera han sido estudiados por diversos autores pero no se ha profundizado en ellos al interior del sector bancario chileno.

6. El modelo conceptual propuesto, apoyado en las cuatro fuentes descritas en la sección anterior y que fue presentado en la figura 6.2., plantea que hay cuatro factores exógenos que están influyendo en la Calidad Percibida, correspondientes a los factores intangibles, Capital Humano, Capital Organizativo, Capital Tecnológico y al factor de Tangibles. Estos factores están también influyendo en la imagen percibida del cliente, la que a su vez influye tanto directa como indirectamente en la Lealtad por medio de la Satisfacción, al igual que la Calidad (con un efecto directo sobre la Lealtad y uno indirecto, por medio de la Satisfacción). Por su parte, la Personalización (constructo exógeno) estaría influyendo indirectamente en la Lealtad por medio de la Imagen y la Satisfacción. Específicamente, se enunciaron 15 hipótesis de investigación que a continuación se resumen:

- H1: El Capital Humano tiene un efecto positivo directo sobre la Calidad Percibida.
- H2: El capital Humano tiene un efecto positivo directo sobre la Imagen.
- H3: El Capital Organizativo tiene un efecto positivo directo sobre la Calidad Percibida.
- H4: El Capital Organizativo tiene un efecto positivo directo sobre la Imagen.
- H5: El Capital Tecnológico (web) tiene un efecto positivo directo sobre la Calidad Percibida.
- H6: El Capital Tecnológico (web) tiene un efecto positivo directo sobre la Imagen.
- H7: El factor Tangibles tiene un efecto positivo directo sobre la Calidad Percibida.
- H8: El factor Tangibles tiene un efecto positivo directo sobre la Imagen.
- H9: La Calidad Percibida tiene un efecto positivo directo sobre la Satisfacción.
- H10: La Calidad Percibida tiene un efecto positivo directo sobre la Lealtad.
- H11: La Imagen tiene un efecto positivo directo sobre la Satisfacción.
- H12: La Imagen tiene un efecto positivo directo sobre la Lealtad.
- H13: La Personalización tiene un efecto positivo directo sobre la Imagen.
- H14: La Personalización tiene un efecto positivo directo sobre la Satisfacción
- H15: La Satisfacción tiene un efecto positivo directo sobre la Lealtad.

7. Para el desarrollo del modelo de lealtad, se diseñó como instrumento de medición una encuesta de tipo personal, considerando los variables observables o indicadores que reflejan los tres factores de intangibles (C. Humano, C. Organizativo, y C. Tecnológico), además de los constructos: Tangibles, Calidad, Imagen, Satisfacción y Lealtad, conceptualizados de acuerdo a lo expuesto en las secciones del capítulo 7. Se diseñó una encuesta de aplicación personal con el fin de capturar de mejor forma las percepciones y opiniones de los encuestados. Para la construcción de los indicadores, se seleccionó una escala de Likert con 7 categorías, permitiendo un nivel intermedio o indiferente (1: Totalmente en desacuerdo; 4: Ni desacuerdo ni en desacuerdo; 7: Totalmente de acuerdo).

Durante la elaboración del cuestionario final, se consideró una etapa cualitativa de recolección de información (*focus groups*), revisión bibliográfica (referencias de estudios similares realizados en Chile y el mundo) y retroalimentación recibida de revisiones preliminares (aplicación de un pre-test a una versión preliminar del instrumento de medición). Además, se realizó un estudio piloto a una muestra de 30 personas para detectar posibles problemas de consistencia y/o redacción. A

partir del cuestionario final, se consiguió encuestar a 804 personas, de las cuales se obtuvieron 644 encuestas válidas completas. El trabajo de campo se realizó entre marzo y agosto de 2009. El procedimiento de muestreo utilizado es no probabilístico por cuotas, el que puede ser definido como un muestreo estratificado con una selección parcial o completamente no aleatoria de las unidades dentro de cada estrato. A pesar de sus inconvenientes, y la imposibilidad de realizar inferencias a la población en estudio, es capaz de entregar buenos resultados mientras más información se disponga de las características de la población y mientras el procedimiento muestral sea adecuadamente controlado. Para la investigación, se tuvo como objetivo cumplir con cuotas de banco principal (SBIF, mayo de 2009) y género (SBIF, junio de 2008), presentes en la población de clientes con cuenta corriente.

8. Para desarrollar el modelo propuesto se utilizó la técnica de ecuaciones estructurales (SEM), una extensión de varias técnicas multivariantes y que fue descrita en la sección 6.3. Dado que las variables no distribuyen normal, se decidió usar el método de estimación Máximo Verosímil Robusto.

El modelo propuesto obtiene un ajuste adecuado, mostrando evidencia consistente con catorce de las quince hipótesis planteadas. Los resultados indican que tanto el factor Tangibles como los tres constructos de intangibles (Capital Humano, Capital Organizativo, y Capital Tecnológico), influyen sobre la Calidad Percibida. Es decir, se verifican las hipótesis respecto a la Calidad Percibida (H1-H3-H5-H7).

En relación a la percepción de la imagen del banco, en cuanto a que éste tiene prestigio e inspira confianza y cercanía a sus clientes, está influenciada por la atención en línea en la página web, por la atención del personal, especialmente en la resolución de sus requerimientos, y por la infraestructura que ofrece el banco. Por otra parte, el factor Personalización referido principalmente a los beneficios que el banco ofrece a los clientes por ser cuentacorrentistas, también influye positivamente a la Imagen. De esta forma se verificaron cuatro de las cinco hipótesis en relación a la Imagen (H2-H6-H8-H11). La hipótesis H4, que considera el Capital Organizativo en cuanto a la agilidad en los procesos, si bien tiene una

influencia positiva sobre la Calidad Percibida, no se evidencia como un factor influyente en la Imagen, es decir, no resultó ser significativa.

Es importante señalar que en la mayoría de los estudios la Imagen es considerada como un factor exógeno, por ejemplo en los estudios de Fornell et al. (1996), Kristensen et al. (2000), Ball et al. (2006) y Lewis y Soureli (2006). Esta investigación prueba que la Imagen también puede ser considerada como un factor endógeno, es decir, puede estar influenciada por otros constructos. Se verifica además que la Imagen, al igual que en otros estudios, influye positivamente sobre la satisfacción (H10) y con una ponderación levemente inferior sobre la Lealtad (H13).

Respecto al factor Satisfacción, el resultado muestra que éste además de ser influenciado por la Calidad y la Imagen está determinado por la Personalización, referida mayoritariamente a los beneficios bancarios y no bancarios que el banco ofrece a los cuentacorrentistas (H12). Asimismo, la Satisfacción es el factor de mayor influencia sobre la Lealtad (H14).

En relación al constructo de Calidad Percibida, se verifica que éste influye positivamente sobre la satisfacción (H9), al igual que la mayoría de las investigaciones disponibles en la literatura. A su vez, la Calidad Percibida también influye directa y positivamente sobre la Lealtad (H15). Cabe destacar que la mayoría de los estudios consideran a la Calidad como un constructo exógeno, es decir, no influenciado por otros constructos, a diferencia de este estudio donde se considera endógeno.

Al realizar una comparación de los resultados con el único estudio que considera a la Calidad Percibida influenciada por otros factores, en el ámbito de la banca en Latinoamérica es importante señalar el trabajo de Valdunciel et al. (2007) que también considera cuatro constructos que influyen sobre la Calidad Percibida, pero no son exactamente los definidos en esta investigación. En ese estudio se prueba que el factor de Aspectos Humanos no resulta ser significativo sobre la Calidad Percibida, a diferencia de este estudio, en el que el Capital Humano resulta ser el constructo de mayor importancia que influye sobre la Calidad Percibida y el

segundo en importancia sobre la Imagen. Este es un hallazgo que la banca debería tomar en cuenta para marcar la diferencia entre sus competidores. El constructo que resultó más importante en el estudio de Valdunciel et al. (2007) como antecedente de la Calidad Percibida, fue el factor denominado Nuevas Tecnologías, que incluye acceso al sitio web, banca en Internet, y banca telefónica, concepto más amplio que el definido en este estudio, donde el factor llamado Capital Tecnológico sólo se refiere al servicio ofrecido en la banca on-line (web). A diferencia del estudio mencionado, en esta investigación resultó más importante como factor que impacta a la Imagen, que como factor que impacta a la Calidad Percibida.

En relación al constructo que Valdunciel et al. (2007) llama Aspectos Operativos, sólo hay algunos indicadores similares al factor denominado en esta investigación como Capital Organizativo, comprobándose en ambos estudios que este factor influye positivamente sobre la Calidad con un impacto considerable. Por último, en ambos estudios se comprueba que el constructo que considera los recursos físicos, es decir los tangibles impacta positivamente a la Calidad Percibida pero con un parámetro relativamente bajo. En otras palabras, el equipamiento físico del banco no es tan relevante en la percepción de la calidad (de hecho es el que resulta con la ponderación más baja) pero sí está influyendo significativamente.

En síntesis, todos los constructos considerados en la investigación afectan a la Lealtad presentando efectos directos los factores de Imagen, Calidad y Satisfacción y efectos indirectos los factores de Capital Humano, Capital Organizativo, Capital Tecnológico, Personalización y Tangibles.

En relación a implicancias gerenciales, se puede desprender de los resultados del modelo que los recursos debieran focalizarse principalmente en aquellos aspectos que influyen positivamente en la Satisfacción, dado que éste es el factor que más impacta a la Lealtad del cliente. Principalmente los recursos se debieran concentrar en los aspectos relativos al Capital Humano, el cual impacta fuertemente en las percepciones de Calidad e Imagen del banco. Otro factor muy importante que afecta indirectamente a la Lealtad es la Personalización, la que considera beneficios bancarios y promocionales de interés para el cliente. Por otra parte, el Capital Tecnológico relativo al servicio on line de la página web

del banco también es un factor relevante a considerar por los bancos, dado que tiene un efecto considerable sobre las percepciones de Calidad e Imagen, y por tanto, sobre la Satisfacción y Lealtad.

Aportaciones

En los párrafos anteriores se describieron las conclusiones más importantes por cada objetivo planteado en la investigación. Las aportaciones más importantes del estudio son las siguientes:

- La presentación de una metodología integrada en base a una metodología cualitativa (Modelo Intellectus) y otra cuantitativa (AHP) que permite identificar de una manera ordenada y flexible los intangibles que un grupo de expertos considera relevantes para el logro de un objetivo con la posibilidad de establecer prioridades en base a las ciencias exactas y focalizar los recursos de manera eficiente.
- La aplicación de la metodología Intellectus-AHP a un banco en particular con el objetivo de conocer los intangibles que los directivos del banco consideran relevantes para fidelizar a los clientes. Esta aplicación es novedosa bajo la perspectiva interna del banco y sirve de apoyo a la etapa dos de la investigación como un análisis exploratorio.
- Haber considerado los tres constructos de intangibles definidos bajo la conceptualización de los modelos de capital intelectual y probar que efectivamente influyen de manera significativa sobre la Calidad Percibida.
- El diseño del instrumento de medición fue realizado bajo todos los aspectos estrictos de una buena construcción, probando su validez y confiabilidad. Este instrumento quedará disponible para ser usado en una posterior investigación.
- El resultado del modelo será un gran apoyo para la banca chilena puesto que se obtienen las relaciones y los impactos de las distintas variables sobre el constructo que definen y los efectos e interrelaciones entre Imagen, Calidad Percibida, Satisfacción y Lealtad del cliente. Aunque la muestra utilizada no permite inferir hacia la población, dado su carácter no probabilística, sí muestra una tendencia. El conocer la metodología, permitirá a los gerentes replicar el estudio de manera específica a sus propios clientes, de modo de conocer los impactos entre los

distintos factores que perciben importantes y hacer comparaciones entre distintos segmentos de interés para el banco. Además permitiría la construcción de índices que midan el nivel de imagen, satisfacción, y calidad percibida.

Otro aspecto interesante de comentar es que los resultados que se obtuvieron en la etapa 1 de la investigación sirvieron como un análisis exploratorio para diseñar el instrumento de medición de la etapa 2. En estricto rigor, no se puede comparar la visión interna con la visión del cliente, porque el primer modelo fue aplicado a un banco en particular y el segundo modelo fue aplicado a clientes de toda la banca chilena, además, son planteamientos distintos con variables distintas pero bastantes similares. Sin embargo, ambos modelos (Intellectus-AHP y Ecuaciones Estructurales) han permitido mostrar que en general los directivos dan mayor importancia al Capital Humano para el objetivo de fidelizar sus clientes. Del mismo modo, el modelo de lealtad (bajo la visión del cliente) presenta un efecto muy importante entre Capital Humano y Calidad e Imagen los que están impactando directamente a la Lealtad del cliente. Por otra parte, aspectos tales como eficiencia en la plataforma web y servicios de alianzas son intangibles considerados como muy importantes para fidelizar al cliente desde la visión de los directivos del banco, indicadores que de alguna manera se ven reflejados en el segundo modelo en los constructos de Capital Tecnológico y Personalización. Ambos constructos alcanzaron un parámetro considerable como efecto hacia la Imagen percibida de los clientes, constructo que tiene un impacto importante tanto de forma directa como indirecta hacia la Lealtad.

