



ESTRATEGIA



UN MODELO DE

CALIDAD

DE SERVICIO

PARA BANCA RETAIL

Este artículo sintetiza el desarrollo de un modelo de calidad de servicio construido para BancoEstado. Su mérito es la visión de sistema, que mediante la aplicación de herramientas provenientes de áreas muy diversas permite mostrar la relación entre los componentes del sistema. Considerar el impacto de la calidad de servicio en la creación de valor para los clientes, significa poder seleccionar indicadores para aquellos elementos de calidad producida y percibida que sean reamente importantes para los clientes. En síntesis, se buscaba construir un modelo de monitoreo de la calidad.



UNIVERSIDAD DE CHILE

Máximo Bosch
Decano Facultad de Ingeniería y
Negocios UDLA



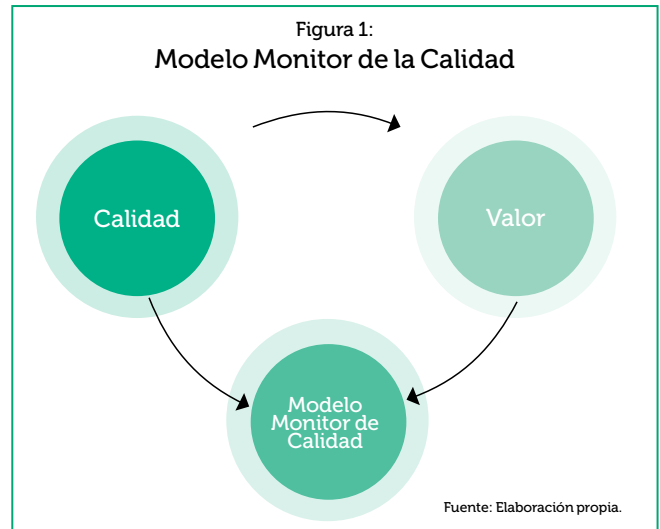
UNIVERSIDAD DE CHILE

Eduardo Contreras
Académico Depto. de Ingeniería
Industrial de la Universidad de Chile



UNIVERSIDAD DE CHILE

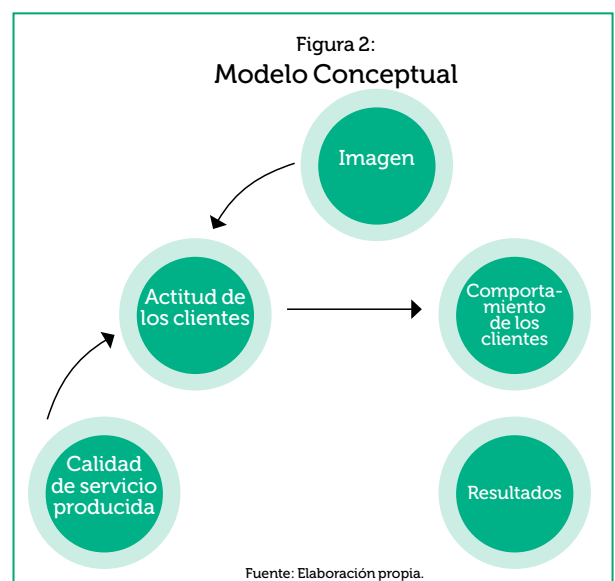
Patricia Ross
BancoEstado



El siguiente esquema ilustra cómo interactúan los componentes entre sí (Ver Figura 2). El modelo permite vincular las **acciones operativas** del Banco (la Calidad de Servicio Producida y la Imagen) con el Comportamiento de los Clientes y los Resultados del Banco. El eje articulador entre la operación y los resultados es la **ACTITUD** de los clientes. Es importante enfatizar que, mientras la Producción y los Resultados son acciones que permiten medidas objetivas, la Actitud sólo puede ser medida subjetivamente. Por tanto la Gestión debe ser capaz de monitorear elementos objetivos y subjetivos.

Actitud

La Actitud es un concepto psicológico, se define como la predisposición que tiene un sujeto (cliente) a actuar frente a un determinado



ACTITUD

1

Calidad de Servicio Percibida:

Percepción respecto al servicio recibido de BE y las alternativas relevantes a disposición del cliente. Es un constructo¹, ya que está compuesto por varias percepciones específicas.

2

Satisfacción:

Grado de cumplimiento de las expectativas que sienten los clientes respecto al servicio. La Satisfacción es una evaluación global.

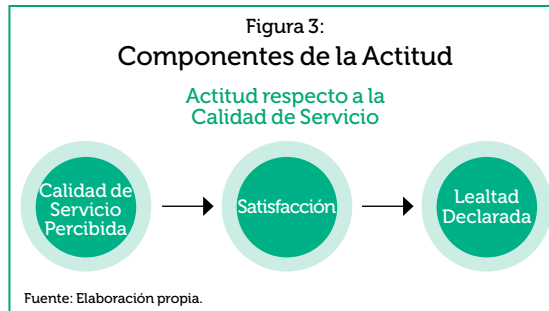
3

Lealtad Declarada:

predisposición de los clientes a seguir operando con el Banco. Es declarada ya que es la expresión de la lealtad hecha por los clientes, en contraposición a la Lealtad Revelada que es la que el Banco observa (comportamiento).

