



Universidad Euskal Herriko
del País Vasco Unibertsitatea

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA FINANCIERA II
(*Economía Financiera y Contabilidad y Comercialización e Investigación de Mercados*)

**Calidad de Servicio Electrónico:
Una Perspectiva Integradora en un
Contexto de Servicios Puros**

Doctoranda: **Ainhize Gilsanz López**

Director: **Dr. D. José María Barrutia Legarreta**

Bilbao, 2009

“Transport of the mails, transport of the human voice, transport of flickering pictures –in this century as in others our highest accomplishments still have the single aim of bringing men together”

Antoine de Saint-Exupéry (1900-1944)



Prácticamente no hay día que no realice alguna búsqueda de información a través de Internet. Además, ocasionalmente utilizo este canal para comprar o contratar electrónicamente productos y/o servicios. Generalmente, confío en el canal, no me crea desconfianza, percibo que es seguro.

Todavía recuerdo la primera vez que marqué “www...” mediante el navegador Netscape, para acceder a la primera página Web que visité. Quedé totalmente fascinada, ¡qué maravilla! No recuerdo cuál fue esa primera página Web que visité, pero sí exactamente la sensación que experimenté desde que marqué las tres uve dobles hasta que se cargó completamente la página. Me encontraba de visita en los Estados Unidos, y pasé buena parte de mi estancia navegando por diferentes sitios Web. ¡Qué curioso! En mi primer viaje cruzando el charco, dediqué gran parte de mi tiempo a hacer algo que podía hacer desde otros puntos del planeta, por ejemplo, desde Bilbao.

*En el proceso de elaboración de la presente tesis doctoral
el correo electrónico ha resultado ser protagonista,
la vía de comunicación más utilizada con
Txema Barrutia, mi director, obteniendo siempre respuesta
casi inmediata independientemente del espacio físico
en que nos encontráramos.*

*Gracias Txema por estar ahí, por tu inestimable e incondicional
apoyo y colaboración. Por haber depositado tu confianza
e ilusión en este proyecto y en mí en todo momento.*

*Joni, teknikan barneratzeagatik, bere liburuak
utzi izanagatik eta ditugun elkarrizketengatik esker mila.*

Gracias a todos/as los/as compañeros/as.

*A mis aitas Gerar y Maite y a mi hermano Iker,
gracias por apoyarme y soportarme en esta etapa.*

ÍNDICES.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE FIGURAS

ÍNDICE DE TABLAS

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	3
I. OBJETO DE ESTUDIO Y OBJETIVOS DEL TRABAJO.....	3
II. DISEÑO, METODOLOGÍA Y ALCANCE	8
III. ESTRUCTURA DEL TRABAJO	12
CAPÍTULO 1. MARKETING DE RELACIONES Y CALIDAD DE SERVICIO ELECTRÓNICO: CONTEXTUALIZACIÓN GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN..	17
1.1. GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES ORIENTADA A RESULTADOS	17
1.1.1. Concepto	17
1.1.2. Una estrategia empresarial dirigida por la Orientación al Mercado	21
1.1.3. Estrategia de clientes	22
1.1.4. Creación de Valor	22
1.1.5. Gestión integrada de canales	22
1.1.6. Gestión de las relaciones con los clientes y Marketing Relacional	24
1.2. DEL MARKETING TRANSACCIONAL AL MARKETING RELACIONAL	26
1.2.1. Presentación	26
1.2.2. Los encuentros de servicio y la cultura de servicio	31
1.2.3. Importancia de las <i>Personas</i> en el Marketing de Servicios y el Marketing Relacional	38
1.2.3.1. Importancia del cliente en la entrega del servicio	38
1.2.3.2. Importancia de los empleados de contacto en la entrega del servicio	39

1.2.3.3. <i>Intangibilidad, inseparabilidad y otras características asociadas a la prestación y comercialización de un servicio</i>	39
1.2.4. Orientación al Mercado y Orientación al Cliente	42
1.2.5. El Marketing Interno	50
1.3. CALIDAD DE SERVICIO Y SERVICIO ELECTRÓNICO	58
1.3.1. Internet y el servicio electrónico	59
1.3.1.1. <i>Internet y las nuevas capacidades de los clientes y las organizaciones</i>	59
1.3.1.2. <i>Internet y los encuentros de servicio</i>	62
1.3.1.3. <i>Los servicios electrónicos</i>	64
1.3.2. Calidad de servicio tradicional: principales modelos y métricas	65
1.3.3. Calidad de servicio tradicional y calidad de servicio <i>online</i> : la perspectiva de los clientes	77

CAPÍTULO 2. CALIDAD DE SERVICIO ELECTRÓNICO: REVISIÓN DE LA LITERATURA Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN 85

2.1. RELEVANCIA TEÓRICA Y PRÁCTICA DE LA CALIDAD DE SERVICIO ELECTRÓNICO O E-CALIDAD	87
2.2. METODOLOGÍA UTILIZADA EN LA REVISIÓN DE LA LITERATURA	91
2.3. LA INVESTIGACIÓN SOBRE LA E-CALIDAD: ALCANCE, TIPOLOGÍA Y RETOS.....	94
2.4. LA CONSTRUCCIÓN DE ESCALAS DE E-CALIDAD: DIMENSIONES E ÍTEMS UTILIZADOS.....	121
2.5. CONCLUSIONES Y FUTURAS VÍAS DE INVESTIGACIÓN	133

CAPÍTULO 3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN Y MÉTODO PROPUESTO PARA RESOLVERLO	169
3.1. VISIÓN GENERAL DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	169
3.2. HIPÓTESIS DERIVADAS DE LA LITERATURA Y MODELO PROPUESTO ...	172
3.2.1. Orientación al Cliente	172
3.2.2. Marketing de la Página Web y Marketing del Canal Personal	175
3.2.3. Rendimiento Comercial.....	181
3.2.4. Modelo Propuesto	181
3.3. ADOPCIÓN DE UNA PERSPECTIVA INTEGRADORA: EL MARKETING DE LA PÁGINA WEB Y OTROS ELEMENTOS DE MARKETING.....	186
3.3.1. El Modelo de la Pirámide adaptado.....	187
3.3.1.1. <i>El Triángulo de Servicios</i>	189
3.3.1.2. <i>La Pirámide de Servicios</i>	190
3.3.1.3. <i>Adaptación de la Pirámide de Servicios</i>	191
3.3.1.4. <i>Implicaciones del modelo adaptado de la Pirámide</i>	192
3.3.2. Hacia una estrategia multicanal orientada al cliente: el Marketing de los Canales.....	195
3.3.2.1. <i>Configuración multicanal</i>	195
3.3.2.2. <i>Oferta multicanal orientada al cliente</i>	197
3.3.2.3. <i>Oferta multicanal orientada al cliente y Marketing Relacional</i>	200
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS EMPÍRICO.....	209
4.1. MÉTRICAS UTILIZADAS Y MODELO TEÓRICO A CONTRASTAR.....	210
4.2. UNIDIMENSIONALIDAD, FIABILIDAD Y VALIDEZ DE LOS FACTORES DEL MODELO	232
4.2.1. Propuesta y contraste de una escala de medida para el constructo Marketing de la Página Web	238

4.2.2. Propuesta y contraste de una escala de medida para incluir la perspectiva de multicanalidad en el modelo a través del constructo Marketing del Canal Personal	255
4.2.3. Unidimensionalidad y fiabilidad de la escala de medida del constructo Rendimiento Comercial	265
4.2.4. Unidimensionalidad y fiabilidad de la escala de medida del constructo Orientación al Cliente	268
4.3. ESTIMACIÓN DEL MODELO DE MEDIDA CONJUNTO (AFC)	271
4.4. VALIDEZ DISCRIMINANTE DE LOS FACTORES DEL MODELO	273
4.5. ESTIMACIÓN Y RESULTADOS DEL MODELO ESTRUCTURAL	275
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES	285
5.1. CONTRIBUCIÓN A LA LITERATURA ACADÉMICA	285
5.2. IMPLICACIONES EMPRESARIALES	295
5.3. LIMITACIONES Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURA	300
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	307
ANEXO: Cuestionario utilizado en la investigación	345

ÍNDICE DE FIGURAS

CAPÍTULO 1

Figura 1.1: Marco conceptual para explicar la gestión de relaciones con clientes (CRM)	20
Figura 1.2: La evidencia del servicio (desde el punto de vista del cliente)	32
Figura 1.3: La pirámide invertida de los encuentros de servicio	37
Figura 1.4: Modelo Conceptual de la Calidad de Servicio	76

CAPÍTULO 2

Figura 2.1: Modelo conceptual de la e-Calidad de Zeithaml, Parasuraman y Malhotra (2002a)	105
--	-----

CAPÍTULO 3

Figura 3.1: Modelo teórico a contrastar	182
Figura 3.2: Propuesta de modelo conceptual a partir del marco utilizado	184
Figura 3.3: El modelo de la Pirámide adaptado	188

CAPÍTULO 4

Figura 4.1: Propuesta del modelo teórico	228
Figura 4.2: Diseño del AFC de 2º Orden del Marketing de la Página Web	239
Figura 4.3: Resultados del contraste de la escala del constructo de 2º Orden Marketing de la Página Web	250
Figura 4.4: Diseño del AFC de 2º Orden del Marketing del Canal Personal	256

Figura 4.5: Resultados del contraste de la escala del constructo de 2º Orden Marketing del Canal Personal 262

Figura 4.6: Diseño del AFC de 2º Orden del modelo completo 272

Figura 4.7: Modelo Estructural propuesto 276

Figura 4.8: Resultados del Modelo Estructural propuesto 277

ÍNDICE DE TABLAS

INTRODUCCIÓN

Tabla I: Objetivos del trabajo.....	7
Tabla II: Ficha técnica del estudio empírico	10

CAPÍTULO 1

Tabla 1.1: Algunas aproximaciones a la Gestión de Relaciones con los clientes (CRM)	18
Tabla 1.2: Diferentes perspectivas de la Orientación al Mercado	46
Tabla 1.3: Aproximaciones a la medición de la Orientación al Mercado Interno (IMO).....	57
Tabla 1.4: Calidad de Servicio: Evaluación de la Calidad de Servicio	67
Tabla 1.5: Calidad de Servicio: SERVQUAL	70
Tabla 1.6: <i>Gaps</i> de la Calidad de Servicio	77
Tabla 1.7: Valoración de los clientes de la Calidad de Servicio <i>Offline</i> VS. <i>Online</i>	78

CAPÍTULO 2

Tabla 2.1: Marco del "Paradigma funnel" y la literatura de e-Calidad.....	93
Tabla 2.2: <i>Gaps</i> Calidad de Servicio Tradicional VS. <i>Gaps</i> Calidad de Servicio Electrónico	106
Tabla 2.3: Tipos de usuarios de la Web, perfiles de utilización de la Web y tipos de servicio de la Web	113
Tabla 2.7: Lagunas de investigación/Líneas de investigación futura	136

Tabla 2.8: Líneas de investigación futura de la calidad de servicio electrónico o e-Calidad.....	138
ANEXO 2.1: Tabla 2.4: e-Calidad y otros constructos relacionados	139
ANEXO 2.2a: Tabla 2.5: e-Calidad: Dimensiones e ítems utilizados	151
ANEXO 2.2b: Tabla 2.6: e-Quality: Dimensions and items used	159

CAPÍTULO 4

Tabla 4.1: Escala de medición del constructo Marketing de la Página Web	218
Tabla 4.2: Escala de medición del constructo Marketing del Canal Personal.....	223
Tabla 4.3: Escala de medición del constructo Orientación al Cliente	224
Tabla 4.4: Escala de medición del constructo Rendimiento Comercial.....	226
Tabla 4.5: Resumen de las hipótesis para la relación entre la OC y el RC.....	228
Tabla 4.6: Análisis realizados con la muestra de datos	233
Tabla 4.7: Índices y niveles de aceptación de la bondad de ajuste	235
Tabla 4.8: Parámetros y límites para la evaluación de la Validez Convergente y la Validez Discriminante	238
Tabla 4.9: Correlación ítem-total y Fiabilidad de la dimensión de primer orden: Contenido (I)	240
Tabla 4.10: Correlación ítem-total y Fiabilidad de la dimensión de primer orden: Contenido (II)	241
Tabla 4.11: Correlación ítem-total y Fiabilidad de la dimensión de primer orden: Cumplimiento/Rendimiento.....	243
Tabla 4.12: Correlación ítem-total y Fiabilidad de la dimensión de primer orden: Contacto (I)	244
Tabla 4.13: Correlación ítem-total y Fiabilidad de la dimensión de primer orden: Contacto (II).....	244
Tabla 4.14: Correlación ítem-total y Fiabilidad de la dimensión de primer orden: Respuesta	245

Tabla 4.15: Matriz de componentes rotados para todos los indicadores de las dimensiones de primer orden del constructo propuesto Marketing de la Página Web.....	246
Tabla 4.16: Resultados del contraste de la escala del constructo de 2º orden Marketing de la Página Web.....	248
Tabla 4.17: Validez Discriminante (primera y tercera pruebas) para el constructo de 2º Orden Marketing de la Página Web.....	254
Tabla 4.18: Validez Discriminante (segunda prueba) para el constructo de 2º Orden Marketing de la Página Web.....	255
Tabla 4.19: Correlación ítem-total y Fiabilidad de las dimensiones de primer orden: Claridad de Rol, Equidad y Autonomía.....	257
Tabla 4.20: Matriz de componentes rotados para todos los indicadores de las dimensiones de primer orden del constructo propuesto Marketing del Canal Personal (I).....	258
Tabla 4.21: Matriz de componentes rotados para todos los indicadores de las dimensiones de primer orden del constructo propuesto Marketing del Canal Personal (II).....	260
Tabla 4.22: Resultados del contraste de la escala del constructo de 2º orden Marketing del Canal Personal.....	261
Tabla 4.23: Validez Discriminante (primera y tercera pruebas) para el constructo de 2º Orden Marketing del Canal Personal.....	263
Tabla 4.24: Validez Discriminante (segunda prueba) para el constructo de 2º Orden Marketing del Canal Personal.....	264
Tabla 4.25: Unidimensionalidad y Fiabilidad del constructo Rendimiento Comercial (I).....	266
Tabla 4.26: Unidimensionalidad y Fiabilidad del constructo Rendimiento Comercial (II).....	267
Tabla 4.27: Matriz de componentes rotados para el constructo propuesto Rendimiento Comercial.....	268

Tabla 4.28: Unidimensionalidad y Fiabilidad del constructo Orientación al Cliente (I).....	269
Tabla 4.29: Unidimensionalidad y Fiabilidad del constructo Orientación al Cliente (II)	270
Tabla 4.30: Unidimensionalidad y Fiabilidad del constructo Orientación al Cliente (III)	270
Tabla 4.31: Validez Discriminante del Modelo Completo (2º Orden)	274
Tabla 4.32: Resultados del Modelo Estructural propuesto	278
Tabla 4.33: Resultados del Contraste del Modelo Estructural	280

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Esta parte introductoria pretende ofrecer, por un lado, una visión sintética del objeto de estudio y los objetivos de este trabajo de investigación y de la metodología utilizada para llevarlo a cabo. Y, por otro lado, presentar la estructura del presente documento. El objetivo último es, por tanto, aportar al lector una visión preliminar del trabajo desarrollado.

I. OBJETO DE ESTUDIO Y OBJETIVOS DEL TRABAJO

La conceptualización y medición de la calidad de servicio es una cuestión prioritaria para las organizaciones, debido a la importante influencia que ejerce en la evolución de los resultados empresariales (Fassnacht y Koese, 2006). No es de extrañar, por tanto, la especial atención que se ha prestado y continúa prestándose a esta área, tanto desde el ámbito académico como desde el profesional.

La literatura sobre la *calidad de servicio* es extensa, si bien existe unanimidad al aceptar que la calidad de servicio es un constructo multifacético, difícil de definir y medir. Por un lado, existen modelos de calidad de servicio generales, en los que se identifican las dimensiones estándar o globales, y, por otro, modelos de calidad de servicio de industrias específicas. Dentro de la amplitud y diversidad de trabajos dedicados a estudiar la calidad de servicio, el área de la *calidad de servicio electrónico, e-Calidad o CS-e*, continúa siendo un tema emergente de investigación, sobre todo en el ámbito académico. A pesar de que se han realizado considerables esfuerzos de investigación y se han obtenido avances substanciales, sigue existiendo importante controversia respecto de las más relevantes aportaciones realizadas en los últimos años.

En la literatura encontramos algunas aproximaciones a la definición de la CS-e, en su mayor parte ambiguas, así como escasez de trabajos conceptuales, predominando los estudios empíricos, también diversos entre sí y sin una base

conceptual sólida. Por tanto, la conceptualización y medición de la e-Calidad plantea un amplio abanico de retos y oportunidades para los investigadores.

Esta investigación responde al llamamiento realizado, entre otros, por Parasuraman, Zeithaml y Malhotra (2005) y Fassnacht y Koese (2006), que demandan el desarrollo de más investigaciones en el área de la e-Calidad. Para ello realizamos, en primer lugar, una revisión de la literatura con un doble objetivo: (1) describir y sistematizar el estado del arte con relación a la calidad de servicio electrónico; y (2) señalar posibles *gaps* o lagunas de investigación o vías de investigación futura.

Pretendemos que la cobertura de este doble objetivo nos ayude a sentar las bases y a orientar nuestra investigación; en definitiva, a decidir el marco teórico en el que situar nuestro trabajo y a plantear el problema de investigación.

Esta aportación se realiza en el Capítulo 2, que denominamos, "Calidad de Servicio Electrónico, e-Calidad o CS-e: Revisión de la literatura y futuras líneas de investigación", y que incluye la revisión de la literatura en profundidad sobre e-Calidad que hemos desarrollado.

Una vez finalizada la revisión de la literatura y detectadas las diversas lagunas de investigación que están detalladas en los epígrafes tercero y último del citado capítulo, nuestro esfuerzo de investigación se dirige a contribuir a paliar algunas de las lagunas identificadas en la revisión de la literatura de la e-Calidad, para lo que:

- (1) estudiaremos el sector servicios (en particular, el sector bancario) en lugar de sectores de productos físicos en los que se ha centrado la literatura previa; y
- (2) consideraremos conjuntamente el canal de venta personal y el canal Internet, cuando prácticamente la totalidad de las investigaciones sobre e-Calidad se centran en examinar aisladamente la calidad de servicio online, sin considerar que los clientes, con frecuencia, en sus experiencias de servicios, optan por una combinación multicanal de los contextos offline y online.

En esencia, esta investigación **pretende: (1) construir una escala de e-Calidad**, adaptando y validando las principales escalas propuestas en la literatura en un contexto diferente tanto de sector como de país, **(2) integrarla con otros**

conceptos tradicionales de Marketing en un mismo marco conceptual, (3) utilizar esa base teórica para proponer un modelo conceptual integrador, y (4) obtener evidencia empírica que permita validar o, en su caso, rechazar el modelo propuesto. Nuestra investigación, por tanto, está orientada a realizar algunas aportaciones a la literatura tanto desde el punto de vista conceptual como desde el punto de vista empírico.

Nuestra hipótesis de partida es que las organizaciones orientadas al cliente y enfocadas a la relación basada en la interacción hacen énfasis tanto en el *Marketing de la Página Web* como impulsor de encuentros de autoservicio de calidad, como en el *Marketing del Canal Personal* como impulsor de encuentros interpersonales de servicio de calidad.

Utilizamos una perspectiva integradora, que relaciona la Orientación al Cliente, el Marketing de los Canales (Marketing de la Página Web y Marketing del Canal Personal) y el Rendimiento Comercial en el contexto de la banca detallista en España.

En particular, en este trabajo proponemos contrastar el efecto mediador del Marketing de los Canales (Marketing de la Página Web y Marketing del Canal Personal) en la relación entre la Orientación al Cliente y el Rendimiento de los vendedores en el contexto de las entidades bancarias establecidas en el País Vasco. También pretendemos contrastar una relación directa entre la Orientación al Cliente y el Rendimiento Comercial. Por tanto, la evidencia empírica nos permitirá realizar una comparación de los resultados a partir de los efectos directo e indirecto (efecto mediador) entre la Orientación al Cliente y el Rendimiento Comercial. Consideramos que este tipo de evaluación es de gran interés, dadas las implicaciones teóricas y prácticas que conlleva.

En línea con los planteamientos de Deshpandé, Farley y Webster (1993) y Lichtental y Wilson (1992), entre otros, la Orientación al Cliente es entendida en el contexto de esta investigación como una filosofía/cultura de negocio que impulsa una red de comportamientos dentro de la organización orientados hacia la consecución de un Rendimiento Comercial, a través de la creación de valor para los diferentes grupos de interés o *stakeholders* (clientes, accionistas, empleados, etc.), o desde otra perspectiva, para los mercados externo e interno. El Marketing de la

Página Web y el Marketing del Canal Personal son considerados como dos de estos comportamientos organizativos. Pretendemos mostrar que existe un efecto mediador de la estrategia de Marketing de los Canales (Marketing de la Página Web y Marketing del Canal Personal), en la relación entre la Orientación al Cliente y el Rendimiento de los vendedores.

Con esto contribuimos a la literatura interesada en el estudio de los moderadores y mediadores de la relación entre la Orientación al Cliente y el Rendimiento Comercial. Asimismo, contribuimos a la literatura interesada en la construcción de escalas para la medición de la eficacia de los canales, proponiendo y contrastando una escala de e-Calidad, desarrollada a partir de las principales escalas propuestas en la literatura, para validar, por primera vez, el constructo que hemos denominado Marketing de la Página Web, en el contexto de las entidades bancarias españolas.

Nuestro estudio se refiere tanto al canal electrónico como al canal personal. No obstante, enfocamos los principales esfuerzos de investigación en la identificación de los conceptos y aspectos de medición relacionados con la calidad de los servicios electrónicos o e-Calidad. De esta forma, como ya hemos mencionado, respondemos a las demandas realizadas, entre otros, por Parasuraman, Zeithaml y Malhotra (2005) y Fassnacht y Koese (2006), que hacen énfasis en la necesidad de abordar un mayor número de investigaciones en esta área relativamente emergente y más novedosa. Con ese propósito, dedicamos un capítulo completo de la tesis doctoral a la revisión exhaustiva de la literatura de la e-Calidad.

En contrapartida, la literatura que estudia el impacto del canal personal en el Rendimiento Comercial es muy extensa en el área de dirección de ventas. Existen numerosas publicaciones que investigan el Rendimiento Comercial y a sus antecedentes. Aunque algunos aspectos de esta literatura están sujetos a cierto debate, existen otras áreas en las que se han desarrollado considerables esfuerzos de investigación, durante mucho tiempo, obteniéndose importantes consensos. Nuestra labor aquí se ha centrado, por tanto, en identificar los elementos de consenso y utilizarlos para medir la idoneidad del Marketing del Canal Personal.

La siguiente tabla (ver **Tabla I**) reúne los objetivos de esta investigación.

Tabla I.
Objetivos del trabajo

OBJETIVO PRINCIPAL
<p>Construir y contrastar un modelo de e-Calidad que vincule la Orientación al Cliente con el Rendimiento Comercial, tanto directamente como a través del Marketing de los Canales, en el contexto de las entidades bancarias establecidas en el País Vasco.</p>
OBJETIVOS SECUNDARIOS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Llegar a un conocimiento sistemático del estado del arte respecto de la calidad de servicio electrónico. 2. Señalar posibles <i>gaps</i> o lagunas de investigación en el área de e-Calidad que permitan vías de investigación futura. 3. Desarrollar una escala de e-Calidad, adaptando y validando las principales escalas propuestas en la literatura en contextos diferentes, tanto de sector como de país. 4. Lograr la integración de dicha escala con otros conceptos tradicionales de Marketing en un mismo marco conceptual. 5. Sobre la base de lo anterior, proponer un modelo causal que vincule Orientación al Cliente con Rendimiento Comercial, con el Marketing de los Canales como mediador en dicha relación. 6. Obtener un contraste del modelo en el contexto de las entidades bancarias del País Vasco.

II. DISEÑO, METODOLOGÍA Y ALCANCE

Para llevar a cabo este estudio hemos combinado técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa.

En primer lugar, hemos realizado una revisión crítica de la literatura. Para ello hemos partido de la utilización de las principales bases de datos electrónicas (ej. Google scholar), con objeto de identificar las investigaciones más relevantes en el área. Con posterioridad, hemos recurrido a las fuentes bibliográficas electrónicas y físicas de la UPV/EHU y de la Universidad de Oxford para obtener las publicaciones. Las dos fuentes han resultado ser complementarias. Para asegurarnos de que incluimos en la revisión la literatura más relevante en la materia, también hemos revisado específicamente las principales revistas científicas de las áreas de negocios y gestión. Seguimos varios criterios para seleccionar la literatura más relevante, entre otros, el número de citas, el mérito metodológico (ej. muestras de compradores vs. muestras de estudiantes) y el grado de complementariedad con respecto a estudios previos. La recopilación de los datos fue llevada a cabo en diferentes periodos entre Septiembre de 2003 y Mayo de 2009.

En particular, hemos buscado publicaciones en las áreas generales de dirección de ventas, marketing estratégico, marketing de servicios, marketing relacional y tecnologías de autoservicio, y en materias más específicas englobadas dentro de esas áreas, entre otras, calidad de servicio electrónico, e-Calidad o CS-e, rendimiento de la fuerza de ventas, orientación al mercado, marketing interno, gestión de canales, etc. Hemos clasificado las publicaciones según correspondan a cada una de las materias referidas.

En el caso concreto de la literatura relativa a la calidad de servicio electrónico, hemos utilizado el "Paradigma Funnel" (Nairn, Berthon y Money, 2007), con objeto de clasificar las aportaciones y analizar la composición y la dinámica de cambio de la literatura existente de la e-Calidad (ver Capítulo 2). Nuestro propósito era realizar una revisión de la literatura exhaustiva en esa materia, en aras a detectar posibles lagunas o vías de investigación futura, que nos ayudasen a plantear con rigor el problema de investigación.

La revisión de la literatura se ha complementado con un trabajo de campo que, en esencia, se ha centrado en: (1) investigación cualitativa ad hoc, basada en la realización de seis entrevistas en profundidad abiertas a directivos, directores y gerentes de cuenta de oficinas bancarias, para comparar y contrastar los principales resultados de las literaturas de a) la e-Calidad y b) el rendimiento de la fuerza de ventas y sus causas explicativas (ej. Autonomía, Equidad, etc.), y para diseñar el cuestionario final, y (2) investigación cuantitativa basada en 301 entrevistas personales cerradas.

El universo considerado para el estudio cuantitativo se compone de gestores comerciales y directores adscritos a sucursales de bancos, cajas de ahorros y cooperativas de crédito. En este estudio, un total de 301 personas fueron entrevistadas en el País Vasco, de las que 200 (66,45% de la muestra) corresponden a los municipios de Bilbao y Getxo (en Vizcaya), 61 (20,26% de la muestra) a San Sebastián (Guipúzcoa) y 40 (un 13,29%) a Vitoria (Álava).

Para la selección de los entrevistados se tomó una muestra aleatoria simple de sucursales de diferentes entidades de depósito. Una vez elegida la sucursal, se procuró entrevistar a todos sus gestores comerciales. De las 301 entrevistas, 174 se realizaron en bancos, 75 en cajas de ahorros y 52 en cooperativas de crédito.

Los datos se recogieron mediante entrevista personal con visita única o bien a fecha y hora concertada, en caso de que el gestor/a no pudiera realizar la entrevista en ese momento. Con posterioridad, se comprobó la autenticidad de las entrevistas mediante llamada telefónica a todos los entrevistados. La ficha técnica del trabajo de campo se incluye en la **Tabla II**. Los ítems fueron medidos mediante escalas de tipo Likert de 7 puntos. Realizamos el análisis mediante un modelo de ecuaciones estructurales (MEE), que utiliza indicadores reflectivos.

Tabla II.

Ficha técnica del estudio empírico

- **Universo (N):** Gestores comerciales de productos bancarios adscritos a sucursales de bancos, cajas de ahorros y cooperativas de crédito
- **Ámbito geográfico:** Capitales provinciales de la CAPV y Getxo
- **Período del trabajo de campo:** Octubre a diciembre de 2004
- **Tamaño de la muestra (n):** 301 entrevistas válidas; 200 en Vizcaya, 61 en Guipúzcoa, 41 en Álava
- **Procedimiento de muestreo:** Muestreo aleatorio simple de sucursales bancarias
- **Procedimiento de la entrevista:** Entrevistas personales a ‘puerta fría’ y si no era posible en ese momento, con fecha fijada con el entrevistado/a
- **Error de la muestra:** 5,8% en el caso más desfavorable ($p = q = 50\%$; tamaño de N sin especificar)

Los modelos de ecuaciones estructurales utilizados habitualmente en los trabajos de investigación de marketing permiten, en un análisis único, sistemático e integrador (1) comprobar si las escalas utilizadas son adecuadas para medir los conceptos teóricos, es decir, si las escalas de medida son fiables y válidas (*modelo de medida*); y (2) verificar si las relaciones entre estos conceptos cumplen las predicciones del modelo teórico, esto es, si aparecen relaciones causales entre un conjunto de constructos independientes y dependientes (*modelo estructural*) (Barroso, Cepeda y Roldán, 2006; Byrne, 2006).

Por tanto, en este tipo de modelos se da una conjunción de dos enfoques: el *enfoque econométrico*, centrado en la predicción, y el *enfoque psicométrico*, que considera los conceptos como variables latentes (no observables) que se infieren de forma indirecta a partir de múltiples medidas observables (es decir, indicadores o variables manifiestas). De este modo, podemos encajar a los modelos de ecuaciones estructurales en el grupo de técnicas multivariantes que permiten hacer regresiones múltiples (examinando relaciones de dependencia) y análisis factorial (representando conceptos inmedibles – factores, con variables múltiples) para estimar una serie de relaciones de dependencia interrelacionadas simultáneamente (Byrne, 2006).

Fornell (1982) denomina a los modelos de ecuaciones estructurales “análisis multivariantes de segunda generación”, cuyo propósito es ayudar a vincular datos y teoría. Por tanto, estos métodos ofrecen el potencial para una explicación científica que vaya más allá de la asociación o descripción empírica.

Es importante decidir qué relación se establecerá entre los constructos y sus indicadores en la investigación, es decir, si se utilizarán indicadores reflectivos, formativos o una combinación de ambos. Además, la elección de un tipo u otro de indicadores condiciona el tipo de técnica estadística a utilizar en los MEE. En el Capítulo 4, que hemos denominado “Análisis Empírico”, detallamos qué tipo de indicadores optamos por utilizar en nuestro trabajo, así como el resto de aspectos relacionados con el análisis cuantitativo desarrollado.

Hair, Anderson, Tatham y Black (1999) destacan dos características diferenciadoras en los modelos de ecuaciones estructurales:

- (1) La estimación de relaciones múltiples y cruzadas; y
- (2) La capacidad de representar conceptos no observados en estas relaciones y tener en cuenta el error de medida en el proceso de estimación.

La primera característica implica que algunas de las variables dependientes se convierten en independientes en relaciones ulteriores, dando lugar a la naturaleza interdependiente del modelo estructural, y por tanto, que se puedan considerar ecuaciones simultáneas con varias variables endógenas. Las ecuaciones estructurales proporcionan estimaciones de la fuerza de las relaciones establecidas entre todas las variables, ofreciendo información sobre el impacto directo de una variable sobre otra, así como sobre el impacto vía otras variables mediadoras.

Por su parte, la segunda característica expuesta por Hair *et al.* (1999), supone que los modelos de ecuaciones estructurales parten de la idea de que los conceptos no se pueden medir perfectamente, y que siempre hay algún grado de error de medida. Estos modelos permiten errores de medida en las variables exógenas y endógenas, a diferencia de la mayoría de métodos econométricos.

En la actualidad, los modelos de ecuaciones estructurales se consideran una de las herramientas más potentes en las ciencias sociales para explicar de manera más adecuada la realidad compleja de la administración de empresas, que se

utiliza para estudiar relaciones causales teóricamente justificadas (Del Barrio y Luque, 2000). De acuerdo con Shah y Goldstein (2006), el uso generalizado de esta técnica por parte de los investigadores en las áreas de marketing y comportamiento del consumidor se produce a partir del monográfico publicado por Bagozzi en 1980.

III. ESTRUCTURA DEL TRABAJO

Para presentar los resultados del proceso de investigación desarrollado, hemos dividido el presente trabajo en cinco capítulos, que van precedidos de una parte introductoria. En este apartado pretendemos reunir en términos generales, de manera sintética, los objetivos perseguidos en cada uno de los cinco capítulos que componen esta tesis doctoral.

Con el *primer capítulo*, denominado **“Marketing de Relaciones y Calidad de Servicio Electrónico: Contextualización general de la investigación”** pretendemos situar el trabajo en el marco general del conocimiento actual de marketing. Para conseguir este propósito, realizamos un breve repaso de los principales conceptos y filosofías de marketing que orientan e impulsan nuestra investigación y que solamente se mencionan y dan por conocidos en los capítulos posteriores (capítulos 2 y 3), que se enfocan más en la discusión y soporte del modelo concreto propuesto y las hipótesis a contrastar. Con este capítulo, por tanto, tratamos de perfilar con claridad los conceptos utilizados en la investigación.

El objetivo del *segundo capítulo*, que hemos denominado **“Calidad de Servicio Electrónico, e-Calidad o CS-e: Revisión de la literatura y futuras líneas de investigación”** es doble. Por un lado, pretendemos describir y sistematizar el estado del arte de la literatura sobre la calidad de servicio electrónico o e-Calidad. Por otro lado, intentamos señalar posibles vías de investigación futura. Este capítulo está orientado a facilitar el planteamiento de nuestro problema de investigación y la elección y posterior desarrollo de un marco conceptual en el que situarlo.

Para ello, sintetizamos los principales trabajos previos y ofrecemos las dimensiones e ítems utilizados en un conjunto de trabajos seleccionados.

Comenzamos exponiendo las razones que justifican la realización de un esfuerzo de investigación para medir la e-Calidad. Posteriormente, explicitamos el método seguido para realizar la revisión de la literatura y hacemos referencia al "Paradigma Funnel". A continuación, describimos la situación actual de las investigaciones sobre e-Calidad. Finalizamos con un epígrafe destinado a exponer nuestras conclusiones y señalar posibles vías de investigación futura.

El *tercer capítulo*, titulado "**Problema de investigación y método propuesto para resolverlo**", tiene como propósitos principales plantear el problema de investigación y proponer un método de investigación para contribuir a su resolución. Para ello, planteamos el problema de investigación desde una perspectiva general y hacemos explícitos los objetivos propuestos en nuestro trabajo. Además, integramos la escala de e-Calidad o *Marketing de la Página Web* con otras actividades de Marketing en un mismo marco teórico. Por último, proponemos un modelo conceptual integrador, que relaciona algunos de estos elementos de marketing con uno de sus antecedentes, la Orientación al Cliente y una de sus consecuencias, el Rendimiento Comercial. Este capítulo incluye, asimismo, la formulación de las hipótesis a contrastar, derivadas de la revisión de la literatura.

En particular, dentro de este tercer capítulo, la base conceptual sobre la que se sustenta la propuesta de nuestro modelo, está desarrollada en el epígrafe denominado "**Adopción de una perspectiva integradora: El Marketing de la Página Web y otros elementos de Marketing**".

El objetivo prioritario del *cuarto capítulo*, que hemos denominado "**Análisis Empírico**", es contrastar nuestra propuesta de modelo teórico en términos de fiabilidad y validez. Comenzamos presentando las métricas utilizadas para estimar el modelo. A continuación, hacemos referencia al tipo de medición que vamos a utilizar en el contraste del Modelo de Ecuaciones Estructurales. Así mismo, planteamos el esquema de trabajo que vamos a seguir para ir obteniendo resultados que indiquen que nuestro modelo es fiable y válido.

Seguidamente, después de hacer referencia, en detalle, a las diferentes pruebas a realizar con la muestra de datos y a los niveles de aceptación o límites para la evaluación de los parámetros estimados, empezamos contrastando el

constructo de segundo orden propuesto para medir el Marketing de la Página Web; es decir, tratamos de verificar si efectivamente el Marketing de la Página Web es un constructo multidimensional. Pasamos a contrastar el constructo de segundo orden Marketing del Canal Personal incluido en el modelo, y verificamos la unidimensionalidad y fiabilidad del resto de variables consideradas. Finalmente, contrastamos el modelo global. Con ese propósito, incorporamos los epígrafes 3 ('Estimación del Modelo de Medida Conjunto (AFC)'), 4 ('Validez Discriminante de los Factores del Modelo') y 5 ('Estimación y Resultados del Modelo Estructural') de este capítulo.

El *quinto capítulo* recoge las principales "**Conclusiones**" que se derivan de la investigación desarrollada. Este capítulo consta de tres partes diferenciadas. En primer lugar, se sintetizan las aportaciones a la literatura. En segundo lugar, se realizan una serie de recomendaciones para la gestión empresarial, es decir, nos referimos a las implicaciones prácticas de nuestra investigación. En tercer lugar, se discuten las limitaciones de tipo teórico y metodológico y se realiza una propuesta de futuras líneas de investigación.

Todo ello se completa con las **referencias bibliográficas** y un **anexo**, que incluye el cuestionario utilizado para la investigación empírica.

**CAPÍTULO 1. MARKETING DE RELACIONES Y
CALIDAD DE SERVICIO ELECTRÓNICO:
CONTEXTUALIZACIÓN GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN**

CAPÍTULO 1

Marketing de Relaciones y Calidad de Servicio Electrónico: Contextualización general de la investigación

El presente capítulo tiene como objetivo situar la investigación en el marco general del conocimiento actual de marketing. Para conseguir este propósito, se analizan los principales conceptos y filosofías de marketing que orientan e impulsan nuestra investigación y que son sólo mencionados y dados por conocidos en los capítulos posteriores (capítulos 2 y 3), orientados preferentemente a discutir y soportar el modelo concreto propuesto y las hipótesis a contrastar.

1.1. GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES ORIENTADA A RESULTADOS

1.1.1. CONCEPTO

La gestión de las relaciones con los clientes es un área de gran interés tanto desde una perspectiva académica como empresarial. Por ello, ha sido tratada profusamente en múltiples investigaciones que incluyen muy variadas perspectivas acerca de su conceptualización (Dimitriadis y Stevens, 2008). Así, algunos autores identifican la gestión de las relaciones con los clientes con un proceso, otros la consideran como una estrategia, una filosofía, una capacidad, o incluso, como un instrumento tecnológico (Zablah, Bellenger y Johnston, 2004). En consecuencia, algunos investigadores se esfuerzan por simplificar la confusión que existe alrededor de este concepto, y reivindican mayor claridad y consistencia en su definición (ej. Richards y Jones, 2008).

Una de las aportaciones más utilizadas para explicar la gestión de las relaciones con los clientes (*Customer Relationship Management*, en adelante CRM) es la propuesta por Payne y Frow (2005). Estos autores desarrollan un marco conceptual que ayuda a ampliar la comprensión del CRM y su papel en el aumento de valor para el cliente y, como consecuencia, del valor para los accionistas.

Estos autores, al igual que otros muchos, no adoptan una perspectiva limitada del CRM (es decir, referida a una solución tecnológica) sino un enfoque holístico, de acuerdo con el cual el CRM se refiere a la gestión de las relaciones con los clientes orientada a la creación de valor para los accionistas (ver **Tabla 1.1** relativa a las diferentes aproximaciones a la concepción del CRM). No obstante, en numerosos trabajos se esconde la verdadera dimensión estratégica del CRM a favor de su dimensión más operacional.

En este sentido, Frow y Payne (2009) sugieren que la razón por la que en muchas organizaciones fracasan o fallan las iniciativas del CRM y sus resultados es por la ausencia de un enfoque estratégico del mismo. Estos autores, de manera similar a otros autores, se refieren a la importancia de considerar la gestión de las relaciones con los clientes enfocada desde una perspectiva estratégica, centrada en los clientes, no limitándola a las iniciativas tecnológicas (Coltman y Devinney, 2007; Frow y Payne, 2009; Reinartz, Krafft y Hover, 2004; Summey y Balasubramanian, 2006).

Tabla 1.1.

Algunas aproximaciones a la Gestión de Relaciones con los clientes (CRM)

- CRM es un enfoque estratégico interfuncional que concierne a la creación de un mejor valor para el accionista a través del desarrollo de relaciones adecuadas con los clientes y segmentos de clientes claves. Generalmente, incluye la identificación de las estrategias de negocio y del cliente apropiadas, la adquisición y difusión del conocimiento del cliente, las decisiones adecuadas en relación con la capilaridad de segmentos, la gestión de la co-creación del valor del cliente, el desarrollo de estrategias de integración de canales y el uso inteligente de los datos y de las soluciones tecnológicas para crear experiencias superiores para el cliente (Frow y Payne, 2009).
- CRM es el resultado de la continua evolución e integración de las ideas de marketing, la nueva información disponible, la tecnología y las formas organizacionales (Boulding, Staelin, Ehret y Johnston, 2005).
- CRM une el potencial de las estrategias de marketing relacional con las tecnologías de la información para crear relaciones rentables a largo plazo con los clientes y otras audiencias clave, además de proporcionar oportunidades destacables para usar datos e información para entender a los clientes y crear valor con ellos (Payne y Frow, 2005).
- CRM es una filosofía y una estrategia de negocios, apoyada por un sistema y una tecnología, la cual es diseñada para mejorar las interacciones humanas en un ambiente de negocios (Greenberg, 2004).
- CRM es un proceso sistemático para gestionar la relación de iniciación, mantenimiento y terminación con el cliente a través de todos los puntos de contactos con el cliente para maximizar el valor del portafolio de sus relaciones (Reinartz, Krafft y Hoyer, 2004).
- CRM es una iniciativa global de la empresa relacionada con todos los ámbitos de una organización (Singh y Agrawal, 2003).

- CRM es un proceso de gestión que busca desarrollar y mantener la relación con los clientes en forma individual y así generar valor tanto para el cliente como para la firma, con el uso de la base de datos del cliente, con herramientas de soporte a la decisión y técnicas de comunicación interactiva (Verhoef y Langerak, 2002).
- CRM es el desarrollo y mantenimiento a largo plazo de relaciones mutuamente beneficiosas con clientes estratégicamente significativos (Buttle, 2001).
- CRM es una aplicación de comercio electrónico (Khanna, 2001).
- CRM es una estrategia integral de adquisición, retención, y relación con los clientes seleccionados para crear un valor superior para la empresa y el cliente (Parvitiyar y Sheth, 2001).
- CRM es un término para las capacidades metodológicas, tecnológicas y de comercio electrónico utilizadas por las empresas para gestionar las relaciones con los clientes (Stone y Woodcock, 2001).
- CRM incluye numerosos aspectos, pero el tema fundamental es que la empresa va a estar más centrada en el cliente. Los métodos son principalmente herramientas basadas en la Web y presencia en Internet (Gosney y Boehm, 2000).
- CRM es un enfoque empresarial para comprender e influir en el comportamiento de los clientes a través de una comunicación significativa para mejorar la captación de clientes, retención de clientes, la lealtad de los clientes y la rentabilidad del cliente (Swift, 2000).
- CRM implica el uso de información relativa a los clientes existentes para mejorar la rentabilidad de la empresa y el servicio al cliente (Couldwell, 1999).
- CRM es un enfoque de gestión que permite a las organizaciones identificar, atraer y aumentar la retención de clientes rentables mediante la gestión de las relaciones con ellos (Hobby, 1999).
- CRM puede ser visto como una aplicación del marketing uno-a-uno y el marketing de relaciones, en respuesta a un cliente individual sobre la base de lo que el cliente dice y lo que la empresa sabe sobre el cliente (Peppers, Rogers y Dorf, 1999).
- CRM trata de proporcionar un puente entre la información estratégica, la tecnología y las estrategias de marketing orientadas a la construcción relaciones a largo plazo y la rentabilidad. Esto requiere "estrategias de información intensiva" (Glazer, 1997).
- CRM está basado en datos de comercialización (Kutner y Cripps, 1997).

Fuente: Adaptado de Payne y Frow (2005) y Frow y Payne (2009)

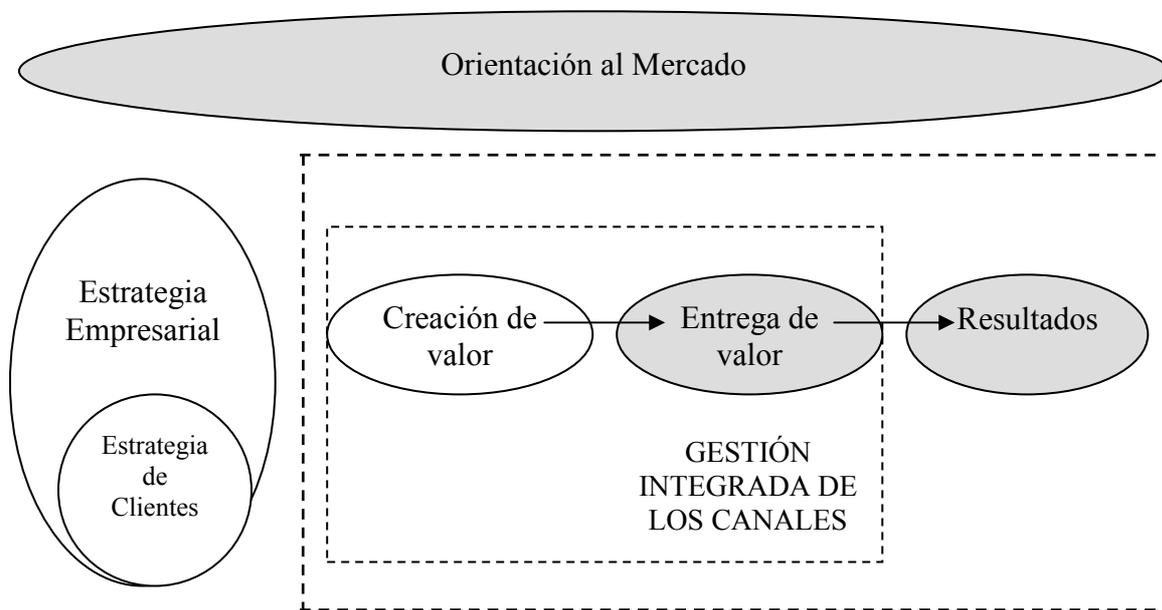
El trabajo de estos autores es uno de los que inspira la presente investigación, y está vinculado a otros marcos similares, como el modelo de la cadena de servicio, que se centra en la investigación relacionada con el establecimiento de las relaciones entre la satisfacción del empleado, la lealtad del cliente, la rentabilidad y el valor para los accionistas (ej. Heskett, Jones, Loveman, Sasser y Schlesinger, 1994; Loveman, 1998). Esta perspectiva es asimismo consistente con la del grupo IMP (*Industrial Marketing and Purchasing*) que se refiere al marketing interactivo (*network-interaction marketing*) como todas las

actividades que puede implantar una empresa para mantener y desarrollar, durante muchos años, relaciones con los clientes (Christopher, Payne y Ballantyne, 1991; Gummesson, 1987). El concepto de marketing interactivo y la consolidación de relaciones interactivas están íntimamente relacionados con el concepto de marketing relacional al que nos referimos más adelante.

La **Figura 1.1** recoge una perspectiva personal y simplificada del enfoque propuesto por Payne y Frow (2005). Como puede apreciarse en la misma, la gestión de las relaciones con los clientes, orientada a la consecución de los objetivos empresariales, parte de la estrategia empresarial y la estrategia de clientes, se concreta en el desarrollo de una propuesta de valor que se entrega a través de múltiples canales de forma integrada y culmina con la obtención de resultados empresariales.

Figura 1.1.

Marco conceptual para explicar la gestión de relaciones con clientes (CRM) *



Fuente: Elaboración propia. Inspirado en Payne y Frow (2005).

* Las partes sombreadas en gris se refieren a aspectos hacia los que se enfoca esta investigación.

A continuación, trataremos de desarrollar este esquema.

1.1.2. UNA ESTRATEGIA EMPRESARIAL DIRIGIDA POR LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

Una parte esencial de la estrategia empresarial es la estrategia de clientes y su evolución en el tiempo. Para poder formular e implementar estrategias eficaces es importante conseguir que las personas que trabajan en la organización, y especialmente las personas de contacto con los clientes, desarrollen sus actividades y sean capaces de satisfacer y dar respuesta a las necesidades y deseos de los clientes con una firme mentalidad de servicio y orientación al cliente (Lings, 2004). Además, es importante la coordinación entre las diferentes actividades o funciones de la organización. Esto es, la creación y entrega de valor superior al cliente, va a implicar a la organización a su conjunto.

Toda estrategia empresarial debería estar impulsada por una orientación al mercado. En esta línea, Gummesson (2004) adopta un enfoque holístico del CRM, centrado en el cliente, que toma forma a partir de la orientación al mercado de la empresa y se implementa a través de la tecnología. En concreto, desde la perspectiva de Gummesson, la gestión de las relaciones con los clientes incluye el proceso de identificación, aceptación y creación de relaciones mutuamente beneficiosas, adecuadas con cada cliente, a través del uso de la tecnología para maximizar el valor para cada parte.

El proceso de la estrategia de negocio comienza generalmente con una articulación de la visión y misión de la empresa, que normalmente incluye, entre otros, aspectos relativos a las relaciones con los clientes (ej. Davidson, 2002). A continuación, se analizan el sector y el entorno competitivo.

Payne y Frow (2005) recomiendan expandir el análisis tradicional del sector (ej. Porter, 1980) con enfoques más recientes (Christensen, 2001; Slater y Olson, 2002), que incluyan aspectos como la coo-petición (Brandenburger y Nalebuff, 1997), las redes y un análisis más profundo del entorno (Achrol, 1997), y el impacto de las nuevas tecnologías (Christensen y Overdorf, 2000).

1.1.3. ESTRATEGIA DE CLIENTES

Mientras que la estrategia empresarial es generalmente responsabilidad del máximo ejecutivo de la organización, la estrategia de clientes suele ser responsabilidad del departamento de marketing. La estrategia de clientes implica el examen de los clientes actuales y potenciales y la determinación de las formas de segmentación más apropiadas. Esto implica decisiones acerca de si el enfoque de segmentación debe ser macro (customización masiva), micro (customización selectiva), o una segmentación uno a uno (Rubin, 1997).

En este contexto, la irrupción de Internet y del comercio electrónico permite distinguir y establecer muchas más capas o estratos referidos a la segmentación de las que es posible establecer en otros canales (Peppers y Rogers, 1993, 1997). La estrategia de clientes, por tanto, implica definir a través de qué canales van a ser atendidos los distintos segmentos y la integración de la experiencia del cliente a través de los mismos.

