

# NIVEL DE SERVICIO Y RETENCIÓN DE CLIENTES: EL CASO DE LA BANCA EN ESPAÑA

*Carmen Barroso Castro y Enrique Martín Armario*

UNIVERSIDAD DE SEVILLA

## RESUMEN

*En este artículo se plantea el estudio de la influencia que el nivel de servicio tiene sobre la retención de clientes. Por "nivel de servicio" entendemos la cantidad de recursos invertidos por la organización para alcanzar un desarrollo adecuado del servicio y, a través de éste, lograr un buen nivel de interacción con el cliente. Asimismo, y mediante un modelo estructural, se analiza el impacto final de la relación anterior sobre la rentabilidad de la firma. El sector elegido para la investigación empírica es la banca minorista española.*

**Palabras Claves:** Marketing Relacional. Nivel de servicio. Retención de clientes; Fidelidad

## ABSTRACT

*This paper focuses on the impact that service level over customer retention. We consider as "service level" the amount of resources invested by the organization in order to reach a proper development of the service and so, getting a high level of customer interactions. In the same way, through a structural model, we study the final influence of former relation over firm profitability. Spanish bank is the industry chosen for the empirical analysis.*

**Keywords:** Relationship Marketing; Service level; Customer retention; Loyalty.



## 1. INTRODUCCIÓN<sup>1</sup>

En estos últimos tiempos, el concepto de marketing se encuentra inmerso en importantes cambios. Tras la definición dada por el AMA en 1985, debemos reconocer que existe una fuerte orientación hacia el mercado de bienes de consumo y al análisis de transacciones individuales entre las partes, de ahí la vigencia de todo aquello que engloba el marketing transaccional (Bagozzi, 1975; Hunt, 1976; ...). Sin embargo, los académicos europeos han argumentado que esta perspectiva es relevante sólo para ciertos tipos de mercados y empresas, que se fundamentan en una relación a corto plazo y que no tienen en cuenta las posibles implicaciones que pueden surgir en el futuro (Coviello, Brodie y Brookes, 1996). De igual manera, plantean que el intercambio debe ser considerado como un elemento puntual que sirva de eslabón para la relación y que, por tanto, no debe ser considerado de forma aislada (Christopher, Payne y Ballantyne, 1994). Nace así una nueva línea de investigación basada esencialmente en el ámbito del marketing de servicios y en el marketing industrial: el marketing relacional. Éste, es considerado por muchos autores como un nuevo paradigma en la disciplina (Grönroos, 1995; Berry, 1995; Moliner y Callarisa, 1997; ...) aunque no está exento de fuertes críticas (Petrof, 1997).

Desde el trabajo pionero de Berry (1983), son diversos los estudios que podemos encontrar en la literatura en relación a este nuevo "paradigma". De todos ellos, debemos destacar las aportaciones realizadas por la Escuela Nórdica (Grönroos, 1995 y 1997; Gummesson, 1996) en la que se aboga por una relación continuada en el tiempo cuyo pilar esencial es el servicio ofrecido por las empresas.

En cualquier caso, la importancia creciente del marketing relacional en los mercados actuales es el resultado del incremento de la competencia en todos los ordenes económicos, así como de las exi-

gencias de un mayor nivel de calidad tanto de las empresas como de los usuarios de las mismas, y del avance esencial de las tecnologías de la información. Todo ello ha obligado a las organizaciones a ser conscientes de lo importante que es mantener y retener a los clientes con vistas a las actuaciones futuras. En este trabajo, pretendemos analizar uno de los pilares esenciales del marketing relacional, la retención de clientes (Bitner, 1995), en función del nivel de servicio que presta la organización. Para ello, el sector de análisis elegido ha sido la banca en nuestro país.

## 2. NIVEL DE SERVICIOS Y RETENCIÓN DE CLIENTES. FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS.

Desde la década de los 80, la mayoría de los sectores económicos han dedicado una gran atención al servicio al cliente, pero los resultados que se han obtenido no han sido todos los esperados. Probablemente, esto sea debido tanto a un «des-equilibrio» entre las empresas a la hora de adoptar esta posición, como al enfoque tradicional de marketing. No obstante, es cierto que el marketing, la calidad y el servicio al cliente están presente en todas las empresas de hoy (Christopher, Payne y Ballantyne, 1994), pero de forma aislada, sin relación entre sí. Tras la madurez del marketing de servicios cobra vigencia una «vieja» idea, las relaciones, apoyada sobre nuevos planteamientos, dando lugar a todo aquello que rodea al concepto de marketing de relaciones en el que los tres elementos anteriormente citados deben estar plenamente entrelazados en la organización.

Tal y como señalan Coviello, Brodie y Brookes (1996), podemos considerar cuatro niveles o eslabones esenciales en el desarrollo del marketing relacional: un primer nivel se concretaría en la

<sup>1</sup> Queremos agradecer a los revisores de este trabajo las sugerencias realizadas, que han permitido mejorar el contenido del mismo.



aplicación de herramientas adecuadas para la captación y relación con el cliente (database marketing), un segundo nivel se centraría en el papel de la retención de los clientes de la empresa; en un tercer nivel se plantea la asociación con el cliente para el desarrollo de la relación, considerando a ésta como el núcleo de las acciones de marketing; y, por último, en el cuarto nivel, el marketing relacional debe incorporar bases de datos personalizadas por servicios, programas de fidelidad, marketing interno, relaciones personales y sociales, así como alianzas estratégicas.

El marketing de transacciones, apoyado en las 4'Ps, tiene como objetivo prioritario la captación de clientes. La revolución del concepto «relaciones» surge cuando las organizaciones empiezan a ser conscientes de que captar nuevos clientes es más caro que retener a los clientes actuales (Reichheld y Sasser, 1990; Nueno y Ros, 1997; Alet, 1994; Berry, 1983; Christopher et al, 1994,...) comenzando con ello todo un proceso orientado al mantenimiento de una relación duradera con el cliente. En íntima asociación con todo lo anterior, surge el reconocimiento de la necesidad de que las actividades de marketing no estén centradas exclusivamente en su departamento, sino que deben estar presentes en todas las áreas de la empresa (Moliner y Callarisa, 1997), lo que establece un importante lazo común entre el marketing de relaciones y la orientación al mercado (Gronroos, 1995).

El punto de partida para que las empresas puedan desarrollar un vínculo permanente con sus clientes a través de las relaciones, pasa por retener a los mismos (Bitner, 1995). De ahí la importancia que hoy en día tienen los procesos de fidelización (Berry, 1995; Stone y Woodcock, 1995; Vavra, 1995). No obstante, debemos señalar que en muchas ocasiones se confunden prácticas «promocionales» con estrategias de fidelización que, lógicamente, no consiguen retener al cliente más allá de lo que se alarga en el tiempo esa promoción (Mazo del Castillo, 1997). La retención del cliente debe tener como objetivo la búsqueda de la fidelidad del mismo a lo largo

del tiempo, de tal manera que las empresas pasen de utilizar conceptos tales como «el ciclo de vida del producto o del servicio» al del «ciclo de vida del cliente» (Gruen, 1997; Logman, 1997; Pinto, 1997).

Una adecuada estrategia de fidelización debe ofrecer como resultado que los clientes mantengan sus «relaciones» con la empresa a pesar de las atractivas ofertas que puedan aparecer por parte de la competencia, incrementar el volumen de compra o de negocio con la organización y, por último, aunque no en el último lugar, atraer hacia la organización nuevos clientes a través de las «referencias» (Pinto, 1997; Nueno y Ros, 1997). De todo ello se puede deducir fácilmente que es mucho más rentable desarrollar estas relaciones permanentes con los clientes, pues con ello se consigue aumentar los negocios con éstos y captar nuevos clientes a un coste mucho más reducido que en las prácticas tradicionales de marketing. En definitiva, mejorar la eficacia y la eficiencia de las acciones de marketing de las organizaciones (Gruen, 1997; Sheth y Parvatiyar, 1995; Pinto, 1997).

### 2.1. Relación entre el nivel de servicio y la retención de clientes

Tal y como acabamos de exponer, las empresas deben estar cada vez más interesadas en aumentar la retención de sus clientes en busca de su fidelización (Rodríguez, 1997a; Salat, 1997; Ortega y Recio, 1997). Esto no es una tarea sencilla, sino que implica un fuerte compromiso por parte de toda la organización. Un elemento esencial en este esfuerzo es el servicio ofrecido, que no en vano es considerado como el arma estratégica de estas dos últimas décadas.

Un servicio es un proceso en el cual se ve envuelto el cliente, a veces por un largo periodo de tiempo; otras, sólo por un instante; en ocasiones, de forma regular, mientras que otras veces sólo de manera puntual. En cualquier caso, es el origen para una posible relación (Grönroos, 1997). De ahí la importan-

cia de la calidad de servicio ofrecida por las empresas, ya que a mayor nivel de calidad de servicio en las organizaciones, más probabilidad existirá para que un cliente satisfecho desee iniciar y mantener una relación continuada en el tiempo. Es decir, el rendimiento de la calidad tiene un efecto positivo sobre la satisfacción del cliente (Sandvik y Duhan, 1996).

En este sentido, Berry (1983) establece cinco elementos estratégicos para el desarrollo del marketing relacional: desarrollar un núcleo de servicio en torno al cual construir la relación con el cliente, individualizar la relación con el mismo, aumentar el núcleo del servicio con beneficios extras, alentar la fidelización del cliente y potenciar a los empleados de la organización para que la mejora de los resultados repercuta sobre los clientes. En definitiva, tal y como propone Berry, el servicio es el elemento central de la relación, siendo, después de todo, uno de los objetivos principales de toda organización engendrar la fidelidad del cliente a través de la calidad de servicios (Berry, 1995). En esta misma dirección se sitúan las aportaciones de la Escuela Nórdica.

El propósito esencial para que un cliente y una organización colaboren en una 'relación' es que ésta añada valor para ambas partes, incrementando con ello el coste de cambiar de proveedor del producto o servicio (Anderson, 1995). Si analizamos las razones que pueden empujar a los clientes a ser partícipes de una relación continuada, encontraremos que son muy numerosas. Así, podemos enunciar razones afectivas, sociales, de calidad de vida... (Bitner, 1995), destacando entre todas ellas las 'expectativas generadas' por las organizaciones. El servicio ofrecido por una organización crea unas expectativas a los clientes sobre lo que esperan que van a recibir, que disminuye en gran medida la probabilidad de cambio de alternativa ante el riesgo que ello supone.

En definitiva, se trata de mantener las promesas realizadas a los clientes, lo que permitirá cubrir las expectativas generadas por éstos, estableciendo el compromiso como pilar de la 'relación'

(Berry, 1995). Esto es, si el compromiso no se mantiene, la relación finalizará. No obstante, el compromiso por sí sólo no es suficiente, es necesario que ambas partes mantengan una confianza mutua que suponga una reducción de la incertidumbre de las actividades que llevan a cabo, no poniendo en duda en ningún momento la veracidad, honestidad y claridad de las acciones que efectúe cada una. Por tanto, el binomio compromiso-confianza es un elemento central de actuación (Morgan & Hunt, 1994).