1 Un constructo es un concepto de difícil medición, porque no tienen asociado una medida directa (como en el caso de una variable). Ejemplo: montos transados es una variable, imagen y calidad de servicios son constructos.

objeto (servicio/oferta). La Actitud que interesa en este estudio es respecto a la Calidad y se pueden destacar tres componentes (Ver cuadro a la derecha). La manera en que cada componente influye en la actitud del sujeto (cliente) se ilustra a continuación:



Para analizar la Actitud de los Clientes:

- Se analizaron Focus Group y Filmaciones realizadas a los Clientes
- Se realizaron entrevistas con Personal de Línea de BancoEstado
- Se realizaron Encuestas a los Clientes
- Se utilizó un Modelo de Ecuaciones Estructurales

Para analizar el Comportamiento y los Resultados:

- Se realizó Data Mining del Datawarehouse, construyendo una muestra de 20.000 clientes que sirvió de base para los estudios de interrelaciones entre el Comportamiento y los otros elementos del Modelo.

METODOLOGÍA

Consideraciones Generales

La existencia de componentes de distinto carácter en el Modelo (de producción, de actitud, y de resultados) implica recurrir a distintas herramientas de análisis. Las fuentes de información son también variadas:

- Las de Calidad de Servicio Producida son observaciones de **procesos y canales** a través de los cuales se realiza el servicio.
- Las de Actitud son mediciones de tipo **psicométricas** realizadas directamente sobre los clientes a través de encuestas y similares.
- Las de Resultados se originan en el **registro de los Comportamientos** de los clientes.

Herramientas

Para estudiar la Calidad de Servicio Producida:

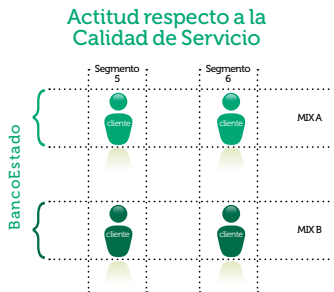
- Se analizaron los procesos, determinándose puntos críticos, plazos y reprocesos
- Se construyeron Matrices QFD (Quality Function Deployment) para relacionar la Calidad de Servicio Producida con la Actitud de los Clientes

Clasificación Clientes

Dado que existe heterogeneidad en la relación y el nivel de interacción de los clientes con el banco, el análisis se realizó en base a un nuevo concepto: Grupos de Relación Similar (GRS). Si bien el banco se relaciona con los segmentos, en cada segmento existen clientes con muy diferentes relaciones con el banco. El tipo e intensidad de las relaciones que se establecen con el Banco, dependen de la diversidad de la cartera de productos de cada cliente, del tipo de productos y de los canales que utiliza. Estas relaciones determinan las experiencias que los clientes han tenido, y dichas experiencias inciden en las expectativas que se forman¹. La Calidad de Servicio es una Percepción del cliente que se forma sus expectativas con el servicio recibido. Así, los GRS son una evaluación de la **relación y experiencia** de los clientes con el banco, lo que permite agrupar a los clientes con un criterio distinto al de los segmentos.

1 Esto se constata al analizar encuestas de satisfacción y grupos focales realizados por el banco.

Figura 4:
GRS versus segmentos



Fuente: Elaboración propia.

Los GRS identificados son los siguientes:
Relación Básica: clientes sólo poseen cuenta de ahorro a plazo (relación poco interactiva).

Relación en Desarrollo: clientes tienen al menos algún producto entre: cuenta vista, cuenta RUT, chequera electrónica (relación medianamente interactiva).

Relación de Alta Interacción: clientes tienen al algún producto entre: cuenta corriente, línea de crédito, tarjeta de crédito (relación altamente interactiva).

RESULTADOS

Se detallarán los resultados obtenidos para el GRS de Relación en Desarrollo. Dado que el artículo tiene como objetivo ejemplificar los resultados obtenidos con la metodología, y no presentar un resultado detallado del estudio, el resto de los GRS serán omitidos.

Atributos

Se presentan los atributos identificados para algunos productos, a partir del análisis de estudios ya existentes. Estos atributos identificados son la base para la elaboración de encuestas y otros instrumentos de medición². Para elaborar el listado de atributos, se desarrolló la siguiente metodología:

² Se identificaron a partir de: Estudios previos de la Gerencia de Marketing, Entrevistas con ejecutivos de BE, Información proveniente de las Mesas de Ayuda y de Atención Reclamos y Sugerencias.

Se analizaron los estudios previos de BE (66 estudios). A partir de esa información se sintetizan los atributos por producto en cada uno de los segmentos de Retail. Así, para el GRS de Relación en Desarrollo, se obtuvieron los atributos:

- Economía. Gastos de mantenimiento – tasa de interés asociada a la línea de crédito.
 - Simplicidad en la obtención y en el uso
 - Correspondencia oportuna – clara – precisa de la información de la cuenta.
 - Rapidez de atención en sucursales.
 - Capacidad del personal del Mesón de atención para responder preguntas y resolver necesidades.
 - Ambientación de sucursal (papeletas, señalización, orden y aseo).
- Este resumen de atributos permitió orientar el diseño de las encuestas y otras herramientas de medición.