1.1.4. CREACIÓN DE VALOR

El proceso de creación de valor transforma la estrategia en programas para extraer y entregar valor a los clientes. Los tres elementos clave del proceso de creación de valor son: (1) determinar el valor que la empresa puede proporcionar a su clientes, (2) determinar el valor que la empresa puede recibir de sus clientes, y (3) realizar una exitosa gestión de este intercambio de valor, que implica un proceso de creación conjunta o de coproducción, maximizando el valor de la relación con los clientes.

Desde esta perspectiva, el valor entregado a los clientes se convierte en un paso necesario para conseguir resultados comerciales y valor para el accionista.

1.1.5. GESTIÓN INTEGRADA DE CANALES

El proceso de integración multicanal es uno de los más importantes en la gestión de las relaciones con los clientes, porque convierte la estrategia empresarial y el proceso de creación de valor en actividades que añaden valor a los clientes.

Sin embargo, existen muy pocas investigaciones que estudien la integración de múltiples canales en la gestión de las relaciones con los clientes (ej. Friedman y Furey, 1999; Funk, 2002). El área más estudiada en relación con la gestión de los clientes multicanal es la cuestión que plantea qué es lo que determina la elección de un canal u otro por parte del cliente. Además, existen trabajos que han estudiado el impacto de una estrategia multicanal en el crecimiento de las ventas (ej. Kumar y Venkatesan, 2005; Kushwaha y Shankar, 2007), y que demuestran que los clientes de canales múltiples tienen un mayor nivel de gasto que aquellos clientes que utilizan un único canal.

No obstante, no se han realizado estudios que investiguen las razones principales de esta relación. Neslin, Grewal, Leghorn, Shankar, Teerling, Thomas y Verhoef (2006) sugieren tres posibles motivos por los cuales el gasto de los clientes multicanal podría ser mayor: (1) una mayor fidelidad, (2) la mayor oportunidad de auto-selección, y (3) una tercera razón que vincula el nivel de gasto con el marketing. Los autores se refieren a la posibilidad de que el cliente multicanal gaste más como resultado del marketing. Sin embargo, no existe evidencia en este sentido. El impacto del marketing podría darse a través de un mayor contacto por parte de la empresa desde una variedad de canales. En realidad, múltiples canales representan una forma de distribución extendida.

El proceso de integración de múltiples canales se centra en la elección de la combinación más adecuada de canales para que (1) el cliente experimente interacciones altamente positivas dentro de cada canal, y (2) cuando interactúe con más de un canal, perciba una visión unificada y homogénea de la empresa.

En la actualidad, muchas empresas acceden al mercado a través de un modelo multicanal (Friedman y Furey, 1999; Moriarty y Moran, 1990) que involucra a múltiples canales, como la fuerza de ventas, Internet, el correo, los socios comerciales, o la telefonía.

Existe un número creciente de canales a través de los que una empresa puede interactuar con sus clientes. Payne y Frow (2005) clasifican estos canales en seis categorías, en base a su perfil de contacto físico y/o virtual. Estas incluyen (1) la fuerza de ventas, (2) los puntos de venta, incluida la venta al por menor en sucursales y tiendas (3) la telefonía, incluyendo el fax, y los *call centers*; (4) el

marketing directo, incluyendo el correo directo, la radio, y la televisión tradicional (pero excluyendo el comercio electrónico); (5) el comercio electrónico, incluyendo el correo electrónico, Internet, y la televisión digital interactiva, y (6) *m-commerce*, incluidos los teléfonos móviles y el servicio de mensajes cortos y mensajes de texto. Los canales están siendo utilizados de forma combinada para optimizar la presencia comercial.

La gestión integrada de canales se basa en la capacidad de mantener los mismos (altos) estándares a través de múltiples canales diferentes. Después de haber establecido un conjunto de normas para cada canal que definen una experiencia excepcional para el cliente en ese canal, la organización debería trabajar para integrar los canales.

La integración multicanal es un proceso crítico en la gestión de las relaciones con los clientes (procesos CRM). La capacidad de la empresa para ejecutar con éxito la integración de múltiples canales depende en gran medida de la capacidad de la organización para reunir y distribuir información de los clientes en todos estos canales y para integrar esta información con otras informaciones relevantes.

La mejora del flujo de información acerca del cliente a través de los canales, permite a la empresa proporcionar al cliente experiencias de contacto coherentes, y además, aumentar la eficacia durante los momentos de contacto críticos con el cliente (Richard y Jones, 2008). Estos autores también sugieren que mediante las ofertas que contemplen un acceso integrado a los productos y servicios, es posible mejorar las percepciones de los clientes en términos de conveniencia, de forma que redunden en unos ratios de retención mayores para la empresa vendedora.

1.1.6. GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES Y MARKETING RELACIONAL

Tanto el marketing relacional como la gestión de las relaciones con los clientes son conceptos que se refieren a la *gestión de las relaciones* en general, aunque con distinta amplitud, a pesar de que tanto en investigaciones académicas como en planteamientos profesionales se hayan utilizado ambos conceptos de manera intercambiable.

Si revisamos la **Tabla 1.1** es posible observar que las definiciones más recientes del CRM enfatizan la integración de procesos a través de las diferentes funciones. Introducimos a continuación las definiciones de Gummesson (2002) y Frow y Payne (2009), que realizan un esfuerzo por delimitar el alcance del marketing relacional y el CRM, con objeto de distinguir entre ambos conceptos para facilitar el desarrollo de la teoría.

Marketing Relacional y CRM según Gummesson (2002):

"El Marketing Relacional es una forma de marketing basada en la interacción dentro de las redes de relaciones"

"CRM se refiere a la aplicación práctica de los valores y las estrategias del marketing relacional -con especial énfasis en las relaciones y los clientes-"

Marketing Relacional y CRM según Payne y Frow (2009):

"El Marketing Relacional es la gestión estratégica de las relaciones con todos los interesados relevantes para obtener valor para el accionista a largo plazo. Las tareas críticas incluyen la identificación de las formas relacionales relevantes para diferentes interesados y los segmentos y sub-grupos dentro de ellos y la gestión óptima de las interacciones dentro de las redes de estos interesados"

"CRM es un enfoque estratégico interfuncional que concierne a la creación de un mejor valor para el accionista a través del desarrollo de relaciones adecuadas con los clientes y segmentos de clientes claves. Generalmente incluye la identificación de las estrategias de negocio y del cliente apropiadas, la adquisición y difusión del conocimiento del cliente, las decisiones adecuadas en relación con la capilaridad de segmentos, la gestión de la co-creación del valor del cliente, el desarrollo de estrategias de integración de canales y el uso inteligente de los datos y de las soluciones tecnológicas para crear experiencias superiores para el cliente"

A continuación realizamos una aproximación a la perspectiva del marketing de relaciones, poniendo especial énfasis en resaltar la importancia de los momentos de interacción entre la empresa y los clientes, y reconociendo el papel fundamental de las personas en el cumplimiento de las promesas de servicio. Asimismo identificamos la relevancia de la tecnología en los encuentros de servicio. Además, realizamos una revisión de otros dos conceptos, orientación al mercado y marketing interno, refiriéndonos a su relación con el marketing relacional.

1.2. DEL MARKETING TRANSACCIONAL AL MARKETING RELACIONAL

1.2.1. PRESENTACIÓN

La concepción del marketing como *"el proceso de planificación y ejecución del concepto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos del individuo y de la organización"* (AMA, 1985), ha contado con una amplia aceptación y consenso durante un largo periodo de tiempo.

Esta propuesta de la AMA (1985) establece que las empresas investigarán las necesidades y deseos de sus mercados-meta y, a partir de este conocimiento, diseñarán la oferta más adecuada para satisfacer dichos mercados. Para ello, el cometido del marketing estratégico (sistema de análisis) será el estudio de dichas necesidades y de su evolución, como paso previo para orientar a la empresa hacia su satisfacción. Por su parte, la misión específica del marketing operativo (sistema de acción) consistirá en la conquista de los mercados existentes a través de las acciones concretas de producto, precio, comunicación y distribución.

Este enfoque supone una consideración del intercambio centrada en la transacción, y está orientado, sobre todo, a la captación de nuevos clientes, no preocupándose de su tratamiento posterior.

Desde sus inicios, el Marketing adoptó una inequívoca orientación a la transacción, al corto plazo, y ha ido desarrollando su teoría tomando como base el ámbito de las empresas que operan con productos tangibles de consumo masivo. La herramienta clave para la captación de clientes era la publicidad.

No obstante, la mayoría de las compras en la actualidad implican combinaciones de productos y servicios. Vivimos en una economía de servicios, en la que no es suficiente con ofrecer productos de calidad. El núcleo de los intercambios pasa de ser únicamente el *producto* a ser el *proceso de interacción*, en el que, generalmente, está comprendida esa combinación de productos y servicios. En este proceso, las empresas de servicios, así como los proveedores de bienes, interactúan con sus clientes a través de las personas, la tecnología y los sistemas, y los conocimientos técnicos.

Los servicios pueden estar presentes como *variables de marketing*, es decir, como variable competitiva en el marketing de bienes, o bien como *objetos de marketing*. En numerosas ocasiones, los bienes, ya sean de consumo o industriales, se acompañan de servicios para incrementar su valor, de la misma forma que los servicios incorporan elementos tangibles que apoyan su comercialización.

El marketing de servicios concierne a aquellas situaciones en las que el *servicio es el objeto de marketing*, es decir, *la empresa está vendiendo el servicio como el núcleo de su oferta al mercado*.

Aún así, los estudios de marketing y el contenido de los principales libros de texto continúan centrándose en los mercados de consumo. En esos libros, los intercambios en los mercados de servicios, los mercados industriales y los mercados internacionales, y su gestión, se consideran como casos particulares, que únicamente requieren ciertas adaptaciones al cuerpo central del marketing, que está dominado por una perspectiva de manufactura. No obstante, cada vez hay más ejemplos de publicaciones que se refieren específicamente al marketing de servicios (ej. Aguirre, 2000; Barrutia, 2002).

El enfoque de marketing que pone el énfasis en la captación de clientes utilizando como medio de acción el programa de marketing-mix, fue apropiado para actuar en los grandes mercados de bienes de consumo durante muchos años, pero se muestra en general inadecuado en cualquier contexto actualmente.

Así, en la nueva perspectiva del marketing se reconoce la importancia de las interacciones o del proceso de interacción como base para la construcción de *relaciones* a largo plazo y el proceso de creación y entrega de valor. A largo plazo,

la calidad de los servicios y las experiencias satisfactorias superan en importancia a la calidad de los productos.

Bajo esta perspectiva *relacional* se contempla al cliente como un elemento conocido y activo. En este contexto, es necesaria la transición desde una perspectiva donde el producto es el elemento dominante de la oferta, a otra donde la gestión de los recursos humanos, la tecnología, el tiempo y el conocimiento es esencial para configurar ofertas con capacidad de competir con éxito en el mercado. Entonces, el marketing se concibe como un proceso que implica a toda la organización, y no sólo al departamento de marketing. El desarrollo integrado y coordinado del marketing interno, del marketing interactivo y del marketing externo es necesario para lograr transmitir valor a los clientes y lograr así su satisfacción (Bitner, 1995).

Todos estos cambios han llevado a la *American Marketing Association* (AMA), tras amplias consultas, a enunciar dos nuevas definiciones del concepto de Marketing en los años 2004 y 2007.

"El Marketing es la función de las organizaciones, y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para gestionar las relaciones con los clientes mediante procedimientos que beneficien a la organización y a todos los interesados" (AMA, 2004)

"El Marketing es la actividad, conjunto de prácticas relevantes y procesos para crear, comunicar, distribuir e intercambiar las ofertas que tengan valor para los clientes, los socios y la sociedad en general" (AMA, 2007)

La nueva definición de la AMA considera al marketing una actividad en lugar de una función, y sitúa al marketing como una actividad más amplia en la organización, y no únicamente como un departamento estanco y estático.

El Marketing de Relaciones representa un paradigma de cambio dentro del marketing, que se aleja del enfoque adquisición/transacción y centra su interés en la retención/relación (Zeithaml y Bitner, 2002). Por tanto, el marketing de relaciones centra su interés en *mantener* y *favorecer* a los clientes actuales en lugar de adquirir nuevos.

El enfoque de Marketing Relacional tiene sus orígenes en el ámbito del Marketing de Servicios y el Marketing Industrial, y ha ido extendiéndose a todos los sectores de actividad económica.

La primera definición formal del concepto marketing relacional fue introducida por Berry (1983). De acuerdo con este autor, el marketing relacional consiste en "*atraer, mantener e intensificar o reforzar las relaciones con los clientes*" (p. 25).

Definiciones posteriores de este investigador como de otros autores (ej. Berry, 1995; Berry y Parasuraman, 1991; Christopher, Payne y Ballantyne, 1991; Doyle, 1995; Grönroos, 1989; Gummesson, 1995; Hunt y Morgan, 1994) incluyen también las relaciones con otros agentes del mercado además de con los clientes. Se tienen en cuenta todas las relaciones que pueden afectar a la interacción empresa-cliente, incluyendo las relaciones con los proveedores, distribuidores, socios, instituciones financieras, etc., e incluso a la sociedad en general.

En diferentes investigaciones se sugiere que las estrategias de fidelización no funcionarán a largo plazo a menos que se cuente con una base sólida de calidad en el servicio y de satisfacción del cliente, y que, por tanto, no es recomendable intentar estrategias de retención cuando la calidad en los servicios es inferior.

En un enfoque de marketing transaccional la fuente principal de creación de calidad es el producto, la calidad técnica, esto es, el resultado que recibe el cliente. En cambio, cuando predomina una orientación estratégica que pone énfasis en las relaciones, crece en importancia la calidad funcional, es decir, la calidad que se deriva o percibe como consecuencia del proceso de interacción.

Por tanto, la eficacia del marketing de relaciones depende de una adecuada gestión de los "momentos de la verdad" o "encuentros de servicio", que podemos definir como el periodo de tiempo durante el cual un cliente interactúa directamente con un servicio.

Como sugiere Gummesson (1994) "los empleados dirigen el servicio", pero el marketing aún está dominado por una perspectiva externa centrada en el cliente y los competidores. Sería conveniente desarrollar más investigaciones que

consideren la relevancia de los empleados de servicio, especialmente, de los agentes de contacto directo con los clientes, en los encuentros de servicio.

En la práctica, sobre todo en contextos detallistas, son los agentes de contacto directo con el cliente los que deben ser capaces de proporcionar, entre otros atributos, flexibilidad, capacidad para el cambio de conducta durante los encuentros con los clientes en el transcurso del servicio, y empatía con los clientes (Heskett, 1988).

Un buen desempeño del marketing interactivo (el marketing que está presente en los momentos de la verdad) requiere que todas las partes de la empresa que están implicadas en la atención a los clientes puedan colaborar y apoyarse entre ellas para proporcionar al cliente buenos niveles de calidad percibida y satisfacción. Es de esta forma como se puede reconocer la importancia estratégica de considerar la interfaz interna entre el marketing, las operaciones, el personal y otras funciones en las estrategias de marketing relacional. Por ejemplo, la dirección debería ser consciente de la conexión entre la calidad de servicio y las prácticas de recursos humanos (Schneider y Bowen, 1993).

Esta perspectiva contrasta con el enfoque de marketing transaccional, que considera que la función de marketing es responsabilidad única y exclusiva de los especialistas que integran el departamento de marketing.

En el marketing de relaciones la interfaz del cliente es mucho más amplia, incluyendo a menudo un gran número de "part-time marketers" (Gummesson, 1987) o empleados a tiempo parcial en funciones de marketing. Es decir, además de los "full-time marketers" o empleados a tiempo completo en funciones de marketing, están las personas que no pertenecen a los departamentos de marketing o ventas, pero que interactúan con los clientes y que realizan muchas tareas de marketing. Tareas como la gestión de reclamaciones, el primer contacto con el cliente a través del teléfono, la entrega del producto o del servicio, etc., son realizadas por personas que están integradas en otros departamentos de la empresa. El impacto que estas personas tienen sobre el cliente puede ser decisivo para la percepción de calidad de servicio de estos últimos, ya que con frecuencia son los que están presentes en los momentos de la verdad. Para denominar a este tipo de interacciones Langedard y Eiglier (1987) desarrollaron el concepto de

servucción. La *servucción* está presente, por ejemplo, en la mayoría de situaciones de marketing de servicios y marketing industrial. El marketing interno constituye un elemento crítico en este contexto, ya que se considera el instrumento más adecuado para preparar a las personas de la organización en las tareas de marketing.

Entonces, para obtener una ventaja competitiva, es necesario que la gestión de marketing en los mercados actuales considere la integración de las ofertas de productos y servicios, y que, consecuentemente, la teoría de marketing se centre en el mercado interno (necesario para proporcionar servicios superiores) así como en el mercado externo (necesario para comprender mejor las necesidades de los clientes).

1.2.2. LOS ENCUENTROS DE SERVICIO Y LA CULTURA DE SERVICIO

Cada vez que un cliente interactúa con una organización de servicio, ocurre un *encuentro de servicio* o un *momento de la verdad* (Carlzon, 1989).

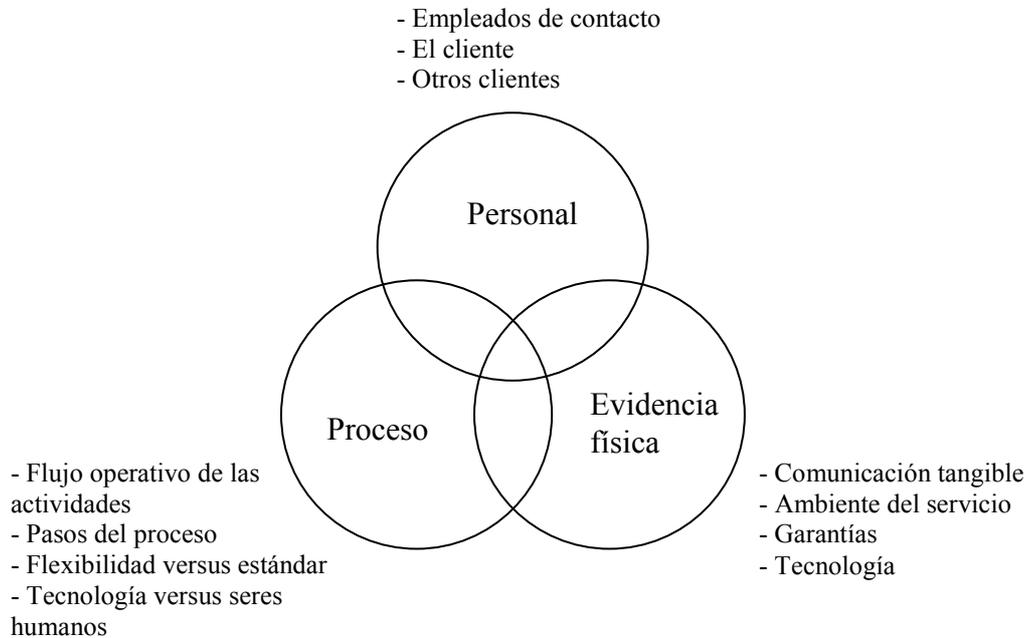
Desde el punto de vista de la organización cada encuentro representa una oportunidad para probar su potencial como proveedor de un servicio de calidad y para incrementar la lealtad del cliente. Los encuentros de servicio han de ser considerados *encuentros de marketing*.

Existen tres tipos generales de encuentros de servicio: *encuentros a distancia*, *encuentros por teléfono* y *encuentros personales* (Shostack, 1985). Los servicios que se prestan por medios tecnológicos, que cada vez son más, debido en particular al advenimiento de las aplicaciones de Internet, también pueden considerarse encuentros a distancia o, desde otra perspectiva, encuentros de "autoservicio".

En cada encuentro de servicio hay tres principales categorías de evidencia que experimenta el cliente: personas, proceso y evidencia física (ver **Figura 1.2**). El conjunto de las tres categorías representa el servicio y proporciona la evidencia que permite que la oferta sea tangible (Zeithaml y Bitner, 2002).

Figura 1.2.

La evidencia del servicio (desde el punto de vista del cliente)



Fuente: Zeithaml y Bitner (2002)

Todos los elementos de la evidencia, o un subconjunto de dichos elementos, están presentes en cada encuentro de servicio que el cliente sostiene con una empresa de servicios, pero la importancia de las tres clases de evidencia puede variar de acuerdo con el tipo del encuentro de servicio que se trate (a distancia, por teléfono, personal). Así por ejemplo, durante los encuentros personales operan los tres tipos de evidencia, y todos desempeñan un papel en la creación de la experiencia de servicio, la satisfacción de los clientes y el aumento de las percepciones del cliente acerca de la calidad.

Los elementos de la evidencia del servicio tienen implicaciones para el marketing y, por tanto, deberían ser recursos y actividades de marketing y ser gestionados como tales (Grönroos, 1994). Cada interacción en los encuentros de servicio tiene una enorme influencia en el futuro comportamiento de compra de los clientes y en la comunicación boca-oreja.

Los elementos de la evidencia del servicio que están presentes en los momentos de la verdad han sido incluidos en la nueva mezcla de marketing (Booms y Bitner, 1981), más adecuada que el marketing-mix tradicional con sus 4Ps (producto, precio, distribución y promoción o comunicación) (McCarthy, 1960; McCarthy y Perrault, 1993), para ajustar el concepto a situaciones de mercados de servicios y mercados industriales, y en general, al enfoque de marketing relacional. De hecho, el marketing relacional parte fundamentalmente del marketing de servicios. Tal y como sugiere Grönroos (1997), todo servicio es el origen de una posible relación.

Las 4Ps son variables clave en la toma de decisiones, que comprenden los elementos bajo el control de la organización que pueden combinarse y gestionarse para satisfacer a los clientes o comunicarse con ellos (Zeithaml y Bitner, 2002), pero hay más tipos de elementos involucrados en los encuentros de servicio. Por eso, el "mix" ampliado del marketing de servicios (Booms y Bitner, 1981) incorpora a las *personas* (empleados: motivación, trabajo en equipo, etc. y clientes: educación, formación), la *evidencia física* (diseño del local, vestuario de los empleados, etc.) y el *proceso* (flujo de actividades, participación del cliente, etc.). Por su parte, Lovelock y Wright (1999) proponen añadir una nueva P, *productividad y calidad*, a las 7Ps que están generalmente aceptadas, y sugieren modificar la terminología original de las 4Ps para captar mejor la naturaleza distintiva del desempeño de los servicios de la siguiente manera: *elementos del producto, lugar y tiempo, precio y otros costos para el usuario, y promoción y educación* (Lovelock y Wirtz, 2009).

Se reconoce que a pesar de los avances tecnológicos, muchos servicios requerirán siempre de una interacción directa entre los clientes y el personal de contacto. Por ello, la naturaleza de estas interacciones influye de manera importante en la forma en que los clientes perciben la calidad del servicio (Hartline y Ferrell, 1996). Por tanto, sabiendo que la satisfacción o insatisfacción con la calidad del servicio a menudo refleja las evaluaciones que hacen los clientes sobre el personal que tiene contacto con ellos, sería conveniente que las empresas de servicios dedicaran un esfuerzo importante a la atracción, capacitación y motivación de los empleados.

Esto es prácticamente lo mismo que decir que el éxito del marketing externo depende en gran medida del desarrollo adecuado del marketing interno. Los niveles de compromiso y de competencia y la actitud de los empleados en atender y servir a los clientes, factores que en buena parte dependen de la gestión realizada por los directivos, son esenciales para iniciar y consolidar la relación con estos últimos. Entonces, el éxito de una estrategia relacional depende, en gran medida, de resolver adecuadamente los "momentos de la verdad", es decir, la interacción con el cliente. Esa interacción se puede llevar a cabo por medio de la tecnología (*encuentros de autoservicio*), mediante los empleados de la empresa proveedora (*encuentros personales*) o bien mediante una combinación de ambas formas.

Ello implica reconocer que en el marketing de servicios y, sobre todo, para el desarrollo de relaciones estables y rentables en el mercado, no basta con la aplicación del marketing tradicional de las 4Ps –lo que Grönroos (1990) denomina genéricamente el *marketing externo*–, sino que hay dos elementos básicos más que constituyen el triángulo esencial de funcionamiento de la empresa: el *marketing interno*, es decir, el reconocimiento de lo importante que es motivar y formar al cliente interno o personal que trabaja en la organización, y el *marketing interactivo*, en el que se analiza la habilidad de los empleados a la hora de contactar con los clientes de la empresa. Bitner (1995) destaca que si la empresa quiere tener éxito, no debe limitarse solamente a gestionar las actividades relativas a la formulación de promesas, sino también las relativas a capacitar a la organización para el cumplimiento de esas promesas.

Grönroos (1990), puso de manifiesto la importancia del cumplimiento de todas las promesas que se les realizan a los clientes, y en este sentido el marketing externo, el marketing interno y el marketing interactivo son tres claras actividades a desarrollar. En primer lugar, hay que realizar o formular promesas reales al mercado (marketing externo), es decir, la empresa tiene que ser capaz de cumplir todo aquello que en su momento promete a los clientes. En segundo lugar, hay que mantener estas promesas en el momento en el que se lleva a cabo la prestación del servicio (marketing interactivo), es decir, se tienen que cumplir las promesas. El marketing interactivo ocurre en el momento de la verdad, es decir, cuando el cliente interactúa con la organización y el servicio se produce y se consume

(Zeithaml y Bitner, 2002). Cada vez que el cliente interactúa con la organización las promesas se cumplen o se rompen y la confiabilidad del servicio se pone a prueba.

Por último, en tercer lugar, los empleados de la organización, con los medios con los que cuentan, han de ser capaces de realizar las promesas efectuadas (marketing interno), es decir, hay que facilitar las promesas. Para hacer posible el cumplimiento de las promesas, los proveedores y los sistemas del servicio deben contar con las destrezas, habilidades, herramientas y motivaciones que permiten prestar el servicio. Estos tres tipos de actividades de marketing fuertemente interrelacionadas fueron incluidas por Kotler (1994) en el modelo triangular (interno, externo e interactivo) del marketing de servicios como impulsoras de relaciones en el mercado y de encuentros de servicios eficaces. Cabe destacar que el marketing interactivo tiene un papel primordial en el cumplimiento de las promesas.

No obstante, y siguiendo a Parasuraman (1996), debemos reconocer la existencia de un elemento más cuyo papel es trascendental para un adecuado desarrollo de los servicios: la tecnología. Ésta tiene una elevada influencia tanto en el marketing externo como en el marketing interno e interactivo.

Como consecuencia de los efectos de la tecnología sobre todas las dimensiones del servicio y la entrega de éste, se ha propuesto extender el triángulo de los servicios para que su representación incluya en forma explícita la tecnología, por lo cual el triángulo se transforma en una pirámide (Parasuraman, 1996). La pirámide indica que el marketing interactivo puede ser el resultado de la interacción que ocurre, en tiempo real, entre los clientes, los proveedores y la tecnología (o algún subconjunto de estos tres) con el fin de producir el servicio (ver más detalles en el capítulo 3).

La incorporación de los avances tecnológicos a la prestación del servicio implica, entre otros, un importante crecimiento de las actividades de autoservicio, un aumento de la incidencia de los clientes como co-productores, así como la necesidad de tener mayor destreza tecnológica.

En este contexto, es fundamental que se desarrolle una *cultura de servicio* en la organización para obtener unos niveles adecuados de calidad de servicio.

Para lograr la calidad de servicio, todas las personas de la empresa, independientemente del departamento al que pertenezcan o la tarea que desempeñen, han de estar comprometidas con el objetivo de alcanzar la satisfacción del cliente.

Las personas que, sin estar estrictamente destinadas a tareas comerciales, mantienen un contacto directo con el cliente, y que, a menudo, tienen que ayudar a los clientes, responder a sus cuestiones, etc. (por ejemplo: el personal de ventanilla de una sucursal bancaria, el personal de recepción, los telefonistas, etc.), también desarrollan una importante función de marketing. Como ya hemos mencionado, se consideran "part-time marketers" (Gummesson, 1987) o empleados a tiempo parcial en funciones de marketing.

Para que el objetivo de alcanzar la satisfacción del cliente sea compartido por toda la organización y llegue al personal de contacto, es necesario que exista una *cultura de servicio*, es decir, una cultura empresarial en la que existe una valoración del buen servicio y en la cual la prestación de un buen servicio a los clientes internos, así como a los clientes finales externos, es considerada como la norma de comportamiento natural (Grönroos, 1996).

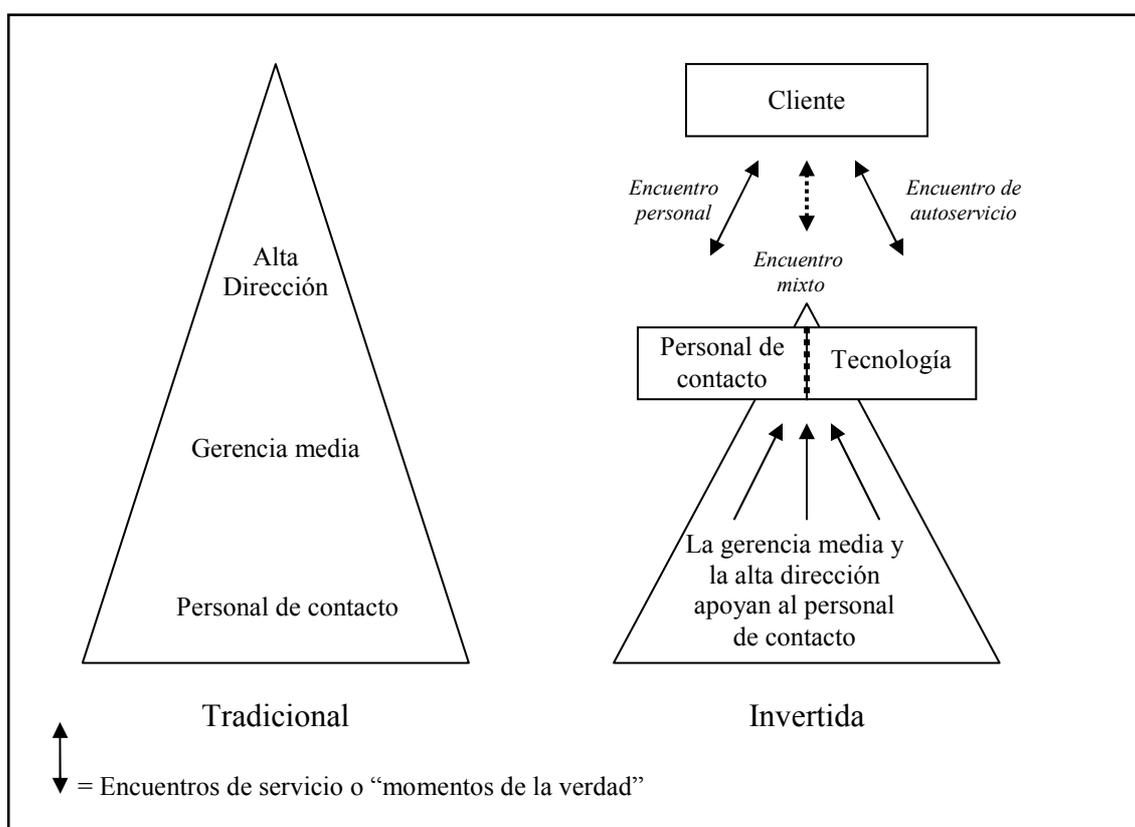
Una firme cultura de servicio es aquella en la que toda la organización se enfoca en el contacto con el cliente y reconoce la vital importancia de los encuentros de servicio, porque comprende que esto constituye la vida del negocio (Lovelock y Wirtz, 2009).

La **Figura 1.3** muestra una pirámide invertida que destaca la importancia del contacto con el cliente, y el hecho de que el papel de la alta dirección y de la gerencia media consiste en apoyar al personal de contacto en su tarea de prestar un servicio de excelencia a sus clientes. En esta pirámide subyace la idea de que la organización ha de comprometerse con la administración efectiva de los recursos humanos y trabajar estrechamente con los gerentes de marketing y de operaciones para equilibrar lo que, de otra forma, se convierte en metas conflictivas. Se reconoce, por tanto, el valor de invertir en las *personas*.

Incluimos la tecnología, a la par del personal de contacto, como otro recurso o elemento a considerar en la interacción con el cliente, es decir, en los encuentros de servicio. La incorporación de la tecnología, por tanto, nos lleva a distinguir entre los encuentros personales, los encuentros de autoservicio y los encuentros de servicio en los que se combinan ambas formas.

Figura 1.3.

La pirámide invertida de los encuentros de servicio



Fuente: Adaptado a partir de Lovelock y Wirtz (2009)

Entonces, los dos pilares fundamentales para la creación y el desarrollo de una cultura de servicio están constituidos por el liderazgo orientado hacia el servicio o el liderazgo enfocado en el personal de contacto y el Marketing Interno.

1.2.3. IMPORTANCIA DE LAS PERSONAS EN EL MARKETING DE SERVICIOS Y EL MARKETING RELACIONAL

La importancia que tienen los individuos es captada en el elemento *Personas* de la mezcla del marketing de servicios, que se describe como *todos los actores o seres humanos que actúan y que desempeñan un papel en la entrega del servicio, por lo cual influyen sobre las percepciones del comprador; entre ellos el personal de la empresa, el cliente y los otros clientes que se encuentran en el ambiente del servicio.*

En muchas situaciones, los empleados, los clientes e incluso las demás personas que se encuentran en el ambiente del servicio interactúan para producir el resultado final.

El elemento *Personas* es una parte importante del mix de marketing de servicios. Permite vincular de manera más estrecha las funciones de marketing, operativas y de recursos humanos en un esfuerzo por crear un intercambio efectivo de valor entre la organización y sus clientes.

1.2.3.1. Importancia del cliente en la entrega del servicio

La participación del cliente, en mayor o menor medida, en la prestación del servicio es inevitable en los servicios de proceso hacia las personas, y en otros muchos servicios que involucran un contacto en tiempo real entre los clientes y los proveedores. Los servicios son acciones o desempeños que por lo regular se producen y consumen simultáneamente. Esta característica se conoce como la *inseparabilidad* asociada a la prestación y comercialización de un servicio, que, junto a intangibilidad, heterogeneidad y caducidad caracterizan al marketing de servicios (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1985).

Los clientes actúan como co-productores en los encuentros de servicio y pueden controlar o contribuir a su propia satisfacción.

La participación del cliente se refiere a las acciones de los recursos que proporcionan los clientes durante la producción y entrega de un servicio, incluyendo una aportación mental, física o emocional (Risch y Schultz, 2000). La magnitud de

dicha participación varía ampliamente y puede dividirse en tres niveles generales (Bitner, Faranda, Gubert y Zeithaml, 1997):

(1) Bajo nivel de participación: Los empleados y los sistemas hacen todo el trabajo. Los productos están estandarizados y el cliente sólo debe participar en el pago; (2) Nivel moderado de participación: Es necesario que el cliente ayude a la empresa a la creación y entrega del servicio, y también a proporcionar cierto grado de personalización; y (3) Alto nivel de participación: Los clientes trabajan activamente con el proveedor para coproducir el servicio. El servicio no puede crearse sin la compra y la participación activa del cliente.

El resultado del servicio depende del nivel de participación del cliente en el mismo. En muchas ocasiones no es posible satisfacer al cliente sin su participación.

1.2.3.2. Importancia de los empleados de contacto en la entrega del servicio

Los empleados del servicio son muy importantes para los clientes y para el posicionamiento competitivo de la organización debido a que ellos mismos, con frecuencia, son el elemento más visible del servicio, tanto en los encuentros de servicio como en la entrega del servicio. Pueden considerarse como parte fundamental del producto. Además, los empleados de contacto representan a la empresa de servicios, y desde la perspectiva del cliente, ellos son la empresa.

1.2.3.3. Intangibilidad, inseparabilidad y otras características asociadas a la prestación y comercialización de un servicio

La intangibilidad y la inseparabilidad son dos de los rasgos específicos de los servicios que otorgan un rol especialmente relevante a los empleados de contacto directo y a su rendimiento. Estas características singulares, asimismo, están presentes en la compleja actividad desarrollada por las instituciones bancarias, contexto de nuestra investigación.

La intangibilidad se refiere al hecho de que un servicio no tiene naturaleza física o material. Por tanto, los servicios son más difíciles de asimilar mentalmente

y evaluar para los consumidores, que los bienes (Ennew, Watkins y Wright, 1995). No obstante, algunos servicios, como por ejemplo los bancarios, contienen elementos tangibles, con base en los cuales el servicio puede ser evaluado, como las oficinas, los cajeros automáticos, los extractos de cuenta, que forman parte de lo que se conoce como la "evidencia física" del servicio. En particular, el vendedor (su presencia física, su actitud, su aptitud, su relación con el cliente, etc.) constituye un elemento tangible del servicio y es, por tanto, un importante factor explicativo de las ventas (Barrutia, 2002).

Por su parte, la inseparabilidad se deriva de la existencia de una simultaneidad entre la producción y el consumo del servicio. El servicio es un resultado en tiempo real en el que el consumidor coopera con el proveedor (Gabbott y Hogg, 1994). Así, en la actividad bancaria (recuérdese que este tipo de servicio es el objeto principal de nuestra investigación), la inseparabilidad surge en aquellas situaciones en las que existe una interacción entre el cliente y el personal de la entidad y, especialmente, cuando la transacción se desarrolla en el interior de la sucursal bancaria. Una de las consecuencias fundamentales de la inseparabilidad vuelve a ser la importancia de la participación del personal de contacto con el cliente y, en particular del vendedor y del entorno físico que rodea la prestación del servicio en el resultado de ventas (Harrison, 2000). Desde otra perspectiva, es destacable el hecho de que la mayor flexibilidad para adaptar el servicio a cada cliente, constituye una importante oportunidad para las entidades financieras (Barrutia, 2002).

Estas características generales del sector servicios se suman a otras especificidades del sector bancario.

Una característica singular a destacar del entorno bancario está relacionada con la propia naturaleza del producto. La materia prima fundamental del negocio bancario es el dinero. En consecuencia, el riesgo percibido, tanto por los consumidores como por las propias entidades, es muy elevado. Por tanto, desde el punto de vista de los clientes, la confianza en la entidad y en el vendedor que la representa son claves. En ocasiones, muchas de las operaciones que surgen como resultado del esfuerzo del área comercial no pasan el filtro del área de riesgos, generándose una situación de conflicto interdepartamental que desmotiva a la fuerza de ventas, incidiendo negativamente en su rendimiento. La labor de la alta

dirección para crear una cultura ecléctica y solucionar los posibles conflictos resulta fundamental.

Por otra parte, el dinero es *per se* un producto no diferenciable. Por tanto, resulta difícil lograr la diferenciación en los servicios, y cuando esto se consigue, las imitaciones surgen con extraordinaria rapidez. Por esta razón, es necesario buscar la diferenciación en otros factores como la calidad de servicio, y aquí la actuación de los vendedores vuelve a ocupar un lugar crucial.

Otra característica diferenciadora del sector bancario se refiere a la especial relación que se crea entre las entidades y sus clientes (Harrison, 2000). Los servicios financieros no constituyen una compra esporádica, sino que incorporan una serie de contactos (flujos de información de doble vía) que se suceden durante un largo período de tiempo. Ejemplos de flujos de doble vía son: los extractos de cuenta, las visitas a las oficinas, el uso de los cajeros automáticos, etc. De esta manera, es crítico el papel de las personas de contacto con los clientes.

Como consideración final, es preciso señalar que, a pesar de que las entidades bancarias manifiestan una vocación multicanal (Barrutia, 2002), lo cierto es que una parte importante de sus contactos con clientes y sus ventas continúa realizándose a través de una red propia de oficinas y vendedores. Muchas veces los clientes prefieren acudir a la sucursal para contratar productos o servicios, sobre todo cuando son complejos.

Otro de los motivos que frena el uso de los canales electrónicos en algunos casos es el nivel de familiarización con los canales electrónicos. En cualquier caso, cuanto más dependa la producción de un servicio de la tecnología o del equipo (teléfono, televisión, Internet y la Web, etc.) y cuanto menos dependa del contacto directo entre proveedores y clientes, menos se caracterizará por la inseparabilidad y la no-estandarización (Zeithaml y Bitner, 2002). El uso de los canales electrónicos supera algunos de los problemas asociados con la inseparabilidad del servicio y permite una forma de estandarización que antes no era posible en la mayoría de los servicios.

1.2.4. ORIENTACIÓN AL MERCADO Y ORIENTACIÓN AL CLIENTE

La Orientación al Mercado surge como la confluencia de dos corrientes de pensamiento, una proveniente del ámbito del marketing, que trata de centrar la organización en la satisfacción de los clientes, y otra con raíces en la dirección estratégica, cuyo punto focal es el análisis competitivo (Barroso y Martín, 1999).

Según Kotler (2006), las organizaciones que adoptan una orientación al mercado están en mejor posición para identificar nuevas oportunidades, establecer estrategias eficaces, y prestar servicios a los clientes. Además, existen numerosas investigaciones que demuestran que la orientación al mercado influye positivamente en los resultados de las empresas, que consiguen aumentar las percepciones de calidad, los niveles de satisfacción general y la fidelidad de sus clientes en relación con la compañía (Jaworski y Kohli, 1993).

Las empresas orientadas al mercado (1) desarrollan capacidades relacionales superiores con los clientes, (2) poseen mayor capacidad de conocimiento del mercado y (3) llevan a la empresa a un rendimiento organizacional superior (Day, 1994, Hult y Ketchen, 2001). Barroso y Martín (1999) sugieren que el marketing relacional constituye una forma de orientarse al mercado que pone el énfasis en la orientación hacia el cliente, con el que se trata de establecer y explotar una relación a largo plazo que lo fidelice, y a partir de lo cual se espera lograr un impacto positivo sobre los resultados económicos de la empresa. Tanto el marketing relacional como la orientación al mercado enfatizan la perspectiva del largo plazo, tanto en lo que se refiere al horizonte temporal necesario para implantarse en la organización, como al plazo en el que se manifiestan sus efectos sobre los resultados de la empresa. El impacto de desarrollar una orientación al mercado, por tanto, debería hacerse notar, asimismo, en el *valor de vida* o "lifetime value" del cliente (CLTV) o del empleado (ELTV).

En general, los resultados de investigaciones académicas recogen un efecto positivo de la orientación al mercado en el rendimiento empresarial, a pesar de que hay estudios en los que se ha encontrado una relación no significativa o incluso negativa entre dichos factores (Cano, Carrillat y Jaramillo, 2004; Kirca, Jayachandran y Bearden, 2005; Langerak, 2003).

Más en concreto, se ha obtenido evidencia equívoca en los estudios que investigan una *relación directa* entre la orientación al mercado y el rendimiento empresarial (Langerak, 2003; Matear, Osborne, Garrett y Gray, 2002), así como en las investigaciones que plantean y contrastan esa relación cuando son consideradas *variables moderadoras*¹ (Langerak, 2003). Sin embargo, la evidencia a partir de los estudios en los que se consideran *factores mediadores*², principalmente la innovación, obtienen una relación positiva inequívoca, a pesar de que, en comparación es más limitada (Langerak, 2003; Matear *et al.*, 2002).

Matear *et al.* (2002) sugieren que la orientación al mercado puede considerarse como un factor contextual (Oliver, 1997) que es posible que intensifique el impacto de los factores moderadores o mediadores en los resultados. En opinión de estos autores, podrían incluirse diferentes tipos de mediadores, que no limiten necesariamente la innovación al desarrollo de nuevos productos (dominio de las investigaciones existentes), sino también al desarrollo de nuevos servicios, o incluso al desarrollo de nuevas formas de interacción con los clientes o de nuevos sistemas de distribución de servicios, etc.

Para analizar la influencia de la orientación al mercado en el desempeño o rendimiento de la empresa, se han empleado diferentes indicadores, tanto financieros como no financieros. Entre otros, han sido identificados los siguientes aspectos beneficiosos para el cliente, los empleados y la empresa, derivados de la orientación al mercado como indicadores del rendimiento o en relación con este factor: mayores niveles de satisfacción del cliente, acceso de los clientes a mejores productos, mejor capacidad para la innovación, mayor proclividad hacia las actividades emprendedoras, mayor integración interdepartamental, mayor compromiso organizativo por parte de los empleados, crecimiento de las ventas, cuota de mercado, éxito en el lanzamiento de nuevos productos, retención de

¹ Entendemos que una variable (sea Z) actúa como moderadora en la relación entre otras dos variables o constructos (sean X e Y) cuando diferentes categorías o estados de dicha variable provocan que el efecto directo entre X e Y se intensifique en mayor o menor grado. Por ejemplo, la tipología de empresas (grandes, pymes o microempresas) podría dar como resultado distintas intensidades para la relación entre la orientación al mercado de la organización y su rendimiento.

² Entendemos que una variable (sea Z) se incluye como mediadora en la relación entre otras dos variables (sean X e Y) cuando como consecuencia de dicha incorporación se crean dos efectos directos (de X a Z y de Z a Y) y un efecto indirecto (de X a Y) a través de Z. Por ejemplo, si se considera que la variable mediadora en la relación entre la orientación al mercado y el rendimiento es la innovación en productos, habría que considerar, por un lado, el impacto de la orientación al mercado en la innovación y el impacto de la innovación en el rendimiento, y por otro lado, el efecto indirecto de la orientación al mercado en el rendimiento a través de la innovación.

clientes, rentabilidad, etc. (Cano *et al.*, 2004; Jaworski y Kohli, 1993, Kirca *et al.*, 2005; Slater y Narver, 1994).

Lafferty y Hult (2001) señalan que, en los últimos años, los esfuerzos de investigación en marketing se han dirigido en gran medida a la implementación del concepto de marketing, y que, en este sentido, la orientación al mercado contemporánea (ej. Deshpandé, Farley y Webster, 1993; Jaworski y Kohli, 1993; Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990) se convierte en sinónimo de *cómo* implementar el concepto de marketing.

A pesar de que se han planteado diversas perspectivas en relación con la conceptualización y medición de la orientación al mercado por parte de diferentes autores, distintas propuestas reúnen una serie de similitudes que reflejan un acuerdo general acerca de qué es lo que constituye la base principal de la orientación al mercado (Lafferty y Hult, 2001). En particular, estos investigadores identifican cuatro áreas generales o dimensiones de síntesis con relación a la orientación al mercado: (1) el énfasis en el cliente; (2) la importancia del conocimiento compartido (información); (3) la coordinación interfuncional de las actividades de marketing y las relaciones; (4) las respuestas en relación con las actividades de marketing mediante el desarrollo de acciones adecuadas.

Para ello, parten de la propuesta de un marco conceptual que integra cinco principales perspectivas acerca de la orientación al mercado:

- (1) la perspectiva de la toma de decisiones (Shapiro, 1988);
- (2) la perspectiva de la inteligencia de mercado (Kohli y Jaworski, 1990);
- (3) la perspectiva del comportamiento con base cultural (Narver y Slater, 1990);
- (4) la perspectiva estratégica (Ruekert, 1992); y
- (5) la perspectiva del cliente (Deshpandé *et al.*, 1993). (Esta última perspectiva es la adoptada en la presente investigación).

De esas cinco perspectivas, las que han despertado mayor interés a nivel académico, son la de Narver y Slater (1990) y la de Kohli y Jaworski (1990, 1993). Narver y Slater (1990) aportan una visión filosófica, cultural o actitudinal de la

orientación al mercado. Por su parte, la propuesta de Kohli y Jaworski (1990) incide especialmente en la acción y en el comportamiento de la empresa basados en la interpretación de la información relativa al mercado.

Ahora bien, dado que el interés de nuestra investigación no es realizar un análisis exhaustivo de las diferentes propuestas para conceptualizar y evaluar la orientación al mercado, hemos reunido en la **Tabla 1.2** la definición y los elementos principales que corresponden a las cinco propuestas consideradas en el estudio de Lafferty y Hult (2001), que, como ya se ha indicado, son representativas de los distintos enfoques más relevantes propuestos en la literatura.

Tabla 1.2.

Diferentes perspectivas de la Orientación al Mercado

INVESTIGADORES	PERSPECTIVA	DEFINICIÓN	ELEMENTOS PRINCIPALES
Shapiro (1988)	Toma de decisiones	“Es mucho más que el cliché de estar cerca del cliente ... el término orientación al mercado representa diferentes procesos que afectan a todos los aspectos de la compañía” (p. 120)	(1) La información en cualquier decisión de compra importante trasciende a cualquier función corporativa. (2) Las decisiones estratégicas y tácticas son tomadas interfuncionalmente e interdivisionalmente. (3) Las divisiones y las funciones toman decisiones bien coordinadas y las ejecutan con sentido de compromiso.
Kohli y Jaworski (1990)	Inteligencia de mercado	“La orientación al mercado es la <i>generación</i> de la inteligencia de mercado relacionada con las necesidades actuales y futuras de los clientes por toda la organización, la <i>diseminación</i> de la inteligencia a través de los departamentos, y la capacidad de respuesta de toda la organización a esa inteligencia” (p. 6)	(1) Generación de inteligencia. (2) Diseminación de inteligencia. (3) Capacidad de respuesta.
Narver y Slater (1990)	Comportamental	“La orientación al mercado es la cultura organizacional que crea más eficientemente y eficazmente los comportamientos necesarios para la creación de un valor superior para los compradores y, por tanto, que continúa con un rendimiento superior para el negocio” (p. 21)	(1) Orientación al cliente. (2) Orientación al competidor. (3) Coordinación interfuncional.
Ruekert (1992)	Estratégica	“El nivel de orientación al mercado en la unidad de negocio es el grado en el cual la unidad de negocio obtiene y utiliza la información de los clientes, desarrolla una estrategia que se corresponda con las necesidades de los clientes, e implementa esa estrategia desde la responsabilidad hacia las necesidades y requerimientos del cliente” (p. 228)	(1) Generación de información del cliente. (2) Desarrollo de una estrategia para el cliente. (3) Implementación de la estrategia.
Deshpandé, Farley y Webster (1993); Deshpandé y Farley (1998)	Cliente	“La orientación al mercado es el conjunto de creencias que antepone los intereses de los clientes, no excluyendo a los otros interesados como los propietarios, los directivos, y los empleados, con objeto de crear una empresa rentable a largo plazo” (p. 27); “La orientación al mercado se refiere al conjunto de procesos y actividades de funciones cruzadas que se dirige a crear y satisfacer a los clientes a través de evaluaciones continuas de las necesidades” (p. 226)	(1) Orientación al cliente

En las investigaciones académicas se ha tendido a clasificar en dos grupos a las diferentes aproximaciones al constructo orientación al mercado: enfoque *cultural* (ej. Deshpandé, Farley y Webster, 1993; Narver y Slater, 1990) y enfoque *directivo, comportamental* u *operativo* (ej. Kohli y Jaworski, 1990; Ruekert, 1992; Shapiro, 1988). No obstante, en la práctica, no está tan claro que exista una línea divisoria real entre esos dos grupos.