Por otra parte, el déficit en el servicio es la causa fundamental de la fuga de clientes. Conseguir materializar los beneficios del servicio añadirá valor para el mismo, y será lo que conseguirá su fidelidad (Farache, 1997). Es cierto que en determinadas ocasiones los actuales procesos de 'recuperación del servicio' pueden alcanzar el objetivo de convertir en fiel a un cliente que inicialmente estaba insatisfecho. No obstante, a priori es más lógico establecer que los clientes fieles provienen de clientes satisfechos - no en vano una adecuada recuperación del servicio consigue que al final el cliente lo esté -. Mientras el servicio cumpla con las expectativas creadas, es fácil que la relación se mantenga en el tiempo.

Diversos estudios han examinado la relación existente entre el servicio ofrecido y el futuro comportamiento de los clientes de una organización (Boulding y otros, 1993; Cronin y Taylor, 1992; Ali, Smith y Saker, 1996). En este sentido, el objetivo de cualquier entidad es llegar a conocer cuál es el servicio que tiene que ofrecer a los clientes para retenerlos. Siguiendo a Zeithaml, Berry y Parasuraman (1996), podemos afirmar que son pocos los trabajos que se han realizado en esta dirección. Algunos de ellos muestran que el impacto de la calidad de servicio sobre la intención de compra - y, por tanto, su posible relación con una futura retención de clientes - es más pronunciada en los niveles intermedios de calidad de servicio que cuando éstos ya han sido superados. Los autores anteriormente mencionados, por su parte, reflejan predicciones opuestas, señalando que la

pendiente de la relación entre estas dos variables es creciente en la llamada "zona de tolerancia" (limitada por el nivel de servicio deseado y el nivel de servicio adecuado). En definitiva, plantean que un nivel superior en la calidad de servicio de la organización creará una actitud favorable en el cliente, que mantendrá sus contactos con la misma, con todas las implicaciones que ello pueda conllevar para su fidelización.

En esta misma dirección se desarrolla el trabajo de Ruyter, Wetzels y Bloemer (1996) en el que, tras un estudio empírico, concluyen que la calidad de servicio tiene una correlación positiva con la fidelidad del cliente y la tolerancia frente al nivel del precio, determinando que esta relación difiere para cada tipo de industria y que, además, aquellas empresas que presentan costes de cambios más reducidos alcanzan un menor nivel de fidelidad por parte de sus clientes.

De todo lo expuesto hasta este momento podemos concluir que existe en la literatura suficiente apoyo bibliográfico que permite afirmar la existencia de una relación positiva entre la calidad de servicio de una organización y la satisfacción de los clientes, así como la elevada influencia que la satisfacción tiene sobre la retención o fidelidad de los mismos (Anderson y Sullivan, 1993; Fornell, 1992; Rust y Zahornik, 1993; Taylor y Baker, 1994; Zins, 1998).

No obstante, la organizaciones necesitan invertir en una serie de recursos para que la interacción entre el cliente y la empresa permita asegurar el desarrollo de un servicio adecuado. Estamos haciendo referencia a esos recursos que las empresas deben poseer y que son valorados, a los ojos de los clientes, como elementos que facilitan y promueven la interacción, así como incrementan la percepción del servicio por parte del cliente.

A este conjunto de recursos básicos para la organización es lo que, a lo largo de este trabajo, denominamos como 'nivel de servicio' ofrecido por la empresa. Nótese que este concepto, aunque íntimamente ligado al de calidad de servicio ya que va a fomentar su desarrollo, presenta impor-

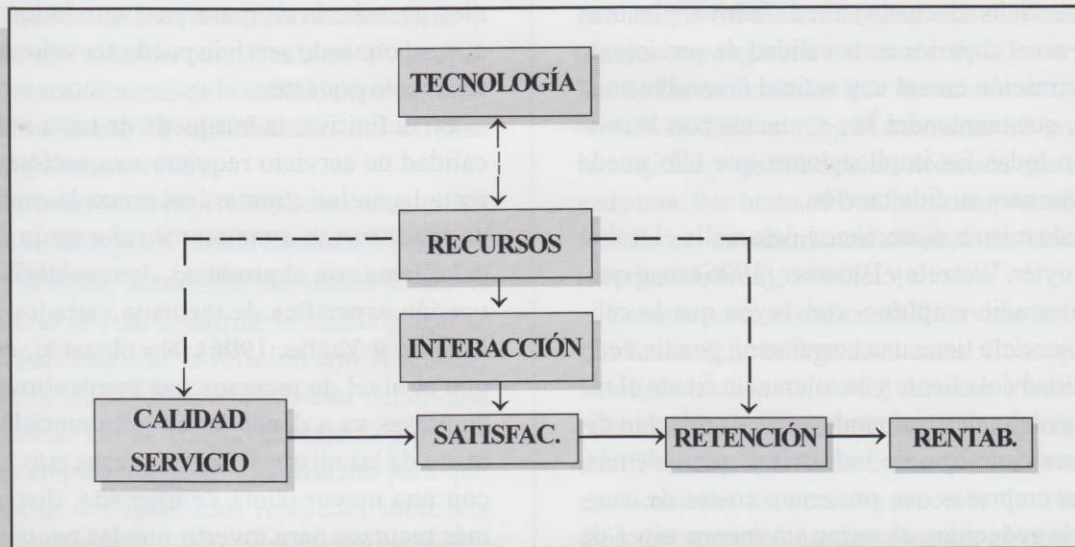
tantes diferencias frente a él. En ningún caso se pretende recoger en esta variable cuál es la visión desde el punto de vista del cliente, sino que medios necesita la empresa para que la interacción que supone todo servicio pueda ser valorada positivamente por éste.

En definitiva, la búsqueda de unos índices de calidad de servicio requiere una acción más directa hacia los clientes, así como la orientación de los recursos a mejorar y reforzar la relación del cliente con el producto, demandando una inversión específica de recursos variados (Berné, Múgica y Yagüe; 1996). No obstante, es cierto que el nivel de recursos que pueden invertir las empresas va a depender en gran medida del tamaño de las mismas. Las empresas más grandes, con una mayor cuota de mercado, disponen de más recursos para invertir que las pequeñas empresas con menor número de clientes (McGahan y Ghemawat, 1994). Ello nos podría llevar a deducir que sólo las grandes empresas, con elevados recursos, pueden conseguir la lealtad de su clientela, situación irreal ya que todos conocemos pequeñas organizaciones con clientes fieles. Por tanto, junto a la alternativa que tienen estas pequeñas empresas de optar por trasladar sus esfuerzos a la búsqueda de una ventaja en precios, debemos considerar que cualquier organización necesita invertir en unos recursos esenciales para conseguir desarrollar su servicio, ya sea adecuado o deseado, al cliente.

Lógicamente, en estos recursos juega un papel vital la tecnología como elemento clave, junto a la propia organización, los empleados y los clientes, para el desarrollo del marketing de servicios de hoy (Parasuraman, 1998). Tanto en el marketing externo e interno, como sobre todo en el marketing interactivo, las posibilidades que brinda el desarrollo tecnológico facilitan el proceso de interacción presente en todo servicio. Por ello, dentro de estos recursos necesarios a los que aludimos al considerar el 'nivel de servicio' de una organización, los aspectos tecnológicos tienen un papel esencial.



FIGURA 1  
Relación entre el nivel de servicios, la retención y la rentabilidad



Fuente: Adaptado de Berné, Múgica y Yagüe, 1996

Tal y como se observa en la figura 1, el nivel de servicio tiene una influencia directa sobre la satisfacción del cliente, tras la interacción que éste lleva a cabo con la organización. De igual manera, este nivel de servicio afecta a la percepción que el cliente tiene sobre la calidad de servicio. No obstante, nuestros planteamientos intentan profundizar en otro aspecto, apoyados en dos simples razones. En primer lugar, si la organización decide la inversión en ciertos recursos para ofrecer un nivel de servicio a sus clientes, uno de sus objetivos va a ser intentar incrementar la retención para incidir positivamente en la rentabilidad de la empresa. Por otra parte, en segundo lugar, es cierto que el nivel de recursos afecta directamente a la satisfacción del cliente, pero no es menos cierto que muchos clientes satisfechos no son retenidos por la organización.

Por ello, nuestro objetivo es analizar si existe una relación directa (además de la indirecta que se genera a través de la variable satisfacción) entre el 'nivel de recursos' en los que una empresa

invierte y la retención de sus clientes. Es decir, si desde el punto de vista de la organización, existe una asociación entre los recursos invertidos (nivel de servicio) y los resultados de explotar adecuadamente dichos recursos (lealtad de los clientes), como mecanismo que ayude a determinar la economía de la fidelidad. Para ello, tenemos en cuenta aquellos planteamientos que señalan que las empresas, en general, deberían invertir en recursos específicos de retención de clientes (Hart, Heskett y Sasser, 1990; Reichheld y Sasser, 1990), así como decidir que inversiones deberían realizar para mejorar los beneficios y la fidelidad del cliente a largo plazo y cuáles deberían rechazar (Reichheld; 1996).

Bajo estos planteamientos, podemos establecer la siguiente hipótesis:

**H1 : El Nivel de servicio ofrecido por la organización afecta positivamente a la retención de clientes.**

## 2.2. Relación entre la O.M., el nivel de servicio y la retención de clientes

La segunda gran línea de investigación en esta última década en el área de marketing se desarrolla en torno al concepto de orientación al mercado. Una prueba evidente de ello es que viene siendo considerada desde el año 1988 y hasta la actualidad, como una de las áreas prioritarias de estudio del Marketing Science Institute.

Siguiendo las definiciones postuladas tanto por Kohli y Jaworski (1990) como por Narver y Slater (1990), podemos considerar, básicamente, tres componentes esenciales en la orientación al mercado: la orientación al cliente, la orientación hacia la competencia y la coordinación de funciones. Junto a los criterios de decisión, rentabilidad de la empresa y largo plazo, estos componentes plasman la idea de que toda la organización, es decir, todos los departamentos que conviven en ella, debe ser consciente de que lo que justifica la actividad de la empresa y de cada una de sus áreas, es el cliente. Planteamientos muy semejantes a estos son los que se postulan en la filosofía de 'calidad de servicio' al cliente, donde se refleja la importancia de una total implicación por parte de todos los miembros de la organización en busca de alcanzar esta meta (Berry y Parasuraman, 1993).

El nivel de relación entre las áreas funcionales de una organización depende de los planteamientos de marketing que posea la empresa (Grönroos, 1995). Así, en el marketing transaccional, donde las actividades de marketing-mix constituyen el elemento central de unión de la empresa con el cliente, es casi exclusivamente el departamento de marketing el que participa de la relación. Además, las relaciones interdepartamentales apenas son consideradas en la empresa.