Árboles de Atributos para Banca Retail

Dada la teoría y la realidad de BE se agruparon algunas dimensiones, quedando finalmente:

Con lo anterior, se construyeron los árboles dependiendo del canal a través del cual se relaciona el cliente con BancoEstado. Los árboles para el caso del GRS de Relación en Desarrollo se presentan a continuación:

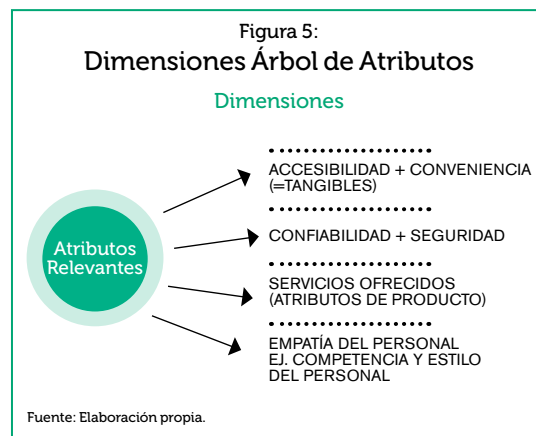


Figura 6:
Árboles de Atributos
GRS Relación en Desarrollo

ARBOL RELACIÓN EN DESARROLLO sucursal

1 Accesibilidad + Convivencia

- Ambientación de sucursal (papeletas, señalización, orden y aseo).
- Simplicidad de obtención y de uso.
- Rapidez en la obtención.
- Requisitos exigidos en la obtención.
- Rapidez de atención en sucursales.
- Localización - Cobertura.

2 Confiabilidad + Seguridad

- Correspondencia de la información de la cuenta.
- Entrega oportuna de la información de la cuenta.
- Seguridad.

3 Servicios ofrecidos

- Gastos Mantenimiento.
- Tasa de línea de crédito.
- Variedad de usos.

4 Empatía del personal

- Capacidad del personal del Mesón de Atención.
- Capacidad del personal de caja.
- Facilidad para acceder al ejecutivo por teléfono.
- Atención del ejecutivo.
- Capacidad del ejecutivo de cuenta.
- Capacidad del personal de la sucursal en general.

ARBOL RELACIÓN EN DESARROLLO canales no presenciales

1 Accesibilidad + Convivencia

- Simplicidad de obtención y de uso.
- Rapidez en la obtención.
- Requisitos exigidos en la obtención.
- Rapidez de atención en sucursales.
- Localización - Cobertura.
- Facilidad y flexibilidad para realizar giros y depósitos en la cuenta.

2 Confiabilidad + Seguridad

- Correspondencia de la información de la cuenta.
- Entrega oportuna de la información de la cuenta.
- Seguridad.
- Seguridad en los canales no presenciales.

3 Servicios ofrecidos

- Gastos Mantenimiento.
- Tasa de línea de crédito.
- Variedad de usos.
- Variedad de operaciones para realizar en la Banca Telefónica.

4 Empatía del personal

- Capacidad de la Banca Telefónica

Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 7: ATRIBUTOS DE CALIDAD DE SERVICIO PERCIBIDA – GRS RELACIÓN EN DESARROLLO

Conceptos	Atributos	Ítemes de los Atributos
PRODUCTO VISTA	Información y económicos	El monto de las comisiones - La Claridad y precisión de la información sobre los movimientos - Lo oportuno de la información sobre el estado de cuenta - La exactitud con que son registrados cobros y movimientos
	Condiciones de operaciones	La seguridad para manejar el dinero - Múltiples Usos - Facilidad de Uso
	Procesos de Otorgamiento	La simplicidad en la obtención del producto - La rapidez para obtener el producto - Los requisitos exigidos para obtener el producto
SUCURSAL	Personal Mesón de Atención	La claridad y precisión del personal del mesón de atención para responder dudas - La confiabilidad y conocimiento de los procedimientos del personal del mesón - La capacidad del personal del mesón para resolver las necesidades
	Facilidad y Variedad (Máquinas)	La facilidad de uso de las máquinas de autoservicio - La variedad de operaciones que se pueden realizar con las máquinas de autoservicio
	Fluidez	La rapidez y la eficiencia de la atención
	Infraestructura y Ambientación	Lo grato y bien mantenido de la sucursal - El equipamiento necesario para facilitar la tarea del cliente
BANCA ELECTRÓNICA	Personal Cajas	La confiabilidad y conocimiento de los procedimientos del personal de cajas
	Facilidad y Variedad	La facilidad de uso de la Banca Electrónica - La gama de operaciones que se pueden realizar a través de Banca Electrónica
	Seguridad	La confianza y seguridad al realizar operaciones a través de Banca Electrónica - La seguridad de que las operaciones que realiza a través de la Banca Electrónica se registran adecuadamente en los sistemas del Banco

Fuente: Elaboración propia.