Limitaciones

En cuanto a las limitaciones de la investigación es importante señalar que ante la imposibilidad de censar al universo para la realización de la encuesta, se optó por seguir la práctica habitual en investigaciones similares y utilizar muestreo no probabilístico, asumiendo las usuales limitaciones de inferencia estadística de la muestra sobre el universo o población total. La encuesta se realizó sólo en la Región Metropolitana de Chile a clientes que tenían por lo menos un año de antigüedad. Por otra parte, el tipo de lealtad que se midió en la investigación no consideró la lealtad de comportamiento, sólo la lealtad de actitud (referida a intenciones).

Futuras líneas de investigación

Respecto a las futuras líneas de investigación se podría considerar un estudio abarcando otros constructos de interés, como por ejemplo el Manejo de Reclamos, Valor Percibido y Costes de Cambio, para determinar en qué medida una buena gestión de los reclamos por parte del banco afecta a la satisfacción y lealtad del cliente, qué aspectos valoran más los clientes como para sentirse satisfechos y comprometidos con el banco y qué costes de cambios considera el cliente que lo retiene en el banco que no le permite cambiarse a otro banco con facilidad.

Otra posible línea de investigación futura sería analizar usando técnicas más complejas de ecuaciones estructurales las diferencias en las percepciones para diversos segmentos de interés para el banco. Por ejemplo conocer si hay diferencias significativas entre las percepciones de los clientes preferenciales versus los no preferenciales.

Otro tema que sería interesante es considerar una muestra probabilística de clientes de un banco (si esto fuera factible) y hacer una encuesta tipo panel, donde se pueda realizar un seguimiento analizando el cambio de las percepciones en los clientes.

Dado que los programas de lealtad (o fidelización) han llegado a consolidarse como un instrumento de marketing y que existe un limitado conocimiento de sus efectos y beneficios (Reinares y García de Madariaga, 2007) sería de mucho interés para la banca medir el impacto de los programas de fidelización en la lealtad del cliente.

Por otra parte, se podría analizar en el tiempo el comportamiento real de los clientes y compararlo con sus intenciones declaradas. Este tipo de investigación requeriría hacer la encuesta de percepciones con un tiempo razonable antes de medir variables de su comportamiento real como por ejemplo, número de productos adicionales que ha adquirido en el último periodo, número de veces que ha recomendado al banco. Este tipo de investigación permitiría conocer al banco si en realidad hay correlación entre la lealtad de actitud y la lealtad de comportamiento.

Referencias Bibliográficas

Agustin, C. and Singh, J. (2005): Curvilinear Effects of Consumer Loyalty Determinants in Relational Exchanges. *Journal of Marketing Research* 42(1): 96-108.

Alama, E., de Castro, M. y López, P. (2006): Capital intelectual. Una propuesta para clasificarlo y medirlo. *Revista Latinoamericana de Administración*, 37:1-16.

Alegre, J. (2004): La gestión del conocimiento como motor de la innovación: lecciones de la industria de alta tecnología para la empresa. *Publicaciones de la Universitat Jaume I, España*, 35-135.

Al-Eisa, A. and Alhemoud, A. (2009): Using a multiple-attribute approach for measuring customer satisfaction with retail banking services in Kuwait. *International Journal of Bank marketing*, 27(4): 294-314.

Alet, J. (2001): *Marketing Relacional: Cómo Obtener Clientes Leales y Rentables*. Segunda Edición, Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, España.

Algesheimer, R., Dholakia, U. M, and Herrmann, A. (2005): The Social Influence of Brand Community: Evidence from European Car Clubs. *Journal of Marketing* 69(3): 19-34.

Al-Hawari, M., Hartley, N. and Ward, T. (2005): Measuring Banks Automated Service Quality: A Confirmatory Factor Analysis Approach. *Marketing Bulletin*, 16(1): 1-19.

Al-Hawari, M., Ward, T., and Newby, L. (2009): The relationship between service quality and retention within the automated and traditional contexts of retail banking. *International Journal of Bank*, 20(4): 455-472.

Alonso, J. y Grande, I. (2004): *Comportamiento del Consumidor*. Editorial ESIC. Quinta Edición.

Alves, H. and Raposo, M. (2010): The influence of university image on student behaviour. *International journal of Educational Management*, 24(1): 73-85.

Anderson, E. W. and Sullivan, M. W. (1993): The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms. *Marketing Science* 12(2): 125-143.

Anderson, E. W., Fornell, C. and Lehmann, D.R. (1994): Customer satisfaction, market share, and profitability: findings from Sweden. *Journal of Marketing* 58(3): 53-66.

Anderson, E., and Fornell, C. (2000): Foundations of the American Customer Satisfaction Index. *Total Quality Management*, 11(7): 869-882.

Anderson, E.W. and Weitz, B. (1989): Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing Science* 8(4): 310-323.

Anderson, E.W., Fornell, C. and Lehmann, D.R. (1994): "Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden", 58: 53-66.

Anderson, J. C. and Narus, J. A. (1984): A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships. *Journal of Marketing* 48: 62-74.

Arbore, A., Guenzi, P. and Ordanini, A. (2009): Loyalty building, relational trade-offs and key service employees: the case of radio Djs. *Journal of service management*, 20(3): 317-341.

Armstrong, R.W. and Seng, T.B. (2000): Corporate-costumer satisfaction in the banking industry of Singapore. *International Journal of Bank Marketing* 18(3): 97-111.

Arora, R. and Stoner, C. (1996): The effect of perceived service quality and name familiarity on the service selection decision. *Journal of Services Marketing* 10(9).

Assael, H. (1999): Comportamiento del consumidor. International Thomson Editores, Sexta edición.

Backhaus, K., Baumeister, C. and Mühlfeld, K. (2003): Kundenbindung im Industriegütermarketing, in: Bruhn, M. and Homburg, C., Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, Wiesbaden: 193-221.

Bagozzi, R.P. (1982): The role of measurement in theory construction and hypothesis testing: Toward a holistic model”, en Fornell, C. (ed.): A second generation of multivariate analysis, New York, 2: 3-23.

Bahia, K., and Nantel, J. (2000): A reliable and valid measurement scale for the perceived service quality of naks, International Journal of Bank Marketing, 18(2): 84- 91.

Baker, D.A., Crompton,J.L (2000): Quality, Satisfaction and Behavioral Intentions. Annals of Tourism research,27 3:785-804.

Baldinger, A. L. and Rubinson, J. (1997): The Jeopardy in Double Jeopardy. Journal of Advertising Research 37(6): 37-49.

Ball, A. D., Coelho, P. S. and Machás, A. (2004): The role of communication and trust in explaining customer loyalty: an extension to the ECSI model. European Journal of Marketing 38.

Ball, A. D., Coelho, P. S. and Vilares, M. (2006): Service Personalization and Loyalty. Journal of Services Marketing 20(6): 391-403.

Bansal, H. S., Irving, P. G. and Taylor, S. F. (2004): A Three-Component Model of Customer Commitment to Service Providers. Journal of the Academy of Marketing Science 32(3): 234-250.

Barroso, C., Martín, E. (1999): Marketing Relacional. Editorial ESIC, Madrid, España.

Barroso, C., Martín, E. and Martín, D. (2004): The influence of employee organizational citizenship behaviour on customer loyalty. International Journal of Bank, 15(1): 27-53.

Batista-Foguet, J.M., and Coenders, G. (2000): Modelos de Ecuaciones Estructurales, Cuadernos de Estadística N° 6, Editorial La Muralla.

Batista-Foguet, J.M., Coenders, G. y Alonso, J. (2004): Análisis factorial confirmatorio. Su utilidad en la validación de cuestionarios relacionados con la salud. Medicina Clínica (Barcelona), 122(1): 21-7.

Baumann, C., Burton, S., Elliott, G. and Kehr, H. (2007): Prediction of attitude and behavioural intentions in retail banking. International Journal of Bank, 25(2): 102-116.

Beerli, A., Martin, J. and Quintana, A. (2004): A model of customer loyalty in the retail banking market. European Journal of marketing, 38(1/2): 253-275.

Bejou, D. and Palmer, A. (1998): Services failure and loyalty: an exploratory empirical study of airline customers. Journal of Services Marketing 12(1): 7-22.

Bell, S. J., Auh, S. and Smalley, K. (2005): Customer Relationship Dynamics: Service Quality and Customer Loyalty in the Context of Varying Levels of Customer Expertise and Switching Costs. Journal of the Academy of Marketing Science 33(2): 169-183.

Bendapudi, N. and Berry, L. (1997): Customer's Motivations for Maintaining Relationships with Service Providers. Journal of Retailing 73(1): 15.

Berné, C., Múgica, J.M. y Yagüe, M.J. (1996): La gestión estratégica y los conceptos de calidad percibida, satisfacción del cliente y lealtad. Economía Industrial 307: 63-74.

Bhat, Mushtaq A. (2005): Service Quality Perceptions in Banks: A Comparative Analysis. The Journal of Business Perspective 9(1): January-March 2005.

Bigné, E. y Andreu, L. (2004): Emociones Satisfacción y Lealtad del Consumidor en Entornos Comerciales. Revista Distribución y Consumo: 77-87.

Bigné, E., Moliner, M., and Sánchez J. (2003): Perceived Quality and Satisfaction in Multiservice Organisations: The Case of Spanish public services. The Journal of Services Marketing 17 (4/5): 420-442.

Biong, H. (1993): Satisfaction and Loyalty to Suppliers within the Grocery Trade. *European Journal of Marketing* 27(7): 21-38.

Bitner, M. J. (1990): Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses. *Journal of Marketing* 54(2): 69-82.

Bloemer, J. and de Ruyter, K. (1999): Customer Loyalty in High and Low Involvement Service Settings: The Moderating Impact of Positive Emotions. *Journal of Marketing Management* 15(4): 315-330.

Bloemer, J. and Kasper, H. D. P. (1995): The complex relationship between consumer satisfaction and brand loyalty. *Journal of Economic Psychology* 16(2): 311-329.

Bloemer, J. and Lemmink, J. (1992): The Importance of Customer Satisfaction in Explaining Brand and Dealer Loyalty. *Journal of Marketing Management* 8(4): 351-363.

Bloemer, J., de Ruyter, K. and Peeters, P. (2000): Investigating Drivers of Bank Loyalty: the Complex Relationship between Image, Service Quality and Satisfaction. *The International Journal of Bank Marketing*, 276-286.

Bloemer, J., de Ruyter, K. and Wetzels, M. (1999): Linking perceived service quality and service loyalty: A multi-dimensional perspective. *European Journal of Marketing* 33 (11-12): 1082-1106.

Bloemer, J., de Ruyter, K. and Peeters, P. (1998): Investigating Drivers of Bank Loyalty: the Complex Relationship between Image, Service Quality and Satisfaction. *The International Journal of Bank Marketing* 16(7): 276-286.

Bollen, K.A. (1989): *Structural Equation with Latent Variables*. John Willey & Sons. New York.

Bolton, R. N. (1998): A Dynamic Model of the Duration of the Customer's Relationship With a Continuous Service Provider: The Role of Satisfaction. *Marketing Science* 17(1): 45-65.

Bolton, R. N., Kannan, R. K. and Bramlett, M. D. (2000): Implications of Loyalty Program Membership and Service Experiences for Customer Retention and Value. *Journal of the Academy of Marketing Science* 28(1): 95-108.

Bolton, R.N. and Bronkhurst, T.M. (1995): The relationship between customer complaints to the firm and subsequent exit behaviour. *Advances in Consumer Research* 22: 92-100.

Borle, S., Boatwright, P., Kadane, J. B., Nunes, J. C. and Shmueli, G. (2005): The Effect of Product Assortment Changes on Customer Retention. *Marketing Science* 24(4): 616-622.

Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R. and Zeithaml, V. A. (1993): A dynamic process model of service quality: From expectations to behavioural intentions. *Journal of Marketing Research* 30(1): 7-27.