De hecho, diferentes investigadores reconocen que ambos enfoques coinciden en algunos aspectos (Mavondo y Farrell, 2000), y en otros se complementan (Homburg y Pflesser, 2000), y que por tanto, sería conveniente considerar conjuntamente los dos enfoques (ej. Deshpande y Farley, 1998; Varadarajan y Jayachandran, 1999). Por ejemplo, para Deshpandé, Farley y Webster (1993) la orientación al mercado es sinónimo de la orientación al cliente, pero estos autores reconocen que la coordinación interfuncional, un claro componente de comportamiento, es consistente con la orientación al cliente y debería formar parte de su significado. La perspectiva de estos autores es consistente con otras, entre las que se incluyen las de Ruekert (1992), Day (1994), y Doyle y Wong (1998), que también consideran al cliente como elemento central en la estrategia de marketing.

En lo que se refiere a la medición de la orientación al mercado, dos de los instrumentos más extensivamente utilizados en la literatura son la escala "MARKOR", desarrollada por Jaworski y Kohli (1993) y Kohli, Jaworski y Kumar (1993), y la escala "MKTOR", desarrollada por Narver y Slater (1990) (en la **Tabla 1.2** están incluidos los elementos o dimensiones incluidos en cada una de las escalas). Deshpandé y Farley (1998), por su parte, desarrollan la escala "MORTN" para la evaluación de la orientación al mercado.

Otros autores utilizan combinaciones o adaptaciones de las escalas anteriores (ej. Gray, Matear y Matheson, 1998). De este modo, Deng y Dart (1994) adaptan la escala de Narver y Slater, agregando un nuevo factor, la orientación a resultados, a los factores considerados por Narver y Slater (1990). Por su parte, Voon (2006) desarrolla y contrasta el constructo SERVMO de orientación al mercado específico para las organizaciones orientadas a los servicios, y obtiene que existe una relación positiva significativa entre ese constructo y la calidad de servicio. Este autor concluye que además de las dimensiones tradicionales de

orientación al cliente, orientación a los competidores, y coordinación interfuncional, hay que incorporar como variables de la escala SERVMO, a la orientación a resultados, la orientación al largo plazo, y la orientación a los empleados. Todas las dimensiones de la escala influyen en la calidad de servicio percibida por los clientes, siendo el factor más importante la orientación a los empleados.

El éxito de un enfoque de orientación al mercado en la calidad de servicio percibida por los clientes no puede entenderse simplemente en términos de las características del servicio, sino también en términos de la experiencia del cliente en sus *encuentros de servicio* con el proveedor del servicio (Barroso, Martín y Sánchez, 2005; Gounaris, Stathakopoulos y Athanassopoulos, 2003).

Por ello, es importante considerar la necesaria integración entre la perspectiva intraorganizativa (factores internos) y la perspectiva del cliente (factores externos) de la organización.

Así, en diversas investigaciones está suficientemente justificado que la percepción final de los clientes acerca de la calidad de servicio está condicionada por el comportamiento y la actitud de los empleados de la empresa, y muy en particular, por el rendimiento o desempeño de las personas de primera línea o de contacto con los clientes (Bitner, 1990; Bitner, Booms y Tetrault, 1990; Boles, Babin, Brashear y Brooks, 2001; Lings, 2004; Zeithaml, Parasuraman y Malhotra, 2001).

Por tanto, la adopción de un enfoque limitado que ponga únicamente énfasis en el cliente y los competidores (perspectiva externa) demuestra no ser suficiente para una gestión eficaz de la calidad de servicio (Gummesson, 1991) y esto lleva a la conveniencia de establecer un vínculo entre los factores externos e internos de la organización (Grönroos, 1985; Gummesson, 1987; Piercy, 1995). No obstante, las estrategias de marketing convencionales han centrado su interés principalmente en el entorno externo: clientes, competidores, suministradores y mercados.

En consecuencia, es importante conseguir que los empleados en general, y especialmente las personas de contacto con los clientes, desarrollen sus actividades y sean capaces de satisfacer y dar respuesta a las necesidades y deseos de los clientes con una firme mentalidad de servicio y orientación al cliente (Lings, 2004; Grönroos, 1995; Schneider y Bowen, 1993).

La necesidad de lograr una congruencia entre el entorno operativo interno y el entorno operativo externo de la organización para poder alcanzar rentabilidad en el mercado (Galbraith, 1977; Zeithaml, Berry y Parasuraman, 1988) ha sido destacada por la teoría contingente de la empresa. Por su parte, Day (1994) sugiere que debería buscarse un equilibrio entre la perspectiva interna y la perspectiva externa mediante procesos y capacidades adecuadas.

Todo esto nos lleva a reconocer la relevancia de desarrollar y actuar desde un enfoque de marketing relacional en la organización. Autores como Grönroos (1989, 1990, 1997) han sugerido que el marketing transaccional, el marketing-mix y sus 4Ps constituyen una definición del marketing de *orientación al producto o a la producción* o de *orientación a las ventas*, y no en cambio, una definición del marketing de *orientación al mercado* o de *orientación al cliente*.

Para que las estrategias de marketing relacional den sus frutos, es decir, para la creación y entrega de valor superior al cliente, es necesario implicar a la organización en su conjunto y no sólo al departamento de marketing. Las actividades de marketing se extienden por toda la organización, y, por tanto, el marketing debe ser contemplado como un proceso que afecta a toda la organización y no solamente como una función. Es necesario interconectar las diferentes áreas y funciones, y relacionarse con el mercado desde una perspectiva de organización única, en la cual fluye la información con relación a los clientes y se utiliza esa información eficazmente.

Por tanto, observamos la importancia que tiene en el proceso de marketing relacional la coordinación entre las diferentes funciones, que precisamente coincide con la relevancia que se le otorga a ese aspecto en la orientación al mercado. La *coordinación interfuncional* se erige como un componente básico en todas las propuestas de la orientación al mercado. Para que dicha coordinación interfuncional tenga lugar es preciso poner en práctica el marketing interno.

1.2.5. EL MARKETING INTERNO

A pesar de que se han desarrollado trabajos que analizan el concepto de marketing interno desde diferentes puntos de vista, ésta es un área que ha recibido menor atención que las investigaciones que se refieren a otro tipo de relaciones, como las que tienen lugar entre empresas o entre la empresa y sus clientes (Brashear, Boles, Bellenger y Brooks, 2003). De hecho, las relaciones internas entre la organización y los empleados han gozado de mayor interés en otras disciplinas diferentes al marketing, tales como la dirección de operaciones y la dirección de RRHH.

Desde que se propuso por primera vez el concepto de Marketing Interno dentro de la disciplina del Marketing de Servicios (ej. Berry, 1981; Grönroos, 1981) existe cierta controversia con relación a este concepto. Berry (1981), por ejemplo, llamaba la atención sobre la necesidad de tratar a los empleados bancarios como clientes internos. Por su parte, Grönroos (1981, p. 236) definía el marketing interno de una forma sencilla y muy gráfica como "...vender la empresa a sus trabajadores".

El concepto de marketing interno fue introducido como una solución para las empresas que pretendían ofrecer un servicio superior al cliente (Gounaris, 2006). En general, el marketing interno tiene un papel decisivo en el desarrollo de un clima interno adecuado, es decir, en el grado de satisfacción del capital humano, el cual a su vez constituye un recurso intangible de las organizaciones, valioso y que afecta directamente a sus resultados, tanto en el ámbito de los clientes como de los resultados financieros (Sanzo, García, Santos y Trespalacios, 2007).

Si tenemos en cuenta la evolución de este concepto, es posible observar que, en la actualidad, no existe consenso en lo que se refiere a la definición del marketing interno.

Así, el trabajo de Gounaris (2008) nos ofrece la posibilidad de comparar diferentes aproximaciones académicas al concepto de marketing interno. En particular, este autor ha reunido los aspectos más importantes que han sido estudiados en una selección de 22 artículos que analizan el marketing interno.

No obstante, sí hay acuerdo acerca de la necesidad de que la teoría de marketing se centre tanto en el mercado interno (necesario para proporcionar servicios superiores) como en el mercado externo (necesario para comprender mejor las necesidades de los clientes). El marketing interno permite vincular dinámicamente los entornos operativos externo e interno.

Desde esta perspectiva se considera que los empleados, independientemente de cuál sea su posición y poder dentro de la organización, van a ejercer una influencia vital en el valor que la compañía proporciona a los clientes externos. Se reconoce que el papel que juegan los empleados para crear valor a largo plazo para los clientes y mantener una relación directa y personalizada con los mismos es decisivo. En numerosas investigaciones que estudian el ámbito de los servicios, se ha destacado el fuerte impacto que tienen las interacciones entre el empleado y el cliente en la satisfacción del cliente (Babin y Boles, 1998; Boles, Babin, Brashear y Brooks, 2001).

Así, una orientación de marketing interno desde una perspectiva relacional implica que todos los directivos y trabajadores de la empresa son considerados trabajadores de marketing (al menos "a tiempo parcial"), para lo que la coordinación entre todos los departamentos, funciones y actividades de la empresa es esencial (San Martín, 2005).

De esta forma, distintos estudios sugieren que es necesaria una convergencia entre diversas áreas de gestión: RRHH, desarrollo organizativo, marketing, calidad total, dirección estratégica, operaciones, etc. En esta línea, para Grönroos (1981) el marketing interno es un medio para integrar las funciones o actividades del negocio en la organización.

A menudo se emplea el término "marketing interno" para referirse a las estrategias que hacen posibles las promesas del servicio (Berry y Parasuraman, 1991; Grönroos, 1990; Zeithaml y Bitner, 2002). Para facilitar que las promesas del servicio se cumplan es necesario que los empleados del servicio cuenten con la voluntad y la capacidad para brindar servicios de calidad, y que permanezcan motivados para que su desempeño se realice con mentalidad de servicio y orientación al cliente (Zeithaml y Bitner, 2002).

El *marketing interno* es una de las tres actividades de marketing identificadas por Kotler (1994, p. 170), junto con el *marketing interactivo* y el *marketing externo*, sobre las que deberían centrar su atención los directivos. Con la inclusión del Marketing Interno se destaca la importancia que tienen las interacciones internas entre la empresa y sus empleados en el cumplimiento de las promesas. Es decir, el modelo del triángulo del marketing de servicios (Kotler, 1994) recomienda a los directivos poner énfasis internamente en los empleados, además de poner énfasis externamente en los clientes y en los competidores.

El elemento de *marketing interno* en el modelo del triángulo del marketing corresponde al elemento *Personas* del modelo ampliado de la mezcla del marketing de servicios (Booms y Bitner, 1981). El elemento *Proceso* en esta mezcla del marketing también proporciona una perspectiva interna, puesto que se refiere al proceso de distribución del servicio.

Teniendo en cuenta la controversia que existe alrededor del concepto de marketing interno, Rafiq y Hamed (2000) hacen un esfuerzo por identificar los pilares fundamentales sobre los que se ha ido desarrollando dicho concepto en su evolución. Estos autores definen tres etapas o enfoques diferentes, pero estrechamente vinculados y complementarios a partir de la evolución del marketing interno a lo largo del tiempo: (1) motivación y satisfacción del empleado; (2) orientación al cliente; y (3) implementación de la estrategia y gestión del cambio: enfoque estratégico.

A continuación vamos a tratar de analizar cada enfoque, mediante la identificación de las principales definiciones de marketing interno que se adecuan más a cada etapa. Hemos añadido un cuarto enfoque, denominado *desarrollo empírico*, que sugieren considerar Sanzo, García, Santos y Trespalacios (2007) y que complementa los otros tres enfoques identificados.

1. Motivación y satisfacción del empleado.

Los primeros trabajos que abordan el concepto de marketing interno se basan en la literatura de marketing de servicios. En esta fase se propuso al marketing interno como un mecanismo para obtener empleados motivados y satisfechos de cara a conseguir mejorar la calidad de los servicios.

Así, Gummesson (1987) y posteriormente Varey (1995) identifican la *calidad* con la satisfacción de los clientes externos y con un camino que tiene que ser pavimentado por los clientes internos satisfechos.

La primera definición explícita del concepto marketing interno es proporcionada por Berry (1981, p. 34), y se refiere a *"considerar a los empleados como clientes internos, ver los puestos de trabajo como productos internos que satisfacen las necesidades y deseos de esos clientes internos al mismo tiempo que se consiguen los objetivos de la organización"*. La idea fundamental de esta definición es, por tanto, que para lograr empleados satisfechos hay que tratarlos como si de clientes se tratase, de modo que la atracción, retención y motivación del personal se convierten en actividades especialmente críticas.

Posteriormente, Berry y Parasuraman (1991, p. 151) proponen una nueva definición en esta misma línea, pero más elaborada: *"El marketing interno consiste en atraer, desarrollar, motivar y retener empleados cualificados hacia los empleos-productos que satisfagan sus necesidades. El marketing interno es una filosofía basada en tratar a los empleados como clientes y es la estrategia de alinear los empleos-productos con la satisfacción de las necesidades humanas"*.

Por su parte, George y Grönroos (1989) se refieren al marketing interno como *"una filosofía para gestionar los recursos humanos de la organización basada en una perspectiva de marketing"*. Estos autores ponen énfasis en la interdependencia que hay entre el marketing interno y la dirección de RRHH, y describen el marketing interno como *"la filosofía para gestionar los recursos humanos de la organización como un proceso de dirección holístico que integra las múltiples funciones de la empresa"* (George, 1990, p. 64).

En este primer enfoque se reconoce que existe un vínculo entre la satisfacción del cliente y la motivación de los empleados, y que la utilización de conceptos y técnicas aplicados tradicionalmente al marketing *externo* podrían aplicarse al mercado interno, para lograr la satisfacción del empleado. En este sentido, es posible considerar al marketing interno como un enfoque diferente que ayuda a unir mejor el interior con el exterior de la empresa (San Martín, 2005).

Esta fase, por tanto, relaciona el marketing interno con términos tradicionalmente asociados a la dirección de RRHH, que incluyen formación,

selección, motivación y recompensas (Bowen y Lawler, 1992; Collins y Payne, 1991; Varey, 1995).

2. Orientación al cliente.

Según esta otra forma de entender el marketing interno, conseguir que los empleados trabajen con una orientación al servicio y, en definitiva, al cliente, implica algo más que atraer, motivar y conservar a los mejores empleados utilizando técnicas similares a las del marketing *externo*. Esto es, no es suficiente con que los empleados estén motivados a desempeñar mejor su trabajo, sino que, además, deben tener una mentalidad de mercado y estar orientados al cliente (Grönroos, 1981).

La cuestión que plantea cómo conseguir que el mercado interno de los empleados desarrolle una actitud de servicio y una orientación al cliente ha sido abordada extensivamente en diversas investigaciones (ej. George, 1990; Grönroos, 1985), que además se refieren a sus repercusiones en el mantenimiento y mejora de la calidad de servicio, y por tanto, en el rendimiento general de la organización (ej. Berry, 1981; Piercy y Morgan, 1991; Wilson, Gilligan y Pearson, 1992).

La creación de una cultura de orientación al mercado incide en la satisfacción del cliente interno y en una mejor calidad de servicio, las cuales llevan a la satisfacción del cliente y al éxito en el mercado externo (Rajshkhar, Whipple, y Ghosh, 2005). Weitz y Bradford (1999), por su parte, se refieren a conceptos como el compromiso o la confianza de los empleados, más que a la satisfacción, como variables en las que deberían incidir los directivos, derivadas de una gestión de los conflictos internos y como fuente de una mayor orientación al cliente. Otros autores, entre ellos, Berry y Parasuraman (1991) también sugieren un impacto del marketing interno en el compromiso de los empleados hacia la organización. Tradicionalmente, se ha considerado que los beneficios internos más comunes derivados de una orientación al mercado son el compromiso y la satisfacción de los empleados en el trabajo (ej. Sigaw, Brown y Widing, 1994).

Una de las consecuencias del marketing interno que se ha sugerido en diferentes trabajos es la motivación de los empleados como vía para que estén más

orientados al mercado (Berry y Parasuraman, 1991; Grönroos, 1985; Gummesson, 1987; Piercy, 1995).

Para lograr que las personas de la organización actúen con mentalidad de mercado y orientación al cliente, además es necesario que exista una coordinación entre todo el personal que directa o indirectamente influye en el servicio que recibe el cliente.

Grönroos (1981) asocia al marketing interno, fundamentalmente, con la creación de una filosofía de orientación al mercado, considerándolo como *"un medio para lograr la integración de las funciones del negocio, siendo esto vital para la relación del cliente con la empresa"*.

3. Implementación de la estrategia y gestión del cambio: enfoque estratégico.

En este tercer enfoque el marketing interno es entendido como un mecanismo de integración funcional dentro de la organización, que permite disminuir el aislamiento interdepartamental, reducir fricciones internas y superar la resistencia al cambio (Rafiq y Ahmed, 1993). El marketing interno se considera, pues, como un mecanismo que ayuda a la implementación efectiva de las estrategias de la organización.

El marketing interno es, por tanto, *"el esfuerzo planificado para superar la resistencia organizativa al cambio y para alinear, motivar e integrar a los empleados en la efectiva implementación de las estrategias corporativas y funcionales"* (Rafiq y Ahmed, 1993, p. 222). Otra definición de los mismos autores indica que el marketing interno es *"el esfuerzo planificado de motivar a los empleados a través de las técnicas del marketing para implantar e integrar estrategias empresariales de orientación al cliente"* (Ahmed y Rafiq, 2002, p. 9).

Esta perspectiva hace énfasis en cómo la satisfacción de los clientes se consigue a través de la puesta en funcionamiento de estrategias orientadas al cliente, motivando a los empleados y coordinando los esfuerzos de todas las funciones organizativas, en definitiva, desarrollando un clima interno adecuado.

Ballantyne (2000) se refiere al marketing interno como la estrategia en curso para desarrollar relaciones entre los empleados dentro de los límites internos organizativos cuando haya que afrontar cualquier actividad interna que necesite cambios.

Una publicación posterior de Ahmed y Rafiq (2003) sugiere las cuestiones más relevantes que deberían incluir investigaciones futuras en el área del marketing interno para el desarrollo del concepto y de su filosofía. Entre las cuestiones a estudiar están: el vínculo entre la satisfacción del empleado y el rendimiento organizacional; la necesidad de investigar cómo se puede lograr una coordinación interfuncional para la implementación efectiva de las estrategias de marketing; la necesidad de la perspectiva de marketing relacional en el marketing interno; mayor investigación en relación con las estrategias de comunicación internas; y el papel del marketing interno en el desarrollo de competencias organizativas.

Por su parte, Aparicio (2000) afirma que la comunicación es un aspecto sobre el que se debería prestar especial atención dentro de un programa de marketing interno.

4. Desarrollo empírico.

La mayor parte de las investigaciones realizadas sobre el marketing interno son de naturaleza teórica. En términos comparativos, son pocos los trabajos que se centran en la medición operativa de este constructo (ej. Ahmed, Rafiq y Saad, 2003; Gounaris, 2006, 2008; Lings, 2004).

Trabajos como los de Lings (2004) y Gounaris (2006, 2008) utilizan el concepto de "Orientación al Mercado Interno" o "Internal Market Orientation (IMO)", que es un constructo análogo en cuanto a sus dimensiones a la orientación al mercado operativa de Kohli y Jaworski (1990): generación de información interna sobre el mercado, disseminación de la información interna y respuesta a la información interna.

Lings (2004) analiza el efecto de la *orientación al mercado interno* en el rendimiento (aspectos internos del rendimiento: satisfacción del empleado, retención del empleado, compromiso del empleado; y aspectos externos del

rendimiento: satisfacción del cliente, retención del cliente, beneficio). Por su parte, Gounaris (2008) estudia las implicaciones de su constructo adaptado de *orientación al mercado interno* a partir de Lings (2004) en la satisfacción en el trabajo de los empleados.

En la **Tabla 1.3** incluimos las dimensiones de comportamiento del constructo *orientación al mercado interno* propuestas por Lings (2004) y Gounaris (2006, 2008), así como las actividades que las definen. En el caso de Gounaris (2006), su propuesta de medición consiste en una aproximación jerárquica (con dimensiones de primer y segundo orden) al concepto de *orientación al mercado interno* que ha sido validada.

Tabla 1.3.

Aproximaciones a la medición de la Orientación al Mercado Interno (IMO)

LINGS (2004)	GOUNARIS (2006, 2008)
<p><i>Investigación del mercado interno:</i> Identificación de intercambios de valor; Condiciones del mercado de empleados externo; Segmentación del mercado interno; Estrategias para cada segmento interno.</p> <p><i>Comunicaciones:</i> Entre directivos y empleados; Entre directivos sobre los requerimientos y necesidades de los empleados.</p> <p><i>Respuesta:</i> Diseño de los trabajos para satisfacer las necesidades de los empleados; Sistema de bonificaciones y salarios; Consideraciones directivas; Formación.</p>	<p><i>Generación de la inteligencia en el mercado interno:</i> Identificación de intercambios de valor (5 ítems); Condiciones del mercado de empleados externo (4 ítems); Segmentación del mercado interno (4 ítems); Estrategias para cada segmento interno (4 ítems).</p> <p><i>Diseminación de la inteligencia interna:</i> Entre directivos y empleados (6 ítems); Entre directivos (4 ítems).</p> <p><i>Respuesta a la inteligencia interna:</i> Descripción del trabajo (4 ítems); Sistemas de remuneración (5 ítems); Formación (4 ítems), Consideraciones directivas (3 ítems).</p>

Hasta aquí hemos realizado una identificación y un repaso de las filosofías y conceptos de marketing principales que orientan y se utilizan en este trabajo. La calidad de servicio ha sido uno de los conceptos a los que mayor alusión se ha hecho, destacando su importancia, pero sobre el cuál aún no hemos desarrollado un apartado específico. En los siguientes epígrafes de este primer capítulo, vamos a referirnos a la calidad de servicio en general y al impacto de la tecnología en la calidad de servicio, dado que nuestro interés se centra en estudiar la calidad de servicio electrónico y examinar su influencia en el éxito de las organizaciones. En

concreto, realizamos la revisión exhaustiva de la literatura de la calidad de servicio electrónico o e-Calidad en el segundo Capítulo de esta Tesis Doctoral.

1.3. CALIDAD DE SERVICIO Y SERVICIO ELECTRÓNICO

Como hemos avanzado con anterioridad, para que las estrategias de fidelización funcionen a largo plazo es necesario contar con una base sólida de calidad en el servicio, y por tanto, de satisfacción del cliente. La calidad de servicio es uno de los elementos más importantes para conseguir relaciones eficaces con los clientes, que duren y generen ingresos en el tiempo.

Con el propósito de destacar la importancia que tiene obtener y ofrecer niveles elevados de calidad de servicio tanto en un contexto *offline* como *online*, hemos desarrollado este epígrafe, que desagregamos en tres apartados: En primer lugar, nos referimos al impacto de Internet y los servicios electrónicos en las organizaciones. Para ello, analizamos la relación entre Internet y las nuevas capacidades de los clientes y las organizaciones, hacemos referencia al impacto de Internet en los encuentros de servicio y realizamos una aproximación a la conceptualización de los servicios electrónicos.

En segundo lugar, incorporamos una breve aproximación a la literatura existente en el ámbito de la calidad de servicio tradicional, como precursora del concepto de calidad de servicio electrónico. En tercer lugar, realizamos una comparación entre los atributos/dimensiones y otros aspectos que merecen mayor consideración en la literatura de calidad de servicio tradicional y los que están presentes cuando nos referimos a la calidad de servicio electrónico respectivamente. De este modo, podemos observar que existen diferencias entre los entornos *online* y *offline*.

1.3.1. INTERNET Y EL SERVICIO ELECTRÓNICO

1.3.1.1. Internet y las nuevas capacidades de los clientes y las organizaciones

Internet como canal transaccional y de comunicación ofrece nuevas oportunidades para que las empresas creen relaciones a largo plazo con sus clientes. Desde esta perspectiva, el nivel de calidad de servicio electrónico es un componente esencial de una estrategia centrada en el cliente (Gurau, 2003).

La calidad de servicio, de la que forma parte la calidad de servicio electrónico, se constituye como la vía más adecuada para que la empresa pueda alcanzar su objetivo desde el punto de vista relacional: mantener la relación a largo plazo con sus clientes.

En general, Internet puede ser utilizado para tres propósitos principales. En primer lugar, Internet es el medio de mensajería por excelencia, a través de la utilización del correo electrónico y aplicaciones similares. En segundo lugar, Internet es un medio para la realización de transacciones de compra y venta. Y por último, Internet puede ser utilizado como un medio de entretenimiento o para obtener información (Williams, Dale, Visser y Van der Wiele, 2001).

Parasuraman y Zinkhan (2002), consideran que la demanda de servicios electrónicos está asegurada, ya que los consumidores se sienten atraídos por el ciberespacio en la búsqueda de dos beneficios clave: la eficiencia en la información y la eficiencia en las transacciones. En esta misma línea, Van Riel, Liljander y Jurriëns (2001) afirman que es un hecho que la importancia comercial de los servicios electrónicos, a los que se accede vía Internet o teléfono móvil, crece firmemente.

De este modo, las páginas Web se han vuelto muy importantes para las organizaciones, debido a que, por una parte, cada vez se compran más productos y servicios a través de Internet, y por otra, cada vez se hace más uso de Internet antes de comprar en un establecimiento físico o "bricks-and-mortar" (Van Iwaarden, Van der Wiele, Ball y Millen, 2004).

Internet tiene características específicas propias, como: 1) Acceso rápido y transmisión de información a gran velocidad; 2) Ausencia de barreras de espacio y

tiempo; 3) Facilidad de comparación entre varios objetos, sucesos u organizaciones; y 4) Interactividad y flexibilidad (Chaston, 2001).

Estas características implican, entre otras cosas, que en las experiencias de servicios en Internet de los clientes, en comparación con las experiencias de servicios tradicionales, los límites geográficos son de menor relevancia, lo que hace posible que algunos costes de cambio implícitos, tales como la conveniencia y el tiempo, sean más bajos (Long y McMellon, 2004; Yang, Jun y Peterson, 2004).

Los clientes pueden acceder a los servicios que ofrecen las páginas Web 24 horas al día, siete días a la semana desde diferentes localizaciones. La utilización de Internet permite que los clientes completen sus transacciones en una única página, aspecto de conveniencia muy valorado por los mismos (Yang, Jun y Peterson, 2004). Adicionalmente, también desde la perspectiva de conveniencia, Internet posibilita a los clientes la realización de evaluaciones y comparaciones de servicios competitivos (Van Riel, Liljander y Jurriëns, 2001).

Existen estudios empíricos que incluyen la conveniencia (Meuter, Ostrom, Roundtree y Bitner, 2000; Reichheld y Schefter, 2000; Szymanski y Hise, 2000; Zeithaml, Parasuraman y Malhotra, 2000) y el ahorro en tiempo y dinero (Meuter *et al.*, 2000) como beneficios del consumidor derivados por el uso de tecnologías de autoservicio. Otros aspectos incorporados en estos estudios son la posibilidad de evitar las interacciones interpersonales (Dabholkar, 1996; Meuter *et al.*, 2000), y la sensación de control (Dabholkar, 1996; Zeithaml *et al.*, 2000).

Desde la perspectiva de las organizaciones, la World Wide Web (en adelante, WWW) es un mecanismo esencial para obtener información, que permite llegar a un público mucho más amplio, con unos costes inferiores a los de otros sistemas alternativos (Tan, Xie y Li, 2003).

Timmers (1999), identifica tres impactos principales de Internet en las transacciones de negocios de las organizaciones: la globalización, la personalización/adaptación al cliente, y las soluciones específicas a los requerimientos de los clientes.

Este autor hace énfasis en el hecho de que la globalización supone que la calidad de los productos/servicios sea juzgada por el mercado global y los clientes

en la aldea global, y no únicamente por el mercado y los clientes domésticos. En lo que se refiere a la consideración de la organización como proveedor de soluciones a sus clientes, sugiere que Internet hace posible que se distribuya valor de manera más rápida y más barata a través de redes de socios.

El impacto de Internet en la personalización, señalado por Timmers (1999), es también enfatizado por otros autores como Rayport y Jaworski (2001). Según estos académicos, las tecnologías informáticas y las aplicaciones de Internet ofrecen, por primera vez, la oportunidad de obtener, procesar, analizar y utilizar eficientemente grandes volúmenes de datos, y en consecuencia, posibilitan adoptar una aproximación de marketing personalizada para cualquier cliente. Kotler (2006) sugiere que Internet ofrece gran *flexibilidad* puesto que permite al especialista en marketing el reajuste de ofertas y programas sobre la marcha.

No obstante, aunque la WWW permite a las empresas competir eficientemente con los proveedores tradicionales (De Kare-Silver, 1998), las bajas barreras de entrada, el tamaño de mercado y los costes, relativamente bajos, característicos de las actividades de negocio online, propician el desarrollo de una intensa competitividad (Gurau, 2003).

En definitiva, Internet modifica sustancialmente y de manera acelerada la vida de las organizaciones.

En una revisión de la literatura existente, observamos que hay investigadores en marketing que apuntan la necesidad y oportunidad de investigar las transformaciones que está generando Internet, por un lado, en el comportamiento humano en general, y en el comportamiento de consumo en particular, y por otro lado, en la estructura organizativa, las operaciones, y el rendimiento de las empresas (Parasuraman y Zinkhan, 2002).

Se ha señalado que uno de los retos de investigación clave de Internet, como canal de distribución de servicios, es la calidad de servicio electrónico, ya que mediante su gestión por parte de las organizaciones pueden darse cambios significativos en las interacciones y el comportamiento del cliente (Broderick y Vachirapornpuk, 2002; Parasuraman y Zinkhan, 2002; Zeithaml, Parasuraman y Malhotra, 2002a).

También se ha afirmado que a la hora de considerar cualquier proceso de distribución de servicios en el canal online, resulta imprescindible tener en cuenta una nueva perspectiva del cliente, en lo que se refiere a su nivel de participación en dicho proceso (Broderick y Vachirapornpuk, 2002; Sweeney y Lapp, 2004).

De hecho, la mayor parte del tiempo los clientes se "autosirven" (Van Riel, Liljander y Jurriëns, 2001). Esto es, las páginas Web son una forma de tecnología de autoservicio en las que los clientes juegan un papel esencial en la definición y producción de los productos y servicios (Mills y Morris, 1986; Bowen, 1986; Broderick y Vachirapornpuk, 2002). Además, Internet hace posible la búsqueda de productos/servicios específicos y permite chatear con otros miembros en comunidades virtuales, así como obtener consejos o comentarios de compañeros (Armstrong y Hagel, 1996; Hagel, 1999; Van Riel, Liljander y Jurriëns, 2001).

1.3.1.2. Internet y los encuentros de servicio

La relación entre el proveedor de servicios y el cliente es considerada como el elemento que mayor influencia tiene en la experiencia de servicios (Kolesar y Galbraith, 2000). Pero, como hemos avanzado en el apartado anterior, existen diferencias significativas entre las experiencias de servicios tradicionales y las experiencias de servicios en Internet.

La diferencia más obvia entre la distribución de servicios en establecimientos "bricks and mortar" y los servicios electrónicos es la sustitución de interacciones persona-persona por interacciones persona-máquina (Evanschitzky, Iyer, Hesse y Ahlert, 2004; Janda, Trocchia y Gwinner, 2002). Se ha sugerido que mientras en los servicios tradicionales únicamente hay personas implicadas en los encuentros de servicio, en los servicios electrónicos, las TIC's (Tecnologías de la Información y Comunicación) y las personas, interactúan gracias a la mediación de Internet (Surjadjaja, Ghosh y Antony, 2003).

No obstante, lo cierto es que la realidad es más compleja, puesto que en ocasiones los consumidores *online* pueden contactar con empleados de la empresa a través de la página Web cuando tienen alguna dificultad. Así mismo, en algunos encuentros de servicio tradicionales los consumidores interactúan con empleados

de servicio, pero éstos a su vez interactúan, en ese mismo momento, con los sistemas de información de la empresa. Por ejemplo, el empleado de un banco actualizando a través del sistema informático la libreta de ahorros de un cliente. De hecho, en la literatura se sugiere que el término *encuentro de servicio* abarca todos los aspectos de servicio de la empresa con los que el consumidor puede interactuar (personal, facilidades físicas, otros elementos tangibles) en un periodo de tiempo determinado (Bitner, Booms y Tetrault, 1990), e incluye tanto las interacciones interpersonales como las no-humanas (Meuter, Ostrom, Roundtree y Bitner, 2000).

En cualquier caso, en los encuentros de servicio tradicionales las evaluaciones de los servicios que hacen los clientes dependen en gran medida de los aspectos personales (Long y McMellon, 2004). De hecho, los servicios pueden entenderse como el resultado de procesos interactivos entre clientes y proveedores de servicios (Harvey, 1998). Además, es posible considerar la venta personal como el instrumento más flexible y de mayor eficacia competitiva en la mayoría de compañías. En esta línea, se ha sugerido que los vendedores ocupan un papel único en cualquier organización como generadores de rentas (Simintiras, Lancaster y Cadogan, 1994).

No obstante, los servicios están siendo crecientemente distribuidos de manera no tradicional (ej. vía Internet), sin que ocurra una interacción persona-persona (Long y McMellon, 2004). En particular, las interacciones cliente-página Web han sustituido en gran medida a las interacciones tradicionales cliente-empleado, como sucede en el caso de las personas que desempeñan funciones de venta (Lohse y Spiller, 1998, 1999).

Jun, Yang y Kim (2004) señalan que Internet ha creado una nueva forma de marketing relacional que proporciona un nexo directo entre los clientes objetivo y las compañías online. Esto ha motivado que tanto los académicos como el mundo empresarial se planteen si es posible aplicar con éxito la teoría de marketing relacional tradicional al entorno online (Keating, Rugimbana y Quazi, 2003).

No obstante, a pesar del crecimiento en el volumen y alcance de las transacciones online, la corriente de investigación que examina la dinámica del intercambio online y los requerimientos para construir relaciones online eficaces

sigue siendo relativamente escasa (Parasuraman y Zinkhan, 2002; Zeithaml, 2002).

1.3.1.3. Los servicios electrónicos

Paralelamente, Berry y Parasuraman (1991), y Grönroos (1990), en una aproximación teórica a la conceptualización de los servicios electrónicos, identifican dos dimensiones de la calidad de servicio percibida por los clientes. Investigadores norteamericanos distinguen entre una dimensión *de proceso* y otra dimensión *de resultado*. El investigador nórdico hace una distinción entre calidad *funcional* y calidad *técnica*. Independientemente de las diferencias terminológicas, la calidad de proceso o funcional hace referencia a "cómo" es distribuido el servicio, mientras que la calidad de resultado o técnica se refiere a "qué" reciben los clientes.

En este sentido, los resultados de un estudio realizado por Choi, Lee, Lee y Subramani (2004) indican que la calidad de servicio detallista en la Web *funcional* influye directamente en la voluntad de compra de los clientes y que la calidad de servicio detallista en la Web *técnica* tiene un efecto directo en las percepciones del consumidor acerca de la calidad del producto y el valor.

En una investigación que analiza un contexto de páginas Web de servicios bancarios, los resultados muestran que los clientes en Internet, en general, tienden a jugar papeles muy activos, y que el nivel y la naturaleza de la participación del cliente impactan significativamente en la calidad de la experiencia de servicios, por tanto, en la calidad de servicio en la Web funcional o de proceso (Broderick y Vachirapornpuk, 2002). Además, en base a los resultados de la investigación, estos autores señalan que el nivel de participación del cliente ejerce un mayor impacto inmediato en las evaluaciones del servicio que otros factores tradicionales de fiabilidad, capacidad de respuesta y garantía.

En otro intento de conceptualización de los servicios prestados en Internet, Grönroos, Heinonen, Isoniemi y Lindholm (2000), proponen ampliar el concepto tradicional de servicio, que incluye el servicio básico, los servicios facilitadores y los servicios de apoyo con un cuarto componente de servicio, la interfaz del usuario.

El *servicio básico* comprende la oferta principal del servicio (ej. contratación de una cuenta vivienda). Los *servicios facilitadores* y los *servicios de apoyo*, o tal y como generalmente los denominan Anderson y Narus (1995) debido a las dificultades detectadas frecuentemente para diferenciar entre ambos, los *servicios suplementarios* (ej. simuladores de cuotas, conversores de monedas, links a páginas relacionadas), son los servicios que no forman parte del servicio básico, utilizados para diferenciar el servicio de otras propuestas competitivas similares y añadir valor a los clientes (Anderson y Narus, 1995; Grönroos, Heinonen, Isoniemi y Lindholm, 2000). Aunque Anderson y Narus (1995) analizan los servicios empresa-a-empresa, Zeithaml, Parasuraman y Malhotra (2000) señalan que parece que sus observaciones son aplicables también a clientes particulares. Por último, el factor a añadir identificado, la interfaz del usuario, se refiere a la manera en que son prestados los servicios a los clientes (ej. el diseño de la página Web).

Van Riel, Liljander y Jürriens (2001), por su parte, obtienen que la satisfacción con cada uno de estos componentes de servicio, el servicio básico, los servicios suplementarios y la interfaz del usuario, influye en la satisfacción general de los consumidores respecto a un portal en Internet. De acuerdo con Janda, Trocchia y Gwinner (2002), los servicios suplementarios y la interfaz del usuario son los componentes de servicio que proporcionan la mejor oportunidad a las páginas Web, para diferenciarse aumentando sus ofertas básicas. No obstante, Van Riel, Liljander y Jürriens (2001) indican que no hay que obviar los elevados costes que suponen el mantenimiento y el desarrollo de servicios suplementarios.

1.3.2. CALIDAD DE SERVICIO TRADICIONAL: PRINCIPALES MODELOS Y MÉTRICAS

La literatura relativa a calidad de servicio es extensa (Sweeney y Lapp, 2004), a pesar de que es un constructo abstracto que es difícil de definir y medir (Tan, Xie y Li, 2003). Esto último ha motivado que se utilicen diferentes perspectivas para proponer modelos, definiciones y medidas en relación con la calidad de servicio.

La mayoría de investigaciones en este área se desarrollan en contextos empresa-consumidor más que en contextos empresa-empresa (Parasuraman,

1998). Numerosos investigadores desarrollan modelos de la calidad de servicio general e intentan identificar cuáles son las dimensiones estándar o globales que contribuyen de manera significativa a la valoración de la calidad de servicio (Babakus y Boller, 1992; Bolton y Drew, 1991; Boulding, Kalra, Staelin y Zeithaml, 1993; Cronin, Brady y Hult, 2000; Cronin y Taylor, 1992; Gronroos, 1983; Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985, 1988; Paulin y Perrien, 1996; Philip y Hazlett, 1997; Pitt, Berthon y Watson, 1999; Sasser, Olsen y Wyckoff, 1978; Zeithaml, Berry y Parasuraman, 1996). Además, se han desarrollado modelos de calidad de servicio referidos a sectores específicos (Bowers y Swan, 1992; Carman, 1990; Cronin y Taylor, 1992).

La revisión de los modelos más relevantes en el área nos permite observar cómo en la evolución de dichos modelos se han ido incorporando los servicios de interacción con la Web (ej. Broderick y Vachirapornpuk, 2002; Santos, 2003; Zeithaml, Parasuraman y Malhotra, 2002a; Zhu, Wymer y Chen, 2002).

Un gran número de investigaciones sugieren que la calidad de servicio es fruto de la comparación entre lo que los clientes esperan que el vendedor debería ofrecerles y el resultado real del servicio (Grönroos, 1983; Lehtinen y Lehtinen, 1982; Lewis y Booms, 1983; Sasser, Olsen y Wyckoff, 1978). Por tanto, la calidad de servicio está determinada por las diferencias entre las expectativas de los clientes con respecto al rendimiento de los proveedores de servicios y la evaluación de los servicios recibidos (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985, 1988). Parasuraman *et al.* (1985) señalan con rotundidad que existe un consenso general por parte de investigadores y gestores de empresas de servicios acerca de que la medición de la calidad de servicio percibida requiere una comparación entre las expectativas de los clientes y las percepciones tras el encuentro de servicio.

La definición de la calidad de servicio, por tanto, debería incluir (Grönroos, 1983; Parasuraman *et al.*, 1988) la comparación entre *lo que el cliente espera recibir* –es decir, sus expectativas– y *lo que realmente recibe o él percibe que recibe* –desempeño o percepción del resultado del servicio-. Se trata, por tanto, de un concepto altamente subjetivo, similar a la actitud (Bitner, 1990; Zeithaml, 1988) que implica un proceso de evaluación continuada en el tiempo.

La **Tabla 1.4** reúne diferentes propuestas de las dimensiones de la calidad de servicio que los clientes consideran importantes y utilizan como criterio para la evaluación de la calidad de servicio.

Es posible observar en cualquiera de las propuestas, que los clientes evalúan el servicio según su *resultado*, pero también según el *proceso* asociado a ese servicio.

Tabla 1.4.

CS: Evaluación de la Calidad de Servicio

AUTOR	CONCEPTUALIZACIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO
SASSER, OLSEN y WYCKOFF (1978)	<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos físicos en el proceso de prestación del servicio • Facilidades en el proceso de prestación del servicio • Personal en el proceso de prestación del servicio
GRÖNROOS (1982)	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad TÉCNICA: el resultado del servicio que reciben los clientes realmente (QUÉ reciben) • Calidad FUNCIONAL: la manera en que los clientes reciben el servicio, es decir, el proceso de prestación del servicio (CÓMO lo reciben)
LEHTINEN y LEHTINEN (1982)	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad FÍSICA: aspectos físicos asociados al servicio, tales como equipamiento o instalaciones • Calidad CORPORATIVA: imagen o reputación de la empresa de servicio • Calidad INTERACTIVA: interacciones entre el personal de servicios y los clientes
PARASURAMAN, ZEITHAML y BERRY (1985, 1988)	<ul style="list-style-type: none"> • Gap EXPECTATIVAS – PERCEPCIONES de servicio de los clientes: <p>(1985): 10 dimensiones: Elementos tangibles; Fiabilidad; Capacidad de respuesta; Capacitación del personal; Cortesía; Comunicación; Credibilidad; Seguridad; Acceso; Conocimiento del cliente</p> <p>(1988): 5 dimensiones: Elementos tangibles; Fiabilidad; Capacidad de respuesta; Garantía; Empatía</p>
BRADY y CRONIN (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de la INTERACCIÓN • Calidad del ENTORNO FÍSICO • Calidad de los RESULTADOS

Fuente: Elaboración propia.

Los trabajos de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988) son los que mayor reconocimiento han recibido (Jun, Yang y Kim, 2004; Yang, Jun y Peterson, 2004, etc.). Parasuraman *et al.* (1985) mantienen que la evaluación de la calidad de servicio implica la comparación entre las expectativas del servicio antes de que se preste y las percepciones del servicio después del encuentro por parte de los clientes.

La calidad de servicio percibida por los clientes puede definirse como el juicio o actitud global relacionada con la superioridad o inferioridad del servicio respecto de otras ofertas competitivas (Parasuraman *et al.*, 1988). Así, las percepciones de servicio se basan en las creencias de los clientes relativas al servicio recibido o experimentado (Brown y Swartz, 1989; Parasuraman *et al.*, 1988).

Con base en el estudio exploratorio de Parasuraman *et al.* (1985), desarrollado en el sector servicios, mediante una serie de entrevistas a grupos objetivo, en el que definen la calidad de servicio en función del "Gap Expectativas – Percepciones" de los clientes, los autores identifican diez determinantes genéricos y relevantes de la calidad de servicio.

Con posterioridad, Parasuraman *et al.* (1988) utilizando el análisis factorial, obtienen que las dimensiones clave que influyen de manera significativa en las percepciones de calidad de servicio de los clientes quedan reducidas a cinco: *elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, garantía o seguridad y empatía.*

A partir de estas cinco dimensiones se desarrolla un instrumento de medición global (en contraposición a un instrumento de medición específico para las transacciones) de la calidad de servicio denominado SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988, 1994) (ver **Tabla 1.5**), que tiene en cuenta tanto las expectativas como la percepción sobre el servicio por parte del cliente. La escala SERVQUAL fue revisada en 1994, reduciéndose el número total de ítems a 21, pero manteniendo la misma estructura de cinco dimensiones.

Aunque existe acuerdo acerca de que los componentes básicos de la calidad de servicio son la *calidad técnica* y la *calidad funcional* (Grönroos, 1984), también se han desarrollado estudios empíricos que han tratado de concretar, de forma

general pero con mayor grado de detalle, cuáles son las dimensiones que configuran dicha calidad (ej. Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985, 1988).

Zeithaml y Bitner (2002) destacan la influencia directa del comportamiento de los empleados del servicio sobre las cinco dimensiones de la calidad de servicio identificadas en el modelo o la escala SERVQUAL. La mayoría de los componentes básicos de la calidad del servicio están relacionados con la actuación del personal de la empresa de servicios y, concretamente, del personal que atiende al cliente. De este modo, la apariencia y el vestuario del empleado son aspectos importantes de la dimensión *tangibles*. Asimismo, la entrega del servicio como se promete – *fiabilidad*– a menudo se encuentra bajo el control de los empleados de primera línea. Además, cuando los servicios fallan o se cometen errores, los empleados son esenciales para poner las cosas en su lugar y para utilizar su juicio con el fin de determinar el mejor curso de acción que permita recuperar el servicio. Los empleados de primera línea influyen en forma directa sobre las percepciones del cliente acerca de la *capacidad de respuesta*, a través de su voluntad personal para ayudar y de la prontitud con que los atienden.

Por su parte, la dimensión *seguridad* depende en gran medida de la destreza que los empleados tengan para comunicar su credibilidad y para inspirar seguridad y confianza. Por último, la *empatía* implica que los empleados pondrán atención, escucharán, personalizarán y serán flexibles para entregar a cada cliente en forma individual lo que necesita.

Son numerosas las investigaciones que han dirigido autores como L. Berry, V. Zeithaml y A. Parasuraman en relación con la conceptualización y medición de la calidad de servicio, dirigidas a la identificación de los antecedentes y consecuencias de la calidad de servicio (Berry y Parasuraman, 1991, 1997; Parasuraman, 1998; Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985, 1988, 1991, 1994; Zeithaml *et al.*, 1985, 1988, 1990, 1993, 1996).

En sus estudios, Parasuraman *et al.* (1988) y Zeithaml, Berry y Parasuraman (1996) demuestran que niveles de calidad de servicio elevados ejercen una influencia positiva en los niveles de satisfacción de los clientes. En la actualidad parece existir consenso entre la mayoría de los académicos e investigadores, a los que nosotros nos sumamos, acerca de que la calidad de servicio es un antecedente

de la satisfacción del cliente (Cronin y Taylor, 1992; Zeithaml *et al.*, 1996; etc.) y respecto a que las causas subyacentes y los resultados de los dos conceptos son distintos (Oliver, 1994; Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1994; etc.). Sin embargo, debemos considerar que respecto de la relación entre estas dos variables, durante un cierto periodo de tiempo ha existido una amplia discusión para determinar cuál de ellas era la antecedente de la otra.

Tabla 1.5.

Calidad de Servicio: SERVQUAL

Dimensión	Definición
Elementos tangibles	Facilidades físicas, equipamiento y apariencia del personal
Fiabilidad	Habilidad para proporcionar el servicio prometido con exactitud y a tiempo
Capacidad de Respuesta	Buena voluntad para ayudar a los clientes y proporcionar servicios rápidos
Garantía (incluye capacitación del personal, cortesía, credibilidad y seguridad)	Conocimiento y cortesía de los empleados y su habilidad para inspirar confianza, credibilidad y confidencialidad
Empatía (incluye acceso, comunicación y conocimiento del cliente)	Afectuosidad, atención personalizada que proporciona la empresa a sus clientes

Fuente: Jun, Yang y Kim, 2004; Long y Mc Mellon, 2004; Van Iwaarden, Van der Wiele, Ball y Millen, 2004. Adaptado de Parasuraman *et al.* (1988).

Tal y como señalan Zeithaml y Bitner (1996), tanto en el mundo académico como empresarial los constructos *calidad de servicio* y *satisfacción*, a menudo, se han confundido y utilizado indistintamente (ej. Rust y Zahorik, 1993). Rust y Zahorik (1993) reconocen que *calidad de servicio* y *satisfacción* son constructos diferentes, aunque estén profundamente relacionados, ya que poseen indicadores

comunes, pero justifican el uso de ambos términos de forma intercambiable argumentando que el consumidor tiene grandes dificultades para diferenciarlos.

Zeithaml y Bitner (1996) desarrollan el modelo de percepción del servicio en el que consideran que las percepciones del cliente del servicio (satisfacción, calidad, y valor) ocurren a diferentes niveles de análisis: a nivel de encuentro, a nivel de múltiples experiencias, y a nivel de empresa o industria. Según Zeithaml y Bitner (2002), si bien la calidad de servicio y la satisfacción tienen ciertos aspectos en común, la satisfacción por lo general se observa como un concepto más amplio, mientras que la evaluación de la calidad en el servicio se centra en ciertas dimensiones específicas del servicio: fiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y tangibles. Por su parte, la satisfacción es más inclusiva: influyen sobre ella las percepciones de la calidad en el servicio, la calidad del producto y el precio, lo mismo que factores situacionales y personales.

La *calidad relacional* o *calidad de la relación* (Crosby, Evans y Cowles, 1990; Gummesson, 1987; Han y Wilson, 1993; Mohr y Spekman, 1994; Page, 2000; Page y Sharp, 2001; Ravald y Grönroos, 1996) y la *calidad de servicio* también han sido asociadas en la literatura.

Con el concepto de *calidad relacional* se pretende poner de manifiesto que la calidad percibida por el cliente está determinada, en gran medida, por la forma en que las personas de una organización manejen la relación con dichos clientes. Una alta calidad relacional contribuye de forma positiva a la calidad percibida y ello facilita la relación a largo plazo. Por tanto, el vínculo relacional con el vendedor, con el producto y con otros clientes es un determinante importante del compromiso del cliente en la relación (Liljander y Roos, 2002).

Aunque existe una asociación entre ambos conceptos, en teoría, son constructos diferentes, y la calidad de servicio es concebida como un antecedente de la calidad de la relación (Page, 2000; Storbacka, Strandvik y Grönroos, 1995; Wong y Sohal, 2002). La calidad de servicio tiene un papel importante para que la empresa pueda alcanzar su objetivo desde el punto de vista relacional: mantener la relación a largo plazo con sus clientes. Además, se utilizan escalas diferentes para medir ambos constructos. Así, por ejemplo, como medida de la calidad relacional se

ha propuesto la escala desarrollada por el "Marketing Science Centre" de la Universidad de South Australia (Page, 2000).

En la mayoría de las investigaciones en el área de la calidad relacional, la confianza es identificada como una variable importante y crítica en la medición de la eficacia relacional (Crosby, Evans y Cowles, 1990; Morgan y Hunt, 1994; Pavlou, 2003).

La *confianza* es una dimensión relevante a tener en cuenta en la evaluación de la calidad relacional, en tanto que la *fiabilidad* es la variable más determinante en la calidad de servicio. Por tanto, es posible considerar la fiabilidad y la confianza como dos indicadores relevantes para la prestación de un servicio superior y para el desarrollo de relaciones eficaces.