Encuesta de Satisfacción

Para medir la calidad de servicio percibida, se encuestó a clientes de BancoEstado, que tenían vigente alguno de los productos que ofrece el banco. Fueron entrevistadas 2073 personas (considerando los segmentos de BancoEstado). El método de muestreo fue estratificado, puesto que se considera la población de clientes particionada según segmento y producto. Además, fue aleatorio no probabilístico, puesto que a los telefonistas se les entregó un listado de 1500 clientes por cada una de las categorías de clientes que fueron seleccionados de manera aleatoria. No probabilístico puesto que no todas las personas de la lista tenían la misma probabilidad de ser entrevistados, por ejemplo: si los llamados fueron realizados durante la mañana, las personas que no se encontraban en sus casas no pudieron participar. La encuesta tenía 36 preguntas cerradas, y se efectuó de manera telefónica. Se utilizó tanto la escala de medición de Linkert con 5 o 7 puntos, como alternativas dicotómicas, según correspondiera. Para validar la encuesta, se realiza un análisis de confiabilidad a partir del alfa de Cronbach para las preguntas relacio-

nadas con la calidad de servicio de los distintos productos y canales. Al analizar los resultados, se obtiene que cada una de las secciones aprueba el análisis de confiabilidad. Se analizó la validez del instrumento, la validez de contenido, la validez de constructo. Esta última trata de reflejar que existe una relación teórica entre constructos y otras variables. Es decir, trata de comprobar si el concepto que se desea medir es el que realmente está midiendo la escala. Para hallar este tipo de validez se analiza la validez convergente y factorial del instrumento. Para medir la validez convergente, se utilizó el análisis factorial exploratorio. Finalmente, para comprobar o rechazar la existencia de los GRS se analizó la existencia de diferencias significativas en la satisfacción³ de los individuos pertenecientes a cada uno de estos tres grupos. Dado que se rechaza el supuesto de homocedasticidad al 95%, se utilizaron los tests de Welch y Brown-Forsythe, los cuales rechazan la hipótesis de igualdad de medias, es decir, existen diferencias significativas entre los GRS.

3 Se utilizó la satisfacción media: promedio del índice de satisfacción obtenido de la encuesta, y la satisfacción neta: diferencia entre el porcentaje de clientes satisfechos y el porcentaje de clientes insatisfechos.

Atributos de Calidad de Servicio Percibida

Los atributos de calidad de servicio percibida para el GRS de Relación en Desarrollo se presentan a continuación, estos se consideraron para el producto más importante para este GRS (según la información del datawarehouse) que son los "productos vista" (chequera electrónica y cuenta RUT) y para los dos canales de distribución posibles (ver figura 7)

Matriz QFD (Quality Function Deployment)

La matriz QFD es un desarrollo de Mitsubishi, pero que difundió Toyota como herramienta para administrar sus programas de calidad. Se ha aplicado en el diseño de servicios, y en particular a la banca. Permite orientar el mejoramiento continuo de los procesos de una empresa con información relevante sobre los consumidores. Es una forma de establecer un vínculo entre los atributos valorados por los clientes y las acciones operacionales de la empresa. Se trata de la construcción de una matriz (o varias, según corresponda), en la cual las filas son los atributos sobre

FIGURA 8: PRIORIZACIÓN GRS RELACIÓN EN DESARROLLO

Nivel de Satisfacción	Puntos Procesos / Canales	Importancia
< 50%	18	4
< 60%	18	3
< 50%	17	2
< 60%	17	1

Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 9: PROCESOS Y CANALES GRS RELACIÓN EN DESARROLLO

Procesos			Canales		
Desarrollar la oferta de Valor	Vender Chequera Electrónica o Cuenta RUT	Administración de Giros, Depósitos y Mantenición	Mesón de Atención	Máquinas	Web

Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 10: MATRIZ QFD REDUCIDA – GRS RELACIÓN EN DESARROLLO

ITEMS CRÍTICOS DE LOS ATRIBUTOS DE CALIDAD DE SERVICIO	PROCESOS					
	Desarrollar la oferta de Valor	Vender Chequera Electrónica o Cuenta RUT	Administración de Giros, Depósitos y Mantenición	Mesón de Atención	Máquinas	Web
La simplicidad en la obtención del producto	Relación Fuerte	Relación Fuerte		Relación Fuerte		Relación Fuerte
Rapidez para obtener el producto	Relación Fuerte			Relación Fuerte		Relación Fuerte
Claridad y precisión de la información sobre sus movimientos	Relación Fuerte		Relación Muy Fuerte	Relación Fuerte	Relación Fuerte	Relación Fuerte
Oportuno de la información sobre el estado de cuenta				Relación Fuerte	Relación Muy Fuerte	Relación Fuerte
Claridad y precisión del Mesón de Atención				Relación Fuerte		
Capacidad del Mesón de Atención				Relación Fuerte		
Variedad de Operaciones a Realizar en la Banca Electrónica						Relación Fuerte

■ Baja Satisfacción
 ■ Regular Satisfacción
 ■ Relación Fuerte
 ■ Relación Muy Fuerte

Fuente: Elaboración propia.