Bowen,D. (2001): Antecedents of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction on Long-Haul Inclusive Tours; A Reality Check on Theoretical Considerations. *Tourism Management*,22: 49-61.

Bravo, R., Montaner, T. and Pina, J.M. (2009): The role of bank image for costumers versus non-costumers, 27 (4): 315-334.

Bruhn, M. and Grund, M. (2000): Theory, development and implementation of national customer satisfaction indices: The Swiss Index of Customer Satisfaction (SWICS). *Total Quality Management*, 11(7):1017-1028.

Bueno, E. (2002): Dirección estratégica basada en conocimiento: Teoría y práctica de la nueva perspectiva. Citado en Nuevas Claves para la Dirección Estratégica, Morcillo, Patricio, Editorial Ariel, Barcelona, 2002.

Bueno, E. y Salmador, M.P (2003): Hacia un Modelo Holístico de Capital Intelectual: El Modelo Intellectus. Universidad Autónoma de Madrid. Congreso ACEDE, España.

Bueno, E., Jericó, P. y Salmador, M. P. (2000): Experiencias en medición del capital intelectual en España: El Modelo Intellectus. Citado en Perspectivas sobre Dirección del Conocimiento y Capital Intelectual, I. U. Euroforum Escorial, Madrid. Editado por Bueno, E. y Salmador, M. P.

Cahill, David L. (2007): Customer Loyalty in Third Party Logistics Relationships, Editorial Physica-Verlag Heidelberg, Alemania.

Camisón, Palacios y Devece. (2000): Un nuevo modelo para la medición de Capital Intelectual en la empresa: el modelo NOVA. Comunicación presentada en el X Congreso Nacional ACEDE, Oviedo, 3-5 de septiembre de 2000.

Campo, S., Yague,M.J. (2008): Tourist Loyalty to Tour Operator: Effects of Price Promotions and Tourist Effort. Journal of Travel Research,46: 318-326.

Carman, J.M. (1990): Consumers perceptions of service quality: An assessment of the SERVQUAL Dimensions. Journal of Retailing 66 (Spring): 33-56.

Casaló, L., Flavián, C. and Guinalíu, M. (2008): The role of satisfaction and website usability in developing customer loyalty and positive Word-of-mouth in the e-banking services. The International Journal of Bank Marketing, 26(6): 399-417.

Castañeda, J. A. (2005): El Comportamiento del Usuario de Internet: Análisis de los Antecedentes y Consecuencias de la Fidelidad. Tesis Doctoral del Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados, Universidad de Granada, España.

Cater, B. and Cater, T. (2009): Relationship-value-based antecedents of customer satisfaction and loyalty in manufacturing. *Journal of business & industrial marketing*, 24(8): 585-597.

Chaudhuri, A. and Holbrook, M. B. (2001): The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty. *Journal of Marketing* 65(2): 81-93.

Chin, W.W, Gopal, A, Salisbury, W.D. (1997): Advancing the theory of adaptive structuration: the development of a scale to measure faithfulness of appropriation, *Information Systems Research*, 8(4): 342-67.

Chiou, J., and Shen, C. (2006): The effects of satisfaction, opportunism, and asset specificity on consumers' loyalty intention toward internet portal sites. *International journal of service industry management*, 17(1): 7-22.

Chitty, B., Ward, S. and Chua, C. (2007): An application of the ECSI model as a predictor of satisfaction and loyalty for backpacker hostels. *Marketing Intelligence & Planning*, 25(6): 563-580.

Churchill, G. and Carol Surprenant (1982): An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction. *Journal of Marketing Research* 19 (November): 491-504.

CIC (2002): Guías y Directrices de Utilización del Modelo Intellectus. Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento, Documento Intellectus, abril.

CIC (2003): Quinto número de la serie de Documentos Intellectus: Medición y Gestión del Capital Intelectual, junio.

Cobo, F. y González, L. (2007): Las Implicaciones Estratégicas del Marketing Relacional: Fidelización y Mercados Amplios. *Anuario Jurídico y Económico Escorialense XL*: 543-568.

Cohen, W.M.,and Levinthal, D.A. (1990): Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1):128-152.

Colgate, M. and Hedge, R. (2001): An investigation into the switching process in retail banking services. *International Journal of Bank Marketing* 19(5): 201-212.

Coner, Altan (2003): Personalization and customization in financial portals. *Journal of American Academy of Business* 2 (2):498-504.

Cronin Jr., J. Joseph, and Steven A. Taylor (1992): Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing* 56(July): 55-68.

Cronin, J.J. Jr, Brady, M.K. and Hult, G.T.M. (2000): Assessing the effects of quality, value and customer satisfaction on consumer behavioural intentions in service environments. *Journal of Retailing* 76(2): 193-218.

Danish Agency for Development of Trade and Industry (1997): Intellectual capital accounts: Reporting and managing intellectual capital. The Danish Trade and Industry Development Council, Copenhagen.

Danish Agency for Development of Trade and Industry (2000): Intellectual capital statement - Towards a guideline. The Danish Trade and Industry Development Council, Copenhagen.

Danish Agency for Development of Trade and Industry (2001): A guideline for intellectual capital statements: A key to knowledge management. The Danish Trade and Industry Development Council, Copenhagen.

Day, G. S. (1969): A Two-Dimensional Concept. *Journal of Advertising Research* 9(3): 29-35.

Day, Ralph L. (1984): "Modeling Choices among Alternative Responses to Dissatisfaction". *Advances in Consumer Research* 11. Ed. William D. Perreault. Atlanta, GA: Association for Consumer Research, 496-499.

De Ruyter, K. and Bloemer, J. (1999): Customer loyalty in extended service settings. *International Journal of Service Industry Management* 10(3): 320-336.

De Ruyter, K., Wetzels, M., and Bloemer, J. (1998): On the relationship between perceived service quality, service loyalty and switching costs. *International Journal of Service Industry Management* 9(5): 436-453.

De Wulf, K., Odekerken-Schröder, G. and Iacobucci, D. (2001): Investments in Consumer Relationships: A Cross-Country and Cross-Industry Exploration. *Journal of Marketing* 65(4): 33-40.

Del Barrio, S. y Luque, T. (2000): Técnicas de Análisis de datos de Investigación de Mercados, Ediciones Pirámide, España.

Delgado Ballester E. and Munuera Alemán, J. L. (2002): Brand trust in the context of consumer royalty. *European Journal of Marketing* 75: 16-20.

Diamantopoulo, A., and Siguaw, J. (2000): *Introducing LISREL*. SAGE, Inglaterra.

Dick, A. and Basú, K. (1994): Customer loyalty: towards an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science* 22(2): 99-113.

Doney, P. M. and Cannon, J. P. (1997): An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing* 61(4): 35-51.

Dwyer, R. F.; Schurr, P. H. and Oh, S. (1987): Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(4): 11-27.

Edvinsson, L. (1997): Developing intellectual capital at Skandia. *Long Range Planning* 30(3): 366 – 373.

Eggert, A. and Ulaga, W. (2002): Customer perceived value: A substitute for satisfaction in Business markets? *Journal of Business and Industrial Marketing*, 17 (2/3), 107-118.

Espejel, J., Fandos, C., and Flavián, C. (2008): Consumer satisfaction, a key factor of consumer loyalty and buying intention of a PDO food product, 110(9): 865-881.

Euroforum (1998): El Modelo Intellect. Instituto Universitario Euroforum Escorial, Madrid.

Fassnacht, M. and Daus, P. W. (2004): Loyalty Determinants – Literature Review and Development of an Integrative Model of Customer Loyalty. Center for Market-Orientated Management, Otto Beisheim School of Management, Research Paper Nr. 26. Vallendar.

Fernández, A. (2004): Investigación y Técnicas de Mercado, Editorial ESIC.

Finney, S.J.,and DiStefano, C. (2006): Non normal and categorical data in structural equation. In Hancock G., Mueller R. (Eds.) “Structural Equation Modeling: a second course”, Information Age Publishing, United States of America, 2006.

Fornell, C. (1992): A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. Journal of Marketing 56(1): 6-21.

Fornell, C.,and Larcker, D.F. (1981): Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error. Journal of Marketing Research, 18: 39-50.

Fornell, C. and Bookstein, F. (1982): Two Structural Equation Models: LISREL and PLS Applied to Consumer Exit-Voice Theory. Journal of Marketing Research, 19: 440-452.

Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J. and Bryant, B. E. (1996): The American customer satisfaction index: Nature, purpose, and findings. Journal of Marketing 60(4): 7-18.

Fournier, S. and Yao, J. L. (1997): Reviving brand loyalty: A reconceptualization within the framework of consumer - brand relationships. International Journal of Research in Marketing 14(5): 451-472.

Fullerton, G. (2005): How commitment both enables and undermines marketing relationships. European Journal of Marketing 39(11-12): 1372-1388.

Ganesan, S. (1994): Determination of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing* 58(4): 1-19.

Garbarino, E. and Johnson, M. S. (1999): The Different Roles of Satisfaction, Trust and Commitment in Customer Relationships. *Journal of Marketing* 63(2): 70-87.

García, B., Gutiérrez, A. and Gutiérrez, J. (2006): The role of loyalty programs in behavioural and affective loyalty. *Journal of consumer marketing*, 23(7): 387-396.

Giese, J. and Cote, J. (2000): Defining Consumer Satisfaction. *Academy of Marketing Review* 1: 2-24.

Gilmore, J. and Pine, J. (Eds) (2000): *Markets of One: Creating Customer-Unique Value through Mass Customization.* Harvard Business School Press, Cambridge, MA.

Gómez, M. (1999): Teoría de los Recursos y Estrategia de Marketing: Aplicación al Sector Bancario Español. *Dirección y Organización: Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas* N° 21, 83-93.

González, A., Cervantes, M y Rodriguez, M. (2006): Caja España: En busca de la Fidelidad. *Comportamientos de compra del consumidor: 29 casos reales/coord.por Ildfonso Grande Esteban, Salvador Ruiz de Maya.* Ediciones ESIC:233-240.

González y Gallarza (2002): Fidelidad versus Lealtad: ¿Clientes perros o amigos? *Harvard Deusto Business Review* N° 107: 56-61.

Gounaris, S.P., Stathakopoulos, V. and Athanassopoulos, A.D. (2003): Antecedents to perceived service quality: an exploratory study in the banking industry.

Grande, I. (2000): A Structural Equation Modelling Approach for Assessing the Dimensions of the Optimum Stimulation Level. *Journal of International Consumer Marketing*. 12 (3):7-26.

Gronholdt, L., Martensen, A. and Kristensen, K. (2000): The relationship between customer satisfaction and loyalty: cross-industry differences. *Total Quality Management* 11(4-6): S509-S514.

Grönroos, C. (1984): A service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing* 18(4): 36-50.

Grönroos, C. (1985): Internal Marketing-theory and practice, in Block, T.M., Upah, G.D. and Zeithaml, V.A. (Eds), *Services Marketing in a Changing Environment*, American Marketing Association, Chicago, IL, pp-41-7.

Grönroos, C. (1994): Quo Vadis, Marketing?: Toward a Relationship Marketing Paradigm. *Journal of Marketing Management* 10: 347-360.

Grönroos, C. (1995): Relationship Marketing: The Strategy Continuum. *Journal of the Academy of Marketing Science* 23(4): 252-254.

Grönroos, C. (1997): From marketing mix to relationship marketing – towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision* 35(3-4): 322-339.

Gschwend, T. (2005): Analyzing Quota Sample Data and the Peer-review Process. *French Politics*, 3: 88–91.

Guenzi, P. and Pelloni, O. (2004): The impact of interpersonal relationships on customer satisfaction and loyalty to the service provider. *International Journal of Service Industry Management* 15(4): 365-384.

Gummesson, E. (1997): Relationship marketing as a paradigm shift: some conclusions from the 30R approach. *Management Decision* 35: 267-272.

Gupta, S. and Zeithalm, V. (2005): Customer Metrics and Their Impact in Financial Performance, pp. 1-49. Artículo no publicado.

Gupta, S., Lehmann, D. R. and Stuart, J. A. (2004): Valuing Customers. *Journal of Marketing Research (JMR)* 41(1): 7-18.

Gustafsson, A., Johnson, M. D. and Roos, I. (2005): The Effects of Customer Satisfaction, Relationship Commitment Dimensions, and Triggers on Customer Retention. *Journal of Marketing* 69(4): 210-218.

Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. y Black, W.C. (2000): Análisis Multivariante. Prentice Hall, España.

Hallowell, R. (1996): The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study. *International Journal of Service Industry Management* 7(4): 27-42.