Por el contrario, en el marketing relacional es necesario la existencia de acciones de marketing 'interactivas', lo que implica la existencia de una adecuada cooperación entre todos los departamentos de la organización. A partir de este momento, es vital para la empresa cuidar tanto a sus clientes

externos como a los clientes 'internos' -empleados- en aras de alcanzar los objetivos planteados. Este planteamiento ha sido defendido desde hace tiempo por todos los seguidores de la Escuela Nórdica de Servicios, que señalaban que el marketing debe ser considerado más como una forma de dirigir orientada hacia el mercado que como una tarea a la cual se dedicaban exclusivamente los especialistas en este área, es decir, que debe ser considerado como un proceso en la empresa más que como una función aislada en la misma (Grönroos, 1997).

Todo lo expuesto hasta ahora manifiesta el importante vínculo de relación entre la filosofía de orientación al mercado y los objetivos perseguidos por el marketing relacional. No obstante, de los tres componentes señalados destacamos, por su mayor influencia para el objetivo propuesto en este trabajo, el papel de la orientación al cliente. En ningún caso esto supone un olvido de los otros dos componentes, ya que somos conscientes de lo importante que es, para llevar a buen puerto una relación con un cliente, tener en todo momento presente las acciones de la competencia así como que todos los miembros de la organización conozcan lo importante que es su papel en la misma. No olvidemos que el marketing relacional propugna la existencia de una 'cadena de relaciones' donde todas las áreas de la empresa se van a encontrar inmersas (Wilson, 1995; Anderson, 1995). En cualquier caso, son los propios Kohli y Jaworski (1990) los que manifiestan que de los tres componentes indicados, es la orientación al cliente el más relevante.

Por orientación al cliente podemos entender (Llonch, 1993) el conjunto de acciones de la empresa dirigidas a identificar las percepciones, las necesidades y los deseos de los clientes, y a satisfacerlos a través del diseño de ofertas competitivamente viables. Actualmente, una de las exigencias que plantean, a nivel general, todos los clientes de las diferentes organizaciones es la de recibir un trato adecuado en el servicio (Bigné y otros, 1996; Gil Saura, 1994; Rodríguez Parada, 1995; Barroso, 1995), lo que puede implicar, a nuestro juicio, la necesidad de dotarse de una infraestruc-



tura adecuada para la prestación del mismo. Por ello, entendemos que un mayor grado de orientación al cliente implica una intensidad mayor en la captación de información sobre las necesidades, deseos y evaluación de la satisfacción de los clientes, así como el desarrollo de acciones tendentes a configurar una oferta que permita la satisfacción de éstos. En nuestra opinión, el desarrollo de esas acciones sobre los clientes debe traer consigo la aplicación de recursos apropiados para la prestación del servicio.

Por tanto, y de acuerdo con estos antecedentes teóricos, proponemos la siguiente hipótesis:

**H2 : Un mayor grado de orientación al cliente afecta positivamente al nivel de servicio**

### 2.3. La retención de clientes y la rentabilidad de la empresa

Dentro de la abundante literatura que en estos últimos años se ha publicado referente al marketing relacional, debemos destacar una cuestión ampliamente tratada: el planteamiento teórico por el que se postula un incremento de 'rendimiento' por parte de aquellas empresas que lleguen a desarrollar estrategias de este tipo. Prueba de ello es que la mayoría de los autores revisados realizan una afirmación en esta dirección (Berry, 1995; Bitner, 1995; Sheth y Parvatiyar, 1995; Rust y Zahorik, 1993).

La Fidelidad o lealtad de los clientes implica dar un paso más al estado emocional que proporciona la satisfacción. Prueba de ello es que hay clientes satisfechos que no permanecen leales a la empresa. La lealtad de un cliente implica, en líneas generales, cuatro aspectos esenciales: en primer lugar, que el cliente está satisfecho; en segundo lugar, que recibe valor; en tercer lugar, que repite compra y por último, en cuarto lugar, que recomienda la empresa a terceros. A grandes rasgos, se pueden identificar dos grandes conceptualizaciones de la lealtad: la cognitiva y la de comportamiento (Berné, Múgica y Yagüe;

1996). En la primera, la lealtad se ve como una actitud positiva hacia una marca que se genera por medio de un proceso interno de evaluación. En la de comportamiento, la lealtad se entiende como el grado de repetición de compra que observa un individuo frente a una marca. En ambas, la satisfacción del cliente juega un papel esencial para su formación.

La retención de clientes es considerada, a menudo, como sinónimo de fidelidad (Boulding y otros, 1993). No obstante, la fidelidad es un constructo multidimensional más amplio y complejo que el de retención, ya que ésta última no es más que un indicador de la primera. Otros indicadores posibles de fidelidad son la sensibilidad frente al precio, las referencias ó el comportamiento ante las quejas (Maloles, 1997). No obstante, parece existir un alto consenso entre los investigadores a la hora de establecer la gran similitud que, en la práctica, tienen estos dos términos, debido a la alta correlación que existe entre la retención y los restantes indicadores de la fidelidad.

Por otra parte, Buttle y Ahmad (1998) tras realizar una revisión teórica sobre retención de clientes, identifican cinco posiciones distintas por parte de los diferentes investigadores en este tema (Reichheld, 1996; DeSouza, 1992; Rosenberg y Czepiel, 1984; Turnbull y Wilson, 1989; Stewart, 1996) aunque afirman que ninguna de estas aportaciones explica porqué las firmas eligen adoptar una estrategia en particular.

Los estudios empíricos que se han desarrollado en esta línea no son muy numerosos. A pesar de ello, los indicadores utilizados para mostrar esta mejora en el rendimiento empresarial si son diversos - costes más reducidos, ingresos más altos, cuotas de mercados más elevadas, clientes adquiridos por referencias, incremento del volumen de compra ...-, pero, en cualquier caso, el planteamiento siempre es el mismo: el mantenimiento de una relación continuada llega a producir grandes beneficios tanto a los clientes como a la organización, en un proceso que podemos denominar 'efecto económico de la retención'.





Uno de los estudios más relevante en este campo es el efectuado por Reichheld y Sasser en 1990. Dichos autores señalan que el papel de los clientes es esencial para el rendimiento de la empresa, de tal manera que, cuando las relaciones de los clientes con la compañía se prolongan, los beneficios crecen. Y no en una cuantía reducida, sino que hay empresas que han aumentado casi el 100% de sus ganancias por retener sólo el 5% de sus clientes. Además, no sólo los clientes fieles generan mayor valor para la empresa, sino que los costes de mantener a los clientes actuales son frecuentemente más bajos que los costes ocasionados por adquirir clientes nuevos. En este mismo sentido se pronuncian Sheth y Parvatiyar (1995) cuando señalan que, utilizando como ejemplo los datos obtenidos del sector bancario, un cliente que permanece con el banco por un periodo de cinco años es mucho más rentable que otro que sólo prolongue su relación por un año.

En esta misma dirección se sitúa el trabajo de Reichheld (1993) en el que se señala que los beneficios económicos de una alta fidelidad de los clientes son considerables, y que en muchas industrias, explican las diferencias de rentabilidad entre los diferentes competidores. Además, plantea cuáles son los efectos económicos de la fidelidad de los clientes, que pueden ser analizados en dos vías diferentes, aunque fuertemente cohesionadas. Una primera vía señala que la retención de clientes - gracias a la disminución de costes por su mantenimiento y a la existencia de la repetición de compras y de las 'referencias'- genera para la empresa un aumento de su rendimiento. Una segunda vía establece que cuando la empresa obtiene un mayor beneficio, puede mejorar con él la satisfacción y la motivación en el trabajo de sus empleados - por ejemplo, mediante un incremento de la retribución -, consiguiendo con ello un nivel más elevado de calidad de servicio que nuevamente repercutirá positivamente en la retención de los clientes de la organización.

Por otra parte, las investigaciones desarrolladas para analizar la relación entre calidad de ser-

vicio y 'beneficio' si son mucho más numerosas. A pesar de ello, dicha relación no puede considerarse ni clara ni sencilla, apuntando la existencia de variables intermedias que actúan en la misma. Una de éstas es, según Zeithmal, Berry y Parasuraman (1996), la intención de comportamiento por parte de los clientes que, como ya comentamos anteriormente, no ha sido tan tratada por los investigadores. Estos autores plantean un modelo por el cuál se establece que una calidad de servicio superior generará una intención de comportamiento favorable. Ésta, a su vez, hará que el cliente permanezca en la empresa, y traerá consigo consecuencias financieras positivas para la organización, como pueden ser: unos ingresos más continuos, que los clientes adquieran más productos o servicios, que admitan un precio superior por éstos y que den buenas 'referencias' de nuestra empresa a otros posibles futuros clientes.

Todo lo expuesto hasta ahora tiene como finalidad resaltar la relación entre la retención de los clientes y la rentabilidad de la empresa. No obstante, no podemos dejar de señalar que este planteamiento no está exento de importantes críticas. En este sentido, como señalan Storbacka, Strandvik y Grönroos (1995) esta relación 'lógica' no deja de ser una gran simplificación en muchos sectores económicos. Prueba de ello es que un importante porcentaje de clientes que mantienen una relación continuada con el sector bancario, lejos de mejorar los beneficios de la entidad son clasificados como 'no rentables' para la misma. A esta misma conclusión llegan otros autores al señalar que las prácticas planteadas por el marketing relacional no pueden ser aplicadas para el mercado de masas, sino que previamente se tienen que analizar cuáles son los clientes que interesan a la organización y centrarse en su 'ciclo de vida'.

Por otra parte, la organización puede obtener mejores resultados en el momento en que logre una mayor efectividad y eficacia en sus acciones de marketing. El mantenimiento de una relación plantea, desde sus inicios, que dichas acciones deben estar orientadas hacia la retención de clien-

tes, y a desarrollar una relación única con cada uno de ellos - la clientización es uno de los orígenes de las prácticas del marketing relacional -, de tal manera que se debe involucrar a éste en el planteamiento y en el desarrollo de los procesos de marketing de la empresa (Bitner, 1995). Con ello se consigue una mejor comprensión de cuáles son las necesidades de los clientes, y por tanto se puede lograr una mayor satisfacción de los mismos, así como un mayor compromiso de los clientes con las acciones desempeñadas por la organización (Sheth y Parvatiyar, 1995).

Finalmente, existen numerosos antecedentes empíricos de la relación positiva entre la orientación al mercado y la rentabilidad de la empresa. Haremos referencia a los más sobresalientes. Debemos destacar en primer lugar el trabajo de Naver y Slater (1990) en el que prueban la relación positiva entre la rentabilidad y el grado de orientación al mercado, aunque los resultados alcanzados en su estudio son complejos y pueden necesitar un análisis más detallado. Asimismo, y desde una perspectiva estratégica, el estudio de Ruekert (1992) establece también la existencia de la referida relación. Por su parte, Chang y Chen (1994) afirman que la orientación al mercado tiene un doble efecto sobre la rentabilidad; uno directo y otro indirecto a través de la calidad total. Asimismo, Pelham (1993) obtiene un resultado positivo en la contrastación de esta relación, pero señala que los efectos de la orientación al mercado sobre la rentabilidad no se manifiestan directamente sino a través de variables intermedias, tales como la calidad relativa del producto, la tasa de retención de clientes, el éxito en nuevos productos, el crecimiento de las ventas, etc. Asimismo, en sus conclusiones señala que es el grado de conocimiento y de "cercanía" al cliente lo que determina una mayor influencia (indirecta) en el rendimiento de la empresa. Por otra parte, debemos destacar los trabajos de Rivera (1995) y de Lado (1995) que prueban la existencia de la relación comentada con estudios empíricos en el sector financiero. En particular, debemos llamar la atención sobre el estudio de Rivera, ya que supone una contrastación positiva de la relación considerada

en el sector de la banca en Perú. No obstante, debemos señalar la existencia de otros estudios que no encuentran una correlación positiva clara entre las variables consideradas, entre ellos destacamos los siguientes: Hart y Diamantopoulus (1993), Greenley (1995) y Varela et al. (1996).