La escala SERVQUAL ha sido ampliamente utilizada por un gran número y variedad de investigadores para la valoración de la calidad de servicio en diferentes industrias, entre ellas, las empresas de servicios.

Ejemplos de la aplicación de la SERVQUAL incluyen a la banca minorista (Cowling y Newman, 1995; Kwan y Tan, 1994; Lam, 1995), los servicios sanitarios (Dean, 1999), gas y servicios públicos (Babakus y Boller, 1992) en contextos empresa-consumidor. En contextos empresa-empresa ha sido menos utilizada. Algunas excepciones son la industria de automoción (Brensinger y Lambert, 1990) y los servicios informáticos (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1994).

Además de las investigaciones que eligen testar la escala SERVQUAL en ámbitos específicos, existen otros autores (ej. Gerrard y Cunningham, 2001) que desarrollan sus propios elementos de medición de la calidad de servicio, adaptando la escala SERVQUAL al ámbito o sector específico al que están aplicando el estudio.

Por tanto, es posible que la valoración de la calidad de servicio en diferentes industrias exija modificaciones de la escala SERVQUAL (Carman, 1990; Dean, 1999; Yang, Jun y Peterson, 2004).

De hecho, aunque la escala SERVQUAL cuenta con una aceptación generalizada y es aplicada en numerosas ocasiones en el ámbito académico y empresarial para la medición de la calidad de servicio (Van Iwaarden, Van der

Wiele, Ball y Millen, 2004), también ha recibido fuertes críticas (Cronin y Taylor, 1994; Dabholkar, Thorpe y Rentz, 1996; Johnston, 1995).

Los principales aspectos considerados en la mayoría de las críticas se refieren a que las dimensiones de calidad de servicio, por un lado, tienden a ser contingentes en diferentes industrias (Andaleeb, 2001; Babakus y Boller, 1992; Bolton y Drew, 1994; Bowers, Swan y Koehler, 1994; Buttle, 1996; Carman, 1990; Cronin y Taylor, 1992; Crosby y LeMay, 1998; Frochot y Hughes, 2000; Li, Tan y Xie, 2002; Rowley, 1998, Tan, Xie y Li, 2003; Wang, Xie y Goh, 1999), y por otro lado, son dependientes del tipo de servicio, incluso dentro de una misma industria (Bienstock, 1997; Jun, Peterson y Zsidisin, 1998; Mehta, Lalwani y Han, 2000; Van Dyke, Kappelman y Prybutok, 1997).

En este sentido, Mehta *et al.* (2000) concluyen que la aplicación de SERVQUAL es más adecuada en contextos detallistas intensivos en servicios que en contextos detallistas intensivos en bienes.

Lam y Woo (1997), por su parte, enjuician la estabilidad a largo plazo de los resultados obtenidos en base a la escala SERVQUAL.

Los propios precursores de la escala SERVQUAL reconocen que la calidad de servicio es un constructo multifacético y que no existe acuerdo en lo que respecta al número de dimensiones a considerar para su medición ni a sus interrelaciones (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1994).

Las críticas con relación a la escala SERVQUAL se refieren a aspectos conceptuales y empíricos. Entre los aspectos que se cuestionan están el solapamiento de las cinco dimensiones, una definición ambigua del constructo "expectativas", una validez predictiva y convergente pobres y una dimensionalidad inestable (Babakus y Boller, 1992; Carman, 1990)

Hay autores que proponen modelos alternativos, como el SERVPERF (Cronin y Taylor, 1992), en el que no se consideran las expectativas, o el modelo EP (Evaluated Performance) propuesto por Teas (1993), pero que no gozan de una aceptación tan generalizada como la SERVQUAL. Por ejemplo, una crítica realizada al modelo SERVPERF de Cronin y Taylor (1992) es que no incluye las recuperaciones del servicio, a pesar de que los resultados de distintas

investigaciones sugieran que las recuperaciones dominan la formación de la satisfacción del cliente y de las intenciones de comportamiento, variables que están recogidas en su modelo en relación con la calidad de servicio (Qin y Prybutok, 2009).

Kettinger y Lee (1997) argumentan que el principal valor de SERVQUAL reside en que es un poderoso instrumento de "benchmarking", diagnóstico y prescripción.

En lo que se refiere a los resultados de diferentes investigaciones en el tiempo, es necesario señalar que, por un lado, demuestran y refuerzan la importancia de las dimensiones de *proceso* en la evaluación que los clientes hacen de la calidad de servicio (Parasuraman, 1998), y por otro lado, obtienen que la *fiabilidad* es la dimensión más importante en contextos de servicios (Bitner, 1990; Parasuraman *et al.*, 1988; Zeithaml, 2002).

La investigación exploratoria de Parasuraman *et al.* (1985), a la vez que pone luz sobre la evaluación que realizan los clientes de la calidad de servicio, produce un modelo conceptual que recorre el camino desde las expectativas hasta las experiencias de los clientes, en el que se sugiere que las deficiencias de calidad de servicio experimentadas por los clientes externamente, posiblemente están en función de cuatro déficit o "gaps" internos u organizacionales.

Este modelo centra su atención en las estrategias y los procesos que las empresas pueden emplear para alcanzar un servicio de excelencia. El modelo y sus componentes pueden utilizarse tanto para conducir las estrategias como para poner en práctica las decisiones (Zeithaml y Bitner, 2002).

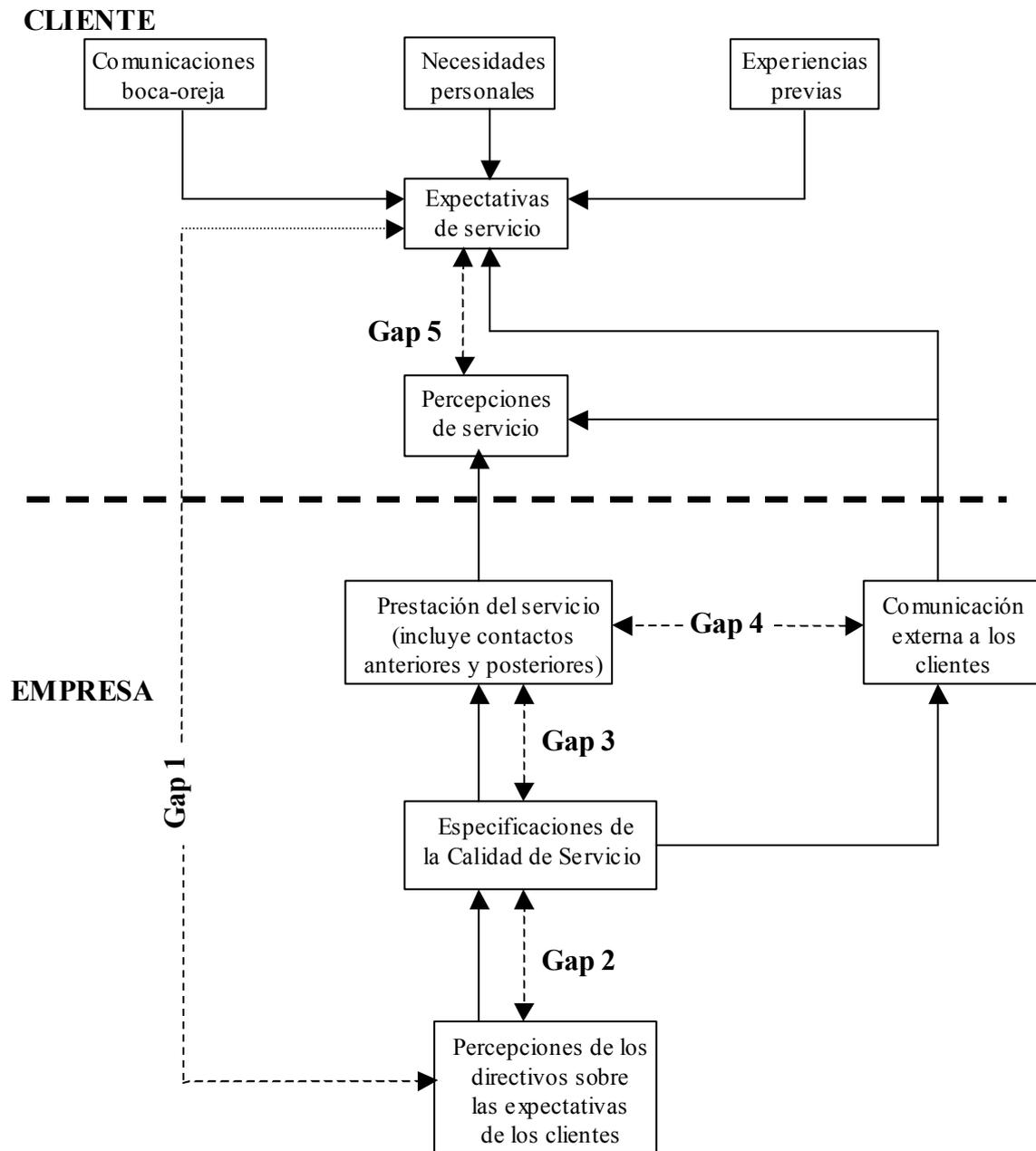
En concreto, estos gaps son el (1) *gap de información de mercado*, (2) *gap de especificaciones del servicio*, (3) *gap de prestación del servicio*, y (4) *gap de comunicación interna* (Parasuraman, 1998). Como consecuencia de los gaps organizativos por parte de la empresa, aparece el (5) *gap de Calidad de Servicio* en la parte del cliente, que denota el nivel de discrepancia entre las expectativas y las percepciones de servicio de los clientes (Ver **Figura 1.4**).

Por tanto, la calidad de servicio está en función de que los gaps internos sean más amplios o más reducidos (Ver **Tabla 1.6**). Así, un gap más reducido

denota un mejor servicio. A este modelo conceptual de Calidad de Servicio es al que mayor referencia se hace para explicar las causas de insatisfacción de los clientes (Poulymenakou y Tsironis, 2003).

En consecuencia, Parasuraman (1998) recomienda que para que las empresas mejoren en calidad de servicio, además de investigar cómo gestionar y exceder las expectativas de servicio de los clientes (tanto en mercados de consumo como industriales), deberían realizarse un mayor número de estudios relativos a cómo superar las deficiencias organizativas, que dificultan o entorpecen la entrega de un buen servicio al cliente.

Figura 1.4.
Modelo Conceptual de CS



Fuente: Adaptado de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985); Poullymenakou y Tsironis (2003).

Tabla 1.6.
Gaps de la CS

Gap 1 (<i>Gap de información de mercado</i>):	Conocimiento incompleto o inexacto de las expectativas de servicio de los clientes por parte de los directivos de la empresa
Gap 2 (<i>Gap de especificaciones del servicio</i>):	Deficiencias que resultan del traslado inadecuado de las expectativas de los clientes a especificaciones o líneas de acción para el personal de la empresa por parte de los directivos
Gap 3 (<i>Gap de prestación del servicio</i>):	Deficiencias en los sistemas de apoyo internos (p.e., reclutamiento, formación, tecnología, compensaciones) que dificultan o impiden que el personal de la empresa preste los servicios estándar
Gap 4 (<i>Gap de comunicación interna</i>):	Inconsistencias entre el servicio prometido a los clientes y el servicio prestado en realidad.

Fuente: Parasuraman (1998).

Zeithaml *et al.* (1988, 1990) investigan acerca de las barreras organizativas específicas que pueden contribuir a cada uno de los *gaps* y las estrategias generales para eliminar esas barreras.

1.3.3. CALIDAD DE SERVICIO TRADICIONAL Y CALIDAD DE SERVICIO ONLINE: LA PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES

Antes de centrarnos en el desarrollo de la revisión exhaustiva de la literatura de e-Calidad, hemos considerado oportuno realizar una comparación entre la calidad de servicio tradicional y la calidad de servicio electrónico o e-Calidad, con objeto de presentar una impresión general del tema que vamos a abordar en nuestra investigación. Para ello utilizamos las primeras escalas que se construyeron para evaluar la calidad de servicio electrónico.

En concreto, planteamos una comparación entre la escala SERVQUAL (Zeithaml *et al.*, 1988, 1990), desarrollada para contextos *offline*, y las escalas eTailQ (Wolfenbarger y Gilly, 2003) y e-SERVQUAL (Zeithaml, Parasuraman y Malhotra, 2000, 2002a), aplicables a contextos *online* (Ver **Tabla 1.7**).

Tabla 1.7.

Valoración de los clientes de la Calidad de Servicio *Offline* Vs. *Online*

	SERVQUAL	e-SERVQUAL y/o eTailQ
EXPECTATIVAS	Expectativas bien formadas	Dificultades al expresar expectativas sobre algunas dimensiones
DIMENSIONES/ ATRIBUTOS	<p>(i) Aproximadamente la mitad de las dimensiones de SERVQUAL, son usadas también por los clientes cuando evalúan la e-calidad</p> <p>(ii) Emergen varias dimensiones nuevas, importantes en la valoración de la e-calidad. (La mayoría se refieren específicamente a la tecnología)</p> <p>(iii) Los atributos de percepción relacionados con las dimensiones de las escalas tienden a diferir en mayor medida que las dimensiones en sí mismas: - Muchos de los atributos se mantienen igual. - Algunos atributos no aparecen en SERVQUAL.</p> <p>(iv) Para la mayoría de los atributos de la calidad de servicio tradicional, más (mayor intensidad) de un atributo generalmente es mejor que menos (menor intensidad). En contraste, varios de los atributos mencionados en e-calidad implican puntos ideales que varían entre clientes. “Más, no siempre significa mejor”.</p>	
CONTENIDO COGNITIVO- EMOCIONAL	-Evaluación más emocional -Servicio Personal (Empatía) -Los clientes contactan con los empleados: los clientes quieren atención personal	-Evaluación más cognitiva -Personalización -Los clientes interactúan con la empresa: los clientes quieren transacciones eficientes
ZONA DE TOLERANCIA	Es muy posible que la zona de tolerancia para los servicios electrónicos sea considerablemente más estrecha que para los servicios tradicionales, ya que los servicios de los competidores están únicamente a “un click de distancia”	

Fuente: Elaboración propia a partir de Zeithaml *et al.* (2002a); Wolfinbarger y Gilly (2003) y Van Riel *et al.* (2001).

Hay evidencia de que los clientes tienen mayores dificultades para articular la naturaleza y las fuentes de sus expectativas con respecto a dimensiones de evaluación de la e-Calidad, que sobre dimensiones de evaluación de la calidad de servicio *offline*, excepto cuando se trata de aspectos de fiabilidad y cumplimiento (Zeithaml, Parasuraman y Malhotra, 2000). Es decir, los clientes tienen dificultades para expresar estándares preconcebidos cuando compran productos/servicios tecnológicos (Tan, Xie y Li, 2003).

Esta dificultad para articular expectativas es un aspecto importante a considerar por los detallistas *online*, ya que puede derivar en una disminución de la

satisfacción del cliente, y finalmente impactar negativamente sobre las ventas (Long y Mc Mellon, 2004).

En realidad, es previsible que las experiencias previas con el proveedor del servicio y con otros proveedores de servicios (*online* y *offline*) formen parte de las expectativas de los clientes (Broderick y Vachirapornpuk, 2002), si bien parece que las experiencias de servicios electrónicos son de menor importancia como estándares de comparación que las experiencias *offline* (Zeithaml, Parasuraman y Malhotra, 2000).

Además, de acuerdo con Yang, Jun y Peterson (2004), es razonable que a medida que la investigación en servicios electrónicos madure, los clientes se formen expectativas más claras para los atributos de la calidad de servicio *online*.

Por otro lado, la comparación entre el modo en que los clientes evalúan la calidad *online* y *offline*, permite apreciar la relevancia que tiene la información para los clientes que realizan sus transacciones *online*.

Así, mientras que los clientes *offline* buscan comprensión, confianza y otros elementos de atención personal, expresados a través de la dimensión de *empatía* de SERVQUAL, estos requerimientos de servicio no parecen ser temas clave en la e-Calidad percibida, excepto cuando los clientes experimentan problemas o en decisiones sumamente complejas (Zeithaml, Parasuraman y Malhotra, 2002a).

La compra *online* se corresponde con un comportamiento muy dirigido a la propia transacción (Zeithaml *et al.*, 2002a). De hecho, los clientes que compran *online* están interesados en tener transacciones eficientes, y cuando interactúan con los detallistas *online* perciben que están interactuando con la organización, de manera que sus percepciones sobre los empleados no juegan un papel central.

Por todo ello, la evaluación de la e-Calidad parece que está más basada en el conocimiento que en aspectos de tipo más emocional. No obstante, esta situación es posible que evolucione en el tiempo, a medida que los clientes adquieran mayor experiencia en el *marketplace* electrónico (Parasuraman y Zinkhan, 2002).

En lo que se refiere a la consideración de nuevas dimensiones para el entorno *online*, hay que señalar que la mayoría de ellas están relacionadas específicamente con la tecnología. Entre las dimensiones que afectan a las

percepciones del cliente en su experiencia de compra, se sitúan la *eficiencia*, la *capacidad de respuesta*, el *diseño de la página Web* y la *seguridad*. Además, algunos atributos que definen las dimensiones de *fiabilidad* y *acceso* en el contexto *online* que se refieren a temas específicos como fallos del sistema, así como disponibilidad y operativa de la red, no están presentes en la valoración de la calidad de servicio tradicional.

Así mismo, hay que tener en cuenta una diferencia importante que aparece al valorar la calidad en el entorno *online* y *offline*. Mayor intensidad de la mayoría de los atributos conlleva un aumento de la calidad percibida por los clientes en las transacciones de servicio *offline*. En cambio, es muy posible que una mayor intensidad de los atributos en las transacciones a través de páginas Web no ocasione el mismo efecto en función de los clientes (clientes que compran con frecuencia en Internet Vs. clientes no experimentados; clientes que simplemente navegan Vs. clientes con disposición a comprar, etc.) y de los contextos (compras poco frecuentes Vs. compras frecuentes; transacción de productos/servicios sencillos Vs. transacción de productos/servicios complejos, etc, ...) a considerar.

De hecho, Zeithaml, Parasuraman y Malhotra (2002a), así como Tan, Xie y Li (2003) hacen referencia a que más que una relación lineal entre la intensidad de estos atributos de servicio y la e-calidad percibida, existen relaciones en forma de U invertida. Esto supone que la preferencia de los clientes en algunos ítems no sea lineal.

De esta forma, los clientes *offline* quieren tanta empatía y garantías como puedan obtener. Sin embargo, en temas como la capacidad de respuesta, el cumplimiento e incluso la personalización o la cantidad de información y gráficos que aparecen en la página Web, es posible que diferentes clientes, e incluso un mismo cliente en momentos o situaciones diferentes, deseen niveles diferenciados de estos aspectos.

Por ejemplo, puede que algunos usuarios de la Web prefieran gran cantidad de información y gráficos de elevada calidad, mientras que otros prefieren simplicidad. Otro ejemplo es el caso de los "hiperlinks", que por un lado mejoran los aspectos de facilidad de implementación y escalabilidad en Internet, pero que

por otro lado puede que desorienten al usuario y que hagan que éste se pierda en el hiperespacio.

De modo que para algunas dimensiones definitorias de la calidad de servicio electrónico existe un nivel o intensidad máximo, que no es conveniente sobrepasar, ya que iría en detrimento de la calidad de servicio percibida online. Por su parte, Broderick y Vachirapornpuk (2002) obtienen que los clientes únicamente esperan un nivel adecuado de servicio y de rendimiento del servicio.

En consecuencia, las empresas que ofrecen sus productos/servicios en páginas Web necesitan considerar esta relación en forma de U invertida.

En la **Tabla 1.7** también se hace referencia al concepto *zona de tolerancia*. Según Parasuraman, Zeithaml y Berry (1991) y Zeithaml, Berry y Parasuraman (1993), una organización tiene ventaja competitiva si su rendimiento de servicio (tal y como lo perciben los clientes) se encuentra dentro de la zona. En cambio, si el rendimiento de servicio cae fuera de la zona, la organización está en inferioridad en términos de ventaja competitiva.

La literatura reconoce la importancia de gestionar adecuadamente las zonas de tolerancia (a diferencia de las percepciones de servicio), ya que de esta forma es posible mejorar en lo relativo a valoración de clientes para un nivel de servicio dado.

En este sentido, en la literatura existen sugerencias generales como: aumentar la frecuencia y, principalmente, incidir en la exactitud en las comunicaciones vendedores-clientes, para gestionar las expectativas de los clientes y expandir sus zonas de tolerancia (Berry y Parasuraman, 1991; Parasuraman *et al.*, 1991; Zeithaml *et al.*, 1993).

No obstante, en la actualidad hay que plantearse también la gestión de los niveles de tolerancia de los clientes de servicios electrónicos, o incluso analizar la propensión de los clientes a quejarse por los errores o fallos de servicio online. En esta línea se pronuncian Van Riel, Liljander y Jurriëns (2001) cuando proponen que posiblemente la zona de tolerancia *online*, a diferencia de la zona de tolerancia *offline*, es más estrecha.

Tras haber repasado en este capítulo los conceptos más importantes a utilizar en nuestra investigación, a continuación en el siguiente capítulo, realizamos la revisión exhaustiva de la literatura que afecta al tema de nuestra tesis.

**CAPÍTULO 2. CALIDAD DE SERVICIO ELECTRÓNICO,
e-CALIDAD o CS-e: REVISIÓN DE LA LITERATURA Y
FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

CAPÍTULO 2

Calidad de Servicio Electrónico, e-Calidad o Cs-e: Revisión de la Literatura y Futuras Líneas de Investigación

El objetivo de este segundo capítulo es doble: (1) describir y sistematizar el estado del arte de la literatura sobre la calidad de servicio electrónico o e-Calidad y, (2) señalar posibles vías de investigación futura. La calidad de servicio electrónico (en adelante, CS-e) ha sido definida como “la medida en que una página Web facilita de forma eficiente y eficaz el proceso de compra, la propia compra, y la entrega de productos o servicios (the extent to which a Web site facilitates efficient and effective shopping, purchasing, and delivery of products and services)” (Parasuraman, Zeithaml y Malhotra, 2005: 217) o desde un enfoque más amplio, como “la evaluación del consumidor acerca de la calidad del proceso y el resultado de la interacción con los canales electrónicos del proveedor del servicio (the consumer’s evaluation of process and outcome quality of the interaction with a service provider’s electronic channels)” (Gummerus, Liljander, Pura y Van Riel, 2004: 177).

Por su parte, Santos (2003: 235) define la e-Calidad como “las evaluaciones y consideraciones de los consumidores acerca de la excelencia y calidad de la oferta de servicios electrónicos en el marketplace virtual (the consumers’ overall evaluation and judgment of the excellence and quality of e-service offerings in the virtual marketplace)”.

Se ha pronosticado un gran potencial de crecimiento para la provisión de productos y servicios electrónicos a través de los canales electrónicos (principalmente, Internet) (ej. Evanschitzky, Iyer, Hesse y Ahlert, 2004). Además, existe amplia evidencia acerca de que la calidad de servicio que acompaña a la distribución de los productos y servicios tiene un impacto positivo en los niveles deseados en términos actitudinales, de comportamiento y financieros (Fassnacht y Koese, 2006). Por tanto, la gestión eficaz de la calidad de servicio requiere el desarrollo de conceptos y medidas adecuadas. Es por ello que la conceptualización

y medición de la calidad es un asunto prioritario en las investigaciones de servicios electrónicos (Parasuraman y Zinkhan, 2002; Fassnacht y Koese, 2006) tanto desde fuentes académicas como profesionales.

A pesar de que se han realizado considerables esfuerzos de investigación y se han obtenido avances substanciales en la área de la e-Calidad (Francis, 2007), continúa siendo un tema emergente de investigación, sobre todo en el ámbito académico (Cai y Jun, 2003; Janda, Trocchia y Gwinner, 2002; Sweeney y Lapp, 2004). De hecho, de acuerdo a Fassnacht y Koese (2006) hasta ahora se han propuesto pocas definiciones claras y se han planteado escasos trabajos conceptuales rigurosos y estudios empíricos en diferentes contextos.

Su precursora, la literatura de la calidad de servicio tradicional (en adelante, CS) es extensa, si bien, existe unanimidad al aceptar, que la CS es un constructo abstracto, multifacético, difícil de definir y medir. Por eso, por un lado, existen modelos de CS general, en los que se identifican las dimensiones estándar o globales, y por otro lado, modelos de CS de industrias específicas. El modelo general sobre el que se han desarrollado mayor número de investigaciones y que cuenta con una aceptación amplia, aunque ha recibido también numerosas críticas, es SERVQUAL, desarrollado por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988) y definido en función del "Gap Expectativas - Percepciones" de los clientes.

Para presentar los resultados de la revisión de la literatura, comenzaremos por exponer en un primer epígrafe, detalladamente, las razones prácticas y teóricas que justifican la realización de un esfuerzo de investigación para conceptualizar y medir la e-Calidad. A continuación, en el segundo epígrafe, describimos el método utilizado para realizar la revisión de la literatura de la e-Calidad, y nos referimos al "Paradigma Funnel". Posteriormente, en un tercer epígrafe, describiremos la situación actual de las investigaciones sobre e-Calidad. Para ello, nos referiremos al alcance de la investigación sobre e-Calidad, explicitando hasta dónde han llegado y hasta dónde no han llegado los estudios sobre e-Calidad.

Este epígrafe se complementa con una tabla (**Tabla 2.4**), que incluimos como **ANEXO 2.1** (ver página 139), en la que se sintetizan los métodos, constructos, dimensiones y resultados de un conjunto de investigaciones seleccionadas sobre e-Calidad. En un cuarto epígrafe, explicaremos en detalle las

escalas utilizadas en la medición de la e-Calidad. Finalizaremos con un epígrafe destinado a exponer nuestras conclusiones y señalar posibles vías de investigación futura.

Pretendemos que este segundo capítulo nos ayude a sentar las bases y a orientar nuestra investigación. Para ello sintetizamos los principales trabajos previos y ofrecemos las dimensiones e ítems utilizados en un conjunto de trabajos seleccionados.

2.1. RELEVANCIA TEÓRICA Y PRÁCTICA DE LA CALIDAD DE SERVICIO ELECTRÓNICO O E-CALIDAD

La revisión de la literatura permite identificar una serie de argumentos que justifican la necesidad de investigar en relación a este tema emergente de investigación. El objetivo de este epígrafe, es por tanto, ofrecer un resumen de la evidencia disponible en este sentido.

Para proporcionar un primer argumento, hacemos referencia a Parasuraman y Zinkhan (2002), que afirman que los servicios electrónicos aportan dos beneficios claves: la eficiencia en la información y la eficiencia en las transacciones. Entonces, no es de extrañar que los clientes online estén atraídos por el ciberespacio en busca de estos dos beneficios, y que la importancia comercial de los servicios electrónicos, a los que se accede vía Internet o teléfono móvil crezca firmemente. Consecuentemente, se ha pronosticado un gran potencial de crecimiento para la provisión de productos y servicios electrónicos a través de los canales electrónicos (principalmente, Internet) (ej. Evanschitzky, Iyer, Hesse y Ahlert, 2004).

Un segundo argumento se deriva de la existencia de diferencias significativas entre las experiencias de servicios tradicionales y las experiencias de servicios en Internet. La principal de ellas es la inexistencia o existencia solo ocasional de las interacciones entre clientes y empleados en las experiencias de servicios en Internet. Así, entre otros, Cai y Jun (2003) y Jun, Yang y Kim (2004), identifican dos tipos de interacciones principales en contextos detallistas online:

(1) interacciones entre clientes y empleados (bien sea mediante instrumentos de comunicación basados en Internet, tales como "e-mail", "chat", y "message board", o bien a través de los canales de comunicación tradicionales, tales como el teléfono, el fax, el correo, y los encuentros cara-a-cara); y

(2) interacciones entre los clientes y las páginas Web.

Ambos tipos de interacción implican experiencias de servicio diferentes y, por tanto, factores explicativos de la satisfacción también diferentes. En particular, en un contexto tradicional, las evaluaciones de los servicios que hacen los clientes dependen en gran medida de la relación proveedor de servicio-cliente (Long y Mc Mellon, 2004), considerándose a la venta personal como el instrumento más flexible y de mayor eficacia competitiva en la mayoría de organizaciones. Sin embargo, la aparición de las interacciones cliente-página Web resta importancia a los aspectos personales en los encuentros de servicio.

Algunos autores (ej. Fassnacht y Koese, 2006) consideran incluso que en el concepto de e-Calidad únicamente deben incluirse las interacciones de autoservicio, es decir, las interacciones entre el cliente y la página Web. Por su parte, Zeithaml, Parasuraman y Malhotra (2000) sugieren que el servicio personal no es un elemento crítico en la calidad de servicio electrónico excepto cuando hay problemas o en situaciones en las que los clientes tienen que adoptar decisiones complejas.

En la práctica, los clientes online perciben que en sus transacciones electrónicas interactúan con la organización en vez de contactar con sus empleados (Ho y Lee, 2007; Zeithaml, Parasuraman y Malhotra, 2002a). Frecuentemente, por ejemplo, en banca, los clientes crean los servicios ellos mismos a través de las tecnologías de autoservicio tales como las terminales de puntos de venta (ATM), Internet, o telefonía móvil (Heinonen, 2007). Por tanto, los proveedores de servicio híbridos deberían prestar mayor atención al resultado del encuentro de servicio (por ejemplo, a la calidad de la información) debido a la falta de interacción personal en Internet (Ho y Lee, 2007). De hecho, Zeithaml, Parasuraman y Malhotra (2002a) reconocen que la evaluación de los clientes acerca de la calidad de servicio online es más cognitiva, frente a la evaluación de la calidad de servicio tradicional, que es más emocional.

Un tercer argumento, vinculado al anterior, se deriva de las limitaciones de las escalas de servicio tradicional para medir la calidad de servicio electrónico. Así, en opinión de Van Riel, Liljander y Jurriëns (2001), debido a que las dimensiones de las escalas de servicios tradicionales (como por ejemplo, la escala SERVQUAL) fueron desarrolladas desde, y para, los encuentros interpersonales, las descripciones de contenido y los ítems de la escala deberían ser reformulados antes de que puedan usarse convenientemente en un contexto de servicio electrónico. Por ejemplo, un amplio número de clientes no esperan encontrar necesariamente mucha *empatía* en un entorno online, excepto cuando tienen preguntas o problemas.

Por su parte, Long y McMellon (2004) señalan que aunque la mayoría de las dimensiones de la SERVQUAL original se mantienen en el entorno online, los ítems utilizados para medirlas dependen menos de las interacciones interpersonales y son más relevantes desde una perspectiva tecnológica. En esta línea, como hemos comentado previamente, Zeithaml, Parasuraman y Malhotra (2000) indican que el servicio personal no es un elemento crítico en la calidad de servicio electrónico, excepto cuando ocurren problemas o en situaciones en que los clientes tienen que adoptar decisiones complejas.

Los autores tienen en cuenta esta consideración en el desarrollo de su escala de la e-Calidad (Parasuraman, Zeithaml y Malhotra, 2005), ya que proponen dos escalas diferentes para medir la calidad de servicio electrónico: una escala que incluye el servicio electrónico (por medio de tecnología) y otra escala que incluye el servicio personal (para situaciones en que aparecen problemas o en que los clientes tienen que adoptar decisiones complejas).

Un cuarto argumento tiene que ver con la importancia de la calidad de servicio electrónico como requerimiento básico para un buen desempeño de los canales electrónicos. Así, si bien en las primeras etapas del comercio detallista electrónico, los bajos precios y la mera presencia en la Web podían ser suficientes para el éxito comercial, en la actualidad, debido a la intensa competitividad, son sólo condiciones necesarias para la supervivencia, pero no suficientes (Jun, Yang y Kim, 2004; Lee y Lin, 2005; Luedi, 1997; Madu y Madu, 2002). La CS-e supera en importancia a esas variables en términos de predicción del éxito o el fracaso de las

operaciones basadas en Internet (Parasuraman y Zinkhan, 2002; Zeithaml, Parasuraman y Malhotra, 2002a).

La presencia en la Web puede imitarse y es fácil realizar comparaciones de precios en la Web. Además, los clientes cada vez son más exigentes y menos tolerantes con un desempeño pobre del servicio. En la práctica, una calidad de servicio elevada influye para que los clientes vuelvan y repitan compra, y por tanto, generen ingresos que son esenciales para tener éxito a largo plazo. Entonces, la obtención de mejores niveles de calidad se convierte en una fuente principal de ventaja competitiva para los proveedores de servicios electrónicos. Como afirman Reichheld y Schefter (2000), el precio no parece gobernar la Web.

Un quinto argumento se refiere a que un mayor nivel de CS-e contribuye al logro de los principales objetivos empresariales (Zeithaml, Parasuraman y Malhotra, 2000, 2002a), en términos de mejores (ej. Keating, Rugimbana y Quazi, 2003) y más eficaces (ej. Rust y Lemon, 2001) relaciones con los clientes, mayor atracción de clientes potenciales (ej. Cai y Jun, 2003, Yang, Jun y Peterson, 2004), mayor competitividad (ej. Poullymenakou y Tsironis, 2003; Tan, Xie y Li, 2003) y mayores beneficios a largo plazo de las empresas (Santos, 2003). Por tanto, se reconoce a la calidad de servicio electrónico como uno de los principales determinantes de éxito de las organizaciones.

Además, existe evidencia que indica que las organizaciones parecen estar prestando una baja calidad de CS-e (ej. Piccoli, Brohman, Watson y Parasuraman, 2004), lo que proporciona un sexto argumento a favor de la necesidad de estudiar la CS-e. Entre las razones fundamentales que explican porqué en la práctica se entrega una calidad de servicio electrónico inferior se encuentran:

(1) una definición confusa de las expectativas de los clientes en relación a la CS-e (Long y McMellon, 2004; Parasuraman y Zinkhan, 2002; Tan, Xie y Li, 2003; Yang, Jun y Peterson, 2004; Zeithaml, Parasuraman y Malhotra, 2001), debida a su falta de experiencia;

(2) una insuficiente comprensión de los servicios online a prestar por parte de las organizaciones (Zeithaml, 2002; Zeithaml, Parasuraman y Malhotra, 2001); y

(3) la presencia de deficiencias organizativas (aspectos de información, diseño, comunicación) (Zeithaml, Parasuraman y Malhotra, 2000) por parte de las organizaciones.

Por último, la conceptualización y el desarrollo de medidas de la e-Calidad es necesaria porque ayuda a controlar y mejorar el rendimiento de las empresas online (Yang, Peterson y Cai, 2003) y además, a establecer prioridades en el desarrollo de la calidad de servicio electrónico, dados unos recursos organizativos limitados y un mercado intensamente competitivo (Jun y Cai, 2001; Santos, 2003; Yang, Peterson y Cai, 2003). Diversos autores señalan que la investigación que examina las percepciones y expectativas del cliente de la calidad de servicio en Internet y cómo medirlas es oportuna (ej. Cai y Jun, 2003; Jun, Yang y Kim 2004; Poulymenakou y Tsironis, 2003; Van Iwaarden, Van der Wiele, Ball y Millen, 2004; Zeithaml, 2002).

Mediante la comprensión de las dimensiones principales que utilizan los clientes online para juzgar la calidad de servicio, los detallistas online podrían identificar las acciones adecuadas a tomar para controlar y aumentar el rendimiento o los resultados en dichas dimensiones, y asimismo, evitar los fracasos o fallos de servicio (Jun, Yang y Kim, 2004; Zeithaml, Parasuraman y Malhotra, 2002a). Por eso, en los últimos años, una gran mayoría de investigaciones en relación a la e-Calidad se han centrado en identificar las dimensiones y atributos que la componen y en destacar las dimensiones más relevantes para el éxito de las organizaciones, en términos de su impacto en el comportamiento de compra de los consumidores y en variables como el valor percibido, la satisfacción y la fidelidad de los clientes.

Por tanto, podemos concluir que el desarrollo de nuevas orientaciones y enfoques para la conceptualización y medición de la e-Calidad está justificada, y plantea un serio reto para investigadores y gestores de organizaciones que operan online.

2.2. METODOLOGÍA UTILIZADA EN LA REVISIÓN DE LA LITERATURA

Realizamos una revisión crítica de la literatura previa de la e-Calidad mediante la utilización de las principales bases de datos electrónicas (ej. Emerald,

EBSCO Online, Science Direct, Google scholar). Utilizamos fuentes bibliográficas electrónicas y físicas de la UPV/EHU y de la Universidad de Oxford para obtener los artículos en diferentes periodos entre Septiembre de 2003 y Mayo de 2009.

Como el dominio de nuestra investigación es la e-Calidad o la opinión general de los clientes acerca de la excelencia de una entidad electrónica (Santos, 2003, p. 235), los artículos se han dividido en las siguientes categorías:

- (1) e-Calidad o calidad de servicio electrónico; y
- (2) otros constructos relacionados, tales como *satisfacción con la página Web* (ej. Szymanski y Hise, 2000; Evanschitzky, Iyer, Hesse y Ahlert, 2004), *éxito de la página Web* (Liu y Arnett, 2000), *experiencias online satisfactorias* (Novak, Hoffman y Yung, 2000), *valor de los servicios online* (Heinonen, 2007) y *fidelidad de los clientes a la página Web* (ej. Cho, Im, Hiltz y Fjermestad, 2002; Gummerus, Liljander, Pura y Van Riel, 2004).

En total, tras un primer filtro, fueron seleccionados 38 artículos (ver **Tabla 2.1**).

Como pretendemos ofrecer un análisis estructurado del cuerpo de investigación de la e-Calidad, utilizamos el marco del "Paradigma Funnel" (Nairn, Berthon y Money, 2007) para clasificar los artículos. El "paradigma funnel" es "una herramienta que hace posible que los investigadores examinen, clasifiquen y analicen la composición y la dinámica de cambio en un cuerpo de literatura" (Nairn *et al.*, 2007, p.258). Clasifica a los artículos en cuatro niveles, de acuerdo con lo que constituye el principal objetivo de cada artículo:

- (1) mostrar que se observa "en esencia" (observaciones empíricas);
- (2) probar métodos analíticos;
- (3) verificar o examinar una teoría (teorías específicas); y
- (4) cuestionar las suposiciones metafísicas básicas de una teoría existente (suposiciones básicas).

De acuerdo con los autores, los cuatro niveles propuestos van de lo "explícito, observable" a lo "implícito, no observable". Resulta evidente que las

investigaciones de la calidad de servicio electrónico adoptan a menudo una aproximación exploratoria. La estructura y el significado de las dimensiones utilizadas para medir la e-Calidad son determinados con frecuencia a posteriori a partir de los resultados del análisis de los datos. Pocas veces se ha utilizado un marco teórico. En consecuencia, prácticamente la totalidad de los artículos seleccionados para realizar la revisión de la literatura se concentran en el nivel (1) del "paradigma funnel", y por tanto, podemos concluir que es necesario realizar mayor número de investigaciones que consideren los niveles (2), (3) y (4) del "paradigma funnel" (ver **Tabla 2.1**).

Tabla 2.1.

Marco del "Paradigma funnel" y la literatura de e-Calidad

FUNNEL LEVEL	Nº de artículos (38)	% de artículos (100)	Autor(res) y fecha de los artículos
Nivel 1a: OBSERVACIONES EMPÍRICAS (artículos que están basados en una teoría que claramente se refleja en el resultado final)	4	10	Collier & Bienstock (2006), Fassnacht & Koese (2006), Loiacono, Watson & Goodhue (2002, 2007)
Nivel 1b: OBSERVACIONES EMPÍRICAS (otros artículos)	33	87	Cristobal, Flavián & Guinaliú (2007), Ho & Lee (2007), Mollenkopf, Rabinovich, Laseter & Boyer (2007), Barnes & Vidgen (2006), Bauer, Falk & Hammerschmidt (2006), Caruana & Ewing (2006), Kim, Kim & Lennon (2006), Lee & Lin (2005), Parasuraman, Zeithaml & Malhotra (2005), Yang, Cai, Zhou & Zhou (2005), Zhang & Prybutok (2005), Gummerus, Liljander, Pura & Van Riel (2004), Jayawardhena (2004), Jun, Yang & Kim (2004), Kim & Stoel (2004), Long & McMellon (2004), Ribbink, Van Riel, Liljander & Streukens (2004), Sweeney & Lapp (2004), Van Riel, Liljander, Lemmink & Streukens (2004), Yang, Jun & Peterson (2004), Cai & Jun (2003), Gounaris & Dimitriadis (2003), Santos (2003), Wolfenbarger & Gilly (2003), Yang, Peterson & Cai (2003), Barnes & Vidgen (2002), Janda, Trocchia & Gwinner (2002), Li, Tan & Xie (2002), Madu & Madu (2002), Zeithaml, Parasuraman & Malhotra (2002a), Alawadni & Palvia (2002), Jun & Cai (2001), Yoo & Donthu (2001), Zhang & Von Dran (2001)
Nivel 2: MÉTODOS ANALÍTICOS	0	0	
Nivel 3: TEORÍAS ESPECÍFICAS	1	3	Sousa & Voss (2006)
Nivel 4: SUPOSICIONES BÁSICAS	0	0	

A continuación, determinamos la relevancia de las publicaciones de la e-Calidad considerando varios criterios, tales como el número de citas, el mérito metodológico (ej. muestras de compradores vs. muestras de estudiantes) y el grado de complementariedad respecto a estudios previos. Después de este proceso, fueron seleccionados los trabajos que entendemos que son representativos de la literatura existente en el área de la calidad de servicio electrónico o e-Calidad. En la **Tabla 2.4**: e-Calidad y otros constructos relacionados, que aparece como **ANEXO 2.1** (ver página 139), se incluyen de manera resumida los aspectos principales de algunos de estos artículos, junto a los resúmenes de trabajos de otros autores.

2.3. LA INVESTIGACIÓN SOBRE LA E-CALIDAD: ALCANCE, TIPOLOGÍA Y RETOS

En este tercer epígrafe, realizamos una aproximación a la situación actual de las investigaciones sobre e-Calidad. Para ello, nos referimos al alcance de la investigación sobre e-Calidad, explicitando hasta dónde han llegado y hasta dónde no han llegado los estudios sobre e-Calidad. Este epígrafe se complementa con la **Tabla 2.4**, incluida como **ANEXO 2.1** (ver página 139), en la que se sintetizan los métodos, constructos, dimensiones y resultados de un conjunto de investigaciones que hemos seleccionado sobre e-Calidad. El objetivo principal de este epígrafe es identificar y justificar los gaps/oportunidades y retos presentes en la investigación de la calidad de servicio electrónico.

La conceptualización y medición de la calidad es un asunto prioritario en las investigaciones relacionadas con los servicios electrónicos. No obstante, la e-Calidad o calidad de la página Web no es el único foco de atención de la investigación relativa a los servicios electrónicos.

Los constructos online identificados por autores del ámbito académico incluyen: la *calidad de la página Web* (Bauer, Falk y Hammerschmidt, 2006; Cai y Jun, 2003; Collier y Bienstock, 2006; Cristóbal, Flavián y Guinalú, 2007; Fassnacht y Koese (2006); Janda, Trocchia y Gwinner, 2002; Jun, Yang y Kim, 2004; Long y Mc Mellon, 2004; Parasuraman, Zeithaml y Malhotra, 2005; Santos, 2003; Sweeney y Lapp, 2004; Tan, Xie y Li, 2003; Trocchia y Janda, 2003; Wolfinbarger y Gilly, 2003; Yang, Cai, Zhou y Zhou, 2005; Yang y Jun, 2002; Yang, Peterson y

Cai, 2003; Yoo y Donthu, 2001; Zeithaml, Parasuraman y Malhotra, 2002a); la *satisfacción con la página Web* (Al-Hawari y Ward, 2006; Alpar, 2001; Evanschitzky, Iyer, Hesse y Ahlert, 2004; Muylle, Moenaert, y Despontin, 2004; Szymanski y Hise, 2000; Yang, Peterson, y Huang, 2000); la *actitud hacia la página Web* o la *intención de compra o revisita* (Chen y Wells, 1999; Childers, Carr, Peck y Carson, 2001; Loiacono, Watson y Goodhue, 2002; Rice, 2002; Schlosser y Kanfer, 2001; Yoo y Donthu, 2001); y la *intención de uso del canal online* (Dabholkar, 1996; Montoya-Weiss, Voss, y Grewal, 2000), en ocasiones relacionada con la simple idea de experimentar la navegación (Koufaris, Kambil, y LaBarbera, 2001, 2002).

Liu y Arnett (2000), por su parte, plantean que la calidad de la información, la utilización del sistema, la calidad del diseño del sistema y las experiencias divertidas, son los factores que determinan lo que ellos denominan el *éxito de la página Web* en contextos de comercio electrónico. Novak, Hoffman y Yung (2000), analizan las *experiencias online satisfactorias*. La *fidelidad de los clientes hacia la página Web* es analizada por autores como Al-Hawari y Ward (2006), Caruana y Ewing (2006), Cho, Im, Hiltz y Fjermestad (2002), Gummerus, Liljander, Pura y Van Riel (2004); Ribbink, Van Riel, Liljander y Streukens (2004); Srinivasan, Anderson y Ponnnavolu (2002), Van Riel, Liljander, Lemmink y Streukens (2004), Wolfinbarger y Gilly (2003), y Yoo y Donthu (2001). Así mismo, está empezando a ser específicamente analizado el *valor de los servicios electrónicos* (Chen y Dubinsky, 2003; Heinonen, 2004, 2007; Lin, Sher y Shih, 2005; Mathwick, Malhotra y Rigdon, 2001).

Como es habitual en la mayoría de áreas que son nuevas, los investigadores académicos y del mundo empresarial están adoptando diferentes aproximaciones y están centrando sus investigaciones en una variedad de aspectos en relación a la calidad de servicio electrónico. Así, en la actualidad, es posible distinguir, principalmente, tres opciones de aproximación a la investigación de la e-Calidad utilizadas por diferentes autores:

(a) Uso de SERVQUAL original en entornos electrónicos, opción que, asimismo, ha recibido críticas (ej. Herington y Weaven, 2007);

(b) Extensión o adaptación de los modelos teóricos o escalas de medición de la calidad de servicio tradicional, en general, a la calidad de servicio online, y en particular, a diferentes contextos de estudio; y

(c) Desarrollo de escalas nuevas.

Una parte de los estudios existentes en la área de la calidad de servicio electrónico tratan de identificar los elementos que definen las percepciones de calidad por parte de los clientes y de construir modelos que evidencien las diferencias entre las expectativas de los clientes y la experiencia de servicio real (De Ruyter, Wetzels y Kleijnen, 2001; Feinberg y Kadam, 2002; Gurau, 2003; Janda, Trocchia y Gwinner, 2002; Singh, 2002; Zeithaml, 2002).

A pesar de que se han realizado considerables esfuerzos de investigación, la evolución del entendimiento de la e-Calidad es limitada, y por tanto, seguimos estando en sus primeras etapas. De hecho, en la literatura encontramos diferentes aproximaciones a la definición de la e-Calidad, en su mayor parte ambiguas, así como escasez de trabajos conceptuales, predominando los estudios empíricos, también diversos entre sí, sin una base conceptual sólida. Por tanto, la conceptualización y medición de la calidad de servicio electrónico plantea un amplio abanico de oportunidades/retos para los investigadores.

A continuación incluimos los *gaps*/oportunidades y retos presentes en la investigación de la e-Calidad que hemos identificado y su consiguiente justificación. En total, hemos encontrado 11 *gaps* o lagunas de investigación.

GAP 1: Escasez de definiciones de la e-Calidad. La mayoría son ambiguas y no existe consenso acerca de los principales elementos que la configuran

No existe en la actualidad una definición de la calidad de servicio electrónico generalmente aceptada. La mayoría de autores, por un lado, no definen el alcance exacto de su constructo de calidad y, por otro lado, no proporcionan una clara definición de qué es lo que entienden ellos por servicios electrónicos. Las definiciones que han sido planteadas en la literatura no coinciden de un artículo a

otro y no son suficientemente explicativas en relación a lo que exactamente incluyen. Las principales diferencias se refieren a:

(1) la inclusión solamente de las compras online frente a la inclusión también de otro tipo de servicios online como, por ejemplo, los servicios de información/contenido (ej. noticias, e-learning);

(2) la consideración únicamente del carácter puro de autoservicio del concepto, es decir, las interacciones cliente-tecnología frente a la inclusión también de otro tipo de interacciones relacionadas (ej. las repuestas del personal del servicio a los correos electrónicos de los clientes, las recuperaciones del servicio, etc.); y

(3) centrarse en Internet frente a centrarse en los canales electrónicos en general (ej. terminales de venta, teléfonos móviles o televisión interactiva).

La primera definición formal de la calidad de servicio electrónico o CS-e fue planteada por Zeithaml, Parasuraman y Malhotra (2000:11): "la medida en que una página Web facilita de forma eficiente y eficaz el proceso de compra, la propia compra, y la entrega de productos o servicios (the extent to which a Web site facilitates efficient and effective shopping, purchasing, and delivery of products and services)" (también en Parasuraman, Zeithaml y Malhotra, 2005: 217). Esta definición está enfocada a las interacciones cliente-página Web en los casos en los que el objetivo de esa interacción es la compra. A pesar de que la definición no es suficientemente explicativa, el trabajo empírico que incluyen los autores sugiere que su perspectiva incluye tanto las interacciones de autoservicio (interacciones cliente-página Web) como las interacciones mediadas por la tecnología con los representantes del servicio de la organización (referidas a la recuperación de los servicios).

Gummerus, Liljander, Pura y Van Riel (2004: 177) proponen una definición alternativa: "la evaluación del consumidor acerca de la calidad del proceso y el resultado de la interacción con los canales electrónicos del proveedor del servicio (the consumer's evaluation of process and outcome quality of the interaction with a service provider's electronic channels)". Esta definición se refiere a los canales electrónicos en general, e incluye una variedad de servicios online (no solamente las compras online). En esta misma línea, Fassnacht y Koese (2006: 25) definen la CS-e como "el grado en que el servicio electrónico es capaz de satisfacer

eficazmente y eficientemente las necesidades principales de los clientes (the degree to which an electronic service is able to effectively and efficiently fulfill relevant customer needs)".

Los autores, no obstante, definen los servicios electrónicos como (p. 23) "los servicios distribuidos a través de las tecnologías de la información y comunicación, interactuando el cliente únicamente con la interfaz del usuario adecuada para recuperar los beneficios deseados (services delivered via information and communication technology where the customer interacts solely with an appropriate user interface in order to retrieve desired benefits)". Esta definición incluye toda clase de canales electrónicos (no solo Internet) y el surtido completo de servicios online (no únicamente las compras), pero no incluye ningún tipo de interacción entre el cliente y el personal del servicio.

Esta perspectiva no es compartida por otros autores como, por ejemplo recientemente, Bauer, Falk y Hammerschmidt (2006: 867), que al igual que Zeithaml, Parasuraman y Malhotra (2000), afirman que "una definición completa de la CS-e debería abarcar todas las señales y encuentros que ocurran antes, durante y después de la prestación del servicio electrónico".