Hanson, Ward (2000): Principals of Internet Marketing, South Western, Cincinnati, OH.

Harris, L. C. and Goode, M. M. H. (2004): The four levels of loyalty and the pivotal role of trust: a study of online service dynamics. *Journal of Retailing* 80(2): 139-158.

Heide, J. y Weiss, A. (1995): Vendor consideration and switching behaviour for buyers in high-technology markets. *Journal of Marketing* 59(3): 30-44.

Hellier, P. K., Geursen, G. M., Carr, R. A. and Rickard, J. A. (2003): Customer repurchase intention: A general structural equation model. *European Journal of Marketing* 37(11-12): 1762-1800.

Hennig-Thurau, T. (2004): Customer orientation of service employees: Its impact on customer satisfaction, commitment, and retention. *International Journal of Service Industry Management* 15(5): 460-478.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2003): Metodología de la investigación. Tercera edición, McGraw-Hill, México.

Hernández, R. y Fernández, C. (1991): Metodología de la Investigación. Primera Edición, Mc-Graw Hill Interamericana de México.

Hocutt, M. (1998): Relationship dissolution model: antecedents of relationship commitment and the likelihood of dissolving a relationship. *International Journal of Service Industry Management* 9(2): 189-200.

Holbrook, M.B. (1994): The nature of customer value. Citado en *Service quality: New directions in theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Editores R. T. Rust, and R. L. Oliver (Eds.)

Homburg, C. and Fürst, A. (2005): How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach. *Journal of Marketing* 69(3): 95-114.

Homburg, C., Giering, A. and Menon, A. (2003): Relationship Characteristics as Moderators of the Satisfaction-Loyalty Link: Findings in a Business-to-Business Context. *Journal of Business-to-Business Marketing* 10(3): 35-62.

Hsu, S-H., Chen, W-H. and Hsueh, J-T. (2006): Applications of Customer Satisfaction Study to Derive Customer Knowledge. *Total Quality Management*, 17(4): 439-454.

Hunt, H. K. (1977): CS/D - Overview and Future Research Direction. Citado en *Conceptualization and measurement of consumer satisfaction and dissatisfaction*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.

Hurley, R.H. and Estelami, H. (1998): Alternative indices for monitoring customer perceptions of service quality: a comparative evaluation in a retail context. *Journal of The Academy of Marketing Science* 26, Summer: 201-21.

Imhoff, Claudia., Loftis, L., and Geiger, J. (2001): Building the Customer-Centric Enterprise: Data Warehousing Techniques for Supporting Customer Relationship Management. New York: John Wiley and Sons.

Jacoby, J. and Chesnut, R.W. (1978): Brand Loyalty: Measurement and Management. John Wiley and Sons, New York.

Jacoby, J. and Kyner, D. B. (1973): Brand Loyalty vs. Repeat Purchasing Behaviour. Journal of Marketing Research 10(1): 1-9.

Jiang, P. and Rosenbloom, B. (2005): Customer intention to return online: price perception attribution-level performance, and satisfaction unfolding over time. European Journal of Marketing 39(1-2): 150-174.

Jones, H. and Dawes, J. (2006): Putting it right: service failure and customer loyalty in UK banks. International Journal of Bank, 25(3): 161-172.

Jones, Thomas O., W. Earl Sasser Jr. (1995): El Por Qué Desertan los Clientes Satisfechos. Harvard Business Review, Noviembre-Diciembre: 2 a 25.

Jöreskog K.G. (1996): "Structural Equations with LISREL" (curso dictado los días 13 al 15 de noviembre de 1997 en el Departamento de Matemática y C.C. de la Universidad de Santiago de Chile), Suecia.

Jöreskog, Karl and Sörbom. D. (2004): LISREL 8.70 for Windows. Lincolnwood, IL: Scientific Software International Inc.

Joseph, Yu., Chwo-Ming., Wu, L., Chiao, Y. and Tai, H. (2005): Perceived Quality, Customer Satisfaction, and Customer Loyalty: the Case of Lexus in Taiwan.

Kalwani, M. U. and Narayandas, N. (1995): Long-term manufacturer supplier relationships: Do they pay off for supplier firms? Journal of Marketing 59(1): 1-16.

Keaveney, S. M. (1995): Customer switching behaviour in service industries: An exploratory study. Journal of Marketing 59(2): 71-82.

Khong, K. (2009): Service Quality Index: A Study on Malaysian Banks. Contemporary Management Research, 5(2): 109-124.

Kirk-Smith, M. (1998): Psychological issues in questionnaire-based research. *Journal of the Market Research Society* 40(3): 223-236.

Klein Rex,B.(1998): Principles and Practice of Structural Equations Models. New York: Guilford Publication.

Knemeyer, A. M., Corsi, T. M. and Murphy, P. R. (2003): Logistics Outsourcing Relationships: Customer Perspectives. *Journal of Business Logistics* 24: 77-109.

Kotler, P., Cámara, D., Grande, I., Cruz, I. (2000): Dirección de Marketing. Décima edición. Editorial Prentice Hall.

Kristensen, K., and Martensen, A. (2000): Measuring Customer satisfaction: a key dimension of business performance. *Business Performance Management*, 2(1/2/3): 162 a 163.

Kristensen, Kai, Hans Jorn Junhl et al. (2000): Customer satisfaction: some results for European Retailing. *Total Quality Management* 12(7-8) 890 - 897.

Kuhl, J. and Beckmann, J. (1985): Historical perspectives in the study of action control. *Action-Control: From cognition to behaviour*. Heidelberg, Alemania: 89-100.

Kumar, V., Bohling, T. R. and Ladda, R. N. (2003): Antecedents and consequences of relationship intention: Implications for transaction and relationship marketing. *Industrial Marketing Management* 32: 667-676.

Lam, S. Y., Shankar, V., Erramilli, M. K., and Murthy, B. (2004): Customer Value, Satisfaction, Loyalty, and Switching Costs: An Illustration From a Business-to-Business Service Context. *Journal of the Academy of Marketing Science* 32(3): 293-311.

Lassar, W., Manolis, C. and Winsor, R. (2000): Service quality perspectives and satisfaction in private banking. *International Journal of Bank Marketing*, 181-199.

Lawfer, Manzie R. (2004): Why Customers Come Back: How to Create Lasting Customer Loyalty. Carrie Press.

Leguina, A- (2007): Modelos de Ecuaciones Estructurales. Revisión Metodológica y Aplicación- Tesis de Grado. Universidad Diego Portales, Chile.

Lenka, U., Damodar, S. and Mohapatra, P. (2009): Service Quality, Customer Satisfaction, and Customer Loyalty in Indian Commercial Banks. The Journal of Entrepreneurship, 18(1): 47-64.

Levesque, T. and McDougall, G. (1996): Determinants of customer satisfaction in retail banking. International Journal of Bank, 14(7): 12-20.

Lévy, J.P. y Varela, J. (2006): Modelización con Estructuras de Covarianzas en Ciencias Sociales, Ediciones Netbiblo.

Lewis B.R. and Mitchell, V-W. (1990): Defining and measuring the quality of customer service. Marketing Intelligence and Planning 8(6): 11-17.

Lewis, B. and Soureli, M. (2006): The antecedents of consumer loyalty in retail banking. Journal of Consumer Behaviour, 5: 15-31.

Lewis, B.R. (1993): Service Quality Measurement. Marketing Intelligence and Planning 11(4).

Lewis, B.R. and Spyropoulos. S. (2001): Service failures and recovery in retail banking: the customers' perspective. International Journal of Bank Marketing, 19(1): 37 – 48.

Lewis, M. (2004): The Influence of Loyalty Programs and Short-Term Promotions on Customer Retention. Journal of Marketing Research 41(3): 281-292.

Lewis, R.C. and Booms, B.H. (1983): “The Marketing Aspect of Service Quality” in Lewis,

B.R. (1981) "Service Quality: An International Comparison of Bank Customers Expectations and Perceptions," *Journal of Marketing Management*, V0. 7, pp. 47-62.

Lim, K.S. and Razzaque, M.A. (1997): Brand loyalty and situational effects: an interactionist perspective. *Journal of International Consumer Marketing* 9(4): 95-115.

Lin, C. P. and Ding, C. G. (2005): Opening the black box: Assessing the mediating mechanism of relationship quality and the moderating effects of prior experience in ISP service. *International Journal of Service Industry Management* 16(1): 55-80.

Luque, T. (1997): Investigación de marketing. Editorial Ariel Economía, Barcelona, España.

Macintosh, G. and Lockshin, L. S. (1997): Retail relationships and store loyalty: A multi-level perspective. *International Journal of Research in Marketing* 14(5): 487-497.

Malhotra, N. (2004): Investigación de Mercados, un Enfoque Aplicado, cuarta edición, Pearson Prentice Hall, España.

Maruyama, G.M. (1998): "Basics of Structural Equation Modeling", SAGE, United States.

McDougall, G. and Levesque, T. (2000): Customer satisfaction with services: putting perceived value into the equation. *Journal of Services Marketing* 14(5): 392-410.

Mittal, B., Lassar, W.M. (1998): Why do customers switch? The dynamics of satisfaction versus loyalty. *Journal of Retailing* 12(3): 177-194.

Mittal, V. and Kamakura, W. A. (2001): Satisfaction, Repurchase Intent, and Repurchase Behaviour: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics. *Journal of Marketing Research* 38(1): 131-142.

Mittal, V., Kumar, P. and Tsiros, M. (1999): Attribute-Level Performance, Satisfaction, and Behavioural Intentions over Time: a Consumption-System Approach. *Journal of Marketing* 63(2): 88-101.

Mittal, V., Ross, W. T. and Baldasare, P. M. (1998): The Asymmetric Impact of Negative and Positive Attribute-Level Performance on Overall Satisfaction and Repurchase Intentions. *Journal of Marketing* 62: 33-47.

Moorman, C., Deshpandé, R. and Zaltman, G. (1993): Factors Affecting Trust in Market Research Relationships, in: *Journal of Marketing* 57: 81-101.

Morgan, N.A. and Piercy, N.F. (1992): Market-led quality. *Industrial Marketing Management* 21: 111-18.

Morgan, R. M. and Hunt, S. D. (1994): The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing* 58(3): 20-38.

Mouritsen, J. (1999): Valuing Expressive Organizations: Intellectual Capital and the Visualization of Value Creation. Copenhagen Business School, Copenhagen.

Mukherjee, A., Nath, P. and Pal, M. (2009): Resource, service quality and performance triad: a framework for measuring efficiency of banking services. *The Journal of the Operational Research Society*, 54(7): 723-735.

Ndubisi, N. O. (2007): Relationship Marketing and Customer Loyalty. *Marketing Intelligence & Planning* 25(1): 98-106.

Neal, W. D. (1999): Satisfaction is Nice, But Value Drives Loyalty. *Marketing Research* 11(1): 20-23.

Ngobo, P. V. (2004): Drivers of customer's cross-buying intentions. *European Journal of Marketing* 38(9-10): 1129-1157.

O'Malley, L. (1998): Can loyalty schemes really built loyalty? *Marketing Intelligence and Planning* 16(1): 47-55.

Olavarrieta, S. (1995): Medición Confiabilidad y Validez en Investigaciones en Marketing y Disciplinas Relativas al Comportamiento Humano, Estudios de Administración, Santiago, Chile.

Olavarrieta, S., Gutiérrez, A. y Zárate, A. (1999): El Rol de las Expectativas y Deseos en la Satisfacción del Cliente: Una Aplicación de Modelación de Ecuaciones Estructurales, Estudios de Administración, 6(1): 51-73.

Oliva, T. A., Oliver, R. L. and Macmillan, I. C. (1992): A catastrophe model for developing service satisfaction strategies. Journal of Marketing 56 (July): 83-95.

Oliver, R. L. (1980): A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. Journal of Marketing Research 17(4): 460-469.

Oliver, R. L. (1981): Measurement and evaluation of satisfaction process in retail settings. Journal of Retailing 57 (autumn): 25-48.

Oliver, R. L. (1993): Conceptual model of service quality and service satisfaction: compatible goals, different concepts. Advances in Service Marketing and Management: Research and Practice. Editado por T.A. Swartz, D.E. Bowen & S.W. Brown.

Oliver, R. L. (1997): Satisfaction: A Behavioural Perspective on the Consumer. Editorial Irwin / McGraw-Hill. Boston, MA.

Oliver, R. L. (1999): Whence consumer loyalty? Journal of Marketing 63(1): 33-44.

Oliver, R. L., Rust, R. T., and Varki, P. (1997): Customer Delight: Foundations, Findings, and Managerial Insight. Journal of Retailing 73(3): 311-336.