Para medir los aspectos comportamentales de la orientación al mercado Rivera utiliza una escala fundamentada en el modelo propuesto por Lambin (1993), y como el propio autor señala, su escala no sólo es válida y fiable sino que contiene también a las escalas que propusieron tanto Naver y Slater como Kohli y Jaworski, autores de los trabajos primigenios en la evaluación de la orientación al mercado. Entendemos que estas dos razones aportan suficiente fuerza argumental para justificar la aplicación de la escala de Rivera en la evaluación de los aspectos comportamentales de la orientación al mercado en la banca española.

Conviene señalar también que en la mayoría de los trabajos citados se han utilizado como medida de la rentabilidad el ROI y el ROA, en algunos casos como indicadores subjetivos y en otros de forma objetiva.

A partir de estos fundamentos teóricos y empíricos proponemos las siguientes hipótesis:

**H3 : La retención de clientes afecta positivamente a la rentabilidad de la empresa**

**H4 : El grado de orientación al cliente afecta positivamente a la rentabilidad de la empresa**

### 3. LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA: EL CASO DE LA BANCA ESPAÑOLA

Como hemos señalado, este trabajo se enmarca en el ámbito del marketing relacional y tiene como objetivo principal el estudio de la relación entre el "nivel de servicio" de una organización y la "retención de clientes", así como el efecto posterior sobre la rentabilidad de dicha organización.

### 3.1. Población y fuentes documentales

El sector elegido para llevar a cabo la contrastación empírica de las hipótesis propuestas es el de la banca minorista en España, incluyendo en el mismo tanto a los bancos comerciales como a las cajas de ahorros. Existen varias razones que justifican la pertinencia de este sector para el objeto de nuestro estudio. Entre ellas podemos destacar las que cita Cereceda (1997): alta polibancarización (es decir, un elevado índice de clientes compartidos), saturación del mercado, elevados costes de reemplazamiento de clientes. Todo esto ha exacerbado el interés de la banca en los procesos de fidelización.

El criterio establecido para delimitar la población objeto de estudio ha sido el tener como mínimo diez oficinas-sucursales funcionando en nuestro país. Esto limitó inicialmente la población a 48 bancos y 50 cajas de ahorros. De esta población

fueron eliminados 12 bancos y una caja de ahorros debido a que en la fuente documental utilizada no se recogía información sobre las variables consideradas. Finalmente han sido 85 entidades las que han sido objeto de nuestro estudio, entre las que se encuentran las más relevantes dentro de la banca minorista de nuestro país (ver punto 4 del anexo).

La recopilación de datos relativa al horizonte temporal considerado (1994-1997) se llevo a cabo a partir de los Anuarios Estadísticos tanto de la Banca como de las Cajas de Ahorros Confederadas. Ambas fuentes utilizan metodologías semejantes en su elaboración.

### 3.2. Metodología y variables utilizadas

Para contrastar las hipótesis que hemos planteado utilizaremos como instrumento básico los modelos estructurales, siguiendo para ello las recomendaciones de Schumaker y Lomax (1996) que,

CUADRO 1  
Análisis de Fiabilidad

ITEM	CORRELACIÓN	ALPHA
ANÁLISIS CLIENTES		0.8876
VAR0001	0.6575	0.8742
VAR0002	0.6793	0.8717
VAR0003	0.6311	0.8769
VAR0004	0.5757	0.8813
VAR0005	0.6477	0.8748
VAR0006	0.6857	0.8709
VAR0008	0.7544	0.8655
VAR0009	0.6734	0.8726
ACCIONES CLIENTES		0.8583
VAR00010	0.5448	0.8470
VAR00011	0.5926	0.8430
VAR00012	0.6095	0.8415
VAR00014	0.5270	0.8486
VAR00015	0.6488	0.8386
VAR00016	0.5795	0.8437
VAR00017	0.6091	0.8408
VAR00018	0.6175	0.8399
VAR00020	0.5446	0.8470

citando a James, Mulaik y Brett (1982), aconsejan un proceso de dos pasos o etapas. Dado que estos modelos operan con variables latentes que no pueden ser observadas directamente, sino a través de indicadores, en el primer paso o etapa se construirá el "modelo de medida" que facilitará, por una parte, una evaluación de la fiabilidad de los indicadores utilizados para medir las variables latentes y, por otra, una apreciación de la validez convergente y discriminante de los constructos implicados en el modelo propuesto (ver figura 2). En una segunda etapa, se construirá el modelo causal que permitirá establecer las relaciones entre las variables latentes consideradas. La representación gráfica de este último modelo se recoge en la figura 3. Para la estimación de estos dos modelos hemos utilizado el método de estimadores máximo verosímiles del programa AMOS 3.6.

Tanto por la propia naturaleza de las variables consideradas, como por la metodología que proponemos, las variables que utilizamos en este estudio son consideradas como latentes, ya que entendemos que no pueden ser observadas de forma directa sino a través de indicadores. La pertinencia de cada indicador, así como el número de ellos empleados para evaluar cada variable, viene en gran parte determinada por la fuente documental utilizada en nuestro estudio. A continuación pasamos a describir cada una de las variables que serán empleadas en la construcción de los diversos modelos que proponemos.

#### **La orientación al cliente:**

Ésta es la única variable que ha sido medida a través de una encuesta directa y no a partir de los anuarios estadísticos referidos. En concreto, para evaluar la Orientación al Cliente (ORCL) nos hemos basado en el estudio realizado por F. Cossío (1998) que, antes de la publicación del mismo, ha tenido la gentileza de facilitarnos aquellos datos de su encuesta que eran pertinentes para nuestra investigación. Este autor, fundamentándose en la escala propuesta por Lambin (1993) y validada en estudios posteriores de Rivera (1995) y Lado (1995), realiza en 1997 una encuesta para medir

los aspectos comportamentales de la orientación al mercado en la banca española. En función de esta escala, consideramos inicialmente que la "orientación al cliente" (ORCL) viene determinada por los subcomponentes "análisis de clientes" (ANC) y "acciones sobre clientes" (ACC). El primero de estos dos subcomponentes cuenta con 9 ítems que tratan de medir el comportamiento de la empresa orientado hacia la captación de información sobre los clientes. Mientras que para el segundo se proponen 15 ítems que se orientan hacia la evaluación de las acciones que la empresa pone en marcha para satisfacer sus clientes (ver punto 2 del anexo).

Para conseguir una adecuada fiabilidad de estas dos subescalas se procedió a su depuración. Para ello se calculó el alpha de Cronbach y se eliminaron aquellos ítems cuyos niveles de correlación eran bajos (Nurosis, 1993) o empeoraban el valor del alpha. El resultado de esta depuración es el que se muestra en el cuadro 1.

A continuación realizamos un análisis factorial de componentes principales, con rotación varimax, con el objeto de comprobar si el número de dimensiones conceptualizado se verificaba empíricamente. Los resultados alcanzados en este análisis ponen de manifiesto lo siguiente (ver punto 3 del anexo):

- a) La subescala relativa al análisis de clientes contiene un sólo factor que resume el 56,575% de la varianza total.
- b) En la subescala de "acciones sobre el cliente" se identifican dos factores que, conjuntamente, resumen el 61,820% de la varianza total. El primero de estos factores contiene los ítems (10, 11, 12, 15, 17, 18 y 20) relativos a lo que hemos denominado "desarrollo del servicio" (ACDS). El segundo factor agrupa los ítems 14 y 16 que, de acuerdo con su naturaleza, lo hemos denominado "recuperación del servicio" (ACRS).

Siguiendo la sugerencia de Schumacker y Lomax (1996) de utilizar pocos indicadores para medir una variable latente, sustituiremos los valores obtenidos en los 8 ítems que miden el "análisis de los clientes", los 7 que miden las "accio-

nes sobre los clientes para el desarrollo del servicio” y los 2 que miden las “acciones sobre los clientes para la recuperación del servicio”, por la media respectiva para cada una de estas tres dimensiones.

Por otra parte debemos señalar que, aunque la encuesta a la que hemos hecho referencia ha sido realizada en 1997, su pertinencia respecto al período considerado en nuestro estudio (1994-1997) puede afirmarse, a nuestro juicio, con base en las siguientes razones:

- 1) La orientación al mercado (y sus componentes) no es algo que se improvisa sino que exige un desarrollo e implantación a lo largo del tiempo, por lo que consideramos que la medida realizada puede estar recogiendo los comportamientos que las organizaciones consultadas han desarrollado en los últimos años para orientarse al mercado.
- 2) Aunque el período de análisis de nuestro trabajo es 1994-1997, la medición del conjunto de indicadores relativos al resto de las variables consideradas en nuestro modelo se ha centrado en el año 1997.

#### Nivel de servicio

Teniendo en cuenta las consideraciones efectuadas anteriormente en relación a esta variable, proponemos tres indicadores del nivel de servicio (NISER): el número de cajeros (NSC), el número de tarjetas (NST) y el número de oficinas (NSO). Con estos indicadores pretendemos reflejar tanto los recursos tecnológicos más utilizados en los últimos tiempos en la banca, como la posible influencia del tamaño de la entidad en la inversión de recursos para el desarrollo del servicio.

En los tres casos, consideramos la media móvil del período 1994-1997, centrada en el último año. Para evitar el problema de una escala muy amplia, debido a la gran diferencia de nivel de servicio que existe entre las grandes organizaciones financieras y las pequeñas, hemos optado por tipificar las medias móviles propuestas. A nuestro juicio, la pertinencia de estos indicadores se fundamenta en la aplicación de los mismos en inves-

tigaciones empíricas precedentes (Gómez Suárez y otros, 1993). No obstante, es necesario reconocer que la evaluación del nivel de servicio podría enriquecerse con la inclusión de otros indicadores tales como, por ejemplo, el número de terminales de ordenador, datáfonos, número de gestores de cuentas, etc. Sin embargo, la base documental que hemos utilizado no contiene información sobre estos elementos y nos parece más adecuado no mezclar bases de datos diferentes

#### La retención de clientes

En la revisión de los trabajos empíricos, entre los que destacamos al de McGahan y Ghemawat (1994), hemos observado distintos indicadores de retención. En el trabajo citado, realizado para el sector de los seguros, dichos autores propone dos indicadores. El primero de ellos tiene en cuenta el número de pólizas y, en el segundo, considera la cuantía de la póliza. Nosotros proponemos un nuevo indicador que en nuestra opinión recoge adecuadamente el fenómeno de la retención de clientes (RETEN). Para ello, basándonos en los recursos generados por estos, adoptamos la siguiente expresión:

$$IRC = Sm(97)/ST(94); \text{ donde } Sm(97) = ST(97) - (SM(97) \times (NC97 - NC94))$$

IRC : indicador de retención de clientes

Sm(97): saldo de recursos de clientes del 94 mantenido en el 97, es decir, saldo del año 1997 una vez eliminado el aumento de saldo “teórico” debido al aumento de clientes entre 1994 y 1997.