los cuales se desarrollan las preferencias y percepciones de los clientes, y las columnas corresponden a características del proceso. Las celdas indican el grado de relación existente entre filas y columnas. Para llenarla se utilizan tanto estudios de mercado como procesos internos de análisis, normalmente en reuniones que integran personal de distintas secciones de la organización. En nuestra metodología se construyó una matriz tipo QFD, para establecer las relaciones entre la producción – atención del banco, y la experiencia de los clientes. Posteriormente la experiencia de los clientes se desagregará en dos constructos como parte del modelo operacional propuesto en la metodología. Los atributos que finalmente fueron incorporados en las matrices QFD resul-

taron de un cruce entre los árboles de atributos y la Encuesta de Calidad de Servicio antes mencionada. Para completar las relaciones existentes entre los procesos/canales y los atributos, se realizaron talleres. Las relaciones se clasifican en:

- **Relación Fuerte:** F = 3 puntos
- **Alguna Relación:** A = 2 puntos
- **Relación Débil:** D = 1 punto

La distribución de las respuestas obtenidas para el GRS Relación en Desarrollo permite determinar los cruces Procesos-Canales vs Atributos más relevantes. Posteriormente se introdujeron los resultados obtenidos de la Encuesta de Satisfacción antes descrita. La métrica

utilizada fue la satisfacción neta, que se calculó de la siguiente manera:

- Cálculo del total de clientes en el GRS que están satisfechos con el atributo (ponen nota 6 ó 7)
- Cálculo del total de clientes en el GRS que están insatisfechos con el atributo (nota 1 ó 2 ó 3 ó 4)
- Cálculo porcentajes de clientes satisfechos e insatisfechos con el atributo en el GRS
- Resta de ambos porcentajes. Es decir:

SATISFACCIÓN NETA =
% SATISFECHOS - % INSATISFECHOS

El tercer paso fue priorizar procesos y/o canales con base en aquellos atributos con menor satisfacción neta y que están fuertemente relacionados con los

procesos y/o canales. Para ello se utilizó aquellos puntos que obtuvieron un puntaje mayor o igual a 17, y cuyos atributos asociados presentarían un nivel de satisfacción menor a 60%. La siguiente figura detalla la priorización efectuada para el GRS Relación en Desarrollo (figura 8, página anterior).
Sumando el puntaje asignado por importancia en cada punto de la matriz, surge el listado priorizado de procesos/canales.

Análisis de Procesos y Canales

En esta etapa, se identificaron los procesos y canales relevantes para cada GRS. Se analizaron los procesos y se especificaron sus puntos críticos desde la perspectiva del cliente (según los resultados de la encuesta). Así, se determinaron aquellos procesos de mayor influencia en la formación de actitudes en los clientes. Los procesos y canales identificados fueron (figura 9, página anterior).

Matriz QFD Reducida

Utilizando los procesos y canales identificados, y manteniendo sólo aquellos atributos que presentan bajos o regulares niveles de satisfacción, y cuya interacción con los procesos es fuerte o muy fuerte, se presenta finalmente la matriz reducida (ver figura 10, página anterior).

Modelo de Calidad de Servicio

En los gráficos siguientes se presenta el Modelo de Calidad para el GRS Relación en Desarrollo. Debido a la extensión del modelo, se dividió en dos partes para su presentación:

- Calidad de Servicio Producida y Actitud
- Comportamiento y Resultados

La construcción del modelo implicó el testeo de diversas variables, pero se presentan sólo las que resultaron relevantes (figura 11 y figura 12).

Modelo de Calidad de Servicio Producida

Este modelo surge de las matrices QFD, en particular, de los indicadores de calidad de servicio producida identificados (figura 13).

Modelo de Actitudes

Para relacionar las distintas componentes actitudinales, se desarrolló un Modelo de Ecuación