GAP 2: Ausencia de investigaciones teóricas rigurosas y necesidad de mayor número de investigaciones con base teórica

En la gran mayoría de investigaciones, la estructura y el significado de las dimensiones obtenidas se determina ex post, a partir de los resultados obtenidos en el análisis de los datos. Esto es debido a que, a menudo, se realizan aproximaciones exploratorias para el desarrollo de las escalas. Raramente se utiliza un marco teórico. El trabajo de Fassnacht y Koese (2006) y el trabajo de Collier y Bienstock (2006) pueden considerarse como dos excepciones. Fassnacht y Koese (2006) se basan en el marco teórico propuesto por Rust y Oliver (1994) para la calidad de servicio tradicional, que a su vez, habían añadido un nuevo elemento, el tercero, el ambiente o entorno del servicio, a los dos componentes de la calidad percibida de los servicios identificados por Grönroos (1990), Berry y Parasuraman

(1991) y Lehtinen y Lehtinen (1991), las características del servicio y la entrega del servicio.

Entonces, Fassnacht y Koese (2006) en su evaluación de la e-Calidad, consideran a) el entorno del servicio, b) el proceso del servicio (*cómo* o *calidad funcional*) y c) el resultado del servicio (*qué* o *calidad técnica*) (Grönroos, Heinonen, Isoniemi y Lindholm, 2000); y estos elementos quedan reflejados explícitamente en la escala final que obtienen. Por su parte, Collier y Bienstock (2003) derivan su conceptualización de la CS-e del modelo logístico de la calidad de servicio desarrollado por Mentzer, Flint y Hult (2001), y obtienen evidencia empírica en Collier y Bienstock (2006), quedando los tres elementos de la calidad de servicio del modelo (la calidad del proceso, la calidad del resultado y la recuperación del servicio) reflejadas en la escala final.

Algunos autores mencionan una teoría o un concepto específico como base para el desarrollo de su modelo, pero estos no quedan claramente reflejados en la dimensionalidad de su escala (ej. Bauer, Falk y Hammerschmidt, 2006, y Loiacono, Watson y Goodhue, 2000). Parasuraman, Zeithaml y Malhotra (2005) utilizan un marco de medios-a-fines para situar su investigación, delimitándola de esta manera a la comprensión del contenido y las consecuencias de la calidad de servicio electrónico. Por tanto, los autores no utilizan este marco con la pretensión de especificar la dimensionalidad de su escala, sino como hemos avanzado para establecer un orden y unas relaciones en la investigación que van a abordar.

Entonces, podemos concluir que sería deseable que se realizaran más estudios que desarrollen escalas de e-Calidad basados en referentes teóricos. También es necesario realizar mayores esfuerzos de investigación orientados a construir teoría específica para la e-Calidad. En este sentido, el trabajo de Sousa y Voss (2006) es una excepción que reclama una conceptualización de la calidad de servicio más amplia, reconociendo que la experiencia del cliente se forma a partir de todos los momentos de contacto con la empresa a través de diferentes canales.

GAP 3: Existen escalas que no reflejan completamente las percepciones de los clientes acerca de la e-Calidad

La conceptualización y medición de la calidad de servicio electrónico sigue estando en sus primeras etapas. Algunas escalas y dimensiones propuestas para medir la CS-e no han sido empíricamente validadas y, considerando únicamente los estudios validados empíricamente, algunos de ellos (1) no examinan la experiencia de compra completa, al no incluir, por ejemplo, aspectos de servicio al cliente o de cumplimiento, (2) otros, no consideran las interacciones empleados-cliente y (3) otros, no consideran las dimensiones de resultado (*outcome dimensions*) de la calidad.

Así, un número significativo de estudios no consideran lo que ocurre antes, durante y después de la transacción en sí y, además, solamente analizan la interfaz de la página Web (ej. Loiacono, Watson y Goodhue, 2000, 2002, 2007; Yoo y Donthu, 2001), con lo que el significado de servicio no es exhaustivo.

Entre los estudios empíricamente validados que han examinado la experiencia de compra completa de los clientes para definir la calidad de páginas Web se encuentran la contribución de Wolfinbarger y Gilly (2003), que desarrolla la escala eTailQ, el trabajo de Parasuraman, Zeithaml y Malhotra (2005), que desarrollan las escalas E-S-QUAL (aplicable a todos los clientes de una página Web) y la E-RecS-QUAL (aplicable sólo a los clientes con experiencias de recuperación del servicio), y el estudio de Bauer, Falk y Hammerschmidt (2006), que desarrollan la escala eTransQual. Las escalas E-S-QUAL y E-RecS-QUAL son el resultado de un esfuerzo de investigación anterior, por parte del equipo de investigación Parasuraman-Zeithaml-Malhotra, que fue publicado en tres documentos de trabajo (Zeithaml *et al.*, 2000, 2001 y 2002b) y un artículo (Zeithaml *et al.*, 2002a).

La escala E-S-QUAL o la "escala del núcleo del servicio" (core service scale), que incluye 4 dimensiones –*eficiencia, cumplimiento, disponibilidad del sistema y privacidad*–, es utilizada para medir las percepciones de los clientes sobre la calidad de servicio de los detallistas online. Por su parte, la escala E-RecS-QUAL o la "escala de recuperación del servicio" (recovery service scale), que incluye 3 dimensiones –*capacidad de respuesta, compensación y contacto*–, es utilizada en

situaciones concretas en las que los clientes incurren en problemas al usar la página o experimenten dudas una vez realizada la transacción online. Por tanto, la "escala de recuperación del servicio" incorpora aspectos del *servicio personal*. La "escala del núcleo del servicio", por su parte, incluye las dimensiones principales que los consumidores desean al comprar en Internet (Zeithaml, 2002).

Los clientes buscan facilitar sus compras, es decir, los clientes, en su interacción con la empresa, desean transacciones eficientes, y no esperan interacción personal, como en el caso de empresas de servicios tradicionales. Esto significa, que a menos que realmente hayan experimentado problemas o hayan tenido que realizar preguntas esperando una respuesta, los clientes no son conscientes de otros aspectos de la calidad de servicio.

Wolfenbarger y Gilly (2002), por su parte, desarrollan inicialmente la escala .comQ para explicar las experiencias en el comercio minorista electrónico. En un análisis posterior, estos autores validan la escala denominada eTailQ (Wolfenbarger y Gilly, 2003), que incorpora las cuatro dimensiones propuestas en investigaciones anteriores –*diseño de la página Web* (incluye aspectos relacionados con el diseño, la personalización, así como con la selección de productos), *fiabilidad/cumplimiento*, *privacidad/seguridad*, y *servicio al cliente*. De acuerdo con estos autores, para la definición y medición de la calidad de páginas Web, hay que incluir aspectos que se refieran a la búsqueda de información, la navegación en la página Web, los pedidos, las interacciones del servicio al cliente, la distribución y la satisfacción con el producto/servicio.

La escala de Wolfenbarger y Gilly (2003) ha sido recientemente validada por Caruana y Ewing (2006). Los autores realizan una réplica del instrumento de Wolfenbarger y Gilly (2003) en nuevos, múltiples contextos. Por su parte, Akinci, Atilgan-Inan y Aksoy (2009) contrastan la escala de medida de Parasuraman *et al.* (2005) en un contexto de 13 entidades bancarias en Turquía (consideran 2017 evaluaciones de clientes). En la actualidad, hay publicaciones que aplican directamente ó, en su caso, adaptan o extienden las escalas de e-Calidad validadas por Wolfenbarger y Gilly (2003) y Parasuraman, Zeithaml y Malhotra (2005) a entornos electrónicos específicos, así como publicaciones que reúnen dimensiones que están presentes en otras investigaciones.

La escala eTransQual de e-Calidad (Bauer, Falk y Hammerschmidt, 2006) es el resultado de la aplicación de un modelo que, desde una perspectiva de proceso, explica las transacciones en los encuentros de servicio electrónicos en cuatro fases: (1) Informativa; (2) Acuerdo; (3) Cumplimiento; y (4) Servicio posterior a la venta. Esta escala incluye las siguientes cinco dimensiones: *funcionalidad/diseño, diversión, proceso, fiabilidad, y capacidad de respuesta*. No obstante, todas las escalas mencionadas anteriormente no consideran de manera exhaustiva las dimensiones de resultado de la calidad, y se concentran en el proceso de distribución del servicio. Fassnacht y Koese (2006) subrayan la necesidad de considerar la *dimensión de resultado* de la calidad de los servicios electrónicos (beneficio funcional, beneficio emocional y fiabilidad).

De acuerdo a estos autores, la dimensión de resultado recuerda que la tecnología es un medio, no un fin. Sin embargo, la investigación de estos autores está limitada, ya que en su definición de la e-Calidad no incluyen ningún tipo de interacciones cliente-empleado. Por consiguiente, la escala de Fassnacht y Koese (2006) tampoco refleja completamente las percepciones de los clientes acerca de la calidad de servicio electrónico. Collier y Bienstock (2006) también señalan que la e-Calidad no debe comprender únicamente la interacción con la página Web o la *calidad del proceso*, sino que además debería incluir la *calidad del resultado* y la *calidad de la recuperación del servicio*. En su caso, estos autores consideran a la calidad del resultado como una dimensión de orden superior con tres subdimensiones (Condiciones del pedido; Tiempo oportuno; Exactitud de los pedidos), aunque, en la práctica, estas subdimensiones se refieren solamente a la fiabilidad.

Otros estudios (ej. Parasuraman *et al.* 2005; Wolfinbarger y Gilly, 2003), a pesar de que incluyen la dimensión fiabilidad/cumplimiento, no lo hacen específicamente como dimensión "calidad del resultado". En cualquier caso, a partir de la revisión de la literatura podemos concluir que la fiabilidad es el único aspecto considerado en los estudios existentes en relación a la dimensión resultado o calidad del resultado, a excepción de Fassnacht y Koese (2006), que además de la fiabilidad incluyen dos tipos de beneficios: funcional y emocional.

GAP 4: Las investigaciones en relación a la e-Calidad denotan una orientación de canal único y no capturan las percepciones de los clientes acerca de la calidad de servicio en contextos multicanal

A pesar de los avances conseguidos en la literatura de la e-Calidad, siguen existiendo importantes lagunas de investigación. La mayoría de las investigaciones de la CS-e se centran en examinar la interacción entre el cliente y la página Web, obviando otro tipo de relaciones existentes entre el cliente y la organización que impactan en la calidad de servicio electrónico. Así, por ejemplo, Sousa y Voss (2006) señalan que la investigación de la e-Calidad realizada hasta ahora, muestra un enfoque limitado: una orientación de canal único. Las escalas de CS-e consideran el canal Internet como un canal aislado y no como uno más de los distintos canales que las organizaciones ponen a disposición de sus clientes con un enfoque multicanal integrado.

En su artículo, Sousa y Voss (2006) desarrollan un marco para la conceptualización de la calidad de servicio en contextos de canales múltiples. Para ello, diferencian entre tres componentes de la calidad de servicio: la calidad virtual, la calidad física y la calidad integradora. La calidad integradora es identificada como un nuevo componente principal de la calidad de servicio. El marco también hace referencia a cómo se distribuyen estos tres componentes de la calidad de servicio a través de las diferentes partes del sistema de distribución de los servicios y, además, identifica los desafíos asociados a la provisión de niveles elevados de calidad de servicio. No obstante, el planteamiento de Sousa y Voss (2006) no ha sido empíricamente validado de momento.

GAP 5: Las investigaciones de la e-Calidad examinan la perspectiva del cliente y descuidan la perspectiva interna de la organización

Este Gap está relacionado con el Gap anterior. La literatura relativa a la e-Calidad se centra en investigar la perspectiva de los clientes, siendo muy escasa la investigación que examina la perspectiva interna de la organización (ej. Huizingh,

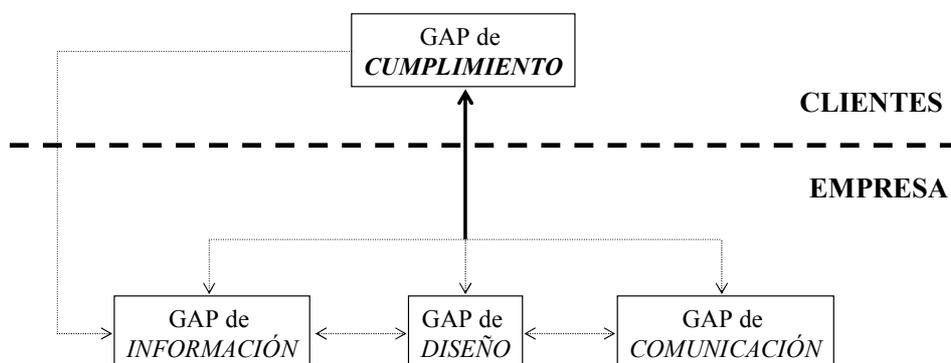
2000; Liu y Arnett, 2000; Zeithaml, Parasuraman y Malhotra, 2002a). En este sentido, Sousa y Voss (2006) señalan que la investigación de la CS-e exhibe una orientación "front-office", sin prestar suficiente atención a las actividades de "back-office". Los autores consideran que para poder distribuir niveles elevados de calidad de servicio, las organizaciones deben prestar atención a ambas orientaciones. Por su parte, la investigación exploratoria de Zeithaml, Parasuraman y Malhotra (2000) de la calidad de servicio electrónico, indica la presencia de una serie de gaps o deficiencias organizacionales que, en último término, repercuten en la valoración de la CS-e por parte de los clientes, es decir, en las expectativas y percepciones de los clientes.

Con posterioridad, Zeithaml, Parasuraman y Malhotra (2002a) desarrollan un modelo conceptual para comprender y mejorar la calidad de servicio electrónico (CS-e), en el que consideran en un marco común, además de la valoración de los clientes de la CS-e y sus consecuencias, los gaps organizacionales que pueden influir en una valoración menos favorable de la CS-e percibida, el valor percibido (Zeithaml, 1988) y el comportamiento de compra/recompra.

En definitiva, en este modelo subyace la siguiente idea: lo que la empresa cree que es una página Web ideal para su mercado objetivo, puede que no responda del todo o que sea inadecuada respecto a los deseos de los clientes. El modelo muestra tres deficiencias potenciales –*gap de información, gap de diseño y gap de comunicación* – relativos a la empresa y asociados a los procesos de *diseño, operativa y marketing* de las páginas Web, que conjuntamente contribuyen al *gap de cumplimiento* en la vertiente del cliente (ver **Figura 2.1**).

Figura 2.1.

Modelo conceptual de la e-Calidad de Zeithaml, Parasuraman y Malhotra (2002a)



Fuente: Adaptado de Zeithaml, Parasuraman y Malhotra (2002a).

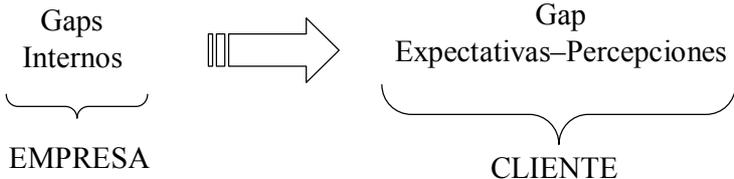
Por tanto, a través de la consideración de los gaps organizativos, las experiencias de los clientes son capturadas de manera indirecta y quedan reflejadas en el gap de cumplimiento, el cual influye directamente en la calidad de servicio electrónico percibida, y en consecuencia, en la satisfacción, retención y fidelización de los clientes. De acuerdo a los autores, la manifestación del *gap de cumplimiento* puede deberse, por un lado, a promesas exageradas de marketing que no reflejan adecuadamente la realidad de la página Web, y por otro lado, a que represente los deseos insatisfechos y las frustraciones que experimentan los compradores electrónicos, incluso a falta de promesas externas, debido a deficiencias en el diseño y operativa de la página Web por no incorporar totalmente los deseos de los clientes.

Anteriormente, Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) habían desarrollado un modelo conceptual para definir la calidad de servicio offline o tradicional, en base a las diferencias entre las expectativas y percepciones de servicio de los clientes, quedando descrita esta discrepancia en función de cuatro gaps organizacionales asociados al *diseño*, el *marketing* y a la *prestación de servicios*. Tanto en el modelo de la calidad de servicio tradicional (Parasuraman *et al.* 1985) como en el modelo de la calidad de servicio electrónico (Zeithaml *et al.* 2002a), gaps internos más reducidos denotan un mejor servicio.

La **Tabla 2.2** reúne los gaps organizacionales de la calidad de servicio identificados en entornos online y offline.

Tabla 2.2.

Gaps Calidad de Servicio Tradicional VS. Gaps Calidad de Servicio Electrónico

		Gaps CS Tradicional	Gaps CS Electrónico
		Gaps Internos 	
Gap 1	Expectativas de los clientes Vs. Percepciones de los directivos de las expectativas de los clientes	Necesidades de los clientes respecto a la página Web Vs. Percepciones de los directivos de las necesidades de los clientes respecto a la página Web	
Gap 2	Percepciones de los directivos respecto a las expectativas de los clientes Vs. Especificaciones de CS	Percepciones de los directivos de las necesidades de los clientes respecto a la página Web Vs. Especificaciones de diseño y funcionamiento de la página Web	
Gap 3	Especificaciones de CS Vs. Servicio realmente prestado	Especificaciones de diseño y funcionamiento de la página Web Vs. Especificaciones reales de diseño y funcionamiento de la página Web	
Gap 4	Promesas de servicio Vs. Servicio prestado	Necesidades de los clientes online Vs. Experiencias de los clientes online	

Fuente: Elaboración propia a partir de Parasuraman (1998); Zeithaml, Parasuraman y Malhotra (2002a).

No obstante, a pesar de que como hemos señalado existe el modelo conceptual de Zeithaml, Parasuraman y Malhotra (2002a) que sugiere que las deficiencias de la e-Calidad experimentadas por los clientes externamente es posible que estén en función de gaps internos u organizacionales, este modelo no está empíricamente validado. De hecho, los estudios que aportan evidencia empírica realizados por estos autores se centran en al análisis de la perspectiva del cliente (ej. Parasuraman, Zeithaml y Malhotra, 2005).

GAP 6: Necesidad de examinar diferentes ámbitos y tipos de servicio

Servicios puros VS. Productos físicos

Las investigaciones más relevantes de la e-Calidad se han centrado en el ámbito de los productos físicos. En sus respectivos estudios, Bauer, Falk y Hammerschmidt (2006) y Collier y Bienstock (2006) consideran a los clientes que han completado una compra de productos. En el caso de Parasuraman, Zeithaml y Malhotra (2005) analizan clientes de Amazon y Wal Mart. Por eso, afirman que “la investigación que se refiera al análisis de escalas en contextos de páginas Web de servicios puros es prioritaria” (Parasuraman *et al.*, 2005: 229).

Los autores también señalan (p. 229) que algunos ítems “deberían modificarse o ser eliminados (y quizá habría que añadir nuevos ítems en caso necesario)”. En esta misma línea, Liljander, Van Riel y Pura (2002, p. 2) afirman que “los servicios electrónicos continúan siendo una de las áreas abandonadas en las investigaciones de marketing”. Por su parte, Caruana y Ewing (2006) señalan la utilidad y conveniencia de desarrollar un instrumento de medida que permita evaluar la calidad de servicio online tanto para tangibles como para intangibles.

Entre las excepciones, encontramos el trabajo de Gounaris y Dimitriadis (2003), que investigan la calidad de los portales B2C, a los que consideran como servicios de contenido/informacionales puros, y el trabajo de Gummerus, Liljander, Pura y Van Riel (2004), que centran su investigación en un portal de asistencia sanitaria online, en el que es fundamental el elemento informacional. Yang, Cai, Zhou y Zhou (2005) desarrollan una escala para medir la calidad de servicio de páginas Web informacionales. Fassnacht y Koese (2006), por su parte, consideran una muestra de clientes que están registrados en tres tipos de servicios electrónicos diferentes: un servicio de creación y mantenimiento de páginas Web personales, un servicio de cobertura de deportes, y una tienda online, para el desarrollo de su escala de calidad de los servicios electrónicos, por lo que reúnen al mismo tiempo productos y servicios puros.

Comercio B2C VS. Comercio B2B

Internet afecta al comercio electrónico Business-to-Consumer y al comercio electrónico Business-to-Business. La magnitud económica de las transacciones B2B es sustancialmente superior a la de las transacciones B2C. No obstante, la literatura académica de la e-Calidad está dominada por estudios que se centran en contextos B2C. Por tanto, existe una necesidad clara de mayor investigación en contextos B2B.

Atendiendo a la conceptualización de los servicios electrónicos

Consideramos relevante la aportación de Grönroos, Heinonen, Isoniemi y Lindholm (2000) a la literatura de servicios electrónicos, que proponen ampliar el concepto tradicional de servicio (Grönroos, 1990), que incluye el servicio básico o nuclear y los servicios suplementarios (servicios facilitadores y servicios de apoyo), con un cuarto componente de servicio, la interfaz del usuario.

Los autores desarrollan un modelo al que denominan "NetOffer model", para comprender la naturaleza de las ofertas en los mercados virtuales. Según estos autores, este modelo es solamente parcialmente parecido a los modelos de ofertas de servicios en el mercado físico, debido a que tanto las ofertas de productos como de servicios a través de Internet son un servicio.

El nuevo elemento identificado, la interfaz del usuario, se refiere a todos los aspectos relacionados con la interacción con los medios computerizados (ej. Interacciones cliente-página Web). Creemos que es oportuno plantear investigaciones de la e-Calidad que incluyan esta definición de los servicios electrónicos. Parasuraman, Zeithaml y Malhotra (2005), coinciden con estos autores y asimilan esta definición para su investigación, al diferenciar entre dos tipos de escalas: E-S-QUAL y E-RecS-QUAL, ya que la primera de ellas se refiere al núcleo del servicio y la segunda a la recuperación del servicio.

GAP 7: Necesidad de examinar diferentes segmentos de usuarios de la Web y diferentes perfiles de utilización de la Web

La literatura reconoce la conveniencia de identificar diferentes segmentos de usuarios de la Web (Tan, Xie y Li, 2003; Van Riel, Liljander y Jurriëns, 2001), así como diferentes perfiles de utilización de la Web (Cai y Jun, 2003; Janda, Trocchia y Gwinner, 2002; Sweeney y Lapp, 2004; Tan, Xie y Li, 2003). Por tanto, estos aspectos deberían ser específicamente considerados en las investigaciones de la e-Calidad.

Buscadores de información VS. Compradores: La atención prestada a los buscadores de información es limitada

La mayoría de los estudios que tratan de identificar las dimensiones de la CS-e (ej. Bauer, Falk y Hammerschmidt, 2006; Wolfinbarger y Gilly, 2002, 2003; Zhang y Von Dran, 2001; Zeithaml, Parasuraman y Malhotra, 2002a; Parasuraman, Zeithaml y Malhotra, 2005), no prestan atención a los buscadores de información, concentrándose solamente en los compradores. Sin embargo, existen investigaciones que indican que Internet es principalmente utilizado como instrumento de búsqueda de información más que como medio para realizar transacciones comerciales (Janda, Trocchia y Gwinner, 2002; Weisman, 2001; Yang, Jun y Peterson, 2004).

De manera similar, en otras investigaciones queda reflejada la preferencia de los clientes, por buscar la información de productos/servicios en el entorno online y realizar sus compras en los establecimientos bricks-and-mortar tradicionales (Bellman, 2001; Dobie, Grant y Ready, 2001; Porter, 2001; Straub y Klein, 2001; Van Iwaarden, Van der Wiele, Ball y Millen, 2004; Wolfinbarger y Gilly, 2001). De este modo, hay autores que reconocen la importancia del elemento informacional (aspecto de contenido) en relación a su impacto en la e-Calidad (ej. Aladwani y Palvia, 2002; Barnes y Vidgen, 2000; Ho y Lee, 2007; Jun y Cai, 2001; Trocchia y Janda, 2003).

Entre las excepciones que intentan obtener las dimensiones de la calidad de servicio percibidas por dos grupos de usuarios de Internet, los compradores y los buscadores de información, están los trabajos desarrollados por Cai y Jun (2003), Cristóbal, Flavián y Guinalú (2007), y Yang y Jun (2002), aunque no obtienen resultados coincidentes. Yang y Jun (2002) distinguen entre compradores y no-compradores para la valoración de la e-Calidad, y concluyen que las dimensiones que determinan la calidad de servicio online percibida por los compradores y no-compradores difieren. Contrariamente, Cristóbal, Flavián y Guinalú (2007) señalan que como efecto de aplicar la misma escala a los dos grupos, compradores y buscadores de información, no se obtienen diferencias destacables en los resultados del estudio, y por tanto, que no es necesario establecer estrategias específicas para cada tipo de cliente. No obstante, en su caso, se refieren a las consecuencias de la CS-e (la satisfacción y la fidelidad) más que a la propia medida de la e-Calidad, y su objetivo es analizar las relaciones entre esas variables.

La literatura de la e-Calidad también considera otros criterios para clasificar a los clientes en base a su perfil de utilización de la Web, que necesitan ser considerados en mayor número de investigaciones.

Clientes con comportamiento dirigido a la compra VS. Clientes experienciales

Long y McMellon (2004) y Sweeney y Lapp (2004) adoptan una aproximación que distingue entre compradores o clientes cuyo comportamiento está dirigido a la compra (clientes que acceden a la página Web con el objetivo específico de realizar una transacción) y clientes experienciales online (clientes que acceden a la página Web por el simple gusto de visitar la página Web o simular experiencias de compra). En este sentido, Wolfenbarger y Gilly (2001) señalan que, aunque, en principio, los comportamientos de orientación a la compra presentan mayor inmediatez de compra, ambos tipos de comportamiento –comportamiento experiencial y comportamiento de orientación a la compra–, pueden llevar a la compra final.

Valor utilitario de los clientes VS. Valor hedónico de los clientes

Otros autores identifican y consideran dos tipos de necesidades diferentes a cubrir por los detallistas electrónicos en relación a los compradores online: las necesidades o valor utilitario de los clientes y las necesidades o valor hedónico de los clientes (ej. Bauer, Falk y Hammerschmidt, 2006, Loiacono, Watson y Goodhue, 2007). Bauer *et al.* (2006) desarrollan la escala eTransQual, que integra los elementos de la calidad de servicio utilitarios y hedónicos para los compradores online, y en su investigación consideran el elemento diversión.

En la misma línea, Fassnacht y Koese (2006) incluyen como una de las subdimensiones de la dimensión de segundo orden "calidad del resultado", al *beneficio emocional*, que se corresponde con el elemento diversión. Por el contrario, las escalas eTailQ (Wolfenbarger y Gilly, 2003) y E-S-Qual (Parasuraman, Zeithaml y Malhotra, 2005) consideran únicamente la calidad utilitaria (extrínseca). Por tanto, el debate está abierto en lo que se refiere a si efectivamente hay que segmentar a los clientes de los servicios electrónicos, y en tal caso, sobre cómo hacerlo.

Otro aspecto que sería conveniente incluir específicamente en mayor número de investigaciones es el nivel deseado de participación en el autoservicio por parte del cliente.

Cientes con preferencia por niveles elevados de autoservicio VS. Cientes con preferencia por niveles bajos de autoservicio

Numerosos autores coinciden al señalar que a la hora de considerar cualquier proceso de distribución de servicios en el canal online, resulta imprescindible tener en cuenta una nueva perspectiva del cliente en relación a su nivel de participación en dicho proceso (Broderick y Vachirapornpuk, 2002; Sweeney y Lapp, 2004). De hecho, la mayor parte del tiempo los clientes se "autosirven" (Heinonen, 2007; Van Riel, Liljander y Jurriëns, 2001). Esto es, las páginas Web son una forma de tecnología de autoservicio en las que los clientes juegan un papel esencial en la definición y producción de los productos y servicios (Bowen, 1986; Broderick y Vachirapornpuk, 2002; Mills y Morris, 1986). Además,

Internet hace posible la búsqueda de productos/servicios específicos y permite chatear con otros miembros en comunidades virtuales, así como obtener consejos o comentarios de compañeros (Armstrong y Hagel, 1996; Hagel, 1999; Van Riel, Liljander y Jurriëns, 2001).

Tanto el *GAP 6* como el *GAP 7*, nos llevan a plantearnos la conveniencia de tener en cuenta la existencia de moderadores, tales como la preparación tecnológica de los clientes, el tipo de servicio, o incluso, el nivel deseado de participación en el autoservicio por parte del cliente, etc. a la hora de considerar los antecedentes de la calidad de servicio online percibida por los clientes. La consideración de distintos tipos de moderadores es, por tanto, otro aspecto al que merece prestar mayor atención en las investigaciones de la e-Calidad.

Hemos reunido en base a la literatura, una variedad de tipos de usuario, comportamientos y tipos de servicios (Ver **Tabla 2.3**).

Tabla 2.3.

Tipos de usuarios de la Web, perfiles de utilización de la Web y tipos de servicio de la Web

Tipos de usuarios Web	Criterio	Investigadores
Cientes con orientación al largo plazo Clientes transaccionales	Relación organización-cliente	Narayandas, Caravella y Deighton (2002)
Cientes novatos Clientes expertos	Experiencia de los usuarios	Nielsen (1993)
Cientes con preferencia por niveles elevados de autoservicio Clientes con preferencia por niveles bajos de autoservicio	Nivel de participación del cliente	Snyder (1996), Van Riel, Liljander y Jurriëns (2001)
Usuarios internos Usuarios externos	Geográfico	Lindroos (1997)
Perfiles de utilización de la Web	Criterio	Investigadores
Compradores online Buscadores de información	Propósito/funciones	Cristobal, Flavian y Guinaliu (2007); Yang, Jun y Peterson (2004); Cai y Jun (2003)
Cientes con orientación a un objetivo (orientación a la compra, ...) Clientes experienciales	Propósito/funciones	Sweeney y Lapp (2004); Moe (2003); Wolfenbarger y Gilly (2001); Paden y Stell (2000); Hoffman y Novak (1996)
Necesidades o valor utilitario de los clientes Necesidades o valor hedónico de los clientes	Propósito/funciones	Bauer, Falk y Hammerschmidt (2006); Fassnacht y Koese (2006); Lai (2006); Van der Heijden (2004); Childers, Carr, Peck y Carson (2001)
Búsqueda de información Selección Comportamiento de compra Comportamiento posterior a la compra	Proceso de toma de decisiones	Bauer, Falk y Hammerschmidt (2006); Pedersen y Nysveen (2002)
Tipos de servicio Web	Criterio	Investigadores
Servicio básico Servicios suplementarios Interfaz del usuario	Conceptuación de servicio	Grönroos, Heinonen, Isoniemi y Lindholm (2000)
Detallistas online Servicios basados en el contenido (p.e., página Web de asistencia sanitaria)	Fundamento del servicio	Yang, Cai, Zhou y Zhou (2005); Gounaris y Dimitriadis (2003); Gummerus, Liljander, Pura y Van Riel (2004)

Fuente: Elaboración propia a partir de Tan, Xie y Li (2003).

GAP 8: Es necesario tratar con mayor profundidad la cuestión que plantea si la e-Calidad puede medirse con una única escala o es conveniente proponer múltiples escalas para considerar el carácter contingente de diferentes industrias o tipos de servicios

Es muy posible que como ya consideraron los críticos de las escalas de calidad de servicio tradicional, las dimensiones de la CS-e, por un lado, tiendan a ser contingentes en diferentes industrias (ej. Andaleeb, 2001; Bolton y Drew, 1994; Buttle, 1996; Carman, 1990; Cronin y Taylor, 1992; Rowley, 1998, Tan, Xie y Li, 2003), y por otro lado, sean dependientes del tipo de servicio, incluso dentro de una misma industria (ej. Bienstock, 1997; Jun, Peterson y Zsidisin, 1998; Mehta, Lalwani y Han, 2000; Van Dyke, Kappelman y Prybutok, 1997).

Los investigadores de la e-Calidad, normalmente, plantean sus estudios en industrias/tipos de servicio específicos (ej. subastas online, banca online, comercio minorista en general, etc.) y, por tanto, los estudios que consideran a la vez diferentes ámbitos son una excepción. El estudio de Fassnacht y Koese (2006) puede considerarse una excepción entre las investigaciones existentes, ya que engloba tres tipos diferentes de servicios electrónicos: un servicio de creación y mantenimiento de páginas Web personales, un servicio que da cobertura a servicios deportivos y una tienda online. A pesar de que estudios de este tipo es posible que ayuden a la generalización de sus resultados en diferentes ámbitos de investigación, ésta es una cuestión que todavía está lejos de ser demostrada.

Otros autores simplemente parecen asumir que las escalas de la e-Calidad puede que sean válidas en diferentes contextos, aunque ellos solamente se detienen a analizar un único contexto específico (ej. Parasuraman, Zeithaml y Malhotra, 2005). Por su parte, sobre este particular, Francis (2007), Gummerus, Liljander, Pura y Van Riel (2004) y Janda, Trocchia y Gwinner (2002), consideran que para el desarrollo de cualquier medida de la calidad de servicio electrónico es necesario tener en cuenta el tipo de servicio específico a evaluar. Por tanto, consideramos que este gap que hemos identificado en la literatura es un aspecto de debate a tener en cuenta en investigaciones futuras de la e-Calidad, que permite plantear propuestas de investigación desde diferentes perspectivas.

Otra dificultad adicional para la investigación, asociada al carácter contingente de las escalas, se deriva de que Internet es un canal relativamente nuevo e impredecible (Oliva, 1997). Por un lado, no existe una comprensión completa de los comportamientos de los clientes online (Yang, Peterson y Cai, 2003), y por otro lado, las expectativas y percepciones del cliente acerca de los servicios en Internet evolucionan en el tiempo (Broderick y Vachirapornpuk, 2002). Esto último dificulta la determinación de la importancia relativa de las dimensiones de la calidad de servicio online. Además, de acuerdo a Parasuraman y Zinkhan (2002), hay que considerar el hecho de que los clientes utilizan una variedad de criterios en su evaluación de la calidad de servicio en la Web.

GAP 9: La mayoría de las investigaciones aplican la misma metodología (réplica metodológica) y existen algunos caminos que prácticamente no han sido explorados

Estructuras de primer orden VS. Modelos jerárquicos

La mayoría de investigaciones de la e-Calidad, exceptuando las más recientes, se han centrado en el desarrollo de estructuras de primer orden. Sin embargo, las dimensiones de la calidad de servicio pueden considerarse también como constructos de orden superior que incluyen varias subdimensiones (Brady y Cronin, 2001). Esto significa que pueden existir varios niveles de abstracción que deberían tenerse en cuenta. Entre las excepciones que consideran modelos jerárquicos de la e-Calidad, encontramos los trabajos de Collier y Bienstock (2006), Fassnacht y Koese (2006) y Loiacono, Watson y Goodhue (2007).

Recientemente, Fassnacht y Koese (2006) consideran a la calidad de los servicios electrónicos como un constructo jerárquico, que incluye tres dimensiones, incluyendo cada una de ellas, a su vez, una serie de subdimensiones. Es decir, las subdimensiones son tratadas como factores de primer orden y las dimensiones como factores de segundo orden del constructo de la calidad de servicio. Por ejemplo, los autores consideran las subdimensiones *fiabilidad*, *beneficio funcional*, y *beneficio emocional* asociadas a la dimensión *calidad del resultado*. Las

dimensiones de segundo orden consideradas por Loiacono *et al.* (2007), son la utilidad, la facilidad de uso, el entretenimiento y "complimentary relationship", incluyendo cada una de ellas una serie de subdimensiones. Por su parte, Collier y Bienstock (2006) identifican a la calidad del proceso, la calidad del resultado, y al servicio de recuperación como factores de segundo orden. La incorporación de factores de segundo orden resulta conceptualmente atractiva, porque representa un primer paso hacia una mejor comprensión de las asociaciones entre diferentes subdimensiones (factores de primer orden) de la e-Calidad (Fassnacht y Koese, 2006).

Muestras de conveniencia o autoseleccionadas VS. Muestras representativas

Es difícil encontrar en los trabajos muestras que incluyan clientes actuales del proveedor del servicio. La mayoría de autores recurren a muestras de conveniencia (principalmente, estudiantes) o a muestras autoseleccionadas. Ni siquiera los estudios más citados en el área (ej. Parasuraman, Zeithaml y Malhotra, 2005 y Wolfinbarger y Gilly, 2003) utilizan muestras obtenidas a partir de la base de clientes actual del proveedor online. Como excepción podemos señalar el trabajo de Fassnacht y Koese (2006). Por tanto, es necesario examinar esta importante limitación que existe en la literatura.

Escalas Reflectivas VS. Índices Formativos

La decisión de utilizar indicadores reflectivos (efectos) o formativos (causas) para la especificación del modelo de medida, es un aspecto que cada vez está cobrando mayor importancia en la investigación de marketing que utiliza modelos de ecuaciones estructurales, más si cabe en las investigaciones de la e-Calidad. La literatura de la e-Calidad está representada por estudios que utilizan medidas reflectivas. El uso de indicadores formativos no es muy habitual en las investigaciones de marketing, aunque cada vez se suman más autores que señalan que convendría considerar su idoneidad, no para todo tipo de trabajos, pero sí en determinados casos (ej. Diamantopoulos y Winklhofer, 2001). La elección entre

especificaciones formativas y reflectivas debería basarse principalmente en consideraciones teóricas que consideren la prioridad causal entre los indicadores y la variable latente, así como en los objetivos del estudio y en aspectos empíricos (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001).

La utilización de indicadores formativos implica que estos indicadores, conjuntamente, determinan la significatividad conceptual y empírica del constructo multidimensional al que están asociados. Por eso, en los casos en los que se utilizan indicadores formativos, la omisión de un indicador implica la omisión de una parte del constructo (Bollen y Lennox, 1991). Tanto Diamantopoulos y Winklhofer (2001) como Jarvis, Mackenzie y Podsakoff (2003) indican que es posible combinar indicadores formativos y reflectivos en un mismo estudio, de modo que un único constructo multidimensional podría tener un tipo de modelo de medida en relación a sus componentes de primer orden y otro modelo de medida diferente en relación a los componentes de los factores de segundo orden.

Collier y Bienstock (2006), en su caso, utilizan indicadores formativos en un modelo MIMIC (múltiples indicadores y múltiples causas), mediante la inclusión de algunos indicadores reflectivos (introducen un ítem general con consideración de reflectivo para cada dimensión considerada) que permiten la especificación del modelo. Por su parte, Fassnacht y Koese (2006) subrayan la importancia de comparar ambos tipos de aproximaciones, es decir, las aproximaciones mediante indicadores reflectivos y formativos. Los autores proponen un modelo jerárquico, y la cuestión que se plantea, es si la especificación del modelo entre los niveles de primer y segundo orden debería ser formativa o reflectiva. Lamentablemente, los autores únicamente introducen la cuestión pero no realizan la comparación entre las dos aproximaciones a la especificación del modelo de medida en su estudio. Investigaciones futuras deberían tratar explícitamente esta cuestión.

GAP 10: Es necesario plantear más estudios cualitativos que nos ayuden a comprender en profundidad por qué algunas dimensiones son (o no son) relevantes

No existe consenso en la literatura acerca de si es necesario o no incluir algunas dimensiones para la medición de la e-Calidad. Por ejemplo, no hay acuerdo en relación a la inclusión o no del constructo seguridad/privacidad o del constructo diversión. En los primeros estudios de la e-Calidad tanto la seguridad como la privacidad son identificadas como determinantes de la calidad de servicio percibida (ej. Yoo y Donthu, 2001; Liljander, Van Riel y Pura, 2002; Zeithaml, Parasuraman y Malhotra, 2000).

No obstante, investigaciones más recientes sugieren, por un lado, que la privacidad/seguridad, a menudo, implica la noción de confianza en el proveedor del servicio (ej. Fassnacht y Koese, 2006; Janda, Trocchia y Gwinner, 2002; Yang, Jun y Peterson, 2004), y por tanto, no incluyen esta dimensión en las escalas de la e-Calidad, y por otro lado, que los consumidores online no son capaces de juzgar efectivamente la seguridad, ya que consideran que este es un aspecto demasiado técnico para ellos (ej. Fassnacht y Koese, 2006; Wolfinbarger y Gilly, 2003). Wolfinbarger y Gilly (2003) consideran que el hecho de que sea difícil para los clientes en general evaluar directamente la privacidad/seguridad de la página Web, hace que los clientes tiendan a basarse en los testimonios de otros clientes.

Otro elemento que no se incluye generalmente en las investigaciones de la e-Calidad es la dimensión diversión. Así, algunas investigaciones relevantes no consideran la utilidad o valor emocional de los servicios (ej. Parasuraman, Zeithaml y Malhotra, 2005) y otras, en cambio, si incluyen este aspecto (ej. Bauer, Falk y Hammerschmidt, 2006). Por tanto, es patente la necesidad de plantear investigaciones cualitativas en este sentido. Podrían usarse técnicas como la introspección para obtener una comprensión más exhaustiva acerca de las dimensiones de la e-Calidad.

Una debilidad adicional que opinamos conviene tener presente, es que al delimitar las dimensiones a incluir en la CS-e, en la mayoría de las ocasiones, se parte de las percepciones de los clientes, sin considerar las percepciones de otros

agentes, tales como los vendedores, los directivos, los diseñadores de las páginas Web, etc., y por ello, es posible que no se incluyan algunas dimensiones que podrían ser relevantes para cualquiera de esos agentes.

GAP 11: La investigación que examina las consecuencias de la e-Calidad es limitada

La literatura existente se ha centrado más en el desarrollo de escalas de la CS-e, es decir, en el análisis de la composición de la CS-e, que en las consecuencias o variables resultado de la e-Calidad. Zeithaml, Parasuraman y Malhotra (2002a) plantean que es posible que entre las consecuencias de la calidad de servicio electrónico se incluyan variables como las intenciones (entre otras, las intenciones de revisita a la página Web o de recompra) y los comportamientos (por ejemplo, las opiniones positivas acerca de la página Web). Los autores también señalan la conveniencia de examinar las consecuencias de las escalas de la CS-e en otros constructos, tales como la satisfacción, el valor percibido, la confianza y la fidelidad del cliente. En otra investigación tres años más tarde, los mismos autores, consideran como consecuencias de la calidad de servicio electrónico al valor percibido y a las intenciones de fidelidad (Parasuraman, Zeithaml y Malhotra, 2005).

La determinación de los antecedentes, la estructura y las consecuencias de la e-Calidad al mismo tiempo, podría ayudar a los gestores de organizaciones que operan online a identificar, por un lado, cuales de los factores de la CS-e son higiénicos, de manera que solamente actúan como inhibidores de las interacciones de los clientes cuando están ausentes, y por otro lado, cuales de los factores de la CS-e son los verdaderos catalizadores para el cambio en las actitudes y el comportamiento de los consumidores (Park y Gretzel, 2007).

Wolfenbarger y Gilly (2002), por ejemplo, obtienen que las diferentes dimensiones de la CS-e identificadas (variables predictivas) impactan con diferente intensidad, por ejemplo, en la satisfacción del cliente (variable resultado). Entre otros resultados, los autores obtienen que la dimensión fiabilidad/cumplimiento es

la que mayor impacto tiene en la satisfacción del cliente. Por tanto, sería oportuno investigar más el efecto de las diferentes dimensiones en distintas variables de resultado, ya que como señalan Park y Gretzel (2007), la mayoría de los esfuerzos de la investigación en la actualidad se limitan a la identificación de los diferentes aspectos a considerar en la evaluación de la CS-e y no relacionan estas evaluaciones con las medidas de resultado. Por ejemplo, la ausencia de exactitud en la información de una página Web lleva a percepciones negativas fuertes, mientras que la presencia de información exacta prácticamente no fomenta las percepciones de la calidad de servicio (Sweeney y Lapp, 2004).

No obstante, los elementos asociados al estilo gráfico tales como el diseño estructural y el formato de la página Web es probable que lleven a percepciones de calidad elevada, mientras que su ausencia tiene, a menudo, impacto reducido (Sweeney y Lapp, 2004). Por su parte, Kim y Fesenmaier (2008), se basan en Zhang y Von Dran (2001), para examinar el impacto de los factores de diseño en la formación de la primera impresión acerca de páginas Web de viajes. Los autores obtienen que, entre los factores de diseño, los factores principales que llevan a una primera impresión favorable son la inspiración y la usabilidad. Por tanto, observamos que es posible que algunos atributos no resulten críticos para la satisfacción de los clientes, pero que puedan crear insatisfacción cuando sean desempeñados pobremente.

Una vez que hemos identificado todos estos GAPS a partir de la revisión de la literatura de la e-Calidad, podemos concluir que la conceptualización y medición de la calidad de servicio electrónico a la vez que plantea una serie de dificultades y retos o lagunas de investigación, ofrece a los investigadores un amplio abanico de oportunidades.

Para una revisión más detallada de una serie de investigaciones seleccionadas de la literatura de la e-Calidad que nos facilite una mayor comprensión del estado actual de esta área de investigación, se puede consultar la **Tabla 2.4:** e-Calidad y otros constructos relacionados, en el **ANEXO 2.1** (ver página 139).

2.4. LA CONSTRUCCIÓN DE ESCALAS DE E-CALIDAD: DIMENSIONES E ÍTEMS UTILIZADOS

La revisión de la literatura de la e-Calidad nos permite constatar que no hay acuerdo sobre la naturaleza exacta o el número de dimensiones de la calidad de servicio a incluir en la evaluación que los clientes hacen de los servicios electrónicos (Parasuraman, Zeithaml y Malhotra, 2005; Ribbink, Van Riel, Liljander y Streukens, 2004; Srinivasan, Anderson y Ponnnavolu, 2002; Wolfinbarger y Gilly, 2003; Yang, Peterson y Cai, 2003).

El hecho de que no exista consenso en relación a las dimensiones e ítems que componen la e-Calidad, hace que los diferentes estudios no sean directamente comparables (Gummerus, Liljander, Pura y Van Riel, 2004).

La falta de definiciones claras, así mismo, hace que sea difícil, además de comparar, integrar los resultados obtenidos en diferentes investigaciones. Es más, es posible encontrar varios errores o debilidades en la literatura de la e-Calidad. A menudo, dimensiones con diferente denominación coinciden, en gran parte, en su definición y otras veces, la misma nomenclatura esconde diferentes conceptos. Por ejemplo, el acceso/accesibilidad tiene distintos significados en diferentes estudios.

En algunas ocasiones, se refiere a aspectos de la usabilidad tales como la facilidad para encontrar la página Web o la velocidad de descarga (ej. Gupta, Jones y Coleman, 2004; Van Riel, Liljander, Lemmink y Streukens, 2004), mientras que en otros casos se refiere a la accesibilidad a los representantes del servicio (Jun, Yang y Kim, 2004; Yang, 2001). Por su parte, Gummerus, Liljander, Pura y Van Riel (2004) consideran la dimensión capacidad de respuesta en términos de respuesta al cliente, mientras que en el trabajo de Loiacono, Watson y Goodhue (2007), esta dimensión se refiere al tiempo de carga de las páginas Web.

Por tanto, es de esperar que se vayan incorporando nuevos criterios, así como nuevas dimensiones y que las dimensiones identificadas sufran variaciones, ya que se aprecian diferencias significativas en los resultados de distintos investigadores.

A continuación, reunimos las principales dimensiones utilizadas por los clientes para evaluar las páginas Web en general y la calidad de servicio de las

páginas Web en particular, identificadas en investigaciones académicas. Estas dimensiones se clasifican de acuerdo con los cinco criterios relevantes identificados por Zeithaml, Parasuraman y Malhotra (2002a), a partir de la revisión y síntesis de la literatura, para evaluar las percepciones de la calidad de servicio electrónico: a) disponibilidad de información y contenidos, b) facilidad de uso o usabilidad, c) privacidad/seguridad, d) estilo gráfico, y e) fiabilidad/cumplimiento. Además, hemos incorporado otras dimensiones propuestas en la literatura.

La **disponibilidad de información y contenidos** se refiere principalmente a la obtención de información directamente de la página, a la profundidad o cantidad de la información, a la calidad de la información, y a la credibilidad de la información (Ho y Lee, 2007; Janda, Trocchia y Gwinner, 2002; Li, Kuo, y Russell, 1999; Lynch y Ariely, 2000; Swaminathan, Lepowska-White, y Rao, 1999; Tan, Xie y Li, 2003; Van den Poel y Leunis, 1999; Wolfenbarger y Gilly, 2001; Yang y Jun, 2002; Zellweger, 1997). La información es considerada como un elemento importante en la valoración de la calidad de servicio electrónico, debido a que se presume que los clientes desean acceder a una información completa, que les permita comprobar la disponibilidad de productos y realizar comparativas de precios, características y calidades (Trocchia y Janda, 2003), con objeto de mejorar el proceso de toma de decisiones sobre un producto, servicio, o compra (Häubli y Trifts, 2000; Lynch y Ariely, 2000; Novak, Hoffman y Yung, 2000). De manera similar, la información de productos, en términos de riqueza y calidad, es identificada como un elemento de satisfacción electrónica por Szymanski y Hise (2000).

Ho y Lee (2007) se refieren a la calidad de la información, en base a si la información es exacta, concisa y actualizada. Los autores destacan que, de hecho, el elemento informacional está presente, de una u otra forma, y es importante en todas las dimensiones que ellos consideran (calidad de la información, seguridad, funcionalidad de la página Web, relaciones con los clientes, y capacidad de respuesta) para la evaluación de la e-Calidad por parte de clientes que compran viajes electrónicamente. La credibilidad de la información hace referencia a la confianza que demuestran los clientes ante la información proporcionada en las páginas Web (Trocchia y Janda, 2003). Yang y Jun (2002), definen la dimensión credibilidad, en base a si la página Web proporciona detalles, por un lado, del

historial o de la trayectoria de negocio del proveedor de servicios online, y por otro lado, en relación a los descuentos y recompensas diversas (por ejemplo, a compras repetidas, clientes fieles,...).

Por su parte, la **facilidad de uso** o también denominada a menudo **usabilidad** en el contexto online, es considerada como un elemento esencial de la utilización de las tecnologías de la información y comunicación por parte de los clientes (Davis, 1989; Morris y Turner, 2001; Venkatesh, 2000; Venkatesh y Davis, 2000; Venkatesh, Morris, Davis y Davis, 2003). Sugiere que la valoración, por parte de los clientes, de las páginas Web probablemente estará influenciada por: 1) la facilidad de uso de las páginas y por 2) la eficacia de las páginas Web en ayudar a los clientes a conseguir lo que quieren (Parasuraman, Zeithaml y Malhotra, 2005; Van Riel, Liljander, Lemmink y Streukens, 2004; Zeithaml, Parasuraman y Malhotra, 2002a).