ST(94): saldo total de recursos generados por clientes del 94

ST(97): saldo total de recursos generados por clientes del 97

SM(97): saldo medio de recursos generados por clientes del 97

NC97-NC94: incremento de clientes del 94 al 97

Como se puede observar, en el indicador que proponemos estamos suponiendo de forma implícita que el saldo medio de los recursos generados por nuevos clientes es similar al saldo medio de los clientes que se retienen. Somos conscientes de las limitaciones de este indicador, ya

que una adecuada medida de la retención debería considerar tanto el número de clientes que se retienen, el número de clientes perdidos y los recursos generados por ambos. Sin embargo, no existen datos sobre la pérdida media de clientes en la banca española.

**La rentabilidad**

En función de las consideraciones de Venkatraman y Ramanujan (1986) respecto al rendimiento empresarial, mediremos la rentabilidad económica de las cajas de ahorros y bancos españoles utilizando un único indicador (MI), que viene dado por la siguiente expresión:

$$MI = \text{Margen de Intermediación corregido} / \text{Activo Total corregido}$$

Para obtener los valores de este ratio utilizamos los datos de las Cuentas Públicas de las organizaciones financieras objeto del estudio. Por otra parte, el hecho de utilizar magnitudes "corregidas" obedece al deseo de considerar únicamente el rendimiento de las acciones sobre los clientes, excluyendo otros tipos de rendimiento. Por ello, en el cálculo del margen de intermediación corregido, restamos al margen de intermediación el "rendimiento de la cartera de renta variable". Así-

mismo, en el cálculo del activo total corregido, restamos al activo total las cuentas 6 y 7, correspondientes a "acciones y otros títulos de renta variable" y "participaciones". Por último, señalar que al objeto de considerar todo el período analizado, se ha trabajado con la media móvil de este ratio para los años 1994, 1995, 1996 y 1997, centrada en el último año.

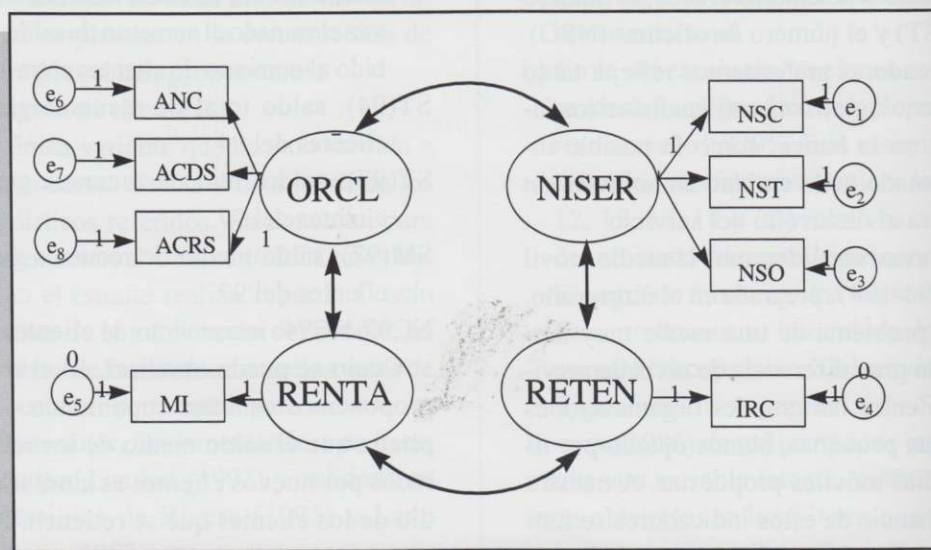
**4. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y TEST DE HIPÓTESIS**

De acuerdo con la propuesta metodológica que hemos realizado anteriormente procederemos a la aplicación de los modelos estructurales, siguiendo los pasos o etapas sugeridos.

**4.1. El modelo de medida**

Los resultados alcanzados en el modelo de medida (NISER) para el estudio de los constructos "nivel de servicio" y "retención de clientes" (ver figura 2) se recogen en el cuadro 2, y como se puede observar en el mismo, el

**FIGURA 2**  
**Modelo de medida NISER**



indicador que nos informan de la adecuación global del modelo (estadístico Chi-cuadrado) es muy aceptable. En efecto, dado que el nivel de probabilidad de la Chi-cuadrado es superior a 0.05 no se puede rechazar la hipótesis nula, y se puede concluir que la matriz de covarianzas

reproducida es idéntica a la matriz de covarianzas observadas, a un nivel de probabilidad de 0.052. Los otros indicadores del ajuste global del modelo (GFI, AGFI, CFI, RMR y RMSEA) son también muy aceptables, como puede observarse en el cuadro 2.

**CUADRO 2**  
**Resultados del ajuste del modelo de medida NISER**

Chi-cuadrado = 28,716 Grados de Libertad = 18 Nivel de Probabilidad = 0,052 GFI = 0,926 AGFI = 0,852 CFI = 0,972 RMR = 0,055 RMSEA = 0,084			
Estimaciones de máxima probabilidad			
Cargas de Regresión	Estimación	Error	Est. C.R.
ACRS <— ORCL	1,000		
ACDS <— ORCL	1,367	0,328	4,168
ANC <— ORCL	1,242	0,284	4,365
NSC <— NISER	1,000		
NST <— NISER	0,987	0,057	17,442
NSO <— NISER	1,021	0,051	20,027
IRC <— e <sub>4</sub>	1,000		
MI <— e <sub>5</sub>	1,000		
Cargas de Regresión Estandarizadas			
ACRS <— ORCL	0,526		
ACDS <— ORCL	0,880		
ANC <— ORCL	0,737		
NSC <— NISER	0,947		
NST <— NISER	0,935		
NSO <— NISER	0,967		
Covarianzas			
ORCL <— NISER	0,085	0,052	1,641
RETEN <— RENTA	0,007	0,100	0,069
RETEN <— NISER	0,018	0,098	0,185
RENTA <— ORCL	-0,115	0,057	-2,020
Correlaciones			
ORCL <— NISER	0,209		
RETEN <— RENTA	0,007		
RETEN <— NISER	0,020		
RENTA <— ORCL	-0,268		
Varianzas			
e1	0,103	0,024	4,259
e2	0,127	0,026	4,802
e3	0,065	0,021	3,034
NISER	0,904	0,156	5,808 →

**Resultados del ajuste del modelo de medida NISER (continuación)**

e4	0,000		
e5	0,000		
RETEN	0,892	0,138	6,481
RENTA	1,009	0,156	6,481
e6	0,235	0,060	3,932
e7	0,099	0,059	1,671
e8	0,474	0,080	5,891
ORCL	0,181	0,077	2,340
Correlaciones múltiples cuadradas			
MI	0,000		
IRC	0,000		
NSC	0,935		
NST	0,874		
NSO	0,898		
ANC	0,543		
ACDS	0,774		
ACRS	0,276		

Para apreciar la fiabilidad de las variables observadas, así como de los constructos implicados, seguiremos el criterio propuesto por Bagozzi y Yi (1988) que distingue las siguientes medidas de fiabilidad:

indicador, sólo el valor relativo a “las acciones sobre cliente en la recuperación del servicio” (ACRS) presenta un nivel bajo respecto al que toman los otros indicadores. No obstante, no se señala ninguna exigencia respecto al valor mínimo

$$\rho_i = \frac{\lambda_i^2 \text{ var } T}{\lambda_i^2 \text{ var } T + \theta_{ii}} \quad \rho_i = \text{ fiabilidad del ítem individual}$$

$$\rho_c = \frac{(\sum \lambda_i)^2 \text{ var } T}{(\sum \lambda_i)^2 \text{ var } T + \sum \theta_{ii}} \quad \rho_c = \text{ fiabilidad compuesta o del constructo}$$

$$\rho_v = \frac{\sum \lambda_i^2 \text{ var } T}{\sum \lambda_i^2 \text{ var } T + \sum \theta_{ii}} \quad \rho_v = \text{ varianza extraída del constructo}$$

$\lambda_i$  = carga de regresión; var T = varianza de la variable latente o constructo;  $\theta_{ii}$  = varianza del factor único o error

Los resultados de la aplicación de estas expresiones para el caso que nos ocupa se recogen el cuadro 3. En el mismo observamos que, respecto a los valores de la fiabilidad individual de cada

que debe tomar la fiabilidad individual de cada ítem. Sin embargo, tanto la fiabilidad compuesta como la varianza extraída del constructo toman, en los dos casos considerados, valores iguales o





CUADRO 3

## Medidas de fiabilidad para el modelo de medida NISER

	Fiabilidad individual del ítem	Fiabilidad compuesta o del constructo	Varianza extraída del constructo
ANC	0,543		
ACDS	0,774		
ACRS	0,276		
ORCL		0,744	0,500
NSC	0,898		
NST	0,874		
NSO	0,935		
NISER		0,965	0,902

superiores a los exigidos como adecuados según Bagozzi y Yi (0.6 y 0.5, respectivamente). En definitiva, podemos concluir que los indicadores utilizados son medidas fiables de sus respectivos constructos. Por otra parte, conviene recordar que para medir la "Retención de Clientes" y la "Rentabilidad" se emplean, en ambos casos, una sola variable observada, por lo que se supone implícitamente que tales indicadores miden perfectamente a sus respectivos constructos.

De acuerdo con Bagozzi (1994) la validez de un constructo se aprecia por medio de la "validez convergente" y de la "validez discriminante". Según Anderson y Gerbing (1988) se puede suponer la presencia de validez convergente cuando los estimaciones de los pesos de regresión o factores de carga de los indicadores de un constructo son significativos, es decir, cuando los coeficientes críticos (CR) son superiores a 1,96 (lo que equivale a un nivel de significación del 0,05). En nuestro caso, podemos observar que todos los indicadores de las variables latentes consideradas cumplen con este criterio. Por su parte, la validez discriminante hace referencia al grado en que medidas de diferentes conceptos son distintas, lo que significa que si dos o más conceptos son únicos, sus respectivas medidas deben estar poco correlacionadas. El modelo que estamos comentando cumple también esta condición, ya que la

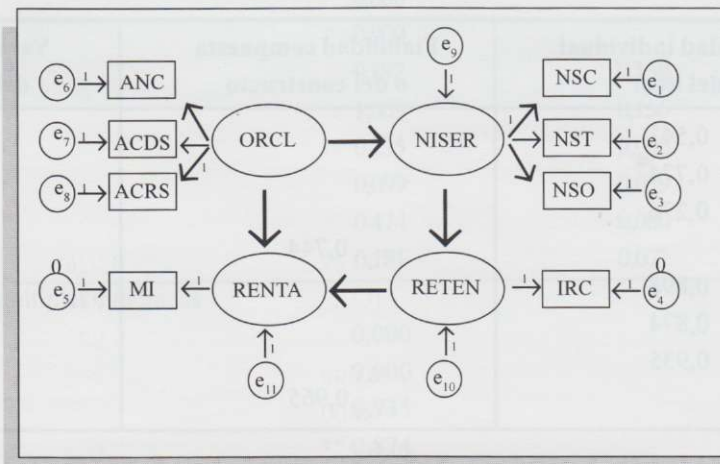
correlación más alta entre los constructos implicados toma el valor -0,268. Concluyendo, podemos afirmar que con el modelo propuesto alcanzamos una medida fiable y válida de los constructos implicados en el mismo.