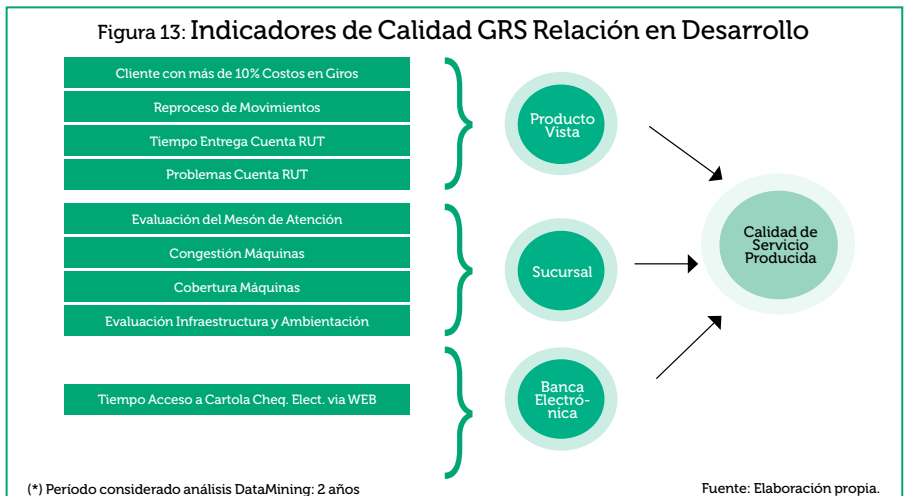
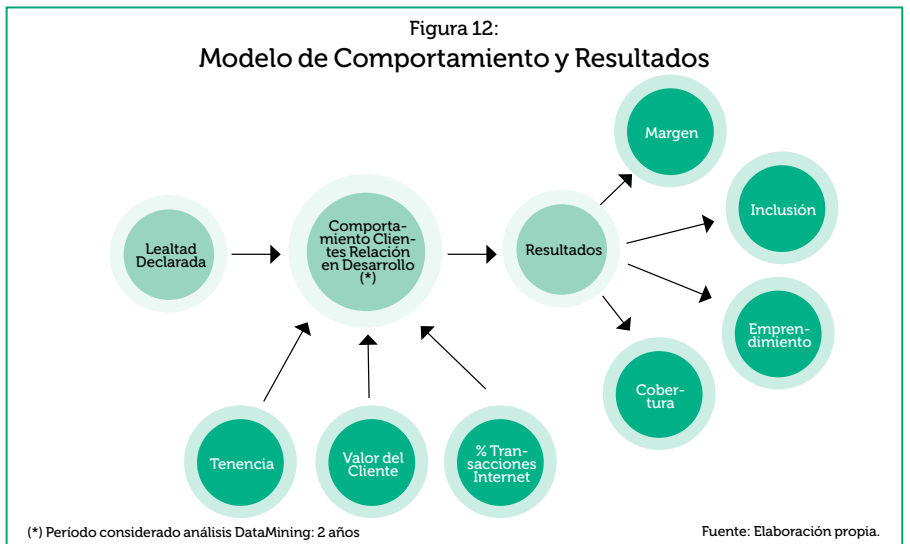
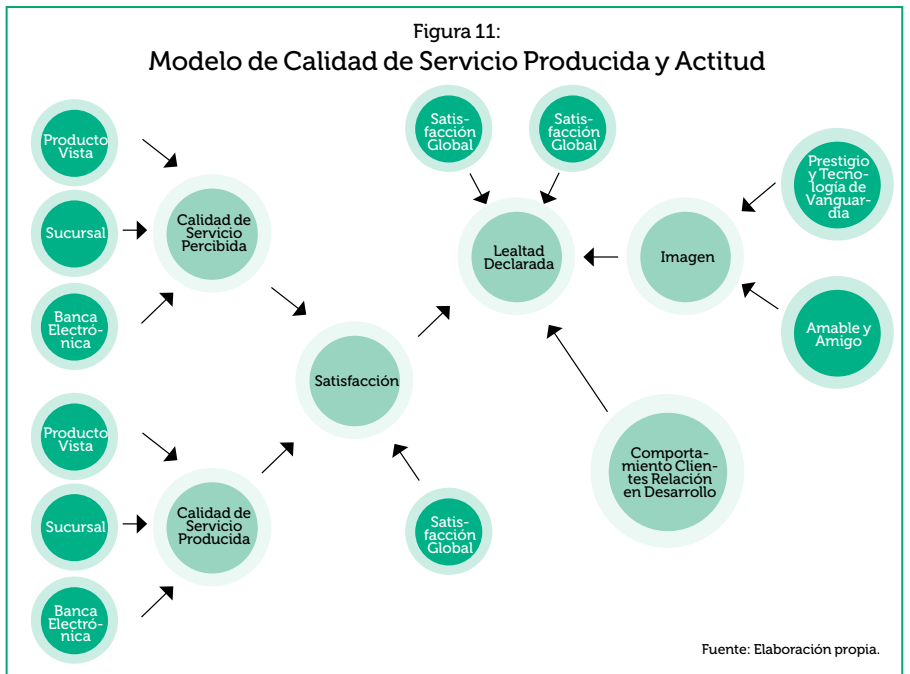


Figura 14:
Nivel de Significancia Modelo Actitudes



Fuente: Elaboración propia.

ciones Estructurales (MEE), y se calibró con la encuesta de Calidad de Servicio. Este modelo permite apreciar la influencia de los distintos componentes actitudinales del Modelo de Calidad. El MEE incorpora el comportamiento observado de los clientes a través de sus registros en el Datawarehouse. La metodología de ecuaciones estructurales es una técnica multivariante que combina análisis factorial y análisis de la trayectoria. Es una técnica estadística que permite examinar una serie de relaciones de dependencia entre variables exógenas y endógenas simultáneamente. Una variable exógena es aquella cuya variabilidad se supone determinada por causas externas al modelo de causalidad que se examina. Una variable endógena, en cambio, es aquella cuya variación se explica por otras variables exógenas y endógenas del modelo de causalidad (Pedhazur, 1997).