Olsen, S. O. (2002): Comparative Evaluation and the Relationship between Quality, Satisfaction, and Repurchase Loyalty. Journal of the Academy of Marketing Science 30(3): 240-249.

Oppewal, H. and Vriens, M. (2000): Measuring perceived service quality using integrated conjoint experiments. *International Journal of Bank Marketing* 18(4): 154-169.

Ortega, E. y Recio, M. (1997): Fidelización de clientes y marketing de relaciones. *Investigación y Marketing, AEDEMO*, No. 57.

Osayawe, B. (2006): Correlates of customer loyalty to their bank: a case study in Nigeria. *International Journal of Bank*, 24(7):494-508.

Parasuraman, A. (1996): Understanding and Leveraging the Role of Customer Service in External, Interactive and Internal Marketing. *Frontiers in Services Conference Presentation*.

Parasuraman, A. Zeithaml, V. and Berry, L. (1991): Understanding customer expectations of service. *Sloan Management Review*, spring, pp. 39-48.

Parasuraman, A., Berry, L. and Zeithaml, V.A. (1990): Guidelines for Conducting Service Quality Research. *Marketing Research* (december): 34-44.

Parasuraman, A., Zeihaml, V. and Berry, L. (1985): A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of marketing*, 49: 41-50.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., and Berry, L. L. (1988): SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, in: *Journal of Retailing* 64(1): 12-40.

Patterson, P.G. and Spreng, R.A. (1997): Modelling the Between Perceived Value Satisfaction and Repurchase Intentions in a Business-to-Bussiness, *Services Context: An Empirical Examination*. *International Journal of Service Industry Management*, 8 (5):414-434.

Peppers, Don, Rogers, M and Dorf, B. (1999): *The One to One Fieldbook: The Complete Toolkit For Implementing a 1 to 1 Marketing Program*, Double Day, New York, NY.

Peter, J.P. and Churchill, G.A. (1986): Relationship among research design choices and psychometric properties of rating scales: A Meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 23(1): 1-10.

Petty, R. and Guthrie, J. (2000a): Intellectual capital literature review, measuring, reporting and management. *Journal of Intellectual Capital* 1(2).

Ping, R. A. J. (1993): The Effects of Satisfaction and Structural Constraints on Retailer Exiting, Voice, Loyalty, Opportunism, and Neglect. *Journal of Retailing* 69(3): 320-352.

Poolthong, Y. and Mandhachitara, R. (2009): Customer expectations of CSR, perceived service quality and brand effect in Thai retail banking. *International Journal of Marketing*, 27(6): 408-427.

Pritchard, M. P., Havitz, M. E. and Howard, D. R. (1999): Analyzing the Commitment-Loyalty Link in Service Contexts. *Journal of the Academy of Marketing Science* 27(3): 333-348.

Ranaweera, C. and Prabhu, J. (2003): The influence of satisfaction, trust and switching barriers on customer retention on a continuous purchasing setting. *International Journal of Service Industry Management* 14(4): 374-395.

Reichheld, F.F., and W. E. Sasser (1990): Zero Defections: Quality Comes to Services. *Harvard Business Review*, September/October: 105-111.

Reichheld, Frederick (1996): The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value. Harvard Business School Press, Boston.

Reinares, P.J. and Ponzoa, J.M. (2006): Marketing relacional: Un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente. Segunda Edición. Prentice Hall, Madrid, España.

Reinares, P. and García de Madariaga, J. (2007): The Importance of Rewards in the Management of Multisponsor Loyalty Programmes. *Database Marketing & Customer Strategy Management*. 15 (1):37-48.

Reynolds, K. E. and Beatty, S. E. (1999): Customer Benefits and Company Consequences of Customer-Salesperson Relationships in Retailing. *Journal of Retailing* 75(1): 11-32.

Roehm, M. L., Pullins, E. B., and Roehm Jr., H. A. (2002): Designing Loyalty-Building Programs for Packaged Goods Brands. *Journal of Marketing Research* 39(2): 202-213.

Rust, R. T., Danaher, P, and Varki,S. (2000): Using Service Quality Data for Competitive Marketing Decisions. *International Journal of Service Industry Management* 11(5): 438-469.

Rust, R. T. and Zahorik, A. J. (1993): Customer Satisfaction, Customer Retention, and Market Share. *Journal of Retailing* 69(2): 193-215.

Saaty, T (1994): Fundamentals of Decision Making and Priority Theory with the Analytic Hierarchy Process. (Analytic Hierarchy Process Series, Vol. 6). RWS Publications.

Saaty, T. (1997): Toma de Decisiones para Líderes. El Proceso Analítico Jerárquico, la toma de Decisiones en un Mundo Complejo. RWS Publications.

SBIF (2008): Género en el sistema financiero, report, Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, (Junio 2008), Chile.

SBIF (2009): Número y monto cuentas corrientes por tipo de persona e institución, en Moneda Chilena. Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, Chile, Mayo 2009.

Schwarz, N. (2003): Self-reports in consumer research: The challenger of comparing cohorts and cultures. *Journal of Consumer Research* 29(March): 588-594.

Selnes, F. (1993): An Examination of the Effect of Product Performance on Brand Reputation, Satisfaction and Loyalty. *European Journal of Marketing* 27(9): 19-35.

Setó, D. (2002): La fidelidad del cliente: Una revisión de su conceptualización y medida. XVI Congreso Nacional y XII Congreso Hispano-Francés de AEDEM, junio, Alicante.

Shankar, V., Smith, A. K., and Rangaswamy, A. (2003): Customer satisfaction and loyalty in online and offline environments. *International Journal of Research in Marketing* 20(2): 153-175.

Sharma, A., and Mehta, V. (2004): Service quality perceptions in financial services: a case study of banking services. *Journal of Services Research*. 4 (2):205-223.

Sharp, B. and Sharp, A. (1997): Loyalty programs and their impact on repeat-purchase loyalty patterns. *International Journal of Research in Marketing* 14(5): 473-486.

Singh, J. and Sirdeshmukh, D. (2000): Agency and trust mechanisms in customer satisfaction and loyalty judgements. *Journal of the Academy of Marketing Science* 28(1): 150-67.

Sirdeshmukh, D., Singh, J. and Sabol, B. (2002): Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges. *Journal of Marketing* 66(1): 15-37.

Smith, A.M. (1992): The consumer's evaluation of service quality: some methodological issues. Citado en Whitelock, J. (Ed.), *Proceedings of the 1992 Annual Conference, MEG, University of Salford, Marketing in the New Europe and beyond*: 633-48.

Solnick, S.J. and Hemenway, D. (1992): Complaints and disenrollment at a health maintenance organisation. *The Journal of Consumer Affairs* 26(1): 90-99.

Srijumpa, R., Chiarakul, T. and Speece, M. (2007): Satisfaction and dissatisfaction in service encounters. *International journal of bank marketing*, 25(3): 173-194.

Sriram, V. and Mummalaneni, V. (1990): Determinants of Source Loyalty in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Purchasing & Materials Management* 26(1): 21-26.

Steenkamp, J.E.M., Van Trijp, H.C.M. (1991): "The use of LISREL in validating marketing constructs". *Journal of Research in Marketing*, 8(4): 283-299.

Stewart, K. (1998): An exploration of customer exit in retail banking. *International Journal of Bank Marketing* 16(1): 6-14.

Storbacka, K., Strandvik, T., Grönroos, C. (1994): Managing Customer Relationships for Profit. *International Journal of Service Industry Management* 5(5).

Sureshchandar, G.S, Rajendran, C. and Anantharaman, R. (2002): The relationship between service quality and customer satisfaction – a factor specific approach. *Journal of service marketing*, 16(4): 363-379.

Sveiby, K. (1997): *The New Organizational Wealth*. Berrett-Koehler, New York.

Sweeney, J., Joffre Swait (2008): The Effects of Brand Credibility on Customer Loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services* 15: 179-193.

Tam, J. L. M. (2004): Customer Satisfaction, Service Quality and Perceived Value: An Integrative Model. *Journal of Marketing Management*, 20 (7/8):897-917.

Tantakasem, P. and Lee, S. (2008): Service quality and the customer satisfaction chain in the Thai retail banking industry.

Taylor, S. A. and Baker, T. L. (1994): An assessment of the relationship between service quality and customer satisfaction in the Formation on Consumer's Purchase Intentions. *Journal of Retailing* 70(2): 163-178.

Too, L. H. Y., Souchon, A. L. and Thirkell, P. C. (2001): Relationship Marketing and Customer Loyalty in a Retail Setting: A Dyadic Exploration. *Journal of Marketing Management* 17: 287-319.

Torres, E., Hidalgo, P. y Barra, C. (2008): Determinación y Categorización de los Factores de Satisfacción e Insatisfacción en la Banca en Internet. *Revista Latinoamericana de Administración*, 41: 49-67.

Urcelay, V. (2008): Retos en la gestión de la lealtad del cliente. *Estudios Empresariales*, 126: 87-95.

Valenzuela, L., García de Madariaga, J. y Blasco, M. (2006): Evolución del marketing hacia la gestión orientada al valor del cliente: revisión y análisis. 15(2):99-105.

Valdunciel, L., Florez, M. y Miguel, J. A. (2007): Análisis de la calidad del servicio que prestan las entidades bancarias y su repercusión en la satisfacción del cliente y la lealtad hacia la entidad. *Revista Asturiana de Economía-RAE*, 38: 79-99.

Vázquez, R., Rodríguez –Del Bosque, I., Díaz, A. and Ruiz, A.V. (2001): Service quality in supermarket retailing: identifying critical service experiences. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8: 1-14.

Venetis, K. A. and Ghauri, P. N. (2004): Service quality and customer retention: building long-term relationships. *European Journal of Marketing* 38(11-12): 1577-1598.

Verhoef, P. C. (2003): Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development. *Journal of Marketing* 67(4): 30-45.

Vilares, M. and Coelho, P. (2003): The employee-customer satisfaction chain in the ECSI model. *European Journal of Marketing* 37: 1703-1722.

Wallace, D. W., Giese, J. L. and Johnson, J. L. (2004): Customer retailer loyalty in the context of multiple channel strategies. *Journal of Retailing* 80(4): 249-263.

Wallenburg, C. M. (2004): Kundenbindung in der Logistik: Eine empirische Untersuchung zu ihren Einflussfaktoren, Bern, Stuttgart, Vienna.

Walsh, G., Evanschitzky, H. and Wunderlich, M. (2008): Identification and analysis of moderator variables, investigating the customer satisfaction-loyalty link. *European Journal of Marketing*, 42(9/10): 977-1004.

West, S.G., Finch, J.F. and Curran, P.J. (1995): Structural equations models with nonnormal variables: Problems and remedies. En HOYLE, R.H. (ed): *Structural equations model: Concepts, issues, and applications*. Sage Publications, 57-75.

Westbrook, Robert A. (1983): Consumer Satisfaction and the Phenomenology of Emotions during Automobile Ownership Experiences. Citado en *International Journal of Consumer Satisfaction and Complaining Behaviour*. Editores Ralph L. Day and H. Keith Hunt, Bloomington. Department of Marketing, Indiana University, 2-9.

Woodruff, R.B. (1997): Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science* 25: 139-153.

Yavas, U., Benkenstein, M. and Stuhldreier, U. (2004): Relationships between service quality and behavioural outcomes. *International Journal of Bank Marketing*, 22(2): 144-157.

Yavas, Ugur. and Shemwell, D. (1996): Bank image: exposition and illustration of correspondence analysis. *International Journal of Bank Marketing*, 15-21.

Yen, H. J. R. and Gwinner, K. P. (2003): Internet retail customer loyalty: the mediating role of relational benefits. *International Journal of Service Industry Management* 14(5): 483-500.

Yen, Y. (2010): Can perceived risks affect the relationship of switching costs and customer loyalty in e-commerce. Department of computer science and information management, Taiwan.

Yi, Y. and Jeon, H. (2003): Effects of Loyalty Programs on Value Perception, Program Loyalty, and Brand Loyalty. *Journal of the Academy of Marketing Science* 31(3): 229-240.

Yi, Youjae (1990): A Critical Review of Consumer Satisfaction. Review of Marketing. Ed. Valarie A. Zeithaml. Chicago: American Marketing Association, 68-123.

Yieh K., Yu- Ching Chiao et al. (2007): Understanding the Antecedents to Customer Loyalty by Applying Structural Equation Modeling. Total Quality Management 18(3): 267-284.

Yu, Y. and Dean, A. (2001): The Contribution of Emotional Satisfaction to Consumer Loyalty. International Journal of Service Industry Management, 12(3): 234-250.