#### 4.2. El modelo estructural

En el cuadro 4 podemos examinar los datos relativos a la bondad del ajuste del modelo estructural propuesto (figura 3) para contrastar las hipótesis que hemos planteado. Como se pone de manifiesto, el modelo presenta una Chi-cuadrado de 28,38 para 18 grados de libertad y con una probabilidad de 0,057, lo que significa que el modelo es aceptable y no puede rechazarse la hipótesis nula. Los otros indicadores habitualmente empleados en el análisis de modelos estructurales señalan también la bondad del ajuste: GFI= 0,926; AGFI= 0,852; CFI= 0,973; RMR= 0,051; RMSEA= 0,083.

Las diferentes relaciones propuestas en este modelo se corresponden con las distintas hipótesis planteadas, por lo que pasamos a comentarlas a continuación. La relación entre "el nivel de servicio" y la "retención de clientes" (NISER→RETEN) presenta un signo positivo de acuerdo con lo hipotetizado para esta relación, aun-

FIGURA 3  
Modelo Causal NISER



CUADRO 4  
Resultados del ajuste del modelo causal NISER

Chi-cuadrado = 28,38 Grados de Libertad = 18 Nivel de Probabilidad = 0,057			
GFI = 0,926 AGFI = 0,852 CFI = 0,973 RMR = 0,051 RMSEA = 0,083			
Estimaciones de máxima probabilidad			
Cargas de regresión	Estimaciones	Error	Est. C.R.
NISER ← ORCL	0,504	0,282	1,787
RETEN ← NISER	0,021	0,110	0,194
RENTA ← RETEN	0,007	0,112	0,061
RENTA ← ORCL	-0,660	0,299	-2,204
ACRS ← ORCL	1,000		
ACDS ← ORCL	1,368	0,326	4,196
ANC ← ORCL	1,243	0,284	4,383
NSC ← NISER	1,000		
NST ← NISER	0,987	0,056	17,456
NSO ← NISER	1,021	0,050	20,018
IRC ← RETEN	1,000		
MI ← RENTA	1,000		
Cargas de regresión estandarizadas			
NISER ← ORCL	0,226		
RETEN ← NISER	0,022		
RENTA ← RETEN	0,006		
RENTA ← ORCL	-0,280		
ACRS ← ORCL	0,527		
ACDS ← ORCL	0,880		
ANC ← ORCL	0,738		

## Resultados del ajuste del modelo de casual NISER (continuación)

NSC ←———— NISER	0,948		
NST ←———— NISER	0,935		
NSO ←———— NISER	0,967		
IRC ←———— RETEN	1,000		
MI ←———— RENTA	1,000		
Varianzas			
e1	0,103	0,024	4,258
e2	0,127	0,026	4,797
ORCL	0,182	0,078	2,347
e3	0,065	0,021	3,046
e4	0,000		
e5	0,000		
e6	0,235	0,060	3,947
e7	0,099	0,059	1,684
e8	0,474	0,080	5,895
e9	0,858	0,149	5,749
e10	0,892	0,138	6,481
e11	0,930	0,146	6,369
Correlaciones múltiples cuadradas			
NISER	0,051		
RETEN	0,000		
RENTA	0,079		
MI	1,000		
IRC	1,000		
NSC	0,898		
NST	0,874		
NSO	0,935		
ANC	0,545		
ACRS	0,277		
ACDS	0,775		

que el peso de regresión es bajo y no significativo, lo cual no permite mantener la hipótesis H1.

La relación entre “orientación al cliente” y “nivel de servicio” (ORCL→NISER) supone un caso algo particular. Si bien el signo de la relación es positivo, tal y como se había planteado, el peso de regresión (0,504) no alcanza el valor mínimo en su coeficiente crítico (CR= 1,787) para ser considerado significativo al nivel 0,05. Pero, según Levy (1997) cuando un peso de regresión tiene un coeficiente crítico (CR) igual o superior a 1, pue-

de considerarse relativamente significativo. Así pues, de acuerdo con este criterio menos exigente, podemos aceptar que la hipótesis H2 tiene una contrastación positiva.

Por otra parte, la relación entre “retención de clientes” y “rentabilidad” (RETEN→RENTA) está de acuerdo con el signo hipotetizado, pero su bajo peso de regresión y el reducido valor de su coeficiente crítico (CR = 0,061) nos llevan a una contrastación negativa de la hipótesis H3. Y por último, respecto a la hipótesis H4, si bien

se puede afirmar que existe una relación entre la "orientación al cliente" y la "rentabilidad" (ORCL→RENTA), ya que el peso de la regresión es significativo (CR= -2,204), el signo de esa relación es contrario al que se había hipotetizado.

## 5. PRINCIPALES CONCLUSIONES Y LIMITACIONES

Esta investigación permite, en nuestra opinión, establecer una serie de conclusiones, fundamentalmente relacionadas con aspectos normativos de la gestión de las organizaciones bancarias. En particular, queremos destacar las siguientes:

En primer lugar, señalar que las entidades bancarias que se orientan al mercado, y en particular al cliente, han comprendido lo importante que es invertir recursos para ofrecer un nivel de servicio adecuado a sus clientes. Esto puede explicar el considerable esfuerzo realizado en los últimos años por la banca española en dotar a su oferta de un buen nivel de servicio.

En segundo lugar, los resultados que hemos alcanzado confirman, aunque débilmente, los indicios teóricos que afirman la existencia de una relación positiva entre el nivel de servicio y la retención de clientes. A nuestro juicio, son varios los argumentos que pueden explicar la debilidad de nuestros resultados. Uno de ellos está relacionado con los indicadores empleados en la medida de la variable "nivel de servicio" (NISER). En este sentido, la retención de clientes está muy ligada a prácticas de marketing relacional, y aunque el nivel de servicio es una de las variables que determina esa retención, es posible que los indicadores utilizados para medirla sean insuficientes. De este modo, quizás hubiera sido conveniente incluir indicadores que mostrarán características de las prácticas de marketing relacional de la banca, tales como: número de gestores de cuentas, oficinas especializadas, datáfonos, servicios informáticos, etc., que pueden tener un impacto mucho

más fuerte sobre la retención de clientes, y que no han sido considerados en este estudio por la inexistencia de estos datos en la fuente documental utilizada. Un segundo argumento está más relacionado con el comportamiento de los clientes de la banca. Tal como fue señalado, algunos autores, entre los que destacan Boulding y otros (1993), afirman que la relación entre calidad de servicio y el comportamiento futuro de los clientes es más pronunciada en los niveles intermedios de calidad que cuando estos han sido superados. Y dado que el nivel de servicio es un componente que explica en gran medida la calidad de servicio, es posible que los indicadores utilizados (cajeros automáticos, tarjetas y número de oficinas) hayan alcanzado, a juicio de los clientes, el límite anteriormente señalado. No obstante, otros autores, tales como Zeithaml, Berry y Parasuraman (1996), afirman que la pendiente de esa relación en la llamada zona de tolerancia es siempre positiva y creciente. En nuestra opinión esta afirmación es válida, pero los resultados que hemos alcanzado no la confirman plenamente, quizás por los indicadores utilizados para medir el nivel servicio. Por último, otro argumento plausible puede ser el siguiente: la no consideración de la satisfacción de los clientes como variable intermedia entre los recursos (nivel de servicio) y la retención, ha podido impedir el diferenciar todos los efectos (directo e indirecto) de esta relación. Es decir, el nivel servicio ofertado por la banca española a través de la aplicación de recursos en tarjetas, cajeros y oficinas ha podido no alcanzar los niveles de satisfacción necesarios para registrar un efecto más intenso sobre la retención.

La tercera conclusión de esta investigación afecta a la rentabilidad de las instituciones financieras. No se confirma el argumento teórico sobre la vinculación entre la retención de clientes y la rentabilidad. La debilidad del resultado alcanzado podría ser explicada, a nuestro juicio, apoyándonos en los siguientes argumentos: 1) como ya hemos señalado anteriormente, el indicador de retención utilizado presenta importantes limitacio-

nes, ya que no tiene en cuenta los clientes perdidos ni el nivel de recursos de los nuevos clientes y, 2) de acuerdo con Storbacka y otros (1995), la relación entre retención y rentabilidad habría sido más intensa si se hubiera considerado únicamente a los segmentos de clientes identificados más adecuados para las prácticas de marketing relacional, en vez de considerar a un mercado de masas como hemos hecho. Es decir, entre el conjunto de clientes de un banco, una parte de ellos mantienen una relación duradera pero poco rentable para la entidad. A pesar de los resultados alcanzados, consideramos que los argumentos teóricos que afirman la existencia de esta relación son válidos, y ello nos lleva a concluir la necesidad de estudios, tanto teóricos como empíricos, que determinen de una forma clara los indicadores de medida de la fidelidad. De acuerdo con estos planteamientos, nos atrevemos a afirmar que el desarrollo de programas para la fidelización de clientes debería llevar a una mejora de la rentabilidad de la firma.

Finalmente, y al igual que en otros estudios anteriormente citados, los resultados que hemos alcanzado no concuerdan con aquellas otras investigaciones que afirman una relación positiva entre la orientación al cliente y la rentabilidad de la empresa. Consideramos que esto puede ser debido: 1) a la fuerte inversión realizada por la banca en un intento de conocer y acercarse al cliente, esfuerzo que ejerce una presión negativa sobre la rentabilidad, cuyos efectos positivos se deben materializar en el futuro y, 2) a que en el período de análisis considerado, la banca española ha sufrido un importante proceso de reducción de sus márgenes debido a liberalización del sector, al incremento de la competencia y a las propias exigencias de los clientes. Precisamente por esta razón la banca ve en la orientación al mercado un nuevo enfoque de gestión, más apropiado para el nuevo entorno competitivo que debe afrontar, cuyas consecuencias deberían materializarse en la rentabilidad de los próximos años.

Por último, no podemos dejar de señalar las li-

mitaciones que a nuestro juicio presenta este estudio y que pueden matizar sus conclusiones. Estas limitaciones, derivadas de las fuentes documentales consultadas, se centran fundamentalmente en la pertinencia y el número de los indicadores utilizados para medir las diferentes variables latentes implicadas en nuestro trabajo.