La utilidad del MEE se distingue por tres características:

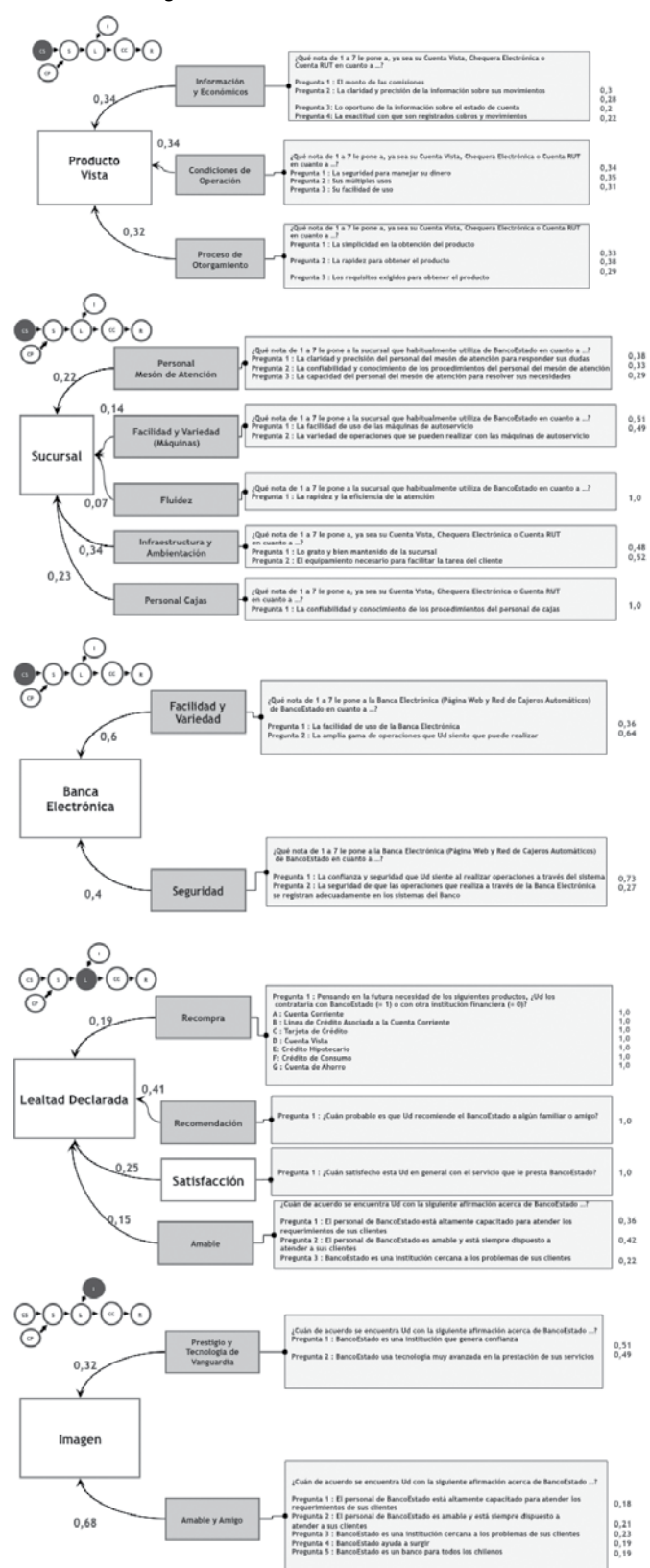
1. Proporciona un método de tratar con relaciones múltiples en forma simultánea.
2. Es capaz de considerar variables no observables (latentes) o conceptos en el análisis de las relaciones de dependencia. Una variable latente es un constructo supuesto y, como tal, no se puede medir directamente. Sólo puede ser aproximado por observables o variables medidas.
3. Mejora la estimación estadística al tomar en cuenta el error de medición en el proceso de estimación.

Las variables utilizadas en el modelo, y los aspectos considerados para cada variable son⁴:

- **PRODUCTO VISTA:** Aspectos referentes al desempeño del producto Vista (Cuenta Vista, Cuenta RUT, Chequera Electrónica).
 - Información y económicos (V1). Ej: monto de las comisiones.
- **SUCURSAL:** Aspectos referentes al desempeño de la Sucursal en el contacto con el cliente.
 - Personal Mesón de Atención (S1) Ej: claridad y precisión del personal del mesón de atención para responder dudas.

4 Se presentan solo ejemplos de aspectos para cada variable. El estudio consideró muchos aspectos más que se omiten por razones de límite en la extensión del artículo.

Figura 15:
Resultado Regresiones – GRS Relación en Desarrollo



Fuente: Elaboración propia.

- **BANCA ELECTRÓNICA:** Aspectos referentes a la Red de Cajeros Automáticos y la Página Web.
 - ▶ **Facilidad y variedad (B1):** facilidad de uso de la Banca Electrónica y gama de operaciones.
 - ▶ **Seguridad (B2) Ej:** confianza y seguridad que el cliente siente al realizar una transacción electrónica.
- **LEALTAD:**
 - ▶ **Recompra (L1):** intención de contratar productos a futuro con BancoEstado versus otras instituciones financieras.
 - ▶ **Recomendación (L2):** intención de recomendar el Banco.
- **IMAGEN:**
 - ▶ **Prestigio y tecnología de vanguardia (I1):** percepción de confianza del banco y del uso de tecnología.
- **COMPORTAMIENTO:**
 - ▶ **TENENCIA (C1):** Número de productos contratados con BancoEstado
 - ▶ **TRANSACCIONES EN MÁQUINAS (C7)**

La manera en que estas variables interactúan entre sí, y su nivel de significancia, es la siguiente (figura 14, página anterior).