Este concepto fue desarrollado en un principio por Davis, Bagozzi y Warshaw (1989), que lo incluyeron en el modelo TAM (Technology Acceptance Model), en relación a la adopción de nuevas tecnologías en el entorno de trabajo, pero también es aplicable en un contexto online. Los estudios de Adams, Nelson y Todd (1992), Hendrickson, Massey y Cronan (1993), Keil, Beranek y Konsinsky (1995), Segars y Grover (1993) y Subramanian (1994), son réplicas del estudio de Davis (1989) que proporcionan, así mismo, evidencia empírica acerca de las relaciones entre la usabilidad, la facilidad de uso y la utilización del sistema y, que obtienen conclusiones similares.

Venkatesh y Davis (2000) extienden el modelo TAM original para explicar la usabilidad percibida y las intenciones de utilización del sistema en términos de los procesos de influencia social e instrumentación cognitiva. Con posterioridad, Venkatesh, Morris, Davis y Davis (2003), en un intento por integrar los ocho modelos más relevantes relacionados con la aceptación de las tecnologías de la información por parte de los usuarios (incluyendo a TAM), formulan la teoría UTAUT (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology). La teoría trata de explicar la intención de uso de los sistemas de información por parte de los usuarios, así como su posterior comportamiento de uso. En base a los resultados obtenidos, sus autores concluyen que la teoría UTAUT aventaja a cada uno de sus ocho modelos predecesores.

Entre los aspectos principales que afectan a la usabilidad, se incluyen las funciones de búsqueda, la velocidad de descarga, el diseño global, y la organización de la página (Collier y Bienstock, 2006; Jarvenpaa y Todd, 1997; Lohse y Spiller, 1998; Loiacono, Watson y Goodhue, 2007; Montoya-Weiss, Voss y Grewal, 2000; Nielsen, 2000; Novak, Hoffman y Yung, 2000; Spiller y Lohse, 1998; Van Riel, Liljander, Lemmink y Streukens, 2004). Jun, Yang y Kim (2004) asocian la facilidad de uso básicamente a la proporción de catálogos online bien organizados, con contenidos concisos, términos y condiciones fáciles de entender.

Por su parte, Bauer, Falk y Hammerschmidt (2006), de manera similar a Boyer y Hult (2005) y Reibstein (2002), entienden que los aspectos fundamentales que incluye la facilidad de uso son la funcionalidad, la accesibilidad a la información, la facilidad en la realización de pedidos y la navegación. En el caso de Parasuraman, Zeithaml y Malhotra (2005), la dimensión eficiencia reúne todos los aspectos que hemos identificado tras revisar la literatura para la dimensión facilidad de uso.

Xue y Harker (2002) consideran que la usabilidad incrementa la eficiencia en la utilización del sistema, y por tanto constituye un elemento decisivo para la satisfacción del cliente. Varios autores coinciden con Xue y Harker (2002), y además se refieren a la influencia que ejerce la facilidad de uso en la actitud de los clientes hacia las páginas Web B2C y en el comportamiento de los consumidores (ej. Elliott y Speck, 2005; Santos, 2003; Yang y Fang, 2004). Por su parte, Gefen y Straub (2000) subrayan la especial importancia que tiene la facilidad de uso en el caso de nuevos usuarios.

La **privacidad y/o seguridad** es otro de los criterios que ha sido analizado por su impacto en las percepciones del cliente online. En principio, ambos conceptos difieren. La privacidad implica la protección de la información personal de los usuarios (Friedman, Kahn y Howe, 2000). Diversos estudios demuestran la intranquilidad de los clientes online en relación a la aportación de sus datos personales (Davis, Buchanan-Oliver y Brodie, 2000; Dumortier y Goemans, 2001; Miyazaki y Fernández, 2001), incluyendo a los usuarios que han comprado productos/servicios online y a aquellos que no han llegado a realizar la compra (Rohm y Milne, 1998; Sheehan y Hoy, 2000). Por su parte, la seguridad se refiere a la protección de los usuarios del riesgo de fraude y de pérdidas económicas por el

uso de sus tarjetas de crédito o de otra información financiera (Montoya-Weiss, Voss y Grewal, 2000).

No obstante, en la literatura se ha tendido a la utilización conjunta de ambos conceptos (ej. Parasuraman, Zeithaml y Malhotra, 2005; Wolfinbarger y Gilly, 2003; Zeithaml, Parasuraman y Malhotra, 2002a). Así, autores como Janda, Trocchia y Gwinner (2002) y Jun, Yang y Kim (2004), mantienen que la dimensión de seguridad incorpora, por un lado, las percepciones de los clientes acerca del nivel de protección de la información personal o seguridad no financiera (ej. revelación de un número de teléfono), y por otro lado, las percepciones del nivel de riesgo online en la realización de transacciones online o seguridad financiera (ej. revelación del número de la tarjeta de crédito).

Parasuraman, Zeithaml y Malhotra (2005) hacen referencia a la privacidad para incluir los aspectos de seguridad financiera y seguridad no financiera. Wolfinbarger y Gilly (2003), por su parte, definen la dimensión privacidad/seguridad para incluir ambos aspectos. Así mismo, Ribbink, Van Riel, Liljander y Streukens (2004) identifican la dimensión garantía en este mismo sentido, para incorporar la seguridad y la privacidad.

En general, se reconoce que es clave la disponibilidad de una política de privacidad formal y de confidencialidad en la página Web por parte de las empresas de forma que exista un acceso seguro que los clientes reconozcan inmediatamente, una reputación general del proveedor o suministrador de servicios, una certificación o garantías de seguridad, informes de las experiencias de otros clientes, etc. Ambas, la seguridad y la privacidad, son identificadas como aspectos determinantes de la calidad de servicio percibida por Liljander, Van Riel y Pura (2002), Yoo y Donthu (2001), y Zeithaml, Parasuraman y Malhotra (2000). Sin embargo, estudios más recientes sugieren que los aspectos de seguridad y privacidad, a menudo, se refieren a la confianza en el proveedor del servicio, y por tanto no incluyen esta dimensión para la evaluación de la calidad de servicio electrónico (Fassnacht y Koese, 2006).

Otro criterio que ha sido investigado por influir en la evaluación de los servicios online, es el **estilo gráfico** (Ariely, 2000; Hoffman y Novak, 1996; Hoque y Lohse, 1999; Lynch y Ariely, 2000; Montoya-Weiss, Voss y Grewal, 2000; Novak,

Hoffman y Yung, 2000; Schlosser y Kanfer, 2001), que incorpora aspectos como el color, formato, tamaño y tipo de impresión, número de fotografías y gráficos, y animación. Diversos autores, entre los que se encuentran Gummerus, Liljander, Pura y Van Riel (2004), Ribbink, Van Riel, Liljander y Streukens (2004) y Van Riel, Liljander y Jurriëns (2001), aluden a los aspectos comentados con anterioridad cuando se refieren a la interfaz del usuario. La interfaz del usuario, captura aspectos tales como el diseño general de la página (Kaynama y Black, 2000; Szymanski y Hise, 2000, Wolfenbarger y Gilly, 2003; Zeithaml, Parasuraman y Malhotra, 2000), o escenario electrónico (e-scape) (Van Riel, Liljander, Lemmink y Streukens, 2004), incluyendo el formato (Srinivasan, Anderson y Ponnnavolu, 2002), la facilidad de navegación (Kaynama y Black, 2000; Zeithaml, Parasuraman y Malhotra, 2000), la facilidad de uso (Dabholkar, 1996; Meuter, Ostrom, Roundtree y Bitner, 2000; Srinivasan, Anderson y Ponnnavolu, 2002; Zeithaml, Parasuraman y Malhotra, 2000) y la estética de la página (Zeithaml *et al.*, 2000).

Van Riel, Liljander y Jurriëns (2001) se refieren a la interfaz del usuario como el elemento que refleja la manera en que se prestan los servicios, es decir, el canal a través del cual los clientes están en contacto con el proveedor de servicios. Es preciso señalar que, para algunos autores, la interfaz del usuario como determinante de la calidad de servicio electrónico, consiste en una única dimensión (Grönroos, Heinonen, Isoniemi y Lindholm, 2000), mientras que para otros consiste en varias subdimensiones (Donthu, 2001; Zeithaml, Parasuraman y Malhotra, 2000; Kaynama y Black, 2000).

Otros autores se refieren a la dimensión de sensaciones (Janda, Trocchia y Gwinner, 2002, Trocchia y Janda, 2003) para recoger la medida en que un proveedor de servicios de Internet presta atención a los aspectos de estética de las experiencias de compra online. Dentro de esta dimensión consideran asimismo, la habilidad del consumidor online para interactuar con el producto, así como con otros individuos, durante la experiencia de compra, es decir, las características interactivas de la página Web del detallista electrónico (Janda, Trocchia y Gwinner, 2002, Trocchia y Janda, 2003).

Otras aportaciones académicas consideran que hay que incluir la posibilidad de interactuar en comunidades online como un elemento a evaluar por los clientes online en su evaluación de la e-Calidad (ej. Ho y Lee, 2007). De hecho, es posible

que la existencia de comunidades online influya de manera significativa en el proceso de servicio. Ello se debe a que las comunidades virtuales permiten que los clientes compartan opiniones e intercambien información entre ellos, y por tanto, que se añada información, personas y relaciones (Armstrong y Hagel, 1996).

El ***cumplimiento/fiabilidad***, que en el contexto offline de calidad es considerada la dimensión más relevante (Parasuraman, Zeithaml, y Berry, 1988), también se identifica como un factor importante en el contexto online, asociada a una distribución a tiempo y exacta, en cuanto a las características del producto/servicio y otros asuntos de cumplimiento, tales como precisión en precios y respuesta en el tiempo prometido (Bauer, Falk y Hammerschmidt, 2006; Collier y Bienstock, 2006; Jun, Yang y Kim, 2004; Liljander, Van Riel y Pura, 2002; Palmer, Bailey y Faraj, 1999; Parasuraman, Zeithaml y Malhotra, 2005; Wolfinbarger y Gilly, 2002, 2003; Yang y Jun, 2002). Incorpora, además, los aspectos relacionados con el funcionamiento de la página (Zeithaml, Parasuraman y Malhotra, 2002a).

Parasuraman, Zeithaml y Malhotra (2005) y Rosenbaum (2005), en cambio, se refieren a la dimensión disponibilidad del sistema en relación al correcto funcionamiento técnico de las páginas Web. En el caso de Collier y Bienstock (2006), el cumplimiento/fiabilidad se identifica con la dimensión calidad del resultado, mientras que los aspectos relacionados con la funcionalidad de la página Web se incluyen en la dimensión calidad del proceso. En particular, estos autores incluyen tres dimensiones, todas ellas referidas a la fiabilidad como componentes de la dimensión resultado de la CS-e de orden superior.

Fassnacht y Koese (2006) también incluyen a la fiabilidad como un componente, junto a beneficio funcional y beneficio emocional, del constructo resultado de la CS-e. Por su parte, Janda, Trocchia y Gwinner (2002) consideran las expectativas de los clientes y definen la dimensión rendimiento para un contexto detallista online, que incluye el cumplimiento de pedidos (distribución/prestación de productos/servicios exacta y a tiempo, y buena voluntad para corregir errores que surjan durante la transacción) y la eficiencia en las transacciones (páginas Web que se carguen rápidamente y que sean de navegación fácil). En consecuencia, el rendimiento comprende más que la mera recepción del producto/servicio adecuado por el cliente.

En diferentes investigaciones se señala que otros criterios como el acceso, la capacidad de respuesta, la compensación, la personalización y la diversión, entre otros, merecen mencionarse en lo que respecta a la calidad de páginas Web. Estos criterios están comenzando a ser específicamente investigados.

El **acceso/accesibilidad** permite la comunicación con el proveedor o los representantes del servicio, e incluye la disponibilidad de la dirección *bricks and mortar* de la empresa, su dirección de e-mail, números de teléfono y fax (Jun, Yang y Kim, 2004). Jun *et al.* (2004) y Yang y Jun (2002), en sus respectivos estudios, consideran que para definir la dimensión acceso debe tenerse en cuenta la preferencia, por parte de los clientes online, por tener múltiples maneras para contactar con los detallistas online. De hecho, estudios previos mencionan la necesidad de contacto frecuente con el cliente por teléfono y otros medios de comunicación convencionales (Burke, 1997; Cox y Dale, 2002).

Sin embargo, otros autores definen de manera diferente esta dimensión. Así, Janda, Trocchia y Gwinner (2002) definen el acceso como la dimensión que hace posible que los detallistas en Internet y los clientes online proporcionen y compren, respectivamente, una amplia variedad de productos desde cualquier lugar en el mundo a través de un detallista online específico. Por tanto, el acceso consta de la variedad y universalidad de los productos ofrecidos en la página Web (Dayal, French y Sankaran, 2002; Janda, Trocchia y Gwinner, 2002; Van Iwaarden, Van der Wiele, Ball y Millen, 2004).

En consecuencia, Janda *et al.* (2002) y Trocchia y Janda (2003), en su consideración de la dimensión de acceso, se basan en que una amplia variedad de bienes en la página Web reduce la necesidad de los clientes de moverse de una página a otra. La conceptualización de la dimensión acceso por parte de Janda *et al.* (2002), en lo que se refiere a la variedad de productos, es consistente con el elemento de garantía, tal y como lo entienden Van Iwaarden *et al.* (2004), en un intento de analizar e identificar las dimensiones SERVQUAL en relación al negocio electrónico. Más autores también señalan que para los negocios online es fundamental tener un inventario completo e información de los productos rica y relevante (ej. Dayal, French y Sankaran, 2002).

Las definiciones de la dimensión contacto por parte de Parasuraman, Zeithaml y Malhotra (2005) y de la dimensión servicio al cliente por parte de Wolfinbarger y Gilly (2003), se corresponden con la primera manera de entender la dimensión acceso que hemos señalado, esto es, con ofrecer a los clientes diferentes alternativas de contacto con el proveedor del servicio.

La **capacidad de respuesta**, al igual que en un contexto de servicios tradicional, hace referencia a la eficacia y eficiencia con que se responde ante problemas que experimentan los clientes (Bauer, Falk y Hammerschmidt, 2006; Liljander, Van Riel y Pura, 2002; Long y Mc Mellon, 2004; Parasuraman, Zeithaml y Malhotra, 2005; Tan, Xie y Li, 2003; Van Riel, Liljander, Lemmink y Streukens, 2004; Zeithaml, Parasuraman y Malhotra, 2000) o cuando realizan preguntas o sugieren mejoras (Ribbink, Van Riel, Liljander y Streukens, 2004).

En general, la capacidad de respuesta es una dimensión que se refiere a la capacidad para cuidar a los clientes por parte de la empresa, más allá de la mera transacción y a la capacidad de construir relaciones a largo plazo (Bauer, Falk y Hammerschmidt, 2006). No obstante, Yang y Jun (2002) consideran que la dimensión capacidad de respuesta hay que incluirla en la determinación de la calidad de servicio online percibida por los no-compradores online, pero no en la valoración de los compradores online.

La dimensión **compensación**, por su parte, se refiere al grado en que sería compensado el cliente online en caso de problemas (Parasuraman, Zeithaml y Malhotra, 2005). Por tanto, este servicio de recuperación puede considerarse como una oportunidad para corregir fallos y enmendar relaciones deterioradas. En consecuencia, podemos concluir que tanto la dimensión compensación como la dimensión capacidad de respuesta, ambos elementos que forman parte de la experiencia de recuperación del servicio, pueden ser vitales en la gestión de las relaciones con los clientes online.

Estas dos dimensiones han sido consideradas en la investigación de Parasuraman, Zeithaml y Malhotra (2005) en el caso de la evaluación de la e-Calidad por parte de los clientes online que han experimentado problemas en sus transacciones electrónicas. Así mismo, cada vez son más los investigadores que enfatizan la importancia creciente de considerar los aspectos relacionados con la

recuperación de los servicios, tanto electrónicos como no electrónicos (ej. Caruana y Ewing, 2006; Collier y Bienstock, 2006; Mollenkopf, Rabinovich, Laseter y Boyer, 2007).

Por su parte, Holloway y Beatty (2003) identifican una serie de situaciones específicas en contextos online en las que los clientes pueden necesitar la recuperación de sus servicios. Según estos autores, en la práctica, estas situaciones están relacionadas con aspectos de: 1) cumplimiento, especialmente referidos a la distribución; 2) la página Web; 3) apoyo del servicio al cliente; y 4) seguridad y riesgo, referidos a los datos financieros y personales de los clientes.

Por otro lado, la **personalización/customización** en entornos puramente electrónicos, se refiere a la adaptación del servicio a las preferencias individuales de los clientes, y a sí el servicio se adapta al cliente en base a la información anterior que la empresa mantiene sobre el mismo, sin preguntarle (Liljander, Van Riel y Pura, 2002). Gummerus, Liljander, Pura y Van Riel (2004) consideran que el grado hasta el que se pueden satisfacer las preferencias de los clientes individuales (lo que Zeithaml, Parasuraman y Malhotra (2000) definen como "customisation") es un aspecto esencial a tener en cuenta en la conceptualización de la calidad online.

Yang y Jun (2002), por su parte, entienden que la personalización se ilustra mediante el envío de cartas de agradecimiento a los clientes y mediante el ofrecimiento a los usuarios de la oportunidad de enviar comentarios acerca de sus experiencias individuales de servicio online en la página Web. Jun, Yang y Kim (2004), defienden que aunque los detallistas electrónicos utilicen un medio impersonal, una página Web, como principal canal de marketing y de prestación de servicios, deberían hacer todo lo posible para proporcionar servicios personalizados o individualizados a sus clientes.

La personalización se identifica con altos grados de flexibilidad y de singularidad, y una relación más estrecha en relación a los clientes. No obstante, la adaptación al cliente está asociada con bajos niveles de flexibilidad y de singularidad, y a una relación más distante (Surjadjaja, Ghosh y Antony, 2003). Entonces, es posible concluir que según los autores, la personalización y la adaptación al cliente denotan diferente nivel de participación del cliente. Wolfenbarger y Gilly (2003) incluyen el aspecto de personalización en la dimensión

diseño de la página Web. En concreto, los autores consideran oportuno un nivel de personalización ni demasiado bajo ni demasiado elevado. Sin embargo, Zeithaml, Parasuraman y Malhotra (2002a) y Parasuraman, Zeithaml y Malhotra (2005) no consideran la dimensión de personalización/customización.

Un factor emergente en la literatura es la diversión/entretenimiento. Aunque esta dimensión aún no está ampliamente reconocida en las investigaciones que examinan la evaluación de las páginas Web (ver una excepción en Bauer, Falk y Hammerschmidt, 2006), la diversión ha recibido una creciente atención en la literatura que se refiere a las interacciones personas-tecnología en general (ej. Lin, Wu y Tsai, 2005). La dimensión **diversión** se refiere al grado en que la página Web satisface las necesidades de entretenimiento de los clientes (Agarwal y Karahanna, 2000).

Bauer, Falk y Hammerschmidt (2006) consideran que para reunir todos los aspectos de evaluación de la calidad de las compras online por parte de los clientes, hay que incluir también la dimensión diversión. Los autores incluyen dicha dimensión, y además añaden el elemento personalización del servicio a los aspectos de entretenimiento para referirse a la dimensión diversión. A pesar de que, en un principio, en las experiencias a través de la Web no hay interacción personal, creemos que ello no implica necesariamente que las emociones no sean importantes, de manera similar que en las interacciones cliente-representantes del servicio en las experiencias de servicio tradicionales.

Otros autores no consideran que haya que incluir el aspecto diversión para medir la CS-e, ya que, según señalan, es posible que este elemento no sea relevante en todos los contextos o para todos los clientes (ej. Parasuraman, Zeithaml y Malhotra, 2005). Otra dimensión que se menciona es el **conocimiento de los precios** (ej. Zeithaml, Parasuraman y Malhotra, 2000). Sin embargo, en estudios posteriores, Zeithaml, Parasuraman y Malhotra (2002a), Parasuraman, Zeithaml y Malhotra (2005), así como Tan, Xie y Li (2003), no consideran la dimensión conocimiento de precios para la evaluación de la calidad de servicio.

Sobre este particular, Tan, Xie y Li (2003) apuntan que para el desarrollo de un marco general acerca del entendimiento de la calidad de servicio electrónico no hay que considerar la dimensión conocimiento de precios. Para ello se basan en que

la citada dimensión no parece ser relevante para la determinación de la e-Calidad en el caso de proveedores de servicios de información sin ánimo de lucro, tales como instituciones de educación superior, gobiernos, bibliotecas públicas, etc. En cambio, reconocen que la dimensión de conocimiento de precios es posible que resulte relevante en el ámbito detallista electrónico. Pero, según ellos, el comercio electrónico es únicamente una subcategoría de los servicios a través de la Web. Por tanto, Tan *et al.* (2003) para su análisis de las dimensiones de la calidad de servicio electrónico proponen dos cambios principales a las dimensiones consideradas por Zeithaml *et al.* (2000). Por un lado, no consideran la dimensión conocimiento de precios, y por otro lado, incorporan la dimensión calidad de la información, referida a la necesidad de que esa información sea precisa, relevante, actualizada, oportuna, y fácil de localizar.

La dimensión **social** (social involvement) emerge también como un factor que significa oportunidades para compartir información y comunicar experiencias y opiniones a otros (Park y Gretzel, 2007). En esta dimensión son fundamentales los aspectos compartir y comunicar entre iguales, ambos referidos a las interacciones con la página Web. Consideramos que esta dimensión coincide en gran medida, o por lo menos es similar a las dimensiones *interfaz del usuario* (Van Riel, Liljander y Jurriëns, 2001), *sensaciones* (Janda, Trocchia y Gwinner, 2002) y *relaciones con los clientes* (Ho y Lee, 2007). En definitiva, la dimensión social incorpora el aspecto de la comunidad online o el beneficio social en la evaluación de la e-Calidad.

La **integración de la tecnología** es otro factor que podría ser considerado en los estudios de evaluación de la Web, ya que su importancia es creciente en la medida que las nuevas tecnologías tales como los sistemas de navegación de automóviles, los reproductores MP3, los teléfonos móviles con conexión a Internet y otras formas de servicios tecnológicos móviles sean ampliamente aceptados por el público (Park y Gretzel, 2007). La integración de la tecnología permite al público acceder a contenidos que se descarguen en estos dispositivos varios y que sean utilizados, por ejemplo, durante el trayecto de un viaje. Por ejemplo, durante las Olimpiadas de Beijing 2008, se ha hecho referencia constante al aspecto de integración de la tecnología y a las posibilidades que ofrece.

En la **Tabla 2.5**: e-Calidad: Dimensiones e ítems utilizados, que incorporamos como **ANEXO 2.2a** (ver página 151), se especifican los ítems

asociados a cada una de las dimensiones identificadas por diferentes investigadores seleccionados a partir de la revisión de la literatura. Incluimos, a su vez, la **Tabla 2.6**: e-Quality: Dimensions and ítems used, como **ANEXO 2.2b** (ver página 159), en inglés, para evitar posibles problemas o confusiones que pudieran darse con la traducción.

2.5. CONCLUSIONES Y FUTURAS VÍAS DE INVESTIGACIÓN

La investigación que analiza la calidad de servicio electrónico o e-Calidad está en una fase emergente, sobretodo en el ámbito académico. La mayoría de investigaciones sobre e-Calidad se han realizado en base al análisis, adaptación y relación de conceptos de la literatura de la calidad de servicio, calidad de los sistemas online (tecnología e información) y gestión relacional. La literatura académica que se refiere en profundidad a la calidad de los sistemas online (ej. Cody-Allen y Kishore, 2006; Kim, Kishore y Sanders, 2005) es escasa, a pesar de que es una categoría conceptual que cada vez está adquiriendo mayor peso en la literatura de servicios electrónicos (Jun y Cai, 2001; Jun, Yang y Kim, 2004; Santos, 2003; Yang, Jun y Peterson, 2004).

Existe unanimidad al aceptar el carácter multidimensional del concepto de e-Calidad, pero no existe consenso en cuanto a las dimensiones que lo componen. Una primera debilidad en relación a la delimitación de las dimensiones a incluir en la calidad de servicio electrónico, procede de que la mayoría de ocasiones, dicha delimitación se realiza partiendo de las percepciones de los clientes, sin considerar las percepciones de otros agentes: vendedores, directivos, diseñadores de páginas Web, etc. Una segunda debilidad se deriva de que una gran parte de las dimensiones consideradas en la valoración de la e-Calidad se refieren específicamente a la tecnología. Por ejemplo, las dimensiones diseño de la página, privacidad/seguridad y facilidad de uso, están presentes con frecuencia en las investigaciones.

Además, la conceptualización y medición de la e-Calidad necesitan de la identificación de diversos moderadores (ej. nivel de participación del cliente, preparación tecnológica de los clientes,...). Adicionalmente, cabe señalar que la mayoría de las escalas propuestas en relación a la e-Calidad, se han desarrollado,

principalmente, en EEUU. Es preciso plantearse si las escalas propuestas son aplicables a diferentes contextos. Por ejemplo, no está claro hasta qué punto se puede trasladar a estos conceptos y a las teorías asociadas a ellos, desde EEUU hasta otros contextos nacionales, normativos y culturales (Evanschitzky, Iyer, Hesse y Ahlert, 2004). Por tanto, las teorías desarrolladas dentro de Estados Unidos deben someterse a validaciones en investigaciones en diferentes contextos y culturas, fuera de EE.UU, antes de que tengan una aceptación universal (Boddewyn y Iyer, 1999; Boyacigiller y Adler, 1991). Por ejemplo, Caruana y Ewing (2006) realizan una réplica extendida de la escala eTailQ, desarrollada por Wolfinbarger y Gilly (2003), con el propósito de validar esta escala en un nuevo contexto de países y de categorías de productos.

Una cuestión principal que debería ser específicamente investigada es si es suficiente una única escala o deberían desarrollarse múltiples escalas. Varios autores argumentan que las escalas de medición de la e-Calidad tienen que variar en contextos diferentes y que los beneficios que se derivan de un servicio electrónico en particular también dependen del contexto (ej. Parasuraman, Zeithaml y Malhotra, 2005). Por ejemplo, las compras online difieren de los periódicos online. No obstante, otros autores (ej. Fassnacht y Koese, 2006) creen que, a pesar de las posibles diferencias, hay aspectos de la calidad de servicio que tendrían que tenerse en cuenta sin consideración del contexto.

Por tanto, una dirección de investigación futura podría ser el desarrollo de una escala de medición que sea aplicable a una amplia oferta de servicios electrónicos más que a un área específica. Y a la inversa, otra dirección para nuevas investigaciones podría ser examinar las diferencias potenciales en relación a las percepciones de la calidad de servicio electrónico en varios contextos. Por ejemplo, el beneficio emocional, en contraste con el beneficio funcional, podría ser más relevante para los servicios de noticias o de información del tiempo que para las compras online.

Además, es necesario examinar las consecuencias de las escalas de la e-Calidad en constructos como la satisfacción, el valor percibido, la confianza y la fidelidad de los clientes. Un aspecto crítico para los gestores de organizaciones que operan online es la determinación de los factores de la e-Calidad que son higiénicos (*factores higiénicos*), de manera que únicamente actúen como inhibidores de las

interacciones de los clientes cuando están ausentes; y de los factores que actúan como verdaderos catalizadores para el cambio en las actitudes y comportamiento de los consumidores (*factores catalizadores*) (Kim y Fesenmaier, 2008; Zhang y Von Dran, 2001). Este es un aspecto sobre el que deberían realizarse mayor número de investigaciones. Actualmente, muchos de los esfuerzos realizados para la evaluación de la Web se limitan a la identificación de las características o elementos que componen la CS-e, pero no relacionan estas evaluaciones con las medidas de resultados. El análisis de qué o cuáles son estas medidas resultado es una área de investigación que claramente necesita que se le preste atención.

La **Tabla 2.7**, que denominamos, "Lagunas de investigación/Líneas de investigación futura", trata de simular un mapa de futuras líneas de investigación. Para ello clasificamos un conjunto de trabajos seleccionados de acuerdo con su contenido en relación a cinco variables:

- (1) perspectiva adoptada: el consumidor o la organización en su conjunto;
- (2) contenido básico de la oferta: producto o servicio;
- (3) objetivos del consumidor: búsqueda de información o compra;
- (4) consideración de la experiencia de compra: no completa o completa; y
- (5) canal: canal único o multicanal.

La zona en blanco refleja las principales avenidas de investigación futura.

Tabla 2.7.

Lagunas de investigación/Líneas de investigación futura (Área en blanco)

	Perspectiva		Producto/Servicio		Objetivos del cliente		Experiencia de compra		Canal	
	Cliente	Organización	Producto	Servicio	Buscadores de información	Compradores	Completa	No completa	Monocanal	Multicanal
Barrutia, Charterina y Gilsanz (forthcoming)										
Bauer, Falk y Hammerschmidt (2006)										
Cai y Jun (2003)										
Caruana y Ewing (2006)										
Collier y Bienstock (2006)										
Cristobal, Flavián y Guinaliú (2007)										
Fassnacht y Koese (2006)										
Gummerus, Liljander, Pura y Van Riel (2004)										
Ho y Lee (2007)										
Janda, Trocchia y Gwinner (2002)										
Jun, Yang y Kim (2004)										
Loiacono, Watson y Goodhue (2002)										
Long y Mc Mellon (2004)										
Parasuraman, Zeithaml y Malhotra (2005)										
Ribbink, Van Riel, Liljander y Streukens (2004)										
Santos (2003)										
Sweeney y Lapp (2004)										
Van Riel, Liljander, Lemmink y Streukens (2004)										
Wolfenbarger y Gilly (2003)										
Yang, Jun y Peterson (2004)										

Fuente: Elaboración propia.

Un simple vistazo a la zona blanca del “mapa” permite identificar cuatro avenidas claras para la investigación futura. Una primera laguna es que, la relativamente escasa literatura sobre e-Calidad, analiza la perspectiva de los clientes, siendo exigua la literatura que investiga la perspectiva interna de la organización. La segunda laguna se centra en la necesidad de plantear estudios en ámbitos de servicios; preferentemente, en contextos de servicios puros, ya que las investigaciones previas más relevantes se han centrado en los productos físicos. Es muy posible que, al igual que sucede con las medidas de la calidad de servicio tradicional, las dimensiones de la e-Calidad, por un lado, tiendan a ser contingentes en diferentes industrias, y por otro lado, sean dependientes del tipo de servicio, incluso dentro de una misma industria.

Una tercera laguna es que la gran mayoría de las investigaciones sobre e-Calidad están enfocadas a las compras online obviando otro tipo de situaciones como la búsqueda de información o situaciones experienciales. La cuarta laguna se refiere a que no todas las investigaciones consideran la experiencia de compra completa, al no incluir, por ejemplo, aspectos de cumplimiento o del servicio al cliente. Por último, prácticamente la totalidad de la literatura de la e-Calidad se centra en examinar aisladamente la calidad de servicio online, sin considerar que los clientes, con frecuencia, en sus experiencias de servicios, optan por una combinación multicanal de los contextos offline y online, es decir, utilizan conjuntamente el canal de venta personal y el canal Internet.

Adicionalmente, hemos incluido una lista de cuestiones o temas relevantes que creemos que deberían ser considerados en futuras investigaciones de la e-Calidad (ver **Tabla 2.8**: Líneas de investigación futura de la calidad de servicio electrónico o e-Calidad).

Tabla 2.8.

Líneas de investigación futura de la Calidad de Servicio Electrónico o e-Calidad

- Desarrollo de teorías específicas para la investigación de la CS-e.
- Desarrollo de escalas de medición en diferentes ámbitos geográficos.
- Desarrollo de escalas de medición en diversos ámbitos geográficos más que en un área específica.
- Desarrollo de escalas de medición utilizando un amplio surtido de ofertas de servicios electrónicos.
- Comparación de diferentes tipos de servicios electrónicos.
- Consecuencias de la CS-e: satisfacción, confianza, valor percibido, fidelidad del cliente, etc.
- Estudios que incluyan también las percepciones de otros agentes (diferentes al consumidor): vendedores, directivos, diseñadores de páginas Web, etc.
- Identificación de moderadores para la conceptualización y medición de la CS-e (ej. nivel de participación del cliente, preparación tecnológica del cliente, etc.).
- Desarrollo y contraste de escalas en el área de comercio móvil (GPS, MP3, etc.).
- Desarrollo de escalas en situaciones tales como la búsqueda de información o experienciales.
- Desarrollo de escalas utilizando modelos jerárquicos y/o índices formativos/escalas reflectivas.
- Desarrollo de escalas en contextos de servicios puros.
- Desarrollo de escalas en el ámbito del sector público.
- Desarrollo de escalas desde una perspectiva multicanal.
- Desarrollo de escalas considerando muestras representativas en vez de muestras de conveniencia o autoseleccionadas.
- Estudio de las experiencias de la CS-e de recuperación.
- Investigación de las dimensiones que están menos asociadas con la tecnología.
- Desarrollo de investigaciones cualitativas en profundidad para identificar la importancia de las diferentes dimensiones (ej. introspección).
- Análisis del papel que desempeñan el beneficio funcional y el beneficio emocional en la evolución de la CS-e.
- ¿Hasta que punto es relevante la consideración del beneficio social (dimensión social) en el contexto de la CS-e?

Fuente: Barrutia y Gilsanz (2009).

ANEXO 2.1: Tabla 2.4: e-Calidad y otros constructos relacionados

Estudio	Metodología	DOMINIO DE ESTUDIO	Dimensiones principales	Principales resultados de la investigación
Bauer, Falk y Hammerschmidt (2006)	Escala desarrollada a partir de la revisión de la literatura y entrevistas cualitativas semi-estructuradas a usuarios online: estudiantes de postgrado y personal universitario. Los datos son recogidos mediante cuestionarios estructurados distribuidos por un instituto de investigación de mercados alemán a miembros seleccionados aleatoriamente de su panel online. Únicamente se considera a encuestados que hayan completado compras de productos. 384 cuestionarios utilizables. Análisis factorial exploratorio y confirmatorio, modelo de ecuaciones estructurales, análisis de regresión múltiple.	Calidad de Servicio Online	<p>Variabes resultado: Calidad de Servicio online general, Valor percibido, Satisfacción del cliente, Duración de la relación, Intención de recompra.</p> <p>Variabes predictivas: Funcionalidad/Diseño, Diversión, Proceso, Fiabilidad, Capacidad de respuesta.</p>	<p>-Los autores consideran todas las fases del proceso de distribución de los servicios electrónicos: Información; Acuerdo; Cumplimiento; Servicio posterior a la venta, para desarrollar una escala de medición de la calidad de servicio (eTransQual) que capture el proceso transaccional.</p> <p>-La escala eTransQual integra elementos de la calidad de servicio electrónicos tanto utilitarios (extrínsecos) como hedónicos (intrínsecos).</p> <p>-La dimensión <i>capacidad de respuesta</i> no emerge como una escala diferenciada que solamente es relevante en los casos en los que los usuarios incurren en problemas.</p> <p>-Medición desde la perspectiva de marketing: Todas las dimensiones (en especial, la fiabilidad) denotan un impacto positivo significativo en el valor percibido así como en la satisfacción del cliente.</p> <p>-Medición desde la perspectiva económica: La dimensión <i>diversión</i>, como factor dominante, influye en las variables resultado duración de la relación e intención de recompra, siendo estas últimas el principal antecedente del valor del ciclo de vida del cliente.</p>
Cai y Jun (2003)	Escalas desarrolladas a partir de la revisión de la literatura y análisis exploratorio. 171 entrevistados repartidos en dos grupos: compradores online y buscadores de información; Un grupo de estudiantes de MBA y educación superior y dos grupos de profesionales. Análisis Multivariante de la Varianza (MANOVA).	Calidad de Servicio Online	<p>Variabes resultado: Calidad de Servicio online general percibida por los compradores online; Calidad de Servicio online general percibida por los buscadores de información.</p> <p>Variabes predictivas: Diseño/Contenido de la página Web, Confianza, servicio Rápido/Fiable, Comunicación.</p>	<p>-Las cuatro dimensiones influyen significativamente en la <i>evaluación de los compradores online</i> de la calidad de servicio online.</p> <p>-Únicamente tres dimensiones, el Diseño/Contenido de la página Web, la Confianza y la Comunicación tienen un impacto significativo en la <i>evaluación de los buscadores de información</i> de la calidad de servicio online.</p> <p>-La dimensión Diseño/Contenido de la página Web está relacionada principalmente con las interacciones cliente-página Web. Las otras tres dimensiones se refieren a las interacciones cliente-empleados y a las interacciones cliente-página Web.</p>

Estudio	Metodología	DOMINIO DE ESTUDIO	Dimensiones principales	Principales resultados de la investigación
Caruana y Ewing (2006)	<p>Réplica con extensión del instrumento de Wolfinbarger y Gilly (2003) para medir la calidad de servicio online. Nuevos, múltiples contextos: Acciones en Australia, ultramarinos en Malta y libros en Sudáfrica. Las empresas envían e-mails a los clientes online de su base de datos solicitando que visiten una página Web y cumplimenten el cuestionario. Se recogen un total de 1.165, 692 y 210 respuestas para libros, acciones y ultramarinos, respectivamente. Análisis factorial confirmatorio, modelo de ecuaciones estructurales, correlaciones canónicas.</p>	Calidad de Servicio Detallista Electrónico	<p>Variables resultado: Valor percibido, Satisfacción electrónica, Fidelidad electrónica.</p> <p>Variables eTail Quality predictivas: Cumplimiento/Fiabilidad, Servicio al cliente, Diseño del sitio Web, Seguridad/privacidad.</p>	<p>-El constructo y medida eTailQ es generalizable a diferentes categorías de productos y países. La escala muestra equivalencia conceptual y psicométrica. Por tanto, los detallistas online de productos/servicios pueden utilizar la escala eTailQ con confianza en países de habla inglesa diferentes a los Estados Unidos.</p> <p>-Los autores no se detienen únicamente en la consideración del efecto del constructo de la calidad online general en cada una de las variables resultado –valor percibido, satisfacción y fidelidad generales, sino que examinan el efecto de cada una de las cuatro variables predictivas de la calidad online identificadas en cada variable resultado.</p>
Collier y Bienstock (2006)	<p>Análisis de la literatura académica y de los prácticos. La encuesta depurada es administrada a estudiantes universitarios que han completado al menos una transacción online con detallistas electrónicos. 334 cuestionarios utilizables (las preguntas referidas a la dimensión Recuperación son aplicables a 189 encuestados). Análisis mediante modelo de ecuaciones estructurales.</p>	Calidad de Servicio en el comercio detallista electrónico	<p>Variables resultado: Satisfacción e Intenciones de comportamiento.</p> <p>Variables predictivas: 3 dimensiones de segundo orden y 11 dimensiones de primer orden: <i>Calidad del proceso</i> (Funcionalidad, Información adecuada, Diseño, Privacidad, Facilidad de uso), <i>Calidad del resultado</i> (Exactitud de los pedidos, Condiciones del pedido, Tiempo oportuno), <i>Recuperación</i> (Equidad interactiva, Equidad de procedimiento, Equidad de resultado).</p>	<p>-Desarrollo y tratamiento empírico de un marco conceptual de la calidad de servicio electrónico que combina las dimensiones Proceso, Resultado, y Recuperación.</p> <p>-Se obtiene soporte empírico para la aproximación tridimensional a la conceptualización de la calidad de servicio electrónico. La definición y medición de la e-calidad, además de la <i>calidad del proceso</i> debe considerar la <i>calidad del resultado</i> y la calidad de las experiencias de <i>recuperación</i>. Por tanto, la calidad de servicio electrónico es más que la mera interacción del cliente con la página Web.</p> <p>-La dimensión calidad del resultado se refiere exclusivamente al elemento de fiabilidad.</p> <p>-Se obtiene soporte empírico para la utilización de indicadores formativos en lugar de indicadores reflectivos para la conceptualización de la calidad de servicio electrónico.</p> <p>-La Satisfacción actúa de mediadora entre la Calidad del resultado y las Intenciones de comportamiento, así como entre la Recuperación y las Intenciones de comportamiento.</p>

Estudio	Metodología	DOMINIO DE ESTUDIO	Dimensiones principales	Principales resultados de la investigación
Cristóbal, Flavián y Guinaliú (2007)	Escala desarrollada a partir de la revisión de la literatura y entrevistas en profundidad a personas con alguna relación con la calidad de servicio y el comercio electrónico. La escala inicial es depurada mediante el método Delphi. Se realiza un pre-test en una muestra de 54 individuos. Después, se recogen datos de usuarios de Internet, que hayan visitado, adquirido o utilizado los servicios ofrecidos en Internet al menos una vez en los últimos tres meses, mediante entrevistas personales y cuestionarios semiestructurados. 461 casos. Análisis exploratorio de la fiabilidad y dimensionalidad, análisis de componentes principales, modelo de ecuaciones estructurales, análisis multimuestra.	Calidad de Servicio Electrónico Percibida	VARIABLES RESULTADO: Satisfacción del consumidor y Fidelidad al sitio Web. VARIABLES PREDICTIVAS: Diseño de la página Web, Servicio al cliente, Garantía, Gestión de los pedidos.	-Desarrollo de una escala multi-ítem para medir la calidad de servicio percibida por los clientes de establecimientos online que proporcionan servicios. -La calidad percibida influye en la satisfacción y ésta, a su vez, influye en la fidelidad del cliente. -Cuando la muestra total es dividida entre compradores y buscadores de información, no se observan diferencias significativas en las relaciones que se establecen entre las variables objeto de estudio. Por tanto, no parece necesario establecer estrategias específicas para cada tipo de clientes.
Evanschitzky, Iyer, Hesse y Ahlert (2004)	Replica del modelo de <i>satisfacción electrónica</i> de Szymanski y Hise (2000) entre los consumidores online alemanes. Dos contextos de aplicación: compras detallistas y servicios financieros (banca en Internet). 298 encuestados en el grupo de las compras electrónicas y 297 encuestados en el grupo de finanzas electrónicas. Análisis factorial confirmatorio, regresión y modelo de ecuaciones estructurales.	Satisfacción Electrónica	VARIABLE RESULTADO: Satisfacción electrónica. VARIABLES PREDICTIVAS: Conveniencia, Merchandising (oferta de productos), Merchandising (información de productos), Diseño de la página Web, Seguridad financiera.	-El primer y segundo factores principales para la Satisfacción electrónica en ambos contextos son la Conveniencia y el Diseño de la página Web. -Para <i>compras minoristas electrónicas</i> : los resultados son comparables a los obtenidos por Szymanski y Hise (2000). Para <i>servicios financieros electrónicos</i> : Los resultados no son comparables a los obtenidos por Szymanski y Hise (2000). La dimensión Seguridad financiera no tiene un impacto significativo en la Satisfacción electrónica.

Estudio	Metodología	DOMINIO DE ESTUDIO	Dimensiones principales	Principales resultados de la investigación
Fasnacht y Koese (2006)	<p>Revisión de la literatura y entrevistas cualitativas. La muestra consiste en clientes registrados en tres servicios electrónicos diferentes (clientes de pago en dos de ellos): servicio para la creación y el mantenimiento de páginas personales, cobertura de servicios deportivos, y tienda online. Se prepara un cuestionario online separado para cada una de las tres áreas de investigación. Se obtienen 349, 345, y 305 respuestas utilizables para el servicio de las páginas personales, la cobertura de deportes y la tienda online respectivamente.</p> <p>Análisis factorial confirmatorio, AFC multigrupo, modelo de ecuaciones estructurales. El modelo es testado con éxito en una gran muestra agregada a partir de los tres tipos diferentes de servicios electrónicos.</p>	Calidad de los Servicios Electrónicos	<p>VARIABLES RESULTADO: Calidad de Servicio general, Satisfacción general.</p> <p>VARIABLES PREDICTIVAS: 3 dimensiones de Segundo orden y 9 dimensiones de primer orden:</p> <p><i>Calidad del entorno:</i> Calidad gráfica, Claridad del formato.</p> <p><i>Calidad de la distribución:</i> Atractivo de la selección, Calidad de la información, Facilidad de uso, Calidad técnica.</p> <p><i>Calidad del resultado:</i> Fiabilidad, Beneficio funcional, Beneficio emocional.</p>	<p>-Conceptualización y tratamiento empírico de un modelo jerárquico para los servicios electrónicos que incluye las dimensiones Entorno, Distribución y Resultado, tomando como referencia teórica el marco de Rust y Oliver (1994).</p> <p>-Los autores definen los servicios electrónicos, haciendo énfasis en el carácter de autoservicio puro del concepto, es decir, el enfoque es en la interacción entre el cliente y la página Web. Se centran en la oferta básica. Por tanto, no incluyen las interacciones cliente-empleados.</p> <p>-Desarrollo de una escala válida y fiable aplicable a un amplio surtido de oferta de servicios electrónicos más que a una área específica.</p> <p>-Aplicación de un marco basado en una perspectiva de proceso para los encuentros de servicio electrónicos que incorpora elementos de la calidad de servicio electrónico tanto utilitarios como hedónicos.</p> <p>-Se proporciona una perspectiva exhaustiva de la dimensión <i>Resultado</i> de la calidad de los servicios electrónicos. Esta perspectiva incluye los beneficios funcional y emocional adicionalmente al elemento fiabilidad.</p>
Gummerus, Liljander, Pura y Van Riel (2004)	Cuestionario online entre los usuarios actuales de un portal de asistencia sanitaria Europeo conocido como "Net Clinic". 421 encuestados. Análisis mediante modelo de ecuaciones estructurales.	Fidelidad Electrónica de los servicios Online	<p>VARIABLES RESULTADO: Confianza, Satisfacción y Fidelidad.</p> <p>VARIABLES PREDICTIVAS: Interfaz del usuario, Capacidad de respuesta, Seguridad, Necesidad de cumplimiento.</p>	<p>-La confianza electrónica actúa como factor mediador entre la e-calidad y la Fidelidad electrónica en un contexto online de servicios basado en el contenido.</p> <p>-Las 4 dimensiones de calidad de servicio electrónico influyen en la Confianza electrónica, que a su vez es el antecedente más importante de la Satisfacción electrónica, la cual impulsa a la Fidelidad electrónica.</p>

Estudio	Metodología	DOMINIO DE ESTUDIO	Dimensiones principales	Principales resultados de la investigación
Ho y Lee (2007)	Escala desarrollada a partir de la revisión de la literatura y entrevistas en profundidad a 8 compradores online. Se realiza un pre-test con los datos obtenidos a partir de 50 compradores de productos de viajes electrónicamente. Después, se realiza una encuesta online a través de uno de los principales portales Web en Taiwan, a personas seleccionadas aleatoriamente que hayan comprado productos de viaje en los últimos doce meses. 1.114 y 289 cuestionarios utilizables de no-compradores y compradores respectivamente. Análisis factorial exploratorio. Se realiza un nuevo cuestionario. 785 y 382 respuestas válidas de no-compradores y compradores. Análisis factorial confirmatorio, modelo de ecuaciones estructurales, análisis "path".	Calidad de Servicio de los viajes Electrónicos	<p>VARIABLES RESULTADO: Satisfacción y Fidelidad del cliente Online.</p> <p>VARIABLES PREDICTIVAS: Calidad de la información, Seguridad, Funcionalidad de la página Web, Relaciones con los clientes, Capacidad de respuesta.</p>	<p>-Desarrollo de una escala fiable y válida para medir la calidad de servicio en la contratación electrónica de viajes.</p> <p>-Propuesta de un modelo de segundo orden en el que cinco factores predictivos forman un constructo de segundo orden. La estructura del factor de segundo orden está bien soportada. Por tanto, la evaluación de la calidad de servicio de los viajes electrónicos por parte de los compradores online no se hace en base únicamente a las cinco variables predictivas, sino que también se considera a la calidad de servicio general como un factor de mayor orden.</p> <p>-El aspecto común fundamental entre todas las variables es la disponibilidad de la información.</p> <p>-El hecho de que en Internet los proveedores de servicios y los clientes no contacten físicamente, hace que las agencias híbridas tengan que dar mayor importancia al resultado del encuentro de servicio (ej. la calidad de la información) y a la interacción con los clientes en los casos en que éstos soliciten ayuda (ej. la capacidad de respuesta de la página Web).</p> <p>-La escala tiene gran validez predictiva en relación a la satisfacción de los clientes online y a sus intenciones de fidelidad.</p>
Janda, Trocchia y Gwinner (2002)	En un primer estudio utilizan entrevistas en profundidad cualitativas para identificar 5 dimensiones. En el segundo estudio cuantifican las 5 dimensiones y realizan una encuesta. 446 respuestas utilizables. Análisis factorial confirmatorio, regresión, y modelo de ecuaciones estructurales.	Calidad de Servicio Detallista en Internet (IRSQ)	<p>VARIABLES RESULTADO: Satisfacción, Boca-oreja, Probabilidad de compras futuras y Probabilidad de quejas.</p> <p>VARIABLES (IRSQ) PREDICTIVAS: Rendimiento, Acceso, Seguridad, Sensaciones, Información.</p>	<p>-Gran poder predictivo de los factores sobre las variables resultado.</p> <p>-Los factores principales para la calidad de servicio detallista online son el Rendimiento, la Información, y en menor medida, la Seguridad/Privacidad.</p> <p>-Los factores Acceso y Sensaciones no son relevantes para la evaluación de la calidad de servicio detallista online.</p> <p>-Limitación del estudio: Los autores se centran en los elementos de la calidad de servicio más funcionales (los servicios suplementarios y la interfaz del usuario) por considerarlos los aspectos más diferenciadores, y no se centran en el servicio básico.</p>

Estudio	Metodología	DOMINIO DE ESTUDIO	Dimensiones principales	Principales resultados de la investigación
Jun y Cai (2001)	Utilización de la Técnica de Incidentes Críticos (CIT) para identificar los factores satisfactorios e insatisfactorios críticos. En total, se recogen 704 comentarios individuales de 49 bancos en Internet en los Estados Unidos mediante la página Web “Gomez Advisors” (8 empresas son únicamente bancos en Internet y 41 son bancos tradicionales que ofrecen servicios bancarios en Internet). Análisis de frecuencias.	Calidad de Servicio de la banca en Internet	Tres amplias categorías de dimensiones: <i>Calidad de servicio al cliente</i> (Fiabilidad, Capacidad de respuesta, Competencias de los empleados, Cortesía, Credibilidad, Acceso, Comunicación, Conocimiento del cliente, Colaboración, Mejora continua); <i>Calidad de los sistemas online</i> (Contenido, Exactitud, Facilidad de uso, Distribución a tiempo, Estética, Seguridad); <i>Calidad del producto del servicio bancario</i> (único factor relacionado con la variedad de productos y sus características).	-No existen diferencias sustanciales en lo que respecta a los antecedentes de la calidad de servicio de la banca online entre los bancos que operan exclusivamente en Internet y los bancos tradicionales que ofrecen servicios bancarios online. -Las dimensiones que se mencionan con mayor frecuencia como fuentes principales de satisfacción/insatisfacción son la Fiabilidad, la Capacidad de Respuesta, el Acceso, y la Exactitud. -Las dimensiones principales de la calidad de servicio son: Capacidad de respuesta, Fiabilidad, Acceso, Facilidad de uso, Distribución a tiempo, y Variedad/Características del producto.
Jun, Yang y Kim (2004)	Reconocimiento de las principales dimensiones de la calidad de servicio minorista online y de sus efectos en la calidad de servicio general percibida por los clientes y en su satisfacción. 228 cuestionarios utilizables de estudiantes a tiempo completo y parcial de MBA, estudiantes universitarios, y de 2 grupos de profesionales. MANOVA y análisis de regresión.	Calidad de Servicio Detallista Online	Variables resultado: Calidad de Servicio general percibida por los consumidores online, y Satisfacción de los consumidores online. Variables predictivas: Respuestas Fiables/Exactas, Acceso, Facilidad de uso, Atención, Seguridad, Credibilidad.	-Los autores identifican dos amplias categorías conceptuales: <i>Calidad de servicio al cliente</i> y <i>Calidad de los sistemas online</i> . -Los factores más importantes (en orden descendente) para la calidad de servicio total percibida por los clientes, así como para su satisfacción son: Respuestas fiables/exactas, Atención y Facilidad de uso. -La dimensión de Acceso impacta significativamente en la calidad de servicio total, pero no en la satisfacción. -Existe una relación positiva significativa entre la calidad de servicio total percibida por los clientes y su satisfacción.