## BIBLIOGRAFÍA

- AEB (1994): "Anuario Estadístico de la Banca en España"
- AEB (1995): "Anuario Estadístico de la Banca en España"
- AEB (1996): "Anuario Estadístico de la Banca en España"
- ALET, J. (1994): "*Marketing Relacional. Cómo obtener clientes leales y rentables*"; Gestión 2000, Barcelona
- ALI, F.; SMITH, G.; SAKER, J. (1996): "*The Influence of Relationship Development and Loyalty in Customer Retention and Switching Behaviour*", Ed. por Beracs, J.; Bauer, A. y Simon J.; Proceedings of 25TH EMAC Conference, pp. 1341-1351.
- ANDERSON, J.C. (1995): "Relationships in business market: Exchange Episodes, Value Creation and Their Empirical Assessment"; *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 23, nº 4, pp. 346-350.
- ANDERSON, J.C.; GERBING, D.W. (1988): "Structural Modeling in Practice: A review and recommended two-step approach", *Psychological Bulletin*, 103, 3, pp. 411-423
- ANDERSON, E.W.; SULLIVAN, M.W. (1993): "The Antecedents and Consequences of customer satisfaction for firms"; *Marketing Science*, Vol. 12, Nº 2, pp. 125-143.
- BAGOZZI, R.P. (1975): "Marketing as Exchange", *Journal of Marketing*, Vol. 39, pp. 32-39
- BAGOZZI, R.P. (ED.) (1994): "*Advanced Methods of Marketing Research*", Cambridge, Mass.: Blackwell.

- BAGOZZI, R.P.; Yi, Y. (1988): "On the evaluation of structural equations models", *Journal of Academy Marketing Science*, vol. 16, nº 1, pp. 74-94
- BARROSO, C. (1995): "*Marketing Bancario: un enfoque estratégico*"; Esic Editorial, Madrid
- BERNÉ, C., MÚGICA, J.M., YAGÜE, M.J. (1996): "La gestión estratégica y los conceptos de calidad percibida, satisfacción del cliente y lealtad"; *Economía Industrial*, nº 307, pp. 63-74.
- BERRY, L. (1983): "*Relationship Marketing*"; Emerging Perspectives on Services Marketing, AMA
- BERRY, L. (1995): «Relationships Marketing of Services. Growing Interest, Emerging Perspectives», *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, nº 4, pp. 236-245.
- BERRY, L.; PARASURAMAN, A. (1993): "*Marketing de Servicios: La calidad como meta*", Ed. Parramón, Barcelona
- BIGNÉ, J.E.; MARTINEZ, C.; MIQUEL, M.J.; BELLOCH, A. (1996): "La calidad de servicio en las agencias de viaje: una adaptación de la escala SERVQUAL", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 5, nº 2, 7-17.
- BITNER, M.J. (1995): "Building Service Relationships: its all about promises"; *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, nº 4, 246-251.
- BOULDING, W.; KALRA, A.; STALEIN, R.; ZEITHMAL V. (1993): "A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioral intentions", *Journal of Marketing Research*, 30, pp. 7-27.
- BUTTLE, F.; AHMAD, R. (1998): "*Loving, retaining and losing customers - How National First Bank retains its Corporate Direct customers*"; Ed. Per Anderson, Proceedings of 27TH EMAC Conference, Stockholm, pp.241-260.
- CASTELLÓ, E. (1996): "*Dirección y Organización de Entidades Financieras*", Esic Editorial, Madrid
- CECA (1994): "Anuario Estadístico de las Cajas de Ahorro Confederadas"
- CECA (1995): "Anuario Estadístico de las Cajas de Ahorro Confederadas"
- CECA (1996): "Anuario Estadístico de las Cajas de Ahorro Confederadas"
- CERECEDA, J.I. (1997): "La Fidelización en la Banca"; *Investigación y Marketing*, AEDEMO, nº 57, Diciembre, pp.62-65.
- COSSIO, F. (1998): "*La orientación al mercado en la banca española*", Estudio empírico pendiente de publicar.
- COVIELLO, N.E.; BRODIE, R.J.; BROOKES, R.W. (1996): "*Towards a Paradigm Shift in Marketing? An Examination of Current Marketing Practices*", en J. Berács, A. Bauer y J. Simon: Proceedings 25TH Emac Conference, Budapest, pp. 1565-1571.
- CRONIN J.J.; TAYLOR, S.A. (1992): "Measuring service quality: a reexamination and extension", *Journal of Marketing*, 56, pp.55-68.
- CHANG, T.; CHEN, S. (1994): "*The impact of market orientation on total offering quality and business profitability*" in "Marketing Theory and Applications" v.5, (Edits.) Park Whan and Smith Daniel
- CHRISTOPHER, M.; PAYNE, A.; BALLANTYNE, D. (1994): "*Relationships Marketing*", Butterworth-Heinemann
- DIAMANTOPOULOS, A.; HART, S. (1993): "Linking Market Orientation and Company Performance: Preliminary Evidence on Kohli and Jaworski's Framework", *Journal of Strategic Marketing*, 1, pp. 93-121.
- FARACHE, L. (1997): "El servicio: fuente de fidelidad"; *Investigación y Marketing*, Nº 57, Diciembre, pp. 23-32.
- FORNELL, C. (1992): "A national customer satisfaction barometer: the Swedish experience", *Journal of Marketing*, Vol. 56, pp. 6-21.
- GIL SAURA, I. (1995): "*La conceptualización y evaluación de la calidad de servicio al cliente percibida en el punto de venta*", Ed. Club de Gestión de Calidad
- GÓMEZ SUAREZ, M.; MÉNDEZ GARCÍA, J.L. (1993):

- “Imagen y posicionamiento de las Entidades Financieras en la Comunidad Autónoma de Madrid”, en *Temas Actuales de Marketing*, pp. 269-273.
- GREENLEY, G.E. (1995): “Forms of Market Orientation in UK Companies”, *Journal of Management Studies*, 32, pp. 75-89.
- GRÖNROOS, C. (1990): “A Relationships Approach to Marketing: The Need for a New Paradigm”, Working Paper 190, Finland, 1989.
- GRÖNROOS, C. (1995): “Relationships Marketing: The Strategy Continuum”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, nº 4, pp. 252-254.
- GRÖNROOS, C. (1997): “Relationship Marketing: Interaction, Dialogue and Value”, Meddelanden Working Papers, Swedish School of Economics and Business Administration, Finland, April
- GRUEN, T.W. (1997): “Relationship Marketing: The Route to marketing efficiency and effectiveness”, *Business Horizons*, Vol. 4, nº 6, pp.32-38.
- GUMMESSON, E. (1996): “Relationship Marketing and Imaginary Organizations: A Synthesis”, *European Journal of Marketing*, Vol. 30, nº 2, pp.31-44.
- HART, C.; HESKETT, J.L y SASSER, W. (1990): “The Profitable Art of Service Recovery”, *Harvard Business Review*, 68, pp. 148-156.
- HUNT, S.D. (1976): “The Nature and Scope of Marketing”, *Journal of Marketing*, Vol. 40, pp. 17-28
- JAMES, L.R.; MULAİK, S.A.; BRETT, J.M. (1982): “Causal Analysis: Assumptions, Models and Data”, Beverly Hills, C.A.: Sage.
- KHOLI, A.; JAWORSKI, B. (1990): “Market Orientation: The Construct, Research, Proposition and Managerial Implications”, *Journal of Marketing*, vol. 54, pp. 1-18
- KHOLI, A.; JAWORSKI, B. (1993): “Market Orientation: antecedents and consequences”, *Journal of Marketing* nº 54, pp. 53-70
- LADO, N. (1995): “Tipos estratégicos, orientación al mercado y resultados”. Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Madrid.
- LAMBIN, J.J. (1993): “The misunderstanding about marketing today is too important to be left to sole marketing function. An empirical study in the private insurance sector”. *CEMS Business Review*, 1; 1-2, 37-56.
- LÉVY, J.P.M. (1997): “La satisfacción y el resultado en los canales de distribución de productos electrónicos domésticos. Análisis de la invarianza de las estructuras factoriales y causales en muestras múltiples”, mecanografiado (por atención del autor).
- LOGMAN, M. (1997): “Marketing Mix customization and customizability”, *Business Horizons*, Vol. 4, nº 6, pp. 39-44.
- LONCH, J. (1993): “Orientación al Mercado y Competitividad de la Empresa”, Eada Gestión, Barcelona
- MALOLES, C. M. (1997): “The Determinants of Customer Retention”, Tesis Doctoral, University of New York
- MAZO DEL CASTILLO, J.M. (1997): «Fidelización, entre la calidad y la promoción», *Investigación y Marketing, AEDEMO*, nº 57, Diciembre, pp.42-49.
- MCGAHAN, A.M.; GHEMAWAT, P. (1994): “Competition to retain customers”, *Marketing Science*, Vol 13, nº 2, pp.165-176.
- MOLINER, M.A.; CALLARISA, L.F. (1997): «El marketing relacional o la superación del paradigma transaccional», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol 6, nº 2, pp. 67-80.
- MORGAN, R.; HUNT, S. (1994): «The Commitment-Trust Theory of Relationship marketing», *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp.20-38.
- NARVER, J.; SLATER, S. (1990): “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability”, *Journal of Marketing*, Oct., pp. 20-35
- NUENO, J.L.; ROS, P. (1997): “La Retención de clientes en la distribución”, *Harvard-Deusto Marketing y Ventas*, Sep-Oct., pp. 32-57
- NUROSIS, M.J. (1993): “SPSS Statistical data analysis”, SPSS INC.
- ORTEGA, E.; RECIO, M. (1997) “Fidelización de