Zeithaml, V. A., Berry, L. and Parasuraman, A. (1993): The Nature and Determinants of Consumer Expectations of service. Journal of the Academy of Marketing Science 21(1): 1-12.

Zeithaml, V. A., Berry, L. and Parasuraman, A. (1996): The behavioural consequences of service quality. Journal of Marketing 60(2): 31-46.

Zeithaml, V. y Bitner, M.J. (2002): Marketing de Servicios: Un enfoque de integración del cliente a la empresa. Segunda edición, McGraw-Hill, Interamericana Editores.

Zeithaml, V.; Berry, L. and Parasuraman, A. (1993): The nature and determinants of customer expectations of service. Journal of the Academy of Marketing Science 21(1): 1-12.

Zeithaml, Valarie A. (1988): Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Conceptual Model and Synthesis of Research. Journal of Marketing 52(July): 2-22.

Zhang, Y. (2009): A Study of Corporate Reputation's Influence on Customer Loyalty Based on PLS-SEM Model. International Business Research, 2(3).

Otras Referencias

www.bancafacil.cl, Sitio educativo de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras de Chile.

www.sbif.cl, Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras de Chile (SBIF).

ANEXO 1

Estudios de Bancos

- Informe Resumido de Resultados Básicos del Negocio Retail. Agosto 2006. Brain Network Consulting Group.
- Informe Calidad del Servicio. Satisfacción de Clientes en Sucursales. Noviembre 2006. ICCOM Investigación de Mercado.
- Perfil y relación con el Banco de clientes que acuden a la sucursal según posesión de producto. Noviembre 2006. ICCOM Investigación de Mercado.
- Resultados de Evaluaciones al Servicio. Segmento Personas 2006. Gerencia de marketing. Área de calidad. Noviembre 2006.
- Informe. Segmentación Clientes Personas: Margen por Segmento y Microsegmento Renta Edad. Agosto 2007.
- Presentación. Estudio de Abandonadores Cuenta Corriente. Gerencia de Marketing. Área de Calidad. Agosto 2005.
- Presentación Satisfacción Personas. Servitest Personas. Cuentacorrentistas. Gerencia de Marketing. Área de Calidad. Agosto 2003.
- Presentación Satisfacción Personas. Servitest Personas. Cuentacorrentistas. Gerencia de Marketing. Área de Calidad. Agosto 2004.
- Presentación Satisfacción Personas. Servitest Personas. Cuentacorrentistas. Gerencia de Marketing. Área de Calidad. Agosto 2005.
- Presentación Satisfacción Personas. Servitest Personas. Cuentacorrentistas. Gerencia de Marketing. Área de Calidad. Agosto 2006.
- Presentación. Satisfacción con ejecutivos. Estudio experimental Ejecutivos AR Gerencia de Marketing. Área de Calidad. Agosto 2006.
- Satisfacción Segmento Personas: Clientes Alta Relación, Clásico y Potencial. Gerencia de Marketing.. Noviembre 2006-

ANEXO 2

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Encuesta sobre el Producto Cuenta Corriente en la Banca Chilena para personas con una ANTIGÜEDAD DE AL MENOS UN AÑO

Hora de Inicio	
----------------	--

Día	Mes	Año

Hora de Término	
-----------------	--

Presentación al Cliente

Estamos realizando un estudio con el objetivo de evaluar el servicio que ofrecen los bancos en relación a las cuentas corrientes personales. La información que nos entregue es muy importante y será utilizada en un **trabajo de investigación universitario** de forma estrictamente confidencial y se analizará sólo con fines estadísticos, por lo que se puede sentir libre de darnos su opinión sincera.

P1. ¿Desde hace cuánto tiempo tiene la cuenta corriente? En el caso que usted posea más de una cuenta corriente, por favor responda la pregunta considerando la cuenta con la que realiza la mayor parte de sus transacciones. **(LEER PERÍODOS DE TIEMPO)**

Períodos de Tiempo	Ticket
Entre 1 y 2 años	1
Entre 2 y 5 años	2
Entre 5 y 10 años	3
Más de 10 años	4

P2. ¿Cuántas cuentas corrientes posee?

P3. ¿A qué banco pertenece la cuenta corriente que usted utiliza con más frecuencia, es decir, cuál es su **banco principal**?

Banco de Chile	1	BancoEstado	6	Banco Falabella	11
Edwards-Citi	2	Banco BICE	7	BBVA	12
Banco Santander	3	Scotiabank	8	Banco del Desarrollo	13
BCI	4	Banco Itaú	9	Corpbanca	14
Tbanc	5	Banco Security	10	Otros Bancos	15

Por favor responda todas las preguntas que vienen a continuación considerando a su banco principal y su SITUACIÓN ACTUAL con el banco.

P4. TENENCIA DE PRODUCTOS

P4a) ¿Usted posee línea de crédito vigente? (Se utiliza en el caso de sobregiros)

Sí 1 No 0

P4b) ¿Usted posee tarjeta de crédito (VISA, MASTER CARD, Etc)?

Sí 1 No 0

P4c) ¿Usted ha tenido o tiene créditos de consumo durante el tiempo que ha sido cliente cuentacorrentista con su banco?

Sí 1 No 0

P4d) ¿Usted ha tenido o tiene crédito hipotecario durante el tiempo que ha sido cliente cuentacorrentista con su banco?

Sí 1 No 0

P4e) ¿Usted ha tenido o tiene algún otro tipo de producto (por ejemplo, seguros, cuenta vista, depósitos a plazo o instrumentos de inversión...) durante el tiempo que ha sido cliente cuentacorrentista con su banco?

Sí 1 No 0

P5) ¿Usted tiene alguna categoría preferencial como cliente cuentacorrentista dentro de su banco?
(SE REFIERE A SI EL ENCUESTADO ES CLIENTE PRIME, PREMIUM, etc.)

Sí 1 No 0

(FACTOR HUMANO)

P6). ¿Usted ha sido atendido alguna vez por algún ejecutivo de cuenta?

Sí 1 →(PASAR A PREGUNTA 7)
No 0 →(PASAR A PREGUNTA 8)

P7. A continuación le pediré que evalúe, a través de la escala del 1 al 7, el servicio que usted ha recibido de (el o los) ejecutivos de cuenta ¿Qué tan de acuerdo o desacuerdo se encuentra con las siguientes afirmaciones?

Afirmaciones	Nota						
	1	2	3	4	5	6	7
P7a) En general el ejecutivo de cuenta resuelve mis necesidades correctamente	1	2	3	4	5	6	7
P7b) Cuando necesito hablar con algún ejecutivo puedo acceder a él en un tiempo razonable	1	2	3	4	5	6	7
P7c) En general el ejecutivo de cuenta demuestra interés por conocer mis necesidades y entregar alternativas de solución	1	2	3	4	5	6	7
P7d) En general el ejecutivo de cuenta cumple con lo que le pido en el plazo prometido	1	2	3	4	5	6	7
P7e) El ejecutivo de cuenta se da tiempo suficiente para atenderme	1	2	3	4	5	6	7

(FACTOR ORGANIZATIVO DE LOS PROCESOS)

P8. En cuanto a los aspectos operativos de atención al cliente, ¿Qué tan de acuerdo o desacuerdo se encuentra con las siguientes afirmaciones?

Afirmaciones	Nota						
	1	2	3	4	5	6	7
P8a) Los cargos y comisiones que me cobran en la cuenta corriente son claros (entendibles)	1	2	3	4	5	6	7
P8b) Mi Banco siempre tiene disponible y actualizada la información sobre mi estado de cuenta	1	2	3	4	5	6	7
P8c) Los registros de los movimientos de mi cuenta corriente, siempre son correctos (se registran sin errores)	1	2	3	4	5	6	7
P8d) Por lo general, cuando voy a una sucursal espero un tiempo razonable para ser atendido (SI NO HA ASISTIDO A UNA SUCURSAL EN LOS ÚLTIMOS 6 MESES, EVALUAR CON 99)	1	2	3	4	5	6	7 9 9
P8e) En general el Banco es ágil en la aprobación de los productos que necesito (cuenta corriente, línea de crédito, tarjeta de crédito, créditos de consumo, hipotecario, etc)	1	2	3	4	5	6	7
P8f) Mi Banco en general es ágil en los procedimientos	1	2	3	4	5	6	7

(FILTRO)

P9. ¿Usted ha ingresado alguna vez la página Web de su Banco?

Sí 1 → (PASAR A PREGUNTA 10)
 No 0 → (PASAR A PREGUNTA 11)

(FACTOR TECNOLÓGICO WEB)

P10. En relación al servicio que le ofrece la página Web del Banco ¿Qué tan de acuerdo o desacuerdo se encuentra con las siguientes afirmaciones? **Si no ha realizado transacciones a través de la página Web, por favor evalúe de acuerdo a su percepción.**

Afirmaciones	Nota						
P10a) Cuando necesito usar la página web, está siempre disponible, en funcionamiento.	1	2	3	4	5	6	7
P10b) Mi Banco permite realizar una gran variedad de operaciones a través de la página Web	1	2	3	4	5	6	7
P10c) Mi Banco tiene toda la información que necesito en el sitio web	1	2	3	4	5	6	7
P10d) Mi Banco tiene una página Web de fácil uso	1	2	3	4	5	6	7
P10e) Me siento seguro de hacer transacciones a través de la página web de mi Banco	1	2	3	4	5	6	7
P10f) Las operaciones que hago a través de la web se registran correctamente	1	2	3	4	5	6	7

(FACTOR PERSONALIZACIÓN)

P11. En relación al servicio que el banco le ofrece por ser cuentacorrentista, ¿Qué tan de acuerdo o desacuerdo se encuentra con las siguientes afirmaciones?

Afirmaciones	Nota						
P11a) Mi Banco se muestra preocupado por satisfacer mis requerimientos	1	2	3	4	5	6	7
P11b) Por ser cuentacorrentista, mi Banco me ofrece beneficios bancarios que SON DE MI INTERÉS (créditos pre-aprobados, comisiones preferenciales, tasas preferenciales)	1	2	3	4	5	6	7
P11c) En caso de requerir un crédito u otro producto, yo creo que mi Banco adaptaría su oferta de acuerdo a mis necesidades (plazos, formas de pago, flexibilidad para repactar mis créditos)	1	2	3	4	5	6	7
P11d) Mi Banco me ofrece productos y servicios que SON DE MI INTERÉS (descuentos, posibilidad de comprar bienes a precios preferenciales, regalos, facilidades de pago)	1	2	3	4	5	6	7

(FACTOR SATISFACCIÓN)

P12. ¿Cuán de acuerdo o desacuerdo se encuentra con las siguientes afirmaciones?

Afirmaciones	Nota						
P12a) En general mi experiencia con la cuenta corriente de mi Banco es positiva	1	2	3	4	5	6	7
P12b) El Banco en el que estoy, es mi Banco ideal	1	2	3	4	5	6	7
P12c) Mi Banco me entrega el bienestar que espero	1	2	3	4	5	6	7

P12d) Me siento satisfecho con la atención que recibo del personal del Banco	1	2	3	4	5	6	7
P12e) (LEER SOLO SI EN P9 RESPONDIÓ “Sí”) Me siento satisfecho con el servicio que me ofrece la página Web de mi Banco	1	2	3	4	5	6	7
P12f) Me siento satisfecho en general con mi cuenta corriente	1	2	3	4	5	6	7

(FACTOR IMAGEN)

P13. En relación a la imagen que proyecta su banco ¿Cuán de acuerdo o desacuerdo se encuentra ante las siguientes afirmaciones?

Afirmaciones	Nota						
P13a) Mi Banco es una institución que genera confianza	1	2	3	4	5	6	7
P13b) Mi Banco es un banco de prestigio	1	2	3	4	5	6	7
P13c) Mi Banco es un banco cercano a sus clientes	1	2	3	4	5	6	7

(FACTOR LEALTAD)

P14. En relación a su actitud respecto a recomendar o continuar siendo cliente de su banco ¿Cuán de acuerdo o desacuerdo se encuentra con las siguientes afirmaciones?