Estudio	Metodología	DOMINIO DE ESTUDIO	Dimensiones principales	Principales resultados de la investigación
Loiacono, Watson y Goodhue (2002)	Desarrollo de una escala de medición de la calidad de un sitio Web para predecir su reutilización por parte de los consumidores. Revisión de la literatura, así como entrevistas a diseñadores Web y visitantes. Cuatro categorías de productos/servicios: CDs, libros, reservas de hotel, y reservas de billetes de avión. Dos proyectos de investigación exploratoria sucesivos (con muestras de 510 y 336 usuarios Web) y una validación final con 311 encuestados mediante análisis factorial confirmatorio.	Intención de compra o de revisita a un sitio Web	Información adecuada para la tarea, Interacción, Confianza, Tiempo de respuesta, Facilidad de comprensión, Operaciones intuitivas, Atractivo visual, Innovatividad, Atractivo emocional, Imagen coherente, Comprehensividad online, Ventaja comparativa.	-Los autores desarrollan un instrumento válido, WebQual, para medir la calidad del sitio Web. La calidad del sitio Web afecta a la intención de compra y revisita del consumidor.
Long y Mc Mellon (2004)	Desarrollo de una medida multidimensional de la calidad de servicio online percibida. Los autores se basan en comentarios de consumidores acerca de sus experiencias con los detallistas online. Organizan y comparan estos comentarios con la escala SERVQUAL. Administran una encuesta a clientes compradores y a clientes experienciales online (clientes que acceden a la página web por el simple gusto de visitar la página web o simular experiencias de compra), en la que cada ítem es utilizado dos veces, una para describir las expectativas y otra para medir las percepciones. 477 respuestas válidas. Análisis de componentes principales y análisis mediante regresión.	Calidad de Servicio Detallista en Internet	Elementos tangibles, Garantía, Fiabilidad, Proceso de compra, Capacidad de respuesta.	-Los autores identifican dimensiones que son un reflejo de las dimensiones de la escala SERVQUAL (Parasuraman <i>et al.</i> , 1988). Adaptan las definiciones del entorno tradicional al entorno online, y hacen mayor énfasis en la dependencia tecnológica y menor en la dependencia de las interacciones personales. -Incorporan una nueva dimensión, <i>Proceso de compra</i> , que se refiere a la preocupación de los clientes por un proceso de compra geográficamente distante y sin interacción física, referido principalmente a la entrega del producto y a las facilidades de devolución. -Los autores relacionan la escala servicio-calidad con la calidad general de la página y con la intención del comprador de recomendar la página a un amigo.

Estudio	Metodología	DOMINIO DE ESTUDIO	Dimensiones principales	Principales resultados de la investigación
Novak, Hoffman y Yung (2000)	Revisión del modelo propuesto por Hoffman y Novak (1996). Encuesta a consumidores online. 1.654 respuestas utilizables. Validación del modelo mediante modelo de ecuaciones estructurales; análisis de las correlaciones significativas entre las puntuaciones de los constructos del modelo y de las variables resultado para las aplicaciones de la Web; diferencias significativas en la proporción de consumidores que compraban los constructos del modelo para cada variable resultado de compra Web.	Experiencia de compra satisfactoria	Factores del modelo: Velocidad, Importancia, Atención focalizada, Habilidad/Control, Reto/Provocación, Telepresencia/Distorción del tiempo, Flujo, Comportamiento exploratorio. 21 variables resultado de aplicación de la Web (escalas indexadas). 13 variables resultado de compra en la Web binarias.	-Las experiencias satisfactorias online del cliente están positivamente correlacionadas con la utilización de la Web con fines de diversion, recreativos y experienciales, con la utilización esperada en el futuro, y con el tiempo que los consumidores pasen online, pero negativamente relacionadas con las actividades relacionadas con el trabajo. -El diseño de la página Web debería ser suficientemente satisfactorio para provocar al consumidor, pero al mismo tiempo, suficientemente fácil como para no generar frustración y desconexiones. -Es posible que las experiencias online satisfactorias contribuyan a la reducción de la sensibilidad de precios en entornos en los que se proporciona plena información.
Parasuraman, Zeithaml y Malhotra (2005)	A partir de la diferenciación que establecen entre el núcleo del servicio y el servicio de recuperación, los autores conceptualizan y testan la escala de la calidad del núcleo del servicio electrónico (<i>E-S-QUAL</i>) y la escala de la calidad de recuperación del servicio electrónico (<i>E-RecS-QUAL</i>). Tras realizar análisis factorial confirmatorio y pruebas de validez sobre las escalas finales, las escalas son administradas vía cuestionarios online a muestras representativas de clientes de Amazon (n=653) y Wal-Mart (n=205). Análisis mediante modelo de ecuaciones estructurales.	Calidad de Servicio Detallista Electrónico	<i>Escala E-S-QUAL:</i> Variabes resultado: Valor percibido, Intenciones de fidelidad. Variabes predictivas: Eficiencia, Disponibilidad del sistema, Cumplimiento, Privacidad. <i>E-RecS-QUAL scale:</i> Variabes resultado: Valor percibido, Intenciones de fidelidad. Variabes predictivas: Capacidad de respuesta, Compensación, Contacto.	-E-S-QUAL es una escala fiable y válida aplicable al comercio detallista electrónico. -En el caso de la escala <i>E-RecS-QUAL</i> la evidencia no es suficiente; para mejorar en investigaciones futuras. -La escala de recuperación del servicio es únicamente aplicable a clientes de encuentros no-rutinarios con la página Web.

Estudio	Metodología	DOMINIO DE ESTUDIO	Dimensiones principales	Principales resultados de la investigación
Ribbink, Van Riel, Liljander y Streukens, (2004)	Análisis del impacto de la calidad de servicio, la satisfacción y la confianza vis-à-vis con la fidelidad del cliente. Datos tomados a partir de clientes reales de establecimientos online de libros y CDs. Cuestionario electrónico a estudiantes universitarios, recién graduados y profesores universitarios en Europa. 184 encuestas válidas. Análisis mediante modelo de ecuaciones estructurales. PLS.	Confianza, Satisfacción y Fidelidad Electrónica	<p>VARIABLES resultado: Confianza electrónica, Calidad de servicio electrónico, Satisfacción electrónica.</p> <p>DIMENSIONES predictivas de la calidad electrónica: Facilidad de uso, Diseño del sitio Web, Customización, Capacidad de respuesta, Garantía.</p>	<p>-La dimensión Garantía, influye vía Confianza electrónica y Satisfacción electrónica en la Fidelidad electrónica.</p> <p>-Las dimensiones Facilidad de uso, Diseño de la página Web, Capacidad de respuesta y Adaptación al cliente influyen indirectamente vía Satisfacción electrónica en la Fidelidad electrónica.</p> <p>-La Confianza electrónica así como la Satisfacción electrónica influyen directa y positivamente en la Fidelidad electrónica. El impacto de la satisfacción electrónica es muy superior.</p>
Santos (2003)	Investigación cualitativa exploratoria mediante dinámica de grupos para desarrollar un modelo conceptual de los determinantes de la calidad de servicio electrónico. Se realizaron un total de 30 dinámicas de grupo en una escuela de negocios en el Reino Unido, con grupos de seis a diez miembros cada uno. Todos los participantes tenían experiencia en la Web, y el 42% de ellos experiencia de compra online.	Calidad de Servicio en comercio electrónico	<p><i>Dimensiones activas (Calidad de servicio al cliente Online):</i> Fiabilidad, Eficiencia, Soporte/Apoyo, Comunicación, Seguridad, Incentivos.</p> <p><i>Dimensiones incubadoras (Calidad de los sistemas Online):</i> Facilidad de uso, Apariencia, Enlaces, Estructura y formato, Contenido.</p>	<p>-El modelo divide a la calidad de servicio electrónico en dos fases: antes y después al lanzamiento de la página Web.</p> <p>-Las dimensiones activas deben asegurarse constantemente mientras permanezca activa la página Web.</p> <p>-Es posible desarrollar la mayoría de las dimensiones incubadoras con anterioridad al lanzamiento de una página.</p> <p>-Las dimensiones activas pueden incrementar la retención del cliente y alentar referencias boca-oreja positivas.</p> <p>-Las dimensiones incubadoras influyen positivamente en la eficacia, las visitas diarias y el tiempo de permanencia en una página Web.</p> <p>-Los 6 determinantes de las dimensiones activas aparecen en orden descendente de importancia.</p>

Estudio	Metodología	DOMINIO DE ESTUDIO	Dimensiones principales	Principales resultados de la investigación
Sweeney y Lapp (2004)	Utilización de la Técnica de Incidentes Críticos para identificar los factores críticos que llevan a percepciones de calidad de servicio particularmente elevadas y/o particularmente bajas a nivel de encuentro de servicio en una página Web. Entrevistas por teléfono a dos grupos de clientes: Clientes con comportamiento dirigido a la compra y clientes experienciales. El tamaño de la muestra final es de 157 incidentes.	Calidad de Servicio Online	Tres amplias categorías de dimensiones: <i>Facilidad de uso:</i> Instrucciones y explicaciones, Diseño y formato, Sistema de navegación. <i>Contenido:</i> Profundidad, Exactitud / actualidad, Presentación adecuada. <i>Proceso:</i> Control, Velocidad.	-Los resultados no muestran diferencias significativas en función de que el comportamiento del cliente sea experiencial o con un objetivo de compra, a pesar de que los autores esperaban que todos los factores fueran más críticos en comportamientos dirigidos a la compra. -Los incidentes que llevan a percepciones de calidad de servicio baja, no son necesariamente determinantes a su vez de percepciones críticas de calidad elevada, y viceversa. -Los incidentes que llevan a percepciones de calidad de servicio elevada son aspectos activos de orientación al marketing. En cambio, los incidentes que llevan a percepciones de calidad de servicio baja son aspectos que se basan en la tecnología.
Szymanski y Hise (2000)	Examen de los determinantes de la satisfacción electrónica. En primer lugar, 3 dinámicas de grupo con compradores online para construir un modelo conceptual. En segundo lugar, testan el modelo en un grupo más amplio de compradores online. 1.007 encuestas válidas.	Satisfacción con las Experiencias Detallistas Electrónicas	Variable resultado: Satisfacción electrónica. Variables predictivas: Conveniencia online, Merchandising (Oferta de productos), Merchandising (Información de productos), Diseño del sitio Web, Seguridad financiera.	-Los clientes en sus juicios acerca de la satisfacción online toman como referencia a los establecimientos tradicionales (experiencias online vs. experiencias tradicionales) para dimensiones como la Conveniencia, el Merchandising o la Seguridad. No es el caso de la dimensión Diseño de la página Web. -Los factores principales para la satisfacción electrónica son la Conveniencia, el Diseño de la página Web y la Seguridad financiera. -En general, las percepciones de una oferta de productos superior no tienen un impacto significativo en la satisfacción electrónica.
Tan, Xie y Li (2003)	Adaptan el modelo e-SERVQUAL de Zeithaml <i>et al.</i> (2000). Los autores proponen un marco de la calidad de servicio general para la medición de la calidad de servicio que tiene base en la Web. Investigación exploratoria; no hay información referida a la investigación empírica.	Calidad de Servicio Online	Fiabilidad, Capacidad de respuesta, Acceso, Flexibilidad, Facilidad de navegación, Eficiencia, Garantía/confianza, Seguridad, Estética del sitio Web, Adaptación al cliente /personalización, Calidad de la información.	-Los autores no incorporan la dimensión Conocimiento de precios de la e-SERVQUAL y añaden la dimensión Calidad de la información. -Los autores presentan un marco general para identificar y medir los factores responsables de una satisfacción del cliente superior derivados de una mayor calidad de servicio online.

Estudio	Metodología	DOMINIO DE ESTUDIO	Dimensiones principales	Principales resultados de la investigación
Van Riel, Liljander, Lemmink y Streukens (2004)	Los autores investigan el efecto de la satisfacción del cliente con los servicios de apoyo online en la fidelidad hacia los proveedores del núcleo del servicio offline. Cuestionario online a través de una página Web a la que acceden los usuarios de 10 proveedores de servicio de telecomunicaciones (de Países Bajos, Alemania y Bélgica): la página principal del Departamento de Marketing de una universidad de mediano tamaño del Oeste de Europa. 118 encuestados. Análisis de regresión.	Satisfacción Online	Usabilidad, Escenario electrónico, Capacidad de respuesta, Customización, Garantía.	-Los autores proponen cinco dimensiones de la calidad de servicio electrónico que impactan en la satisfacción y fidelidad del cliente. -La calidad de los servicios de apoyo online afecta poderosamente a la satisfacción con el proveedor y a la fidelidad del cliente a través de su efecto en el valor y diversión online.
Wolfenbarger y Gilly (2002, 2003)	A partir de la escala .comQ desarrollada en Wolfenbarger y Gilly (2002), se construye y valida la escala eTailQ de medición de la calidad detallista en Internet. Revisión de la literatura de Marketing y de los Sistemas de Información que explora la experiencia del consumidor online y utilización de un proceso multi-método para el desarrollo de la medida en tres pasos: (1) dinámica de grupos; (2) conceptualización estructurada; y (3) AFE y AFC de los datos recogidos online. Cuestionario online utilizando el panel online Harris Poll limitado a participantes que compran productos. 1.013 encuestados. Análisis Cluster, análisis factorial Exploratorio y Confirmatorio, y modelo de ecuaciones estructurales.	Calidad de Servicio Detallista Electrónico (eTail Quality)	Variabes resultado: Percepciones de calidad de los clientes, Satisfacción electrónica, Fidelidad electrónica, Actitud hacia la página Web. Variabes eTail Quality predictivas: Diseño del sitio Web (incluye aspectos del diseño y personalización), Cumplimiento/Fiabilidad, Privacidad/Seguridad, Servicio al cliente.	-Desarrollo de una escala fiable y válida aplicable a un amplio espectro de experiencias detallistas electrónicas. -eTail Quality es definida como un factor de orden superior. -Existe una relación débil entre la dimensión Servicio al cliente y la calidad del sitio Web.

Estudio	Metodología	DOMINIO DE ESTUDIO	Dimensiones principales	Principales resultados de la investigación
Yang, Jun, y Peterson (2004)	Análisis de contenido etnográfico de incidentes críticos para identificar las dimensiones salientes de la calidad de servicio online. Los datos son recogidos a través de cuestionarios online de una muestra de clientes online con direcciones personales de correo electrónico proporcionadas por un broker online de direcciones de e-mail. 235 encuestas válidas. Análisis mediante modelo de ecuaciones estructurales.	Calidad de Servicio de banca en Internet	Tres amplias categorías de dimensiones: <i>Calidad de servicio al cliente</i> (Capacidad de respuesta, Fiabilidad, Competencias de los empleados, Acceso, Personalización, Cortesía, Mejora continua, Comunicación, Conveniencia, Control); <i>Calidad de los sistemas online</i> (Facilidad de uso, Exactitud, Seguridad, Contenido, Distribución a tiempo, Estética); y <i>Calidad del producto del servicio bancario</i> (único factor relacionado con la variedad de productos y sus características).	-Las dimensiones principales en la evaluación de los clientes de la calidad de servicio son la Fiabilidad, Capacidad de Respuesta, Competencias de los empleados, Facilidad de uso, Seguridad, y Variedad/características de los productos. -De estas seis dimensiones, todas excepto la dimensión de Seguridad tienen un impacto significativo en la evaluación de la calidad de servicio total. -El primer factor en importancia para la calidad de servicio es la Fiabilidad. - El primer factor en importancia para la satisfacción es la Capacidad de respuesta, y el segundo la Facilidad de uso. Las dimensiones de Fiabilidad y Variedad/características de los productos/servicios también se consideran importantes para la satisfacción.

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 2.2a: Tabla 2.5: e-Calidad: Dimensiones e ítems utilizados

DIMENSIONES	ÍTEMES	INVESTIGADORES
<p><i>Utilidad:</i></p> <p>Adecuación de la información a la tarea</p> <p>Interacción</p> <p>Confianza</p> <p>Tiempo de respuesta</p> <p><i>Facilidad de uso:</i></p> <p>Facilidad de comprensión</p> <p>Operaciones intuitivas</p> <p><i>Diversión:</i></p> <p>Atractivo visual</p> <p>Innovatividad</p>	<p>1. La información que ofrece la página Web es oportuna para llevar a cabo mis asuntos. 2. La página Web satisface adecuadamente mis necesidades de información. 3. La información en la página Web es eficaz.</p> <p>4. La página Web permite que interactúe con ella para recibir la información que preciso. 5. La página Web tiene características interactivas que me ayudan a concluir la tarea. 6. Puedo interactuar con la página Web para obtener información que se adecue a mis necesidades específicas.</p> <p>7. Me siento seguro en mis transacciones con la página Web. 8. Confío en que la página Web mantiene segura mi información personal. 9. Confío en que los administradores de la página Web no harán mal uso de mi información personal.</p> <p>10. Cuando utilizo la página Web, el tiempo de espera entre mis acciones y la respuesta de la página Web es muy reducido. 11. La página Web se carga rápidamente. 12. La página Web tarda en cargarse.</p> <p>13. Las páginas visualizadas en el sitio Web son fáciles de leer. 14. El texto de la página Web es fácil de leer. 15. Los títulos (etiquetas) de la página Web se entienden con facilidad.</p> <p>16. Aprender a moverme por la página Web es fácil para mí. 17. Sería fácil para mí convertirme en un experto en la utilización de la página Web. 18. Considero que la página Web es fácil de utilizar.</p> <p>19. La página Web es agradable visualmente. 20. La página Web muestra un diseño agradable visualmente. 21. La página Web es visualmente atractiva.</p> <p>22. La página Web es innovadora. 23. El diseño de la página Web es innovador. 24. La página Web es creativa.</p>	<p>Loiacono, Watson y Goodhue (2002)</p>

DIMENSIONES	ÍTEMS	INVESTIGADORES
<p>Atractivo emocional</p> <p><i>Complementariedad:</i></p> <p>Imagen coherente</p> <p>Comprehensividad online</p> <p>Ventaja comparativa</p>	<p>25. Me siento feliz cuando utilizo la página Web. 26. Me siento alegre cuando utilizo la página Web. 27. Me siento sociable cuando utilizo la página Web.</p> <p>28. La página Web proyecta una imagen coherente con la imagen de la compañía. 29. La página Web se corresponde con la imagen que tengo de la compañía. 30. La imagen de la página Web se corresponde con la imagen de la compañía.</p> <p>31. La página Web permite realizar transacciones online. 32. Todos mis asuntos con la compañía pueden completarse a través de la página Web. 33. La mayoría de los procesos de negocios pueden completarse a través de la página Web.</p> <p>34. Es más fácil utilizar la página Web que telefonar o enviar faxes o correos electrónicos al representante para completar mis asuntos con la compañía. 35. Es más fácil utilizar la página Web que llamar por teléfono a un agente representante de la organización. 36. La página Web es una alternativa para llamar al servicio al cliente o ventas.</p>	
<p>Diseño de la página Web</p> <p>Cumplimiento/Fiabilidad</p> <p>Privacidad/Seguridad</p> <p>Servicio al cliente</p>	<p>1. La página Web proporciona información en profundidad. 2. La página Web permite que no malgaste mi tiempo. 3. Resulta fácil y rápido completar una transacción en este sitio Web. 4. La página Web presenta niveles de personalización adecuados, ni demasiado elevados ni demasiado bajos. 5. La página Web ofrece una buena selección de productos/servicios.</p> <p>6. La empresa cumple con exactitud los productos prometidos en la página Web. 7. Recibes lo que solicitas en la página Web. 8. La empresa entrega los productos en el tiempo convenido.</p> <p>9. La página Web reúne características de protección de la información personal. 10. La página Web ofrece seguridad en las transacciones. 11. La página Web proporciona elementos de seguridad adecuados.</p> <p>12. Las necesidades de los clientes obtienen respuestas oportunas. 13. La página Web muestra sincero interés por ayudar a los clientes que tienen problemas. 14. Las preguntas de los clientes obtienen respuestas inmediatas.</p>	<p>Wolfenbarger y Gilly (2003)</p>

DIMENSIONES	ÍTEMS	INVESTIGADORES
<p>Respuestas fiables/rápidas</p> <p>Acceso</p> <p>Facilidad de uso</p> <p>Atención</p> <p>Seguridad</p> <p>Credibilidad</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. La cantidad y calidad de los productos/servicios recibidos y pedidos coinciden con exactitud. 2. El detallista online entrega los productos/servicios en el tiempo prometido. 3. El proceso de facturación se realiza con exactitud y las copias son guardadas cuidadosamente. 4. El detallista online responde rápidamente a mis preguntas. 5. Siempre que el detallista online promete llamar o enviarme un correo electrónico en un determinado momento, lo hace. 6. El sistema de la página Web recupera rápidamente la información que he solicitado. 7. La página Web muestra sus direcciones física, de correo electrónico y los números de teléfono y fax. 8. Si quiero, puedo contactar con facilidad con un representante del servicio al cliente por teléfono. 9. El detallista online ofrece múltiples opciones, como teléfono, correo, para realizar los pedidos. 10. Puedo entrar al chat, a los tableros, u otros del detallista online para acceder a mayor información. 11. La dirección de la página Web es fácil de recordar. 12. La organización y estructura de los catálogos online son lógicas y fáciles de seguir. 13. Todos los términos y condiciones (ej. pago, garantías, políticas de devoluciones) son fáciles de leer/comprender. 14. Resulta fácil entender los contenidos de la página Web. 15. Recibo atención personalizada por parte del detallista online. 16. La página Web tiene una área para las preguntas y comentarios de los clientes. 17. Tras realizar un pedido recibo una nota personal de agradecimiento vía correo electrónico u otros medios. 18. Me siento seguro al proporcionar información personal para la compra online. 19. Percibo que el riesgo asociado a las transacciones online es bajo. 20. La página Web ofrece información acerca de cuánto tiempo lleva el detallista online en este negocio online. 21. Recibo las recompensas y descuentos especiales prometidos por hacer negocios con el detallista online. 	<p>Jun, Yang y Kim (2004)</p>

DIMENSIONES	ÍTEMS	INVESTIGADORES
<p>Usabilidad</p> <p>Escenario electrónico (e-Scape)</p> <p>Capacidad de respuesta</p> <p>Adaptación/customización</p> <p>Garantía</p>	<p>1. Resulta fácil acceder a la página Web. 2. Los links no presentan problemas. 3. Las páginas se descargan rápidamente. 4. El sitio Web es agradable de utilizar. 5. La navegación es fácil. 6. Las búsquedas son fáciles. 7. Resulta fácil encontrar lo que buscas.</p> <p>8. El diseño de la página es intuitivo. 9. La visualización de la información resulta atractiva. 10. La información está correctamente visualizada. 11. El formato y los colores son atractivos. 12. Satisfacción respecto al diseño.</p> <p>13. Facilidad para contactar. 14. Interés por la retroalimentación. 15. Respuestas rápidas a las preguntas.</p> <p>16. Interés por las necesidades personales. 17. La customización es un aspecto que me atrae. 18. Satisfacción respecto a la personalización.</p> <p>19. Tratamiento de la información personal. 20. Percepción de seguridad.</p>	<p>Van Riel, Liljander, Lemmink y Streukens (2004)</p>

DIMENSIONES	ÍTEMS	INVESTIGADORES
<p><i>Calidad del Servicio Distribuido mediante la página Web:</i></p> <p>Eficiencia</p> <p>Cumplimiento</p> <p>Disponibilidad del sistema</p> <p>Privacidad</p> <p><i>Calidad del Servicio de Recuperación:</i></p> <p>Capacidad de respuesta</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es fácil encontrar los productos/servicios deseados en la página Web. 2. Es fácil acceder a la información sobre los productos/servicios en la página Web. 3. La página Web permite realizar transacciones con rapidez. 4. La información en la página Web está bien organizada. 5. Las páginas del sitio Web se cargan rápidamente. 6. La página Web es fácil de usar. 7. Resulta rápido acceder a la página Web. 8. La página Web está bien organizada. 9. La empresa entrega los productos/servicios en el tiempo convenido. 10. El periodo de entrega de los productos/servicios es adecuado. 11. La empresa entrega los productos/servicios con rapidez. 12. La empresa envía los productos/servicios prometidos en la página Web. 13. La empresa tiene en stock los productos/servicios que ofrece en la página Web. 14. La oferta de productos/servicios en la página Web es real. 15. La empresa fija con exactitud las condiciones de entrega de los productos/servicios. 16. La página Web está siempre disponible. 17. La página Web funciona correctamente. 18. La página no falla. 19. Las páginas Web no se quedan colgadas una vez introducida la información para la realización de pedidos. 20. La página Web protege la información sobre el comportamiento de compra de los clientes. 21. La página Web no comparte datos de la información personal de los clientes con otras páginas. 22. La página Web protege la información de las tarjetas de crédito de los clientes. 1. La página Web ofrece mecanismos adecuados para las devoluciones de productos/servicios. 2. La página Web gestiona correctamente las devoluciones de los productos/servicios. 3. La página Web ofrece garantías significativas. 4. La página Web informa sobre lo que hay que hacer en caso de que las transacciones no se realicen efectivamente. 5. Los problemas son atendidos puntualmente. 	<p>Parasuraman, Zeithaml y Malhotra (2005)</p>

DIMENSIONES	ÍTEMS	INVESTIGADORES
<p>Compensación</p> <p>Contacto</p>	<p>6. La página Web ofrece recompensas cuando surgen problemas. 7. Los pedidos que no se realizan a tiempo son recompensados. 8. La empresa se encarga de recoger las devoluciones de los pedidos en casa o en el trabajo de los clientes.</p> <p>9. La página Web proporciona un número de teléfono para contactar con la organización. 10. Existe la posibilidad de contactar con personas que dan servicio online al cliente. 11. La página Web ofrece la posibilidad de hablar con personas que atienden problemas.</p>	
<p>Funcionalidad/diseño</p> <p>Diversión</p> <p>Proceso</p> <p>Fiabilidad</p> <p>Capacidad de respuesta</p>	<p>1. Navegación eficiente. 2. Accesibilidad a contenidos relevantes. 3. Claridad de la página Web. 4. Relevancia de la información. 5. Actualización de la información. 6. Atractivo visual. 7. Diseño de la página Web profesional.</p> <p>8. Personalización de la información y de la oferta de productos/servicios. 9. Resulta divertido utilizar la página Web. 10. Resulta excitante comprar online. 11. La página Web proporciona diversión.</p> <p>12. Disponibilidad de la página Web. 13. Transmisión de datos ininterrumpidamente. 14. El proceso de pedidos online es eficiente. 15. Tiempo de espera.</p> <p>16. Distribución de los pedidos en el tiempo convenido. 17. Distribución de los pedidos con exactitud. 18. Disponibilidad de los productos. 19. Amplitud y profundidad en el surtido de productos. 20. Codificación de la información personal. 21. Confidencialidad.</p> <p>22. Disponibilidad de canales de comunicación alternativos. 23. Política de devoluciones. 24. Disponibilidad de personal de servicio. 25. Reacciones rápidas ante preguntas de los clientes.</p>	<p>Bauer, Falk y Hammerschmidt (2006)</p>

DIMENSIONES	ÍTEMES	INVESTIGADORES
<p><i>Calidad del Proceso:</i></p> <p>Facilidad de uso</p> <p>Privacidad</p> <p>Diseño</p> <p>Información adecuada</p> <p>Funcionalidad</p> <p><i>Calidad del Resultado:</i></p> <p>Condiciones del pedido</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es fácil acceder a los diferentes contenidos de la página Web. 2. No me pierdo en la página Web del detallista electrónico. 3. En la página Web aparece un mapa del sitio Web con links a todo lo que hay en la página. 4. La página Web permite volver a una página vista previamente. 5. La página Web del detallista electrónico permite ir hacia atrás cuando cometes errores. 6. Confío en que el administrador de la página Web no haga mal uso de mi información personal. 7. En la página Web están presentes símbolos y mensajes que señalan que la página es segura. 8. El detallista electrónico no da acceso a mi información a otros sitios Web o a empresas. 9. El detallista electrónico no revela mi información a otras empresas. 10. La página Web es agradable visualmente. 11. El diseño de la página Web es innovador. 12. Los gráficos se ven con claridad en la página Web. 13. La página Web no tiene tamaños de letra difíciles de leer. 14. No tengo que moverme con la barra de lado a lado para ver adecuadamente la página Web. 15. Los artículos que se muestran en la página Web están disponibles en stock. 16. El detallista electrónico proporciona información acerca del coste de los artículos, incluido el transporte. 17. El detallista electrónico proporciona información adecuada sobre cuándo se recibirán los pedidos. 18. En la página Web aparece un total de compra a medida que vas comprando nuevos ítems. 19. En la pantalla se muestran los precios junto con los artículos. 20. La página Web del detallista electrónico tiene información objetiva (ej. las reseñas de productos están libres de sesgos). 21. Siempre que utilizo la página Web, el tiempo de espera entre mis acciones y la respuesta de la página Web es muy reducido. 22. La página Web no se queda colgada. 23. El detallista electrónico ofrece al cliente numerosas opciones de pago. 24. La página Web se carga rápidamente. 25. El detallista electrónico muestra la confirmación de los pedidos realizados. 26. Los pedidos están empaquetados protegidamente para su transporte. 27. Todos los pedidos son distribuidos sin desperfectos. 28. Es raro que ocurran desperfectos durante el transporte de los pedidos. 	<p style="text-align: center;">Collier and Bienstock (2006)</p>

DIMENSIONES	ÍTEMS	INVESTIGADORES
<p>Tiempo oportuno</p> <p>Exactitud de los pedidos</p> <p><i>Recuperación:</i></p> <p>Equidad interactiva</p> <p>Equidad de resultado</p> <p>Equidad de procedimiento</p>	<p>29. El detallista electrónico ofrece al cliente múltiples opciones de entrega (ej. mañana, de 3 a 5 días, de 5 a 7 días).</p> <p>30. El periodo de tiempo entre la realización y la recepción del pedido es corto.</p> <p>31. El detallista electrónico es capaz de responder a un pedido repentino.</p> <p>32. Los pedidos que hago al detallista electrónico, rara vez contienen los artículos incorrectos.</p> <p>33. Los pedidos que hago al detallista electrónico, rara vez contienen cantidades incorrectas.</p> <p>34. La facturación del detallista electrónico es exacta.</p> <p>35. El detallista electrónico se comunica conmigo con honradez cuando tengo problemas.</p> <p>36. El detallista electrónico demuestra realmente interés por mis problemas.</p> <p>37. Obtengo explicaciones razonables cuando se producen problemas.</p> <p>38. El detallista electrónico se muestra cortés cuando trata de darme soluciones a mis problemas.</p> <p>39. Confío en lo que me ha dicho el detallista electrónico acerca del motivo de mi problema.</p> <p>40. El detallista electrónico ofrece al cliente la posibilidad de hablar con personas mediante un número de teléfono.</p> <p>41. El detallista electrónico es simpático y afectuoso.</p> <p>42. El detallista electrónico destina gran cantidad de energía positiva para tratar mi problema.</p> <p>43. El detallista electrónico me informa de porqué ha fallado el servicio desde el primer momento.</p> <p>44. El detallista electrónico resulta bastante agradable para tratar con él.</p> <p>45. Se ofrece compensación por los problemas ocasionados por el detallista electrónico.</p> <p>46. La recompensa que recibí fue justa.</p> <p>47. El detallista electrónico me dio lo que necesitaba para resolver mi queja.</p> <p>48. Recibo lo que me merezco.</p> <p>49. El detallista electrónico responde a mis quejas con rapidez.</p> <p>50. El detallista electrónico adapta su procedimiento de gestión de reclamaciones para satisfacer mis necesidades.</p> <p>51. Tengo oportunidad de comentar los detalles de mi problema al detallista electrónico.</p> <p>52. El detallista electrónico se muestra flexible al responder a mis quejas.</p> <p>53. El detallista electrónico hace que sea fácil para expresar mis quejas.</p> <p>54. En conjunto, el detallista electrónico tiene buenos procedimientos para gestionar las quejas.</p>	

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 2.2b: Tabla 2.6: e-Quality: Dimensions and ítems used

DIMENSIONS	ITEMS	INVESTIGATORS
<p><i>Usefulness:</i></p> <p>Informational Fit to Task</p> <p>Tailored Communications</p> <p>Trust</p> <p>Response Time</p> <p><i>Ease of Use:</i></p> <p>Ease of Understanding</p> <p>Intuitive Operations</p> <p><i>Entertainment:</i></p> <p>Visual Appeal</p> <p>Innovativeness</p>	<p>1. The information on the Web site is pretty much what I need to carry out my tasks. 2. The Web site adequately meets my information needs. 3. The information on the Web site is effective.</p> <p>4. The Web site allows me to interact with it to receive tailored information. 5. The Web site has interactive features, which help me accomplish my task. 6. I can interact with the Web site in order to get information tailored to my specific needs.</p> <p>7. I feel safe in my transactions with the Web site. 8. I trust the Web site to keep my personal information safe. 9. I trust the Web site administrators will not misuse my personal information.</p> <p>10. When I use the Web site there is very little waiting time between my actions and the Web site's response. 11. The Web site loads quickly. 12. The Web site takes a long time to load.</p> <p>13. The display pages within the Web site are easy to read. 14. The text on the Web site is easy to read. 15. The Web site labels are easy to understand.</p> <p>16. Learning to operate the Web site is easy for me. 17. It would be easy for me to become skilful at using the Web site. 18. I find the Web site easy to use.</p> <p>19. The Web site is visually pleasing. 20. The Web site exhibits a visually pleasing design. 21. The Web site is visually appealing.</p> <p>22. The Web site is innovative. 23. The Web site design is innovative. 24. The Web site is creative.</p>	<p>Loiacono, Watson and Goodhue (2002)</p>

DIMENSIONS	ITEMS	INVESTIGATORS
<p>Emotional Appeal</p> <p><i>Complimentary Relationship:</i></p> <p>Consistent Image</p> <p>Online Completeness</p> <p>Relative Advantage</p>	<p>25. I feel happy when I use the Web site. 26. I feel cheerful when I use the Web site. 27. I feel sociable when I use the Web site.</p> <p>28. The Web site projects an image consistent with the company's image. 29. The Web site matches my image of the company. 30. The Web site's image matches that of the company.</p> <p>31. The Web site allows transactions online. 32. All my business with the company can be completed via the Web site. 33. Nearly all business processes can be completed via the Web site.</p> <p>34. It is easier to use the Web site to complete my business with the company than it is to telephone, fax, or e-mail a representative. 35. The Web site is easier to use than calling an organizational representative agent on the phone. 36. The Web site is an alternative to calling customer service or sales.</p>	
<p>Web site Design</p> <p>Fulfilment/Reliability</p> <p>Privacy/Security</p> <p>Customer Service</p>	<p>1. The Web site provides in-depth information. 2. The site doesn't waste my time. 3. It is quick and easy to complete a transaction at this Web site. 4. The level of personalisation at this site is about right, not too much or too little. 5. This Web site has good selection.</p> <p>6. The product that came was represented accurately by the Web site. 7. You get what you ordered from this site. 8. The product is delivered within the timeline promised by the company.</p> <p>9. I feel like my privacy is protected at this site. 10. I feel safe in my transactions with this Web site. 11. The Web site has adequate security features.</p> <p>12. The company is willing and ready to respond to customer needs. 13. When you have a problem, the Web site shows a sincere interest in solving it. 14. Inquiries are answered promptly.</p>	<p>Wolfenbarger and Gilly (2003)</p>

DIMENSIONS	ITEMS	INVESTIGATORS
<p>Reliable/Prompt responses</p> <p>Access</p> <p>Ease of Use</p> <p>Attentiveness</p> <p>Security</p> <p>Credibility</p>	<p>1. The quantity and quality of the product/service I received was exactly the same as that I ordered.</p> <p>2. The product/service I ordered was delivered to me within the time promised by the online retailer.</p> <p>3. The billing process was accurately handled and its records were kept accurately.</p> <p>4. The online retailer responded to my inquiry promptly.</p> <p>5. When the online retailer promised to e-mail or call me by a certain time, it did so.</p> <p>6. The system of the Web site rapidly retrieved the information I requested.</p> <p>7. The Web site showed its street and e-mail addresses, and telephone and fax numbers.</p> <p>8. If I want to, I could easily contact a customer service representative over the telephone.</p> <p>9. The online retailer offered multiple ordering options such as telephone or mail options.</p> <p>10. For more information, I could turn to the online retailer's chat rooms, bulletin boards, or others.</p> <p>11. The Web site address was easy to remember.</p> <p>12. The organisation and structure of online catalogues were logical and easy to follow.</p> <p>13. All the terms and conditions (e.g. payment, warranty, return policies) were easy to read/understand.</p> <p>14. The contents in the Web site were easy to understand.</p> <p>15. The online retailer gave me personalised attention.</p> <p>16. The Web site had a message area for customer questions and comments.</p> <p>17. I received a personal "thank you" note via e-mail or other media after I placed an order.</p> <p>18. I felt secure in providing personal information for online purchase.</p> <p>19. I felt the risk associated with online transactions was low.</p> <p>20. The Web site showed how long the online retailer has been in this online business.</p> <p>21. I received special rewards and discounts as promised from doing business with the online retailer.</p>	<p>Jun, Yang and Kim (2004)</p>

DIMENSIONS	ITEMS	INVESTIGATORS
Usability E-scape Responsiveness Customisation Assurance	1. Easy to get access to site. 2. Links are problem-free. 3. Pages download quickly. 4. Site is user friendly. 5. Navigation is easy. 6. Searching is easy. 7. Easy to find your way. 8. Page design is intuitive. 9. Info attractively displayed. 10. Info well displayed. 11. Layout and colours appeal. 12. Satisfied with design. 13. Easy to get in touch. 14. Interested in feedback. 15. Reply quickly to requests. 16. Interested in personal needs. 17. Customisation appeals to me. 18. Satisfied with personalisation. 19. Handling of personal information. 20. Feel secure.	Van Riel, Liljander, Lemmink and Streukens (2004)

DIMENSIONS	ITEMS	INVESTIGATORS
<p><i>Quality of Service Delivered by Website:</i></p> <p>Efficiency</p> <p>Fulfilment</p> <p>System Availability</p> <p>Privacy</p> <p><i>Quality of Recovery Service:</i></p> <p>Responsiveness</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. This site makes it easy to find what I need. 2. It makes it easy to get anywhere on the site. 3. It enables me to complete a transaction quickly. 4. Information at this site is well organised. 5. It loads its pages fast. 6. This site is simple to use. 7. This site enables me to get on to it quickly. 8. This site is well organised. 9. It delivers orders when promised. 10. This site makes items available for delivery within a suitable time frame. 11. It quickly delivers what I order. 12. It sends out the items ordered. 13. It has in stock the items the company claims to have. 14. It is truthful about its offerings. 15. It makes accurate promises about delivery of products. 16. This site is always available for business. 17. This site launches and runs right away. 18. This site does not crash. 19. Pages at this site do not freeze after I enter my order information. 20. It protects information about my Web-shopping behaviour. 21. It does not share my personal information with other sites. 22. This site protects information about my credit card. 1. It provides me with convenient options for returning items. 2. This site handles product returns well. 3. This site offers a meaningful guarantee. 4. It tells me what to do if my transaction is not processed. 5. It takes care of problems promptly. 	<p>Parasuraman, Zeithaml and Malhotra (2005)</p>

DIMENSIONS	ITEMS	INVESTIGATORS
<p>Compensation</p> <p>Contact</p>	<p>6. This site compensates me for problems it creates. 7. It compensates me when what I ordered doesn't arrive on time. 8. It picks up items I want to return from my home or business.</p> <p>9. This site provides a telephone number to reach the company. 10. This site has customer service representatives available online. 11. It offers the ability to speak to a live person if there is a problem.</p>	
<p>Functionality/Design</p> <p>Enjoyment</p> <p>Process</p> <p>Reliability</p> <p>Responsiveness</p>	<p>1. Efficiency of navigation. 2. Accessibility of relevant content. 3. Clarity of the Web site. 4. Relevance of information. 5. Timeliness of information. 6. Visual appeal. 7. Professional Web site design.</p> <p>8. Personalisation of information and offerings. 9. Fun of using the Web site. 10. Excitement when shopping online. 11. Entertainment provided by the Web site.</p> <p>12. Availability of the Web site. 13. Stability of data transmission. 14. Efficiency of online order processing. 15. Waiting time.</p> <p>16. Timeliness of order delivery. 17. Accuracy of order delivery. 18. Product availability. 19. Breadth and depth of product range. 20. Encoding of personal information. 21. Confidentiality.</p> <p>22. Availability of alternative communication channels. 23. Return policy. 24. Availability of service personnel. 25. Promptness of reactions to requests.</p>	<p>Bauer, Falk and Hammerschmidt (2006)</p>

DIMENSIONS	ITEMS	INVESTIGATORS
<p><i>Process Quality:</i></p> <p>Ease of use</p> <p>Privacy</p> <p>Design</p> <p>Information Accuracy</p> <p>Functionality</p> <p><i>Outcome Quality:</i></p> <p>Order Condition</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. It is easy to get anywhere on this e-retailer's Web site. 2. I don't get lost on this e-retailer's Web site. 3. This e-retailer contains a site map with links to everything on the site. 4. This e-retailer's Web site allows you to find a page previously viewed. 5. This e-retailer's Web site allows you to go back when you make a mistake. 6. I trust the Web site administrators will not misuse my personal information. 7. Symbols and messages that signal the site is secure are present on this e-retailer's Web site. 8. This e-retailer doesn't give other sites or companies access to my information. 9. This e-retailer doesn't give my information away to other companies. 10. This e-retailer's Web site is visually pleasing. 11. This e-retailer's Web site design is innovative. 12. I am able to see the graphics clearly on this e-retailer's Web site. 13. This e-retailer's Web site does not have fine print that is difficult to read. 14. I don't have to scroll from side to side to adequately see this e-retailer's Web page. 15. This e-retailer's advertised items are available in inventory. 16. This e-retailer provides information on how much an item costs with shipping costs included. 17. This e-retailer provides accurate information about when orders will be received. 18. This e-retailer's Web site has a running total of purchases as the order progresses. 19. Prices are shown with the items on the screen. 20. This e-retailer's Web site has information that is objective (i.e., product reviews are free from bias). 21. When I use this e-retailer's Web site there is very little waiting time between my actions and the Web site's response. 22. This e-retailer's Web site does not crash. 23. This e-retailer gives the customer numerous payment options. 24. This e-retailer's Web site loads quickly. 25. The e-retailer provides a confirmation of items ordered. 26. This e-retailer's orders are protectively packaged when shipped. 27. All orders by this e-retailer are delivered undamaged. 28. Damage rarely occurs during transportation of my order from this e-retailer. 	<p>Collier and Bienstock (2006)</p>

DIMENSIONS	ITEMS	INVESTIGATORS
<p>Timeliness</p> <p>Order Accuracy</p> <p><i>Recovery:</i></p> <p>Interactive Fairness</p> <p>Outcome Fairness</p> <p>Procedural Fairness</p>	<p>29. This e-retailer gives the customer multiple delivery time options (e.g., next day, 3- to 5-day delivery, or 5- to 7-day delivery).</p> <p>30. The time between placing and receiving an order is short.</p> <p>31. This e-retailer is able to respond to a rush order.</p> <p>32. My orders from this e-retailer rarely contain the wrong items.</p> <p>33. M orders from this e-retailer rarely contain incorrect quantities.</p> <p>34. This e-retailer's billing is accurate.</p> <p>35. This e-retailer communicated honestly with me about my problem.</p> <p>36. The e-retailer seemed very concerned about my problem.</p> <p>37. I was given a reasonable explanation as to why the original problem occurred.</p> <p>38. The e-retailer was courteous to me when trying to resolve my problem.</p> <p>39. I believed what the e-retailer told me about how my problem occurred.</p> <p>40. This e-retailer gives the customer the ability to talk to a "live" person using a telephone number.</p> <p>41. The e-retailer was sympathetic and caring.</p> <p>42. The e-retailer put a lot of positive energy into handling my problem.</p> <p>43. The e-retailer told me why the service had failed in the first place.</p> <p>44. The e-retailer was quite pleasant to deal with.</p> <p>45. Compensation was offered for problems the e-retailer created.</p> <p>46. The outcome I received was fair.</p> <p>47. In resolving my complaint the e-retailer gave me what I needed.</p> <p>48. I got what I deserved.</p> <p>49. The e-retailer responded quickly to my complaint.</p> <p>50. The e-retailer adapted their complaint handling procedures to satisfy my needs.</p> <p>51. I got a chance to tell the e-retailer the details of my problem.</p> <p>52. The e-retailer showed flexibility in responding to my complaint.</p> <p>53. The e-retailer made it easy for me to voice my complaint.</p> <p>54. Overall, the e-retailer had a good procedure for dealing with complaints.</p>	

Source: Own preparation.

CAPÍTULO 3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN Y MÉTODO PROPUESTO PARA RESOLVERLO

CAPÍTULO 3

Problema de Investigación y Método Propuesto para Resolverlo

El propósito de este capítulo es plantear el problema de investigación y proponer un método de investigación para contribuir a su resolución. Para ello, en un primer epígrafe, planteamos el problema de investigación y hacemos explícitos los objetivos propuestos en nuestro trabajo. El segundo epígrafe, incluye la formulación de las hipótesis derivadas de la revisión de la literatura y el modelo a contrastar. El modelo objeto de contraste, es parte de un modelo más general, que, asimismo, introducimos en el segundo apartado, en el que se recoge el problema de investigación dentro de un marco integrador. La base conceptual para la propuesta de este modelo más amplio, a partir del que sustraemos el modelo a contrastar, está desarrollada en el tercer epígrafe.

3.1. VISIÓN GENERAL DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Situamos nuestra investigación dentro de la literatura de marketing, utilizando una perspectiva integradora, que relaciona en un mismo marco conceptual a la calidad del canal electrónico (en nuestro caso, nos referimos a la calidad de la página Web), la calidad del canal personal, la orientación al cliente y el rendimiento de los vendedores en el contexto de las entidades bancarias establecidas en la CAPV.

Así, atendemos a la demanda de mayor investigación en el área de dirección de ventas señalada por, entre otros, Munuera, Ruiz de Maya y Román (2002) y Román y Munuera (2003), que afirman que la dirección de ventas, como ámbito de investigación, ha recibido escasa atención en comparación con otros aspectos del marketing. Estos autores señalan, asimismo, que esta carencia relativa de investigación es más notable en España, donde las publicaciones sobre ventas (principalmente de carácter empírico) son muy escasas.

Entendemos que con nuestro trabajo, además, respondemos a las demandas de más esfuerzos de investigación dirigidos al análisis de la relación entre los diferentes procesos, canales, tecnologías y empleados, en las organizaciones enfocadas hacia una estrategia relacional, realizada por distintos autores (ej. Boulding, Staelin, Ehret y Johnston, 2005).

Relacionamos, por tanto, la Orientación al Cliente (en adelante, OC), el Marketing de los Canales (Marketing de la Página Web y Marketing del Canal Personal, en adelante, MWeb y MPer) y el Rendimiento Comercial (en adelante, RC) en el contexto de la banca detallista en el País Vasco.

La OC es entendida, en el contexto de esta investigación, como una filosofía/cultura de negocio que impulsa una red de comportamientos dentro de la organización orientados hacia la consecución de un RC, a través de la creación de valor para los diferentes grupos de interés o *stakeholders* (clientes, accionistas, empleados, etc.) o mercados externo e interno. Nuestra concepción se sitúa, por tanto, en línea con el concepto de OC de Deshpandé, Farley y Webster (1993) y Lichtental y Wilson (1992), entre otros. El Marketing de los Canales es considerado como uno de los comportamientos de marketing estratégico derivados de la filosofía de OC.

En particular, pretendemos mostrar que existe un efecto mediador del Marketing de los Canales, en la relación entre la Orientación al Cliente y el Rendimiento de los vendedores. Con este propósito, proponemos y validamos una escala de e-Calidad para medir la calidad en el canal electrónico mediante el constructo MWeb, en el contexto de las entidades bancarias en España. No conocemos ningún trabajo previo que haya realizado dicho contraste.

Con esto contribuimos a la literatura interesada en la construcción de escalas que midan la eficacia o la calidad del canal de comercialización online y a la literatura interesada en el estudio de los moderadores y mediadores de la relación entre la OC y el RC.

En la literatura se ha estudiado el papel de los factores de marketing (fundamentalmente de carácter estratégico) como mediadores o moderadores de la relación entre la orientación al mercado y el RC (ej. Llonch y López, 2004; Martín y Cossio, 2001; Matsuno y Mentzer, 2000; Pelham, 1997, 1999, 2000; Varela y Del

Rio, 2007). No obstante, las investigaciones que consideran a la estrategia genérica (Matsuno y Mentzer, 2000) o a la eficacia en marketing/ventas (Pelham, 1997, 1999, 2000) como variables moderadoras en la relación entre la orientación al mercado y los resultados son relativamente recientes. Tradicionalmente los esfuerzos de investigación realizados para examinar esta relación se han centrado más en establecer determinados factores del entorno (ej. dinamismo de mercado, cambio tecnológico, intensidad competitiva, turbulencia de mercado, etc.) como variables moderadoras (Llonch y López, 2004).

Nuestra investigación se enmarca dentro de la literatura que tiene interés en estudiar la relación entre la Orientación al Mercado y los resultados de la eficacia del marketing de la empresa (ej. Llonch y López, 2004, Martín y Cossio, 2001; Pelham, 2000), que en la literatura ha sido medida con indicadores entre los que se encuentran la calidad relativa del producto, el éxito de nuevos productos, la retención de clientes y la consecución de los objetivos de distribución (ej. Pelham, 1997). Centramos la atención en la eficacia en marketing derivada de la estrategia en los canales de comercialización, no a partir de otros elementos como producto, precio, etc.