- clientes y marketing de relaciones"; *Investigación y Marketing*, AEDEMO, nº 57, Diciembre, pp. 33-41.
- PARASURAMAN, A. (1998): "Implications of the increasing role of technology in service delivery"; Jornada Técnica sobre Calidad, Innovación y Tecnología, Sevilla
- PELHAN, A. (1993): "Mediating and Moderating Influence on the Relationship between Market Orientation and Performance", Tesis Doctoral The Pennsylvania State University.
- PETROF, J.V. (1997): «Relationships Marketing: The Wheel Reinvented»; *Business Horizons*, Vol. 4, nº 6, pp. 26-31.
- PINTO, S.K. (1997): «Marketing de relación o la transformación de la función de marketing»; *Harvard-Deusto Business Review*, pp.32-40.
- REICHELLED, F.; SASSER, W.E. (1990): «Zero Defections: Quality comes to service»; *Harvard-Business Review*, September-October, pp. 105-111.
- REICHELLED, F. (1993): "Loyalty-Based Management"; *Harvard Business Review*, March-April, pp. 64-73.
- REICHELLED, F. (1996): "El Efecto Lealtad: crecimientos, beneficios y valor último"; Ariel, Barcelona
- RUEKERT, R. (1992): "Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective", *International Journal of Research in Marketing*, 9, pp. 225-245
- RIVERA, J. (1995): "L'Orientation Marché : Une Strategie Concurrentielle Performante", Tesis Doctoral Universidad Católica de Lovaina. Espo Nouvelle Série nº 243, Bélgica
- RODRIGÁLVAREZ, C. (1997a): «Distintas estrategias para fidelizar al cliente»; *Marketing y Ventas*, Nº 118, Octubre, pp. 42-48.
- RODRIGÁLVAREZ, C.E. (1997b): "Indicadores de la Calidad de gestión de un servicio"; *Marketing y Ventas*, nº 115, pp. 48-53.
- RODRÍGUEZ PARADA, S. (1994): "Calidad de Servicio: Exigencia actual para entidades financieras competitivas"; Ed. Club de Gestión de Calidad
- RUST, R. ; ZAHORIK, A. (1993): "Customer Satisfaction, customer retention, and market share", *Journal of Retailing*, 69, pp. 193-215.
- RUYTER, K.; WETZELS, M. ; BLOEMER J. (1996): "On The Relationship between perceived service quality and behavioral intentions: A cross-sectional perspective", en J. Berács, A. Bauer y J. Simon: *Proceedings 25TH Emac Conference, Budapest*, pp. 273-293.
- SALAT, X.(1997): «El Largo camino hacia la Fidelización»; *Investigación y Marketing*, AEDEMO, nº 57, Diciembre, pp. 10-17.
- SANDVIK, K. ; DUHAN, D.F. (1996): "The Effects of Performance Quality, Customer Satisfaction, and Brand Reputation on Customer Loyalty", Ed. por Beracs, J; Bauer, A. y Simon J.; *Proceedings of 25TH EMAC Conference*, pp. 983-1001.
- SCHUMACKER; R.E.; LOMAX, R.G. (1996): "A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling", Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey.
- SHETH, J.; PARVATIYAR, A.(1995):«Relationship Marketing in consumer markets: antecedents and consequences»; *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, nº 4, pp. 255-271.
- STONE, M.; WOODCOCK, N. (1995): «Relationship Marketing»; Norman Hart, London
- STORBACKA, K.; STRANDVIK, T. ; GRÖNROOS, C. (1995): "Managing Customer Relationships for Profit", en *Advances in Relationship Marketing*, Ed. A. Payne, London
- TAYLOR, S.; BAKER, T (1994): "An assessment of the relationships between service quality and customer satisfaction in the formation of consumers' purchase intentions"; *Journal of Retailing*, Vol 70, nº 2, pp. 163-178.
- VARELA, J.A.; BENITO, L.; CALVO, A. (1996): "Antecedentes ambientales, orientación al mercado y crecimiento de la empresa. Una investigación empírica", VIII Encuentros de Profesores de Marketing, Zaragoza, Esic, pp. 301-310.
- VAVRA, T.G. (1995): «Aftermarketing: How to keep customers for life through relationship marketing»; Irwin Professional Publishing



VENKATRAMAN, N.; RAMANNJAN, V. (1986): "Measurement of business performance in strategic research: a comparison of approaches"; *Academic Management Review*, vol 11, nº 4, pp. 801-814

WILSON, D.T. (1995): "An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships"; *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 23, nº 4, pp. 335-345.

ZEITHAML, V; BERRY, L.; PARASURAMAN, A. (1996): "The Behavioral Consequences of service quality"; *Journal of Marketing*, Vol. 60, pp. 31-46.

ZINS, A. (1998): "Antecedents of satisfaction and customer loyalty in the commercial airline industry"; *Proceedings 27 EMAC*; Ed. Per Anderson, Stockholm, pp. 327-341.

CAJAS DE BURGO	200.0	100.0	50.0
DE ALDIRE	100.0	50.0	25.0
DE BADAJOZ	200.0	100.0	50.0
DE CASTELLÓN	100.0	50.0	25.0
DE CÁDIZ	200.0	100.0	50.0
DE BURJOS	200.0	100.0	50.0
MIRAL DE BURJOS	200.0	100.0	50.0
DE EXPEDIMENTOS	200.0	100.0	50.0
DE CARLET	200.0	100.0	50.0
CAJAS DE CASTILLA LA MANCHA	200.0	100.0	50.0
DE GUADALAJARA	200.0	100.0	50.0
DE MADRID	200.0	100.0	50.0
DE MÁLAGA	200.0	100.0	50.0
DE MURCIA	200.0	100.0	50.0
DE NAVARRA	200.0	100.0	50.0
DE PALMA DE MAYORCA	200.0	100.0	50.0
DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA	200.0	100.0	50.0
DE BALEARES	200.0	100.0	50.0
DE VALENCIA	200.0	100.0	50.0



## ANEXO

## 1. Matriz de covarianzas de la muestra del modelo NISER (modelo de medida y causal)

	MI	ANC	ACDS	ACRS	IRC	NSO	NST	NSC
MI	1,009							
ANC	-0,126	0,516						
ACDS	-0,162	0,310	0,439					
ACRS	-0,191	0,208	0,255	0,656				
IRC	0,03	0,056	0,015	-0,182	0,892			
NSO	-0,049	0,186	0,095	-0,019	0,039	1,008		
NST	-0,092	0,235	0,132	0,030	0,003	0,911	1,008	
NSC	-0,057	0,207	0,093	0,073	0,006	0,924	0,892	1,007

Número de observaciones = 85

## 2.- Orientación al cliente: ítems de la encuesta

**Análisis de los clientes:**

- var0001: Disponemos permanentemente de una medida del grado de satisfacción de nuestros clientes
- var0002: Tenemos procedimientos que nos permiten seguir la evolución de las necesidades actuales de nuestros mercados
- var0003: Conocemos muy bien los factores que influyen las decisiones de compra de nuestros clientes
- var0004: Recogemos la información suficiente para poder detectar la aparición de nuevos segmentos de mercado
- var0005: Poseemos un sistema que nos permite conocer los problemas que nuestros clientes pueden tener con nuestros productos/servicios
- var0006: Tenemos información completa y actualizada que nos permite seguir la evolución de la imagen de nuestros productos/servicios en el mercado
- var0007: Disponemos de un sistema para medir la rentabilidad generada por cada cliente
- var0008: Disponemos de información completa

y actualizada que nos permite seguir la evolución de las preferencias de nuestros clientes sobre las características de nuestros productos/servicios

- var0009: Realizamos estudios para analizar la ventaja e inconvenientes para nuestra entidad de formas nuevas y alternativas de venta y atención al cliente (cajeros automáticos, servicio telefónico, ...)

**Acciones sobre el cliente:**

- var00010: Ofrecemos a nuestros clientes soluciones muy bien adaptadas a sus necesidades y no simplemente productos o servicios estándares
- var00011: Estudiamos el concepto de los productos/servicios que responderán a las necesidades futuras de nuestro mercado
- var00012: Comercializamos sistemáticamente productos/servicios innovadores
- var00013: Somos más rápidos que la competencia para responder a los cambios en las necesidades de nuestros clientes
- var00014: Respondemos rápidamente a las quejas formuladas por los clientes
- var00015: Comercializamos una amplia gama de productos/servicios adaptados a cada uno de los segmentos de clientes identificados

- var00016: Actuamos rápidamente cuando encontramos algún problema en la calidad de nuestros productos/servicios
- var00017: Desarrollamos un plan de marketing que coordina nuestras acciones sobre los productos/servicios, la venta, la comunicación, y el precio o coste para el cliente
- var00018: Salvo las adaptaciones necesarias, nuestro plan de marketing está muy bien aplicado en su conjunto
- var00019: Nos esforzamos en disminuir para el cliente los costes no monetarios de nuestros productos/servicios: búsqueda de información, trámites y procedimientos a efectuar
- var00020: Brindamos información completa a nuestros cliente con el objeto de que utilicen y aprovechen plenamente nuestros productos/servicios y se encuentren totalmente satisfechos con ellos
- var00021: Todas nuestras acciones de comunicación, promoción y venta están dirigidas hacia segmentos específicos de clientes
- var00022: No dudamos en abandonar los segmentos de mercado que ponen en peligro la rentabilidad de la empresa
- var00023: Organizamos sesiones de formación para nuestro personal de venta y atención al cliente, con el objetivo de que puedan brindar el mejor servicio posible a nuestra clientela
- var00024: Siempre consultamos la opinión de nuestro personal de venta y atención al cliente antes de introducir un nuevo producto/servicio.

### 3. Indicadores de pertinencia del Análisis Factorial

- a.- Subescala de "análisis de clientes" :
  - Medida de adecuación de K.M.O. : 0,906
  - Prueba de esfericidad de Bartlett:
  - Chi-cuadrado aproximado: 303,227
  - Grados de libertad: 28
  - Significación: 0,000
- b.- Subescala de "acciones sobre clientes":
  - Medida de adecuación de K.M.O. : 0,797

Prueba de esfericidad de Bartlett:  
 Chi-cuadrado aproximado: 330,649  
 Grados de libertad: 36  
 Significación: 0,000

### 4. Relación de entidades utilizadas en el estudio

- CAJAS DE AHORRO**
- DEL MEDITERRANEO
- DE AVILA
- DE BADAJOZ
- LA CAIXA
- DE CATALUÑA
- BBKUTXA
- DE BURGOS
- MPAL. DE BURGOS
- DE EXTREMADURA
- DE CARLET
- CAJASUR
- CASTILLA LA MANCHA
- DE GIRONA
- DE GRANADA
- DE GUADALAJARA
- DE JAEN
- CAJA ESPAÑA DE INVERS.
- DE LA RIOJA
- CAJAMADRID
- UNICAJA
- DE MANLLEU
- DE MARESA
- LAIETANA
- DE MURCIA
- ONTINYENT
- DE ORENSE
- DE ASTURIAS
- DE LAS BALEARES
- DE CANARIAS
- DE PAMPLONA
- DE NAVARRA
- DE POLLENSA
- DE SABADELL
- SALAMANCA Y SORIA

GIPUZKOA Y SAN SEBASTIAN  
 GENERAL DE CANARIAS  
 DE SANTANDER Y CANTABRIA  
 DE SEGOVIA  
 EL MONTE  
 SAN FERNANDO  
 DE TARRAGONA  
 DE TERRASA  
 BANCAJA  
 CAIXAVIGO  
 DEL PENEDES  
 DE VITORIA Y ALAVA  
 IBERCAJA  
 DE LA INMACULADA

**BANCOS**

ALICANTE  
 ANDALUCÍA  
 ASTURIAS  
 ATLÁNTICO  
 BANKINTER  
 BANKOA  
 BARCLAYS  
 BBV  
 BNP  
 CAJA POSTAL  
 CASTILLA

CATALANA  
 BCH  
 CREDIT LYONNAIS  
 CRÉDITO BALEAR  
 DEUTSCHEBANK  
 BANESTO  
 BEX  
 EXTREMADURA  
 GALICIA  
 GALLEGO  
 HERRERO  
 JOVER  
 LUSO ESPAÑOL  
 MAPFRE  
 MARCH  
 PASTOR  
 POPULAR  
 PUEYO  
 SABADELL  
 SANPAOLO  
 SANTANDER  
 SOLBANK  
 URQUIJO  
 VALENCIA  
 VASCONIA  
 ZARAGOZANO