Afirmaciones	Nota						
P14a) Según las experiencias que he tenido en mi Banco, pienso continuar siendo su cliente	1	2	3	4	5	6	7
P14b) Según mi experiencia recomendaría a mi Banco a un familiar o amigo	1	2	3	4	5	6	7
P14c) En general, no tengo interés en escuchar las ofertas de otros bancos	1	2	3	4	5	6	7
P14d) Según la experiencia que he tenido con mí Banco, volvería a adquirir mi cuenta corriente con el mismo Banco. (Si usted es un cliente que proviene de una fusión de bancos, por favor conteste respecto del banco en el que se encuentra actualmente).	1	2	3	4	5	6	7
P14e) Si necesitara contratar un nuevo producto (crédito hipotecario, crédito de consumo, etc.), es muy probable que lo contrate con mi Banco actual	1	2	3	4	5	6	7
P14f) Si la comisión por mantención de la cuenta subiera razonablemente, no pensaría en cambiarme a otro banco.	1	2	3	4	5	6	7

(FACTOR MANEJO DE RECLAMOS)

P15. Con respecto a los problemas que usted pueda tener con el banco, ¿Qué tan de acuerdo o desacuerdo se encuentra con las siguientes afirmaciones? **(PUEDE QUE EL ENCUESTADO NUNCA HAYA PASADO POR LAS SITUACIONES QUE SE DESCRIBEN, POR ELLO LUEGO DE LEER LA AFIRMACIÓN, PREGUNTE AL ENCUESTADO SI HA PASADO POR TAL SITUACIÓN. SI DICE QUE NO, MARQUE 99: “NO SABE, NO APLICA”)**

Se entiende por reclamo cualquier queja que haya hecho explícita al banco ya sea por problemas de robos, cobros indebidos, mala atención del personal, etc.

Afirmaciones	Nota							
P15a) Cuando se ha presentado un cobro indebido en mi cuenta, el banco ha resuelto adecuadamente la situación	1	2	3	4	5	6	7	99
P15b) Cuando se me ha presentado un problema de robo o pérdida (cheques/tarjetas/ chequera), los accesos para bloquear la cuenta han funcionado adecuadamente	1	2	3	4	5	6	7	99
P15c) Cuando he reclamado por mala atención del personal he recibido algún tipo de disculpas o respuesta por mejorar la situación.	1	2	3	4	5	6	7	99
P15d) En general el Banco resuelve en un tiempo razonable los reclamos y/o problemas que le he planteado.	1	2	3	4	5	6	7	99
P15e) Mi Banco tiene una buena disposición para resolver los reclamos y/o problemas que se le plantean	1	2	3	4	5	6	7	99
P15f) El Banco siempre ha resuelto satisfactoriamente los reclamos y/o problemas que le he planteado	1	2	3	4	5	6	7	99
P15g) El Banco tiene los mecanismos adecuados para manifestar los problemas y/o reclamos	1	2	3	4	5	6	7	99

(FACTOR VALOR PERCIBIDO)

P16. ¿Qué tan de acuerdo o desacuerdo se encuentra con las siguientes afirmaciones?

Afirmaciones	Nota						
P16a) El Banco me da más beneficios que los costos que debo pagar	1	2	3	4	5	6	7
P16b) Recibo más beneficios en mi Banco que los que creo que me puede dar otro banco	1	2	3	4	5	6	7
P16c) El Banco posee personal capacitado para darme una buena atención	1	2	3	4	5	6	7
P16d) El servicio es bueno en relación a lo que pago	1	2	3	4	5	6	7

P16e. ¿Usted conoce el valor que le cobran por mantención de su cuenta corriente?

- Sí 1 →(PASAR A PREGUNTA P16f)
- No 0 →(PASAR A PREGUNTA 17)
- No me cobran comisión 2 →(PASAR A PREGUNTA P17)

P16f. ¿Qué tan de acuerdo o desacuerdo se encuentra con la siguiente afirmación?: “**El cobro de comisión por mantención de mi cuenta corriente me parece razonable**”

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

(FILTRO)

P17. ¿Usted ha visitado alguna sucursal de su Banco en los últimos 6 meses?

Sí	1	→(PASAR A PREGUNTA P18)
No	0	→(PASAR A PREGUNTA P19)

(FACTOR TANGIBLES)

P18. En relación a las instalaciones físicas de su banco, ¿Qué tan de acuerdo o desacuerdo se encuentra con las siguientes afirmaciones.

Afirmaciones	Nota						
	1	2	3	4	5	6	7
P18a) Mi Banco cuenta con una infraestructura cómoda (aire acondicionado, ambiente espacioso, asientos)	1	2	3	4	5	6	7
P18b) Mi Banco cuenta con el equipamiento necesario para facilitar mis trámites (suficientes cajas, mesones, señalización adecuada, etc)	1	2	3	4	5	6	7
P18c) Mi Banco cuenta con suficientes cámaras de seguridad	1	2	3	4	5	6	7
P18d) Mi Banco cuenta con suficientes sucursales para la atención	1	2	3	4	5	6	7

(CALIDAD)

P19 De acuerdo a su experiencia en el banco y a lo que usted esperaba obtener del servicio de la cuenta corriente, evalúe de a cuerdo a la siguiente escala de medición **(LEER Y MOSTRAR ESCALA)**:

- 7 es Excelente
- 6 es Bueno
- 5 es Más que regular
- 4 es Regular
- 3 es Menos que regular
- 2 es Malo
- 1 es Pésimo

Afirmaciones	Nota						
	1	2	3	4	5	6	7
P19a) Evalúe el desempeño real del banco en cuanto a la atención entregada	1	2	3	4	5	6	7
P19b) Evalúe la experiencia en general con el servicio de la cuenta corriente	1	2	3	4	5	6	7
P19c) Evalúe la calidad del servicio en general percibido	1	2	3	4	5	6	7

P20. Lea estas afirmaciones atentamente y elija las 3 razones más importantes por las cuales usted sigue permaneciendo en su banco. Ordénelas del 1 al 3, donde 1 es la razón de mayor importancia y 3 la de menor importancia. (Sólo elija 3 afirmaciones)

Porque estoy satisfecho(a) con el banco	
Porque el banco me da lo que yo quiero	
Porque el banco funciona bien	
Por costumbre	
Porque no tengo tiempo para buscar otras alternativas	
Porque no estoy seguro(a) que otro banco me ofrezca algo mejor	
Porque no tengo otra opción	
Porque estoy amarrado(a) con el banco	
Otros (Especificar aquí)	

P21. Marque con una cruz el motivo por el cual usted decidió ser cliente de su banco principal. (Solo marque una opción).

Porque me recomendaron el banco	
Porque el banco me ofreció la cuenta antes de terminar mis estudios	
Porque adquirí un producto en el banco y éste me abrió automáticamente la cuenta	
Porque a través de la cuenta, me pagan el sueldo	
Porque mi banco original se fusionó con el banco en el que estoy actualmente	
Otros (Especificar aquí)	

REGISTRE TODOS LOS DATOS DE LA PERSONA ENCUESTADA

NOMBRE:

TELÉFONO:

SEXO	
Masculino	1
Femenino	2

COMUNA DONDE RESIDE

EDAD

NIVEL DE ESTUDIOS	TICKET
Enseñanza básica	1
Enseñanza media incompleta	2
Enseñanza media completa	3
Educación técnica superior incompleta	4
Educación técnica superior completa	5
Educación universitaria incompleta	6
Educación universitaria completa	7
Educación universitaria con postgrado	8

OCUPACIÓN PRINCIPAL	TICKET
Trabaja independiente	1
Trabaja dependiente	2
No trabaja (dueña de casa, retirado, jubilado)	3
Estudiante	4

NIVEL DE INGRESOS MENSUAL (MONTO TOTAL QUE RECIBE REGULARMENTE)	TICKET
Menor o igual a \$500.000	1
Mayor a \$500.000 hasta \$1.000.000	2
Mayor a \$1.000.000 hasta \$2.000.000	3
Mayor a \$2.000.000 hasta \$5.000.000	4
Mayor a \$5.000.000	5

DATOS DEL ENCUESTADOR

NOMBRE:

RUT:

TELÉFONO:

E-MAIL:

MUCHAS GRACIAS

ANEXO 3

VALIDEZ DE CONTENIDO

Preguntas de valoración general sobre Tangibles,		
Aspecto instalaciones	Infraestructura cómoda → Pregunta N° 18a) del cuestionario	Mukherjee et al. 2009; Lenka et al., 2009; Yavas et al., 2004; Tantakasem & Lee, 2008; Barroso et al., 2004; Khong kok, 2009; Levesque & McDougal, 1996; Poolthong & Mandhachitara, 2009; Cronin & Taylor, 1992; Parasuraman et al., 1985; Al-Hawari et al., 2009; Valdunciel et al. 2007.
Equipamiento	Equipamiento necesario para facilitar los tramites → Pregunta N° 18b) del cuestionario	Mukherjee et al., 2009; Lenka et al., 2009; Bahia y Nantel, 2000; Cronin y Taylor, 1992; Parasuraman et al. 1985; Al-Hawari et al., 2009; Valdunciel et al., 2007.
Seguridad	Suficientes cámaras de seguridad → Pregunta N° 18c) del cuestionario	Al-Hawari et al., 2009; Lassar et al., 2000; Bahia y Nantel, 2000; Parasuraman et al., 1985; Mukherjee et al. 2009; Valdunciel et al., 2007-
Localización	Suficientes sucursales para la atención → Pregunta N° 18d) del cuestionario	Mukherjee et al., 2009; Lenka et al., 2009; Khong kok, 2009; Oppewal y Vriens, 2000; Bravo et al., 2009; Parasuraman et al., 1985; Valdunciel et al., 2007; Tantakasem & Lee, 2008; Jamal, 2002.

Fuente: elaboración propia.

Preguntas de valoración general sobre Capital Humano		
Competencia	Resolución correcta de necesidades por parte del ejecutivo de cuenta → Pregunta N° 7a) del cuestionario	Mukherjee et al., 2009; Yavas et al., 2004; Tantakasem & Lee, 2008; Barroso et al., 2004; Khong Kkok, 2009; Oppewal & Vriens, 2000; Lassar et al., 2000; Bahia & Nantel, 2000; Poolthong & Mandhachitara, 2009; Parasuraman et al., 1985; Karatepe et al., 2005.
Accesibilidad	Si necesita un ejecutivo de cuenta accede a él en un tiempo razonable → Pregunta N° 7b) del cuestionario	Mukherjee et al. 2009; Yavas et al., 2004; Barroso et al., 2004; Bravo et al. 2009; Lassar et al., 2000; Karatepe et al. 2005; Al-Hawari et al., 2009.
Atención	El ejecutivo de cuenta muestra interés por sus necesidades y entrega de alternativas de solución → Pregunta N° 7c) del cuestionario	Mukherjee et al., 2009; Lenka et al. 2009; Yavas et al., 2004; Tantakasem & Lee. 2008; Barroso et al., 2004; Khong kok. 2009; Oppewal & Vriens, 2000; Levesque & McDougal, 1996; Bahia & Nantel, 2000; Cronin & Taylor, 1992; Parasuraman et al., 1985; Karatepe et al., 2005; Valduciel, Flórez et al., 2007. Vásquez et al., 2001.
	El ejecutivo de cuenta se da el tiempo suficiente para su atención → Pregunta N° 7e) del cuestionario	Mukherjee et al. 2009; Yavas et al., 2004; Barroso et al., 2004; Oppewal y Vriens, 2000; Levesque y McDougal, 1996; Cronin y Taylor, 1992; Parasuraman et al., 1985; Lassar et al., 2000; Valduciel, Flórez et al., 2007; Karatepe et al. 2005. Vásquez et al., 2001.
Responsabilidad	El ejecutivo de cuenta cumple lo pedido en el plazo prometido → Pregunta N° 7d) del cuestionario	Yavas et al., 2004; Tantakasem & Lee, 2008; Barroso et al., 2004; Khong Kok, 2009; Oppewal & Vriens, 2000; Levesque & McDougal, 1996; Bravo et al. 2009; Bahai & Nantel, 2000; Cronin & Taylor, 1992; Parasuraman et al., 1985; Mukherjee et al. 2009; Jamal, 2002.

Fuente: elaboración propia.