Los resultados para el GRS de relación en desarrollo se presentan a continuación en forma de diagramas para facilitar su comprensión (figura 15, página anterior).

Modelo de Resultados

Se realizó un modelo de regresión múltiple; el método de selección de variables predictoras es el Método Backard. En cada caso se fueron eliminando variables predictoras hasta llegar a un modelo óptimo. La variable respuesta o variable dependiente es el margen del cliente. Las variables explicativas o independientes son las que reflejan el comportamiento del cliente. Podemos ver como van saliendo las variables en el modelo hasta quedar sólo con C1(Tenencia) y C7(% Transacciones Máquinas).

CONCLUSIONES

Como se ilustra con este GRS en particular, se pueden identificar las variables (tangibles e intangibles) que inciden en el margen de BancoEstado, siguiendo el modelo original

(Figura 2) y aplicando la metodología descrita en este artículo. En más detalle: es posible definir qué variables dentro de la calidad producida y la imagen inciden en la actitud de los clientes (calidad percibida, satisfacción y lealtad declarada), y cómo y de qué forma esta impacta en el comportamiento de los clientes y finalmente en el margen del banco.

Con esta base, es posible generar indicadores para los distintos procesos, que permitan a BancoEstado monitorear su desempeño en áreas críticas, de manera de poder maximizar el margen percibido por cada cliente en cada GRS. ▼

© TREND MANAGEMENT

BIBLIOGRAFÍA

1. Flavián, C., Torres, E. & Guinaliu, M. (2004) "Corporate image measurement: A further problem for the tangibilization of Internet banking services", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 22 Issue: 5, pp. 366-384.
2. Gerrard, P. & Cunningham, B. (2001). "Bank service quality: A comparison between a publicly quoted bank and a government bank in Singapore", *Journal of Financial Services Marketing*, Vol. 6, Issue 1 (Sep. 2001), pp. 50-66.
3. Grönroos, Ch. (1995). "Relationship marketing: The strategy continuum", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, Nr. 4, pp. 252-254.
4. Johnson, M.D., Gustafsson, A., Andreasen, T.W., Line Lervik, L. Cha, J. (2001). "The evolution and future of national customer satisfaction index models", *Journal of Economic Psychology*, Vol. 22, Issue 2 (Apr. 2001), pp. 217-245.
5. Jöreskog, K. G. (1993). "Testing structural equation models." en K. A. Bollen, K.A. & Long, J.S. (Eds.), "Testing structural equation models" (pp. 294-316). Newbury Park, CA: Sage.
6. Jöreskog, K. G., & Sorbom, D. (1993). "LISREL8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language", Hillsdale, NJ: Erlbaum. EL†
7. McDougall, G. H.G., Levesque, T. (2000) "Customer satisfaction with services: putting perceived value into the equation", *Journal of Services Marketing*, Vol. 14, Issue 5, pp. 392-410.
8. Nunnally, J.C. & Bernstein, I.H. (1994). "Psychometric Theory", 3rd ed., New York; McGraw-Hill.
9. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1990). "Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations," Free Press.
10. Pedhazur, E. J. (1997). "Multiple Regression in Behavioral Research" (3rd ed.). Orlando, FL: Harcourt Brace.
11. Zeithaml, V.A., Berry, L.L. and Parasuraman, A. (1996). "The Behavioral Consequences of Service Quality", *The Journal of Marketing*, Vol. 60, No. 2 (Apr., 1996), pp.

Figura 16:
Resultados Regresiones Explicativas de Margen del Clientes

		B	Std. Error	t	Sig	
1	(Constant)	-14934,925	8068,548	-1,851	,065	
	C1	17331,631	4200,379	4,126	,000	
	C2	,005	,004	1,245	,214	
	C6	-118,511	113,021	-1,049	,295	
	C7	-103,265	87755	-1,177	,240	
	C8	-31,422	87876	-,358	,721	
	C9	56,788	79,987	,710	,478	
	2	(Constant)	-14845,646	8056,385	-1,843	,066
	C1	17335,392	4196,044	4,131	,000	
3	C2	,005	,004	1,336	,182	
	C6	-86,015	67,119	-1,282	,201	
	C7	-74,920	37,607	-1,992	,047	
	C9	29,619	24,967	1,186	,236	
	4	(Constant)	-15367,521	8048,219	-1,909	,057
	C1	17823,495	4177824	4,266	,000	
	C2	,005	,004	1,384	,167	
	C6	-47,896	58,956	-,812	,417	
	C7	-42,635	25,966	-1,642	,101	
5	(Constant)	-14737,043	8007,519	-1,840	,066	
	C1	17246,022	4115,267	4,191	,000	
	C2	,005	,004	1,356	,176	
	C7	-49,300	24,626	-2,002	,046	
	5	(Constant)	-13799,262	7985,398	-1,728	,085
	C1	17556,818	4112,903	4,269	,000	
	C7	-44,089	24,348	-1,811	,071	