Preguntas de valoración general sobre Capital Organizativo		
Productos y servicios	Agilidad en la aprobación de productos y servicios requeridos → Pregunta N° 8e) del cuestionario	Mukherjee et al. 2009; Tantakasem & Lee, 2008; Levesque & McDougal, 1996; Bravo et al. 2009; Lassar et al. 2000; Bahia & Nantel, 2000; Lassar et al. 2000; Ball, 2006
Información	Disponibilidad y actualización de la información del estado de cuenta → Pregunta N° 8b) del cuestionario	Yavas et al. 2004; Khong Kok, 2009; Al-Eisa y Alhemoud, 2009; Bahia & Nantel, 2000; Cronin & Taylor, 1992; Parasuraman et al. 1985; Lassar et al. 2000; Ball, 2006
	Claridad de la información en cargos y comisiones → Pregunta N° 8a) del cuestionario	Ball, 2006; Karatepe, Yavas et al. 2005; Valdunciel et al. 2007
Exactitud en transacciones	Los registros de los movimientos de la cuenta corriente son correctos o no registran errores. → Pregunta N° 8c) del cuestionario	Mukherjee et al. 2009; Yavas et al. 2004; Khong kok, 2009; Oppewal & Vriens, 2000; Bravo et al. 2009; Lassar et al. 2000; Bahai & Nantel, 2000; Poolthong & Mandhachitara, 2009; Parasuraman et al. 1985; Ball, 2006; Barroso et al. 2004; Valdunciel et al. 2007
Tiempo de las transacciones	En la asistencia al banco los tiempos de espera son razonables → Pregunta N° 8d) del cuestionario	Mukherjee et al. 2009; Tantakasem & Lee, 2008; Khong kok, 2009; Oppewal & Vriens, 2000; Al-Hawari et al. 2009; Bahia & Nantel, 2000; Bloemer et al. 1998; Parasuraman et al. 1985; Karatepe et al. 2005; Valdunciel et al. 2007; Jamal, 2002
	Procedimientos eficientes para una ágil atención → Pregunta N° 8f) del cuestionario	Al-Eisa & Alhemoud, 2009; Bahia & Nantel, 2000; Mukherjee et al. 2009

Fuente: elaboración propia.

Preguntas de valoración general sobre Capital Tecnológico-WEB		
Banca on-line	Disponibilidad y funcionamiento de la web → Pregunta N° 10a) del cuestionario	Lenka et al. 2009; Srijumpa et al. 2007; Al-Hawari et al. 2009; Cronin & Taylor, 1992; Herington et al. 2009
	Realización de variadas operaciones a través de la web → Pregunta N° 10b) del cuestionario	Lenka et al. 2009; Srijumpa et al. 2007; Bravo et al. 2009; Herington et al. 2009
	Muestra total de información requerida en la web → Pregunta N° 10c) del cuestionario	Tantakasem & lee, 2008; Karatepe et al. 2005; Al-Hawari et al. 2009
	Fácil uso y manejo de la pagina web → Pregunta N° 10d) del cuestionario	Lenka et al. 2009; Srijumpa et al. 2007; Herington et al. 2009; Al-Hawari et al. 2009; Valdunciel et al. 2007
	Seguridad en la realización transacciones → Pregunta N° 10e) del cuestionario	Lenka et al. 2009; Srijumpa et al. 2007; Herington et al. 2009; Al-Hawari et al. 2009; Valdunciel et al. 2007
	Las operaciones hechas en la web son registradas correctamente → Pregunta N° 10f) del cuestionario	Al-Hawari et al. 2009

Fuente: elaboración propia.

Preguntas de valoración general sobre Satisfacción		
Experiencia	Es positiva la experiencia con la cuenta corriente del banco → Pregunta N° 12a) del cuestionario	Cronin et al. 1992; Bravo et al. 2009; Tantakasem y Lee, 2008; Beerli et al. 2004; Ball, 2006; Kristensen et al. 2000; Barroso et al. 2004
Comparación	Su banco es el ideal → Pregunta N° 12b) del cuestionario	Cronin et al. 1992; Bravo et al. 2009; Tantakasem y Lee, 2008; Beerli et al. 2004; Ball, 2006; Kristensen et al. 2000
Expectativas	Su banco le entrega el bienestar esperado → Pregunta N° 12c) del cuestionario	Cronin et al. 1992; Bravo et al. 2009; Poolthong y Mandhachitara, 2009; Tantakasem y Lee, 2008; Ball, 2006; Kristensen et al. 2000; Barroso et al. 2004; Valdunciel et al. 2007; Jamal, 2002

Fuente: elaboración propia.

Preguntas de valoración general sobre Calidad de servicio percibido		
Competencia	Como es el desempeño real de la atención entregada → Pregunta N° 19a) del cuestionario	Parasuraman et al. 1985; Al-Hawari et al. 2009; Yavas et al. 2004; Tantakasem y Lee, 2008; Barroso et al. 2004; Lenka et al. 2009; Mukherjee et al. 2009; Beerli et al. 2004;
Confiabilidad	Experiencia en general con el servicio de la cuenta corriente → Pregunta N° 19b) del cuestionario	Parasuraman et al. 1985; Al-Hawari et al. 2009; Yavas et al. 2004; Tantakasem y Lee, 2008; Barroso et al. 2004; Mukherjee et al. 2009; Ball, 2006; Kristensen et al. 2000; Valdunciel et al. 2007
Capacidad de respuesta	Calidad de servicio en general percibido → Pregunta N° 19c) del cuestionario	Parasuraman et al. 1985; Jones y Dawes, 2006; Al-Hawari et al. 2009; Yavas et al. 2004; Tantakasem y Lee, 2008; Barroso et al. 2004; Mukherjee et al. 2009; Beerli et al. 2004

Fuente: elaboración propia.

Preguntas de valoración general sobre Imagen		
Confianza	El banco es una institución que genera confianza (cumple con lo que promete) → Pregunta N° 13a) del cuestionario	Lewis and Soureli, 2006; Ball, 2004; Bayol et al., 2000; Yavas y Shemwell, 1996
Prestigio	El banco es un banco de prestigio (con reputación, influencia, autoridad, estima) → Pregunta N° 13b) del cuestionario	Lewis and Soureli, 2006;
Cercanía	El banco es un banco cercano a sus clientes → Pregunta N° 13c) del cuestionario	Ball, 2004; Bayol et al., 2000; Yavas y Shemwell, 1996; Nguyen and Leblanc, 1998; Zins, 2001

Fuente: elaboración propia.

Preguntas de valoración general sobre la Personalización		
Complacer	El banco se preocupa por satisfacer sus requerimientos Pregunta N° 11a) del cuestionario	Ball et al. 2006; Ball et al. 2003
Beneficio	El banco ofrece beneficios que son de su interés → Pregunta N° 11b) del cuestionario	Ball et al. 2006; Ball et al. 2003
Interés	El banco adaptaría su oferta de acuerdo a sus necesidades en caso de requerir un producto. → Pregunta N° 11c) del cuestionario	Baumann et al. 2006 Valdunciel et al. 2007

Fuente: elaboración propia.

Preguntas de valoración general sobre Lealtad		
Intención de permanecer	Por la experiencia en su Banco, pensaría continuar siendo cliente → Pregunta N° 14a) del cuestionario	Beerli et al. 2004; Joseph Yu et al. 2005; Lewis et al. 2006
Recomendación	Recomendaría el Banco a un familiar o amigo → Pregunta N° 14b) del cuestionario	Kristensen et al. 2001; Beerli et al. 2004; Barroso et al. 2004; Osayawe 2004; Baumann et al. 2006; Ball et al. 2006; Lewis et al. 2006; Lenka et al. 2009; Zhang 2009 ; Campo, S., Yague,M.J. 2008.
Desinterés en ofertas de la competencia	No tiene interés en escuchar ofertas de otros Bancos → Pregunta N° 14c) del cuestionario	Anderson et al. 2000; Beerli et al. 2004; Lewis et al. 2006
Intención de recompra	Por la experiencia vivida, volvería a adquirir la cuenta corriente con el mismo Banco → Pregunta N° 14d) del cuestionario	Kristensen et al. 2001; Joseph Yu et al. 2005; Lewis et al. 2006; Zhang 2009
Intención de adquirir nuevos productos	Si necesita contratar un nuevo producto, lo haría con su Banco actual → Pregunta N° 14e) del cuestionario	Kristensen et al. 2001; Barroso et al. 2004; Ball et al. 2006; Lewis et al. 2006; Tantakasem y Lee, 2008
Intención de no cambiarse de banco	Si subiera razonablemente la comisión por mantención de la cuenta, no pensaría en cambiarse a otro Banco. → Pregunta N° 14f) del cuestionario	Anderson et al. 2000; Joseph Yu et al. 2005; Lewis et al. 2006

Fuente: elaboración propia.

ANEXO 4

ANÁLISIS DE MULTICOLINEALIDAD

Variables Latentes	ITEM	R^2	$1-R^2$	FIV
Capital Humano	P7A	0,676	0,324	3,086
	P7C	0,731	0,269	3,717
	P7D	0,748	0,252	3,968
	P7E	0,76	0,24	4,167
Capital Organizativo	P8D	0,51	0,49	2,041
	P8E	0,64	0,36	2,778
	P8F	0,67	0,33	3,030
Capital Tecnológico	P10B	0,74	0,26	3,846
	P10C	0,7	0,3	3,333
	P10D	0,73	0,27	3,704
	P10F	0,59	0,41	2,439
Tangibles	P18A	0,7	0,3	3,333
	P18B	0,87	0,13	7,692
	P18C	0,54	0,46	2,174
Calidad Percibida	P19A	0,75	0,25	4,000
	P19B	0,68	0,32	3,125
	P19C	0,75	0,25	4,000
Imagen	P13A	0,79	0,21	4,762
	P13B	0,71	0,29	3,448
	P13C	0,74	0,26	3,846
Satisfacción	P12A	0,68	0,32	3,125
	P12B	0,78	0,22	4,545
	P12C	0,78	0,22	4,545
Personalización	P11A	0,66	0,34	2,941
	P11B	0,62	0,38	2,632
	P11C	0,61	0,39	2,564
	P11D	0,55	0,45	2,222
Lealtad	P14A	0,82	0,18	5,556
	P14B	0,85	0,15	6,667
	P14D	0,82	0,18	5,556
	P14E	0,56	0,44	2,273

ANEXO 5

ANÁLISIS DE NORMALIDAD

Variable	Asimetría		Curtosis		Asimetría y Curtosis	
	Z-Score	P-Value	Z-Score	P-Value	Chi-Square	P-Value
P7A	-8.600	0.000	5.128	0.000	100.260	0.000
P7B	-8.334	0.000	2.884	0.004	77.769	0.000
P7C	-9.158	0.000	4.177	0.000	101.319	0.000
P7D	-9.809	0.000	4.798	0.000	119.240	0.000
P7E	-10.148	0.000	5.119	0.000	129.176	0.000
P8A	-9.772	0.000	4.240	0.000	113.457	0.000
P8B	-13.735	0.000	8.862	0.000	267.195	0.000
P8C	-13.302	0.000	9.003	0.000	258.011	0.000
P8D	-10.374	0.000	5.964	0.000	143.189	0.000
P8E	-9.403	0.000	5.734	0.000	121.292	0.000
P8F	-10.585	0.000	6.203	0.000	150.517	0.000
P10A	-10.672	0.000	6.624	0.000	157.781	0.000
P10B	-12.910	0.000	8.581	0.000	240.302	0.000
P10C	-11.620	0.000	7.276	0.000	187.975	0.000
P10D	-12.650	0.000	8.537	0.000	232.911	0.000
P10E	-13.958	0.000	8.867	0.000	273.456	0.000
P10F	-13.358	0.000	8.664	0.000	253.492	0.000
P11A	-9.654	0.000	6.412	0.000	134.310	0.000
P11B	-10.190	0.000	6.143	0.000	141.579	0.000
P11C	-9.742	0.000	5.166	0.000	121.595	0.000
P11D	-8.175	0.000	4.541	0.000	87.452	0.000
P12A	-12.391	0.000	9.786	0.000	249.304	0.000
P12B	-9.626	0.000	5.974	0.000	128.359	0.000
P12C	-11.063	0.000	7.808	0.000	183.349	0.000
P13A	-11.811	0.000	8.309	0.000	208.535	0.000
P13B	-11.813	0.000	8.242	0.000	207.465	0.000
P13C	-9.941	0.000	6.036	0.000	135.260	0.000
P14A	-12.888	0.000	8.372	0.000	236.189	0.000
P14B	-11.386	0.000	6.612	0.000	173.354	0.000
P14C	-7.243	0.000	1.210	0.226	53.923	0.000
P14D	-12.414	0.000	7.407	0.000	208.956	0.000
P14E	-11.310	0.000	5.678	0.000	160.157	0.000
P14F	-6.846	0.000	-2.383	0.017	52.540	0.000
P18A	-12.847	0.000	8.380	0.000	235.279	0.000
P18B	-11.128	0.000	6.764	0.000	169.590	0.000
P18C	-7.664	0.000	4.497	0.000	78.956	0.000
P18D	-11.599	0.000	6.742	0.000	179.990	0.000
P19A	-9.552	0.000	6.242	0.000	130.207	0.000
P19B	-9.230	0.000	6.256	0.000	124.330	0.000
P19C	-8.475	0.000	5.758	0.000	104.983	0.000