Coincidimos con Matear, Osborne, Garrett y Gray (2002), que sugieren que **para estudiar la contribución de la orientación al mercado al rendimiento, podrían incluirse diferentes tipos de mediadores, que no limiten necesariamente el elemento mediador a la innovación asociada al desarrollo de nuevos productos (dominio de las investigaciones existentes), sino también al desarrollo de nuevos servicios, o incluso al desarrollo de nuevas formas de interacción con los clientes o de nuevos sistemas de distribución de servicios.**

Desde nuestra perspectiva, **el Marketing de los Canales (MWeb y MPer) es un comportamiento organizativo interno, de carácter estratégico, derivado de la cultura de OC, que incide en el RC** y en la satisfacción de las personas de la organización.

En concreto, pretendemos mostrar que **el Marketing de los Canales (Marketing de la Página Web y Marketing del Canal Personal) actúa como mediador en la relación entre la Orientación al Cliente y el Rendimiento de**

los vendedores. Por tanto, vinculamos la OC con comportamientos de marketing estratégico. Al mismo tiempo, pretendemos **obtener evidencia que muestre una relación directa entre la OC y el RC.**

3.2. HIPÓTESIS DERIVADAS DE LA LITERATURA Y MODELO PROPUESTO

3.2.1. ORIENTACIÓN AL CLIENTE

En el contexto de esta investigación, la OC es entendida como una filosofía/cultura de negocio que impulsa una red de comportamientos dentro de la organización orientados hacia la consecución de un RC, a través de la creación de valor para el cliente y para los accionistas y empleados. Nuestra concepción se sitúa, por tanto, en línea con el concepto de OC de Deshpandé, Farley y Webster (1993) y Lichtental y Wilson (1992), entre otros.

Deshpandé *et al.* (1993, p. 27) definen la OC como la filosofía de empresa “que antepone los intereses de los clientes, no excluyendo a los otros interesados como los propietarios, los directivos, y los empleados, con objeto de crear una empresa rentable a largo plazo”. De ahí, que consideren que centrarse sencillamente en la información sobre las necesidades de los clientes actuales y potenciales (concepto de Kohli y Jaworski, 1990) es insuficiente, sin considerar la existencia de un conjunto de creencias y valores profundamente arraigados que son capaces de reforzar coherentemente el foco en el cliente (y en los otros interesados) y extenderse por la organización.

Estos autores parten del concepto de Orientación al Mercado (en adelante, OM) de Narver y Slater (1990), pero a diferencia de estos últimos, consideran la OC y la OM como sinónimos, con el término ‘mercado’ definido a manera convencional, como el conjunto de los clientes actuales y potenciales de una empresa; y por tanto, diferenciable de la orientación a la competencia (que sí está incluida en el concepto de OM de Narver y Slater). Reconocen que una estrategia de marketing eficaz requiere una combinación equilibrada de la consideración del cliente y del competidor, pero, también piensan, que una orientación a la competencia puede ser casi contraria a una OC, cuando se pone el foco en las fortalezas de determinados competidores antes que en las necesidades de los clientes.

Sin embargo, consideran que el tercer componente de Narver y Slater (1990), la coordinación interfuncional (definida como la utilización coordinada de los recursos de la empresa para crear valor superior para los clientes objetivo), está completamente de acuerdo con la esencia central de una OC, aunque en su estudio, parecen situarla más como uno de los comportamientos derivados de la OC, que dentro de la propia OC, puesto que el constructo para medir la OC que utilizan en su investigación, no incluye este componente. La OC es entendida como una filosofía de empresa que incide en un conjunto de comportamientos que impactan directamente sobre el RC.

Algunos elementos clave de la visión de Deshpandé, Farley y Webster (1993), en el contexto de nuestra investigación son:

(1) El objetivo final de la OC es el RC. La mejor forma de lograrlo es poniendo en primer lugar los intereses del cliente y también los de los otros interesados, entre los que se encuentran los vendedores. La relevancia de comprender y satisfacer a los vendedores, como paso previo a la satisfacción del cliente y al RC, ha sido especialmente puesta de manifiesto en el ámbito de los servicios (Berry, 1981; Grönroos, 1996; Zeithaml y Bitner, 2002).

(2) La puesta en marcha de actuaciones que utilicen los recursos de la empresa para crear RC a través de la satisfacción del cliente y de los empleados, son comportamientos derivados de la OC. Entre estas actuaciones, la estrategia de marketing de los canales es un comportamiento derivado de la OC. Además:

(3) Si partimos de la consideración de una configuración multicanal en la empresa, el canal Internet y el canal personal requieren una coordinación para que pueda darse un marketing de los canales eficaz.

El punto (2) de esta visión concuerda con la de otros autores, como Pelham (1997, 1999, 2000), quién propone que el efecto de la OM sobre la rentabilidad es indirecto, y se muestra a través de, entre otros, la eficacia en marketing/ventas (medida con indicadores de la calidad relativa del producto, el éxito de nuevos productos y la retención de clientes). Nosotros, nos fijamos en la eficacia en marketing derivada de los canales de comercialización. Es consistente, asimismo, al menos parcialmente, con la visión de la OM como recurso del aprendizaje

organizativo (Hunt y Morgan, 1995; Santos, Sanzo, Álvarez y Vázquez, 2005; Slater y Narver, 1995); es decir, la OM como una parte de la cultura de la organización que fomenta comportamientos orientados a la creación de valor para el cliente y el rendimiento.

Enfoques similares han sido adoptados por, entre otros, Bigné, Moliner y Sánchez (2005), Martín y Cossio (2001), Martín, Martín y Martín (2008) y Vázquez, Santos y Álvarez (2000). Así, Martín y Cossio (2001), demuestran, en el contexto del sector bancario en España, que la OM induce comportamientos estratégicos que inciden positivamente en el rendimiento.

La relación entre la OM y el RC ha sido ampliamente estudiada. Dos recientes meta-análisis han sido aportados por Cano, Carrillat y Jaramillo (2004) y Kirca, Jayachandran y Bearden (2005). Ambos concluyen que, aunque algunos estudios sugieren una relación negativa o no significativa entre la OM y el Rendimiento, la mayor parte de los autores encuentran una relación positiva (ej. Deshpandé, Farley y Webster, 1993; Shoham, Rose y Kropp, 2005; Slater y Narver, 2000). Cano *et al.* (2004) mostraron que la relación parece ser más fuerte en empresas de servicios (contexto de nuestra investigación) que en empresas industriales, debido a su elevada dependencia de la interacción personal entre empleados y clientes.

Por tanto, consideramos que la OC es una filosofía de empresa que incide en los diferentes comportamientos de marketing estratégico y táctico de las organizaciones y, a través de ellos, en el RC; y que, uno de esos comportamientos de marketing estratégico es el Marketing de los Canales (MWeb y MPer).

Por consiguiente, esperamos que, a mayor OC, se dé una mayor eficacia en el marketing de los canales. Esperamos que se cumpla:

H1: La OC tiene un efecto positivo sobre el MWeb.

H2: La OC tiene un efecto positivo sobre el MPer.

Consideramos, asimismo, que es esperable que la puesta en marcha de comportamientos organizativos en relación al Marketing de los Canales, mediante los constructos que hemos denominado Marketing de la Página Web y Marketing del Canal Personal, genere un círculo de satisfacción del empleado, satisfacción del cliente y RC, en el que los tres elementos se reforzarán mutuamente y tendrán como antecedente a la OC.

Proponemos contrastar, al mismo tiempo, una relación directa y positiva entre la OC y el RC, al igual que lo han planteado otros autores en sus investigaciones. En general, en los estudios que pretenden encontrar evidencia empírica acerca de la relación directa entre la OC y el RC se han encontrado resultados equívocos (Langerak, 2003; Matear, Osborne, Garrett y Gray, 2002), y por tanto, no se puede decir que la evidencia en este sentido sea concluyente. Esperamos que se verifique:

H3: La OC tiene un efecto positivo sobre el RC.

3.2.2. MARKETING DE LA PÁGINA WEB Y MARKETING DEL CANAL PERSONAL

Tal y como hemos adelantado, en el contexto de esta investigación, el Marketing de los Canales (MWeb y MPer) es considerado un comportamiento organizativo interno, de carácter estratégico, derivado de la cultura de OC, que incide en el RC y en la satisfacción de las personas de la organización, y por tanto, de los vendedores.

Partiendo del Modelo de la Pirámide de Servicios (Parasuraman, 1996) hemos denominado **Marketing de la Página Web** a la interacción de la empresa y la tecnología en lo que se refiere a la necesidad de crear y mantener una página Web que responda a las promesas de servicio y a las expectativas de los clientes. (Ver epígrafe 3.3 para más detalles). Entonces, el MWeb está relacionado con las decisiones a adoptar y acciones a realizar relativas al cuidado de la tecnología (en concreto, al cuidado del canal electrónico) por parte de la organización. Con el propósito de abordar con mayor profundidad la conceptualización y los aspectos de

medición relativos al constructo MWeb, realizamos la revisión exhaustiva de la literatura de la e-Calidad, CS-e o calidad de servicio electrónico en el Capítulo 2 de esta tesis doctoral.

En general, altos estándares de MWeb han sido asociados con mayores niveles de RC, en el caso de las empresas detallistas (Cai y Jun, 2003; Evanschitzky, Iyer, Hesse y Ahlert, 2004; Gummerus, Liljander, Pura y Van Riel, 2004; Jun, Yang y Kim, 2004; Kotler, Jain y Maesincee, 2002; Long y McMellon, 2004; Parasuraman, Zeithaml y Malhotra, 2005; Parasuraman y Zinkhan, 2002; Reichheld y Schefter, 2000; Santos, 2003; Szymanski y Hise, 2000; Van Riel, Liljander y Jurriëns, 2001; Zeithaml, Parasuraman y Malhotra, 2002a), especialmente considerando la influencia que ejerce en la satisfacción y la fidelidad de los clientes. Sin embargo, la evidencia en este sentido continúa siendo más conceptual que empírica. Por su parte, el MPer se refiere al cuidado del canal personal. Partiendo, asimismo, del Modelo de la Pirámide de Servicios, denominamos **Marketing del Canal Personal** a la voluntad de la organización por desarrollar y mostrar buenos niveles de calidad en relación al canal personal.

Nuestra investigación considera conjuntamente el canal electrónico y el canal personal, ya que salvo en contextos específicos como los de venta virtual, el rendimiento de los vendedores es fundamental para entender y explicar el comportamiento y la evolución de las empresas (Boles, Babin, Brashear y Brooks, 2001). Además, la fuerza del impacto será diferente en los distintos contextos.

En un contexto detallista, y específicamente en el sector bancario, objeto de nuestra investigación, lo cierto es que a pesar de que las entidades manifiestan una vocación multicanal, el núcleo de sus contactos con sus clientes y sus ventas siguen realizándose a través de una red propia de oficinas y vendedores (Barrutia, 2002; Harrison, 2000). La actuación de los vendedores constituye un factor diferenciador especialmente relevante para las entidades bancarias, para las que la diferenciación en producto, precio o canal de distribución resulta muy difícil.

Por tanto, la gestión de la fuerza de ventas es posible que sea un factor crítico de diferenciación (Bush, Bush, Ortinau y Hair, 1990; Lau y Siew Bin, 1999) a través de la calidad de servicio. Además, es muy probable que la satisfacción y retención de los clientes estén basadas, en buena medida, en la relación cliente-

vendedor (Netemeyer, Brashear-Alejandro y Boles, 2004), de manera que los vendedores insatisfechos y/o de escaso RC puedan incidir en la satisfacción y fidelidad de los clientes (Hartline, Maxham III y McKee, 2000).

Nuestra perspectiva es que las organizaciones orientadas al cliente y enfocadas a la relación basada en la interacción, hacen énfasis tanto en el Marketing del Canal Personal como impulsor de encuentros interpersonales de servicio de calidad, como en el Marketing de la Página Web como impulsor de encuentros de autoservicio de calidad. Para adoptar esta perspectiva, nos basamos en la literatura de marketing de servicios, marketing relacional y tecnologías de autoservicio, y realizamos una aportación mediante la adaptación de uno de los marcos más difundidos para explicar el impacto de las tecnologías interactivas en el marketing de servicios: el modelo de la pirámide (Parasuraman, 1996), estableciendo denominaciones para las relaciones entre la tecnología y el resto de agentes o elementos.

También revisamos la literatura de gestión de canales y hacemos referencia a la vinculación existente entre una configuración multicanal y el marketing y la estrategia relacional. En el siguiente epígrafe, (3.3.: Adopción de una perspectiva integradora: El Marketing de la Página Web y otros elementos de marketing), incluimos el marco teórico que utilizamos, que creemos justifica la perspectiva integradora planteada en nuestro estudio y que nos lleva a desarrollar un modelo general, en el que nos basamos para proponer el modelo objeto de contraste.

En ese marco teórico, identificamos a los constructos que hemos denominado MWeb y MPer, integrados junto a otros conceptos de marketing, que también están presentes en el modelo general.

Por tanto, desde nuestra perspectiva **entendemos que el Marketing de los Canales es un comportamiento interno, de carácter estratégico, que implica un diseño de calidad del entorno de trabajo de los vendedores y el desarrollo de páginas Web de calidad, en la organización.** En particular, pretendemos encontrar evidencia empírica que permita demostrar que el MPer y el MWeb identificados en nuestra adaptación de la pirámide de servicios son impulsores de encuentros de servicio eficaces.

La literatura que identifica y considera diferentes antecedentes o causas explicativas del Rendimiento o desempeño de los vendedores en el canal personal es extensa. El RC y sus factores explicativos es un asunto crítico y central en dirección de ventas (Jaramillo, Mulki y Marshall, 2004), y su estudio es de especial interés, tanto desde una perspectiva empresarial como académica (Farrell y Hakstian, 2001; Huffman y Cain, 2001). Así, numerosas publicaciones, en el área de investigación en dirección de la fuerza de ventas, sugieren la relevancia de identificar los factores que impactan en el RC del vendedor (Churchill, Ford, Hartley y Walker, 1985; Jaramillo *et al.*, 2004; Johnston y Marshall, 2003; Rich, Bommer, Mackenzie, Podsakoff y Johnson, 1999; Piercy, Cravens, Lane y Vorhies, 2006, Piercy, Cravens y Morgan, 1998).

En estas investigaciones se ha estudiado el impacto de las decisiones directivas relacionadas con las características del entorno organizativo del trabajo en el rendimiento de la fuerza de ventas. Por ejemplo, Piercy *et al.* (1998, 2006) señalan que la evaluación del RC y de sus factores explicativos, en particular, las decisiones directivas acerca del entorno organizativo, permite recabar información que sirva de base para adoptar decisiones directivas que permitan impulsar dicho rendimiento, y por tanto, debería ser de enorme interés para las organizaciones.

Son muchos los antecedentes considerados en la literatura de dirección de la fuerza de ventas en contextos detallistas para el constructo RC: la *orientación al cliente* por parte de la empresa (Boles, Babin, Brashear y Brooks, 2001), el *ambiente de apoyo en el trabajo* (Boles *et al.*, 2001), la *centralización* (Boles *et al.*, 2001), la *claridad de rol* (Rizzo, House y Lirtzman, 1970; Johnston, Parasuraman, Futrell y Black, 1990; Brown y Peterson, 1993; Mackenzie, Podsakoff y Ahearne, 1998; Brashear, Lepkowska-White y Chelariu, 2003; Netemeyer, Brashear y Boles, 2004), el *conflicto de rol* (Rizzo *et al.*, 1970; Lau y Siew Bin, 1999; Brashear *et al.*, 2003; Netemeyer *et al.*, 2004), la *equidad operativa* y la *equidad distributiva* (Brashear, Brooks y Boles, 2004a, Brashear, Manolis y Brooks, 2004b), el *compromiso organizativo* (Lau y Siew Bin, 1999; Brashear *et al.*, 2003; Jaramillo, Mulki y Marshall, 2004), la *relación supervisor-empleado* (O'Hara, Boles y Johnston, 1991; Lau y Siew Bin, 1999), la *motivación en el trabajo* (Sujan, 1986; Bush, Bush, Ortinau y Hair, 1990; Dubinsky y Skinner, 1984; Lau y Siew Bin, 1999), la *implicación en el trabajo* (Dunlap, Dotson y Chambers, 1988; Saxe y Weitz, 1982;

Williams y Spiro, 1985, Lau y Siew Bin 1999), la *satisfacción en el trabajo* (Bagozzi, 1978; Behrman y Perrault, 1984; Brown y Peterson, 1993; Lau y Siew Bin, 1999; Brashear *et al.*, 2003; Netemeyer *et al.*, 2004), la *intención de cambio* (Brown y Peterson, 1993; Brashear *et al.*, 2003; Netemeyer *et al.*, 2004; Brashear *et al.*, 2004b), la *presión o tensiones del trabajo* (Netemeyer *et al.*, 2004), el *conflicto trabajo-familia* y el *conflicto familia-trabajo* (Netemeyer *et al.*, 2004), el *control del proceso* y el *control decisonal* (Brashear *et al.*, 2004b), la *confianza* (Brashear *et al.*, 2004b), la *autonomía en el trabajo* (Dubinsky y Skinner, 1984; Yammarino y Dubinsky, 1990; Agarwal y Ramaswami, 1993; Lau y Siew Bin, 1999), la *variedad de la tarea* (Lau y Siew Bin, 1999), la *identidad de la tarea* (Lau y Siew Bin, 1999), la *retroalimentación* (Lau y Siew Bin, 1999).

La literatura también recoge como antecedentes del RC, a dimensiones que se refieren a características específicas de la tarea, o incluso, a características personales y demográficas, pero, en cualquier caso, hay mayor número de publicaciones que consideran y demuestran un impacto significativo de las características del entorno organizativo en el RC (ej. Boles, Babin, Brashear y Brooks, 2001; Saxe y Weitz, 1982).

En nuestro estudio nos apoyamos en la literatura de dirección de la fuerza de ventas en contextos detallistas, para identificar y considerar posibles factores del entorno organizativo presentes en el canal personal que impacten especialmente en el RC, y que, por tanto, deberían ser considerados en las decisiones directivas.

Esta filosofía es consistente con la concepción de Marketing Interno, que considera a los empleados como un mercado interno al que hay que servir, como paso previo a la creación de valor para el cliente y a la obtención del RC (Berry, 1981; Grönroos, 1996). Berry (1981, p. 34) define el marketing interno como "*la visión de los empleados como clientes internos y de sus puestos de trabajo como productos internos que satisfacen las necesidades de estos clientes internos, a la vez que cubren los objetivos de la organización*".

Bajo esta perspectiva, se reconoce que existe un vínculo entre la satisfacción del cliente y la motivación de los empleados, y que la utilización de conceptos y técnicas aplicados tradicionalmente al marketing externo podrían aplicarse al

mercado interno, para lograr la satisfacción del empleado. En este sentido, es posible considerar al marketing interno como un enfoque que ayuda a unir mejor el interior con el exterior de la empresa. El constructo que hemos denominado Marketing del Canal Personal es consistente, asimismo, con la definición del Marketing Interno de Ahmed y Rafiq (2002), que complementa la concepción de Berry (1981).

Estos autores suponen que el marketing interno es “*el esfuerzo planificado de motivar a los empleados a través de las técnicas del marketing para implantar e integrar estrategias empresariales de orientación al cliente*” (p. 9). Esta perspectiva hace énfasis en cómo la satisfacción de los clientes se consigue a través de la puesta en funcionamiento de estrategias orientadas al cliente, motivando a los empleados y coordinando los esfuerzos de todas las funciones organizativas, en definitiva, desarrollando un clima interno adecuado.

Una vez identificados los constructos MWeb y MPer en el contexto de este trabajo, podemos concluir que consideramos al Marketing de los Canales (MWeb y MPer) como un comportamiento organizativo interno, de carácter estratégico, derivado de la cultura de OC, que incide en el RC. Los comportamientos de la empresa influyen en el RC de los vendedores, y por tanto, en la evolución de las ventas. La revisión de la literatura realizada nos permite poner de manifiesto que altos estándares de MWeb y también altos estándares de MPer han sido asociados con mayores niveles de RC, en el caso de las empresas detallistas.

Por tanto, esperamos que un Marketing de los Canales más eficaz redunde en un mayor RC. Por consiguiente, suponemos que:

H4: Niveles más elevados de MWeb, están asociados a un mayor nivel de RC.

H5: Niveles más elevados de MPer, están asociados a un mayor nivel de RC.

3.2.3. RENDIMIENTO COMERCIAL

Medir el RC y sus factores explicativos es fundamental en cualquier organización.

Campbell, McCloy, Oppler y Sager (1993, p. 40) definen el RC como "aquello para lo que una organización le contrata a alguien para que haga y haga bien". Este concepto de RC incorpora aspectos de comportamiento (como por ejemplo, atender con cortesía a los clientes o cumplir los compromisos) y aspectos relativos a los resultados de ese comportamiento (como el volumen de ventas o los nuevos clientes captados). Uno de los trabajos más ampliamente citados que incorpora ambas perspectivas es el de Behrman y Perrault (1982).

Nuestro trabajo se centra en los resultados comerciales. Por tanto, en el marco de este trabajo de investigación, cuando hablamos de RC nos referimos a los resultados y no al comportamiento, en línea con trabajos previos como los de Sujana, Weitz y Kumar (1994), Boles, Babin, Brashear y Brooks (2001) y Piercy, Cravens, Lane y Vorhies (2006).

3.2.4. MODELO PROPUESTO

Considerando conjuntamente las hipótesis 1 a 5, el modelo estructural que proponemos contrastar es (ver **Figura 3.1**):

$$RC = \lambda_{MWeb} * MWeb + \lambda_{MPer} * MPer + \lambda_{OC} * OC + D_{RC}$$

$$MWeb = \lambda_{OC1} * OC + D_{MWeb}$$

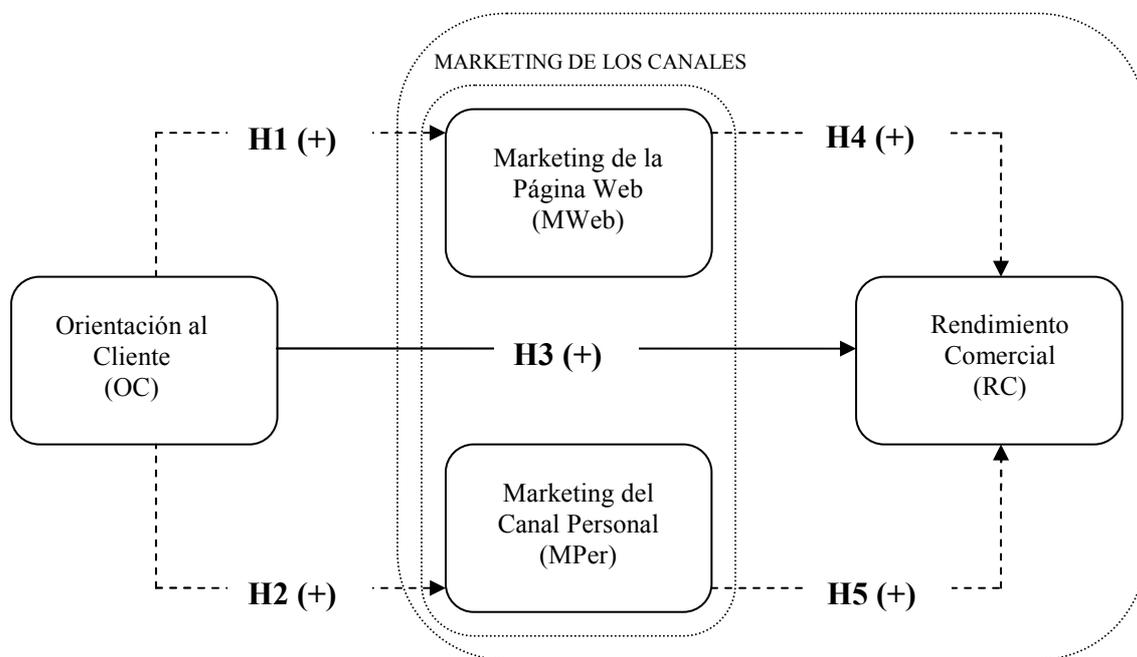
$$MPer = \lambda_{OC2} * OC + D_{MPer}$$

Donde:

OC: Orientación al Cliente; RC: Rendimiento Comercial; MWeb: Marketing de la Página Web; MPer: Marketing del Canal Personal; λ : coeficientes estandarizados y D: términos de perturbación.

Figura 3.1.

Modelo teórico a contrastar



Pretendemos verificar, un **efecto directo** entre la OC y el RC (flecha continua), así como un **efecto indirecto**³ (flechas discontinuas), que considere que el MWeb y el MPer son dos comportamientos organizativos estratégicos derivados de la filosofía de OC, que tienen un efecto mediador entre la OC y el RC.

Opinamos que el hecho de considerar en el mismo estudio un efecto directo y un efecto indirecto a través de la estrategia de marketing de los canales, de la OC en el RC, tiene especial interés, ya que nos va a permitir obtener conclusiones, acerca de la significatividad y sentido de las relaciones hipotetizadas, y a su vez, de la intensidad del impacto en cada uno de los casos. Por tanto, la evidencia empírica nos permitirá realizar una comparación entre los resultados a partir de los efectos directo e indirecto. Consideramos que este tipo de evaluación podría resultar interesante, dadas las implicaciones teóricas y prácticas que conlleva.

³ El efecto indirecto total lo podemos obtener mediante la consideración conjunta de los cuatro efectos directos que se obtienen en las relaciones que muestran las flechas discontinuas (o lo que es lo mismo, considerando los dos efectos indirectos que aparecen en la figura).

El modelo propuesto se deriva de un modelo más amplio (ver **Figura 3.2**), que planteamos para plasmar la perspectiva integradora propuesta en la investigación, basándonos en las literaturas, principalmente, de marketing de servicios, marketing estratégico, marketing relacional y tecnologías de autoservicio.

En el siguiente epígrafe, desarrollamos, en detalle, el marco conceptual en el que nos basamos para adoptar esta perspectiva integradora en el contexto de nuestra investigación y, plantear el modelo general así como el modelo a contrastar.

Precursor de la multicanalidad y la relación en el proceso de servicio:

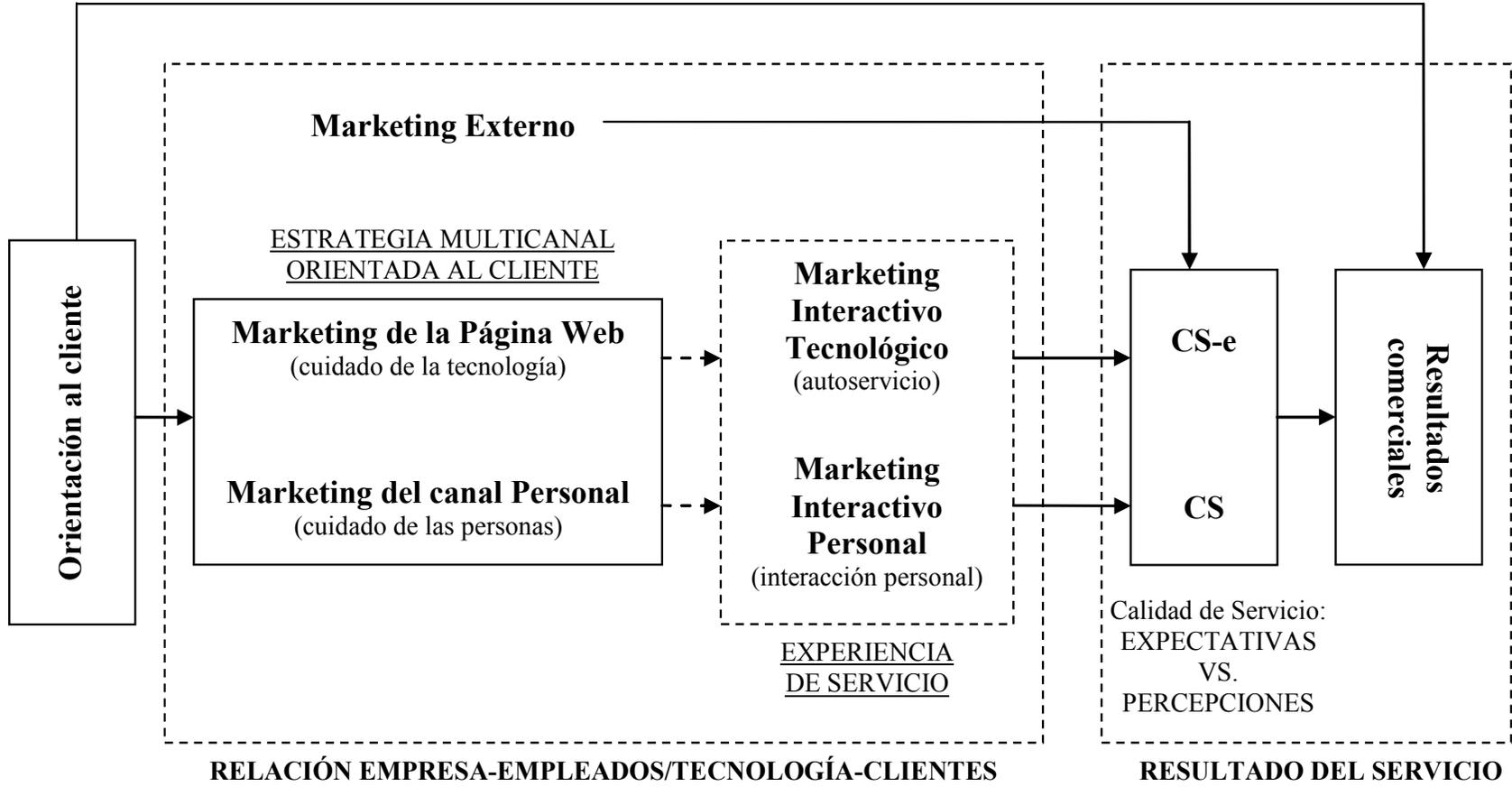


Figura 3.2.
Propuesta de modelo conceptual a partir del marco utilizado

Nuestra propuesta de modelo general reconoce la naturaleza multicanal de la empresa (canal personal y canal electrónico), e incluye, por un lado, las relaciones que se dan conjuntamente entre la empresa, la tecnología y los clientes, en términos de actividades de marketing, para realizar la promesa de servicio y cumplirla, y por otro lado, cómo impactan éstas relaciones en el resultado del servicio, en dos niveles: (1) las percepciones acerca de la calidad de servicio y (2) los resultados comerciales. El modelo incluye, así mismo, a la variable orientación al cliente, como precursora de la multicanalidad y las relaciones entre los diferentes agentes.

El modelo incorpora algunos elementos del modelo de la pirámide de servicios adaptado (véase el siguiente epígrafe para una explicación detallada), que pone énfasis en el cuidado de las personas y de la tecnología por parte de la empresa, como impulsores de encuentros de servicio de calidad y experiencias de servicio satisfactorias, que se pueden dar en forma de interacción personal, en forma de autoservicio, o bien a partir de la combinación de ambas formas.

Vamos a centrar nuestra investigación en analizar las actuaciones de la empresa en el cuidado de sus empleados y en el desarrollo de páginas Web excelentes, quedando fuera del alcance del estudio los encuentros de servicio tanto personal (marketing interactivo personal) como tecnológico (marketing interactivo tecnológico).

En particular, pretendemos encontrar evidencia empírica que demuestre que el Marketing de la Página Web y el Marketing del Canal Personal son dos comportamientos organizativos estratégicos derivados de la filosofía de OC, que tienen un efecto mediador entre la OC y el RC. Asimismo, pretendemos contrastar una relación directa y positiva entre la OC y el RC.

Entendemos que centrarnos en la comprensión de la parte del modelo que se refiere a la perspectiva interna de la organización en relación a sus canales con un enfoque de orientación al cliente, podría implicar consecuencias, al menos, en relación a las dos siguientes cuestiones principales: (1) mejoras en el *diseño* de la estrategia de marketing derivadas del esfuerzo por parte de la organización en gestionar la reducción de cualquier "gap" entre los individuos, la tecnología, las

expectativas del cliente y el rendimiento de la organización, y, por consiguiente, (2) la mejora en la *implementación* de la estrategia de marketing.

Nuestras hipótesis se contrastan en el caso de los vendedores del sector bancario el País Vasco.

Como fuente de información utilizamos a la fuerza de ventas de las entidades bancarias y no a los clientes finales. Para una consideración y evaluación completa del modelo general propuesto, tendríamos que haber utilizado también como fuente de información a los clientes finales. No obstante, consideramos que, dado que nuestro propósito en este trabajo es abordar la perspectiva interna de la organización desde un enfoque estratégico de orientación al cliente, los vendedores son la fuente de información más apropiada, porque (1) forman parte de la organización, y a la vez, (2) son agentes de contacto directo con los clientes.

Los gestores comerciales interactúan con los clientes que optan por acudir a las sucursales o contactar por teléfono. También reciben información de los clientes que utilizan la página Web de las entidades bancarias para consultar información o realizar operaciones en forma de autoservicio, pero que en ocasiones, puntualmente, visitan la sucursal. Además, ellos mismos son clientes de banca, conocen los productos/servicios y utilizan las páginas Web de las entidades. De este modo, en entornos en los que predomina una configuración multicanal, los vendedores siguen ocupando una posición "privilegiada" en la que pueden tener acceso a la realidad de la organización y de los clientes, y confrontarla.

3.3. ADOPCIÓN DE UNA PERSPECTIVA INTEGRADORA: EL MARKETING DE LA PÁGINA WEB Y OTROS ELEMENTOS DE MARKETING

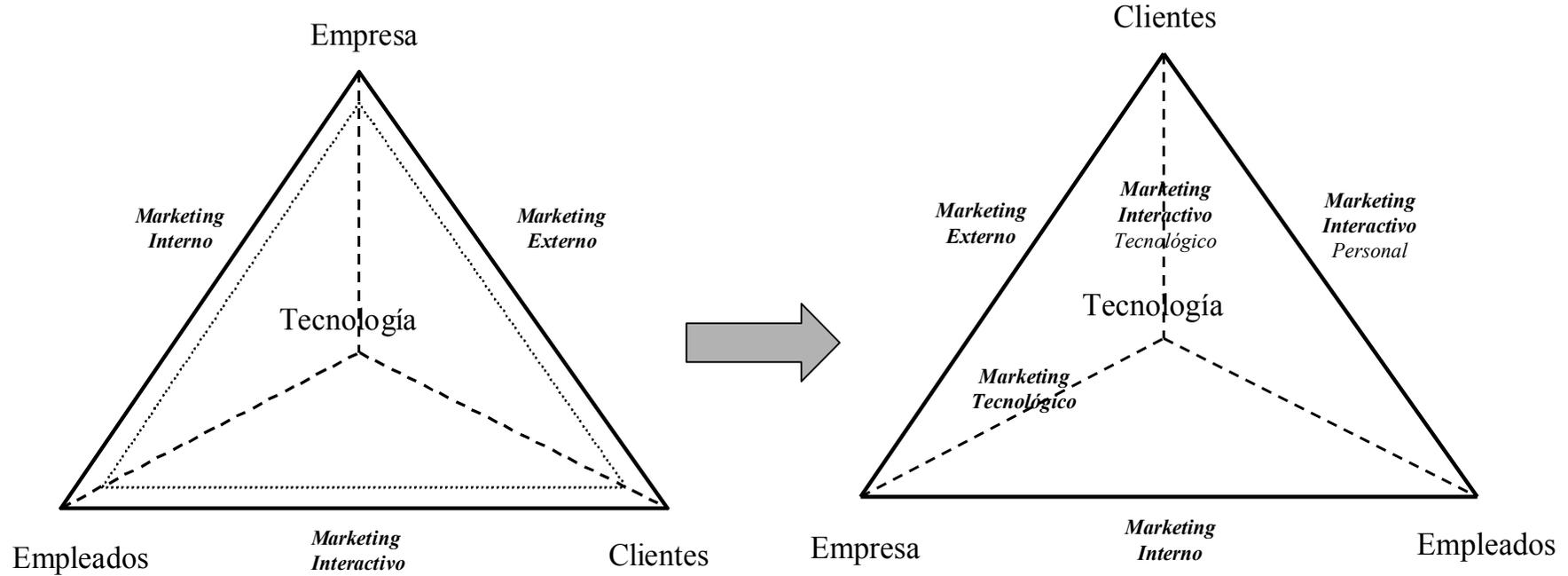
En este epígrafe, hacemos referencia al marco conceptual utilizado para la adopción de una perspectiva integradora en el contexto de nuestra investigación. Usamos el marco teórico de la pirámide de servicios (Parasuraman, 1996), y realizamos una aportación a la literatura adaptando ese marco. Además, abordamos el aspecto de la multicanalidad en las organizaciones orientadas al cliente y que basan sus relaciones en la interacción. Por tanto, vinculamos la estrategia multicanal orientada al cliente con el marketing relacional.

3.3.1. EL MODELO DE LA PIRÁMIDE ADAPTADO

En los últimos años se han planteado en la literatura de marketing diferentes marcos conceptuales, que pretenden integrar la irrupción de las tecnologías interactivas con enfoques más tradicionales (ej. Day, 1998; Hagel, 1999; Iacobucci y Hibbard, 1999, Parasuraman, 1996). Así mismo, el papel de la tecnología en los encuentros de servicio ha generado una creciente atención (ej. Bitner, Brown y Meuter, 2000; Dabholkar, 1996; Deighton y Kornfeld, 2007; Parasuraman, 1996; Parasuraman y Grewal, 2000; Pujari, 2004; Walker, Craig-Lees, Hecker y Francis, 2002). No obstante, son incipientes y no están plenamente desarrollados los modelos conceptuales que integran la tecnología, los clientes y la empresa, en términos de actividades de marketing.

La **Figura 3.3** (ver **Figura 3.3**: El modelo de la Pirámide adaptado) representa, nuestra adaptación de uno de los marcos más difundidos para explicar el impacto de las tecnologías interactivas en el marketing de servicios: el modelo de la pirámide. En la parte izquierda de la figura se incluyen conjuntamente el triángulo del marketing de servicios (Kotler, 1994) y la pirámide del marketing de servicios, que se atribuye a Parasuraman (1996) y que fue posteriormente adaptada por Parasuraman y Grewal (2000) y Bitner, Brown y Meuter (2000).

Figura 3.3.
El modelo de la Pirámide adaptado



MODELOS DEL TRIÁNGULO (..) Y DE LA PIRÁMIDE (-) DE SERVICIOS

MODELO ADAPTADO DE LA PIRÁMIDE DE SERVICIOS

Fuente: Parasuraman (1996) (parte izquierda) y adaptación propia (parte derecha)

3.3.1.1. El Triángulo de Servicios

El triángulo, muestra, en primer lugar, a la empresa, los empleados y los clientes, como agentes que están relacionados entre sí y que trabajan conjuntamente para desarrollar, impulsar y proporcionar los servicios. En este trabajo conjunto, entran en juego tres tipos de marketing, el marketing externo, el interno y el interactivo o interpersonal, que deben ser llevados a cabo de manera conveniente y coherente para que el servicio funcione con éxito en el mercado.

Por medio de los esfuerzos de *marketing externo*, la empresa formula promesas a sus clientes. Las promesas deben ser congruentes y realistas, pero constituyen sólo el primer paso. Lo realmente relevante para el éxito es el momento en el que se produce la prestación del servicio, es decir, el "encuentro de servicio". El término encuentro de servicio abarca todos los elementos de la empresa de servicio con los que el consumidor puede interactuar (personal, facilidades físicas, otros elementos tangibles) en un periodo de tiempo determinado (Bitner, Booms y Tetrault, 1990), e incluye tanto las interacciones interpersonales como las no-personales (Meuter, Ostrom, Roundtree y Bitner, 2000).

En un contexto pre-Internet, en el que se desarrolla el modelo del triángulo, cuando se produce la prestación del servicio, el cliente generalmente está interactuando con uno o varios empleados de la empresa cara a cara o por teléfono (*marketing interactivo*). El cliente se convierte en un "co-creador" o "co-productor" del servicio (Bendapudi y Leone, 2003; Lusch, Vargo y O'Brien, 2007; Vargo y Lusch, 2004). Es el "momento de la verdad", en el que se afirma que están presentes las características generales distintivas de los servicios de intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y caducidad (identificadas por Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1985 y discutidas, entre otros, por Vargo, 2004) y, en el que deben cumplirse las promesas de servicio, dentro de la "zona de tolerancia" del cliente (Parasuraman, 2004). Por ejemplo, Vargo y Lusch (2004) se refieren a que tanto productos como servicios van a contar con algún nivel de tangibilidad e intangibilidad. Esto es cierto, porque, por ejemplo, muchos servicios pueden tener resultados tangibles (un corte de pelo), o en el caso de los productos (ej. el i-Pod de Apple), un aspecto intangible como la imagen de marca puede resultar igual o más importante que sus características tangibles.

Pero para poder cumplir las promesas, los empleados deben contar con las capacidades, habilidades, herramientas y motivaciones necesarias (marketing interno). El *marketing interno* se convierte, pues, en el conjunto de actuaciones de la empresa en relación con sus empleados que hacen posible que el marketing interactivo funcione. De acuerdo con Zeithaml y Bitner (2002), los tres tipos de actividades de marketing resultan fundamentales para construir y mantener la relación con los clientes.

3.3.1.2. La Pirámide de Servicios

El impacto de la tecnología se describe de forma más completa a través de una pirámide (parte izquierda de la **Figura 3.3**). En el nuevo marco de Parasuraman, los clientes no sólo interactúan con el personal de servicio (empleados), sino también con la tecnología de autoservicio. Los clientes se "autosirven" (Heinonen, 2007; Van Riel, Liljander y Jurriëns, 2001), y las páginas Web son una forma de tecnología de autoservicio en las que los clientes juegan un papel esencial en la definición y producción de los productos y servicios (Bowen, 1986; Broderick y Vachirapornpuk, 2002; Mills y Morris, 1986; Sweeney y Lapp, 2004).

Por tanto, el resultado del autoservicio va a depender de la página Web, pero también de la participación del propio cliente en el servicio. Es importante señalar que ese uso del autoservicio supone una modificación sustancial respecto al encuentro tradicional de servicio, cuyo resultado depende, en gran medida, de las interacciones entre empleados y clientes.

El modelo de la pirámide reconoce que la empresa puede prestar el servicio directamente a través de la tecnología o incluso que pueden producirse interacciones en tiempo real entre los clientes, los empleados y la propia tecnología (o subconjuntos de los tres). Por ejemplo, el director de una entidad bancaria puede explicar a un cliente las ventajas fiscales de un plan de pensiones apoyándose en la información que aparece en la página Web de la propia entidad. Entonces, en la era Internet, la experiencia de servicio del cliente puede basarse únicamente en la interacción con las tecnologías de autoservicio, únicamente en la interacción personal, o bien en una combinación de ambas.

Esta última alternativa contempla, por un lado, la posibilidad de que el cliente de prioridad a la interacción personal, pero que, además, utilice las tecnologías de autoservicio, y por otro lado, la posibilidad de que el cliente tenga preferencia por el uso de las tecnologías de autoservicio, pero que también interactúe en cierta medida con el personal del servicio. En consecuencia, creemos que es conveniente definir las relaciones que se dan entre la empresa, los empleados, los clientes y la tecnología en un contexto Internet, de cara a identificar, consecuentemente, las decisiones y acciones de marketing adecuadas a adoptar en el caso de diferentes interacciones entre diferentes agentes o elementos.

En este sentido, el modelo de la pirámide no establece ninguna denominación para las relaciones entre la tecnología y el resto de los actores. Opinamos que es necesario, por tanto, profundizar el modelo y ampliarlo (ver parte derecha de la **Figura 3.3**).

3.3.1.3. Adaptación de la Pirámide de Servicios

Nuestra propuesta es que la relación entre la tecnología y los clientes planteada en el modelo de la pirámide, podría denominarse *marketing interactivo tecnológico*, con objeto de enfatizar la vertiente tecnológica de la interacción frente a la interacción personal. De esta forma, Internet se suma a otras opciones de interacción con el cliente más tradicionales: marketing directo, personal de ventas, call centres. Así, las actuaciones de la empresa orientadas a mejorar las experiencias de los clientes en los encuentros de servicio con la tecnología, como por ejemplo, la formación de los clientes para el uso de la página Web de la empresa, formarían parte del marketing interactivo tecnológico.

La relación entre la empresa y la tecnología, la hemos denominado **Marketing del Canal Tecnológico o Marketing Tecnológico**. Este concepto incluye todas las tecnologías interactivas como la televisión digital, el teléfono móvil, el ordenador personal, etc. Como nuestro estudio se centra en el servicio prestado a través de los ordenadores personales, nos referiremos al **Marketing de la Página Web (MWeb)**. En este sentido, la empresa necesita crear y mantener una página Web que responda a sus promesas de servicio y a las expectativas de

los clientes. Así, la empresa ha de cuidar que los "gaps" entre las expectativas y las percepciones de los clientes acerca de sus experiencias de servicio electrónico (Zeithaml, Parasuraman y Malhotra, 2002a) sean lo más reducidos posible. De esta forma, cuando una organización mejora el diseño o los contenidos de su página Web, por ejemplo, está haciendo marketing de la página Web.

La incorporación de estos nuevos conceptos nos ha llevado a añadir el calificativo "personal" al concepto tradicional de la pirámide de servicios de marketing interactivo (ahora, *marketing interactivo personal*). La relación entre la empresa y el personal constituye según Parasuraman (1996) el marketing interno tradicional. El concepto de Marketing Interno es un concepto amplio y controvertido. Nuestra investigación se centra en aquellos aspectos relativos al entorno organizativo que inciden en el rendimiento de los vendedores, por lo que en vez de referirnos al concepto de Marketing Interno, entendido en sentido amplio, hemos preferido utilizar la denominación **Marketing del Canal Personal (MPer)** para referirnos a algunos aspectos del Marketing Interno que han sido destacados en la literatura por impactar especialmente en el rendimiento de los vendedores.

Por tanto, utilizamos el modelo adaptado de la pirámide de servicios, para identificar a los constructos MWeb y MPer a incluir como mediadores en la relación entre la OC y el RC en nuestro estudio.

3.3.1.4. Implicaciones del modelo adaptado de la Pirámide

Mediante la identificación de las relaciones Empresa-Tecnología y Clientes-Tecnología, pretendemos enfatizar en la importancia que tienen: (1) las actividades realizadas por la empresa para posibilitar el momento de la verdad; y (2) el propio momento de la verdad, que quedaría constituido por las interacciones entre el cliente y las tecnologías interactivas (que la empresa pone a su disposición para la entrega del servicio en forma de autoservicio).

Por ello, hemos desintegrado e incorporado el impacto de la tecnología dentro del modelo de la pirámide por medio de los nuevos conceptos de marketing de la página Web y marketing interactivo tecnológico. Paralelamente, en el mismo sentido, en nuestra propuesta de adaptación de la pirámide, reconocemos la

importancia de las decisiones relativas a las relaciones Empresa-Empleados y Clientes-Empleados, definidas como marketing del canal personal y marketing interactivo personal.

Entendemos que a pesar de que en la literatura se han desarrollado conceptos similares en relación a la tecnología a los que subyacen en el modelo de la pirámide, generalmente, estos conceptos hacen énfasis en representar aisladamente el momento de la interacción, es decir, el propio momento de la verdad, sin prestar atención suficientemente a las posibles acciones previas y posteriores al encuentro de servicio, a adoptar por parte de la organización.

Sin embargo, es posible que para una comprensión de la calidad de los servicios electrónicos no sea suficiente con detenernos en considerar la calidad del sitio o de la página Web, limitando el análisis al punto de contacto del negocio online. Un ejemplo en el que se utiliza una concepción del impacto de la tecnología limitada al momento de la interacción, lo podemos encontrar en Coviello, Milley y Marcolin (2001), que identifican dos vertientes de *marketing transaccional* (marketing transaccional y marketing de base de datos) y tres vertientes de *marketing relacional* (marketing interactivo, marketing de red y e-marketing) en la práctica del marketing contemporáneo. Según estos autores, el concepto de marketing interactivo, de manera similar que en el modelo del triángulo, implica la interacción entre individuos, de forma que empresa y cliente invierten recursos para desarrollar una relación mutuamente beneficiosa e interpersonal.

Los autores, así mismo, definen al e-marketing como el uso de Internet y otras tecnologías interactivas para crear un diálogo en tiempo real entre la empresa y los clientes identificados. Este diálogo es posibilitado y mediatizado por las TIC, que permiten el establecimiento por parte de la empresa de un canal bi-direccional de comunicación y entrega de servicios al cliente. Los consumidores lo pueden usar independientemente o se pueden unir en grupos (por ejemplo, en forma de comunidades online). La relación es, sin embargo, formal, relativamente lejana, y dependiente de la tecnología como facilitadora de la interactividad.

Entonces, podemos deducir que el e-marketing está centrado en la comunicación electrónica (vía tecnología). Por tanto, el concepto de e-marketing definido por Coviello, Milley y Marcolin (2001) se refiere exclusivamente a las

interacciones online y, en su caso, el concepto de marketing interactivo a las interacciones interpersonales. No obstante, creemos preciso añadir que Coviello *et al.* (2001) señalan que aunque el contacto sea en tiempo real, la relación que se crea derivada del e-Marketing es continua, a largo plazo. Así mismo, los autores reconocen que las cinco vertientes identificadas pueden combinarse, y que la decisión acerca de la combinación óptima debería hacerse atendiendo a consideraciones estratégicas.

Esto es, es posible que algunas empresas utilicen las tecnologías interactivas para cambiar su modelo de negocio (rol de cambio), otras como apoyo para mejorar sus procesos de negocio (rol de aplicación), mientras que el resto las utilizan básicamente para mantener su status quo (rol de inercia). Por su parte, Sousa y Voss (2006), también hacen referencia a que la mayoría de las investigaciones relacionadas con la calidad de los servicios electrónicos, de manera similar que en los servicios tradicionales, utilizan un enfoque limitado, adoptando un enfoque "front-office", sin considerar la perspectiva de "back-office", concentrándose principalmente en el aspecto de la calidad de la interacción del servicio electrónico con los usuarios finales.

En nuestro modelo adaptado de la pirámide, pretendemos incluir ambas perspectivas. El marketing de la página Web sería al marketing interactivo tecnológico, lo mismo que el marketing interno es al marketing interactivo o interpersonal en el modelo del triángulo (ver **Figura 3.3**). Ambos actúan como impulsores, condiciones necesarias o pasos previos.

Un resultado esperado en términos de la percepción del cliente, del marketing interactivo personal impulsado por el MPer, sería la calidad de servicio tradicional o CS. La CS-e, definida por Parasuraman, Zeithaml y Malhotra (2005) como la percepción de los clientes de en qué medida la página Web facilita de forma eficiente y eficaz la realización de transacciones y la entrega de productos y servicios, es, por tanto, un resultado esperado del marketing interactivo tecnológico impulsado por el MWeb. En lo que se refiere a este apartado, Parasuraman *et al.* (2005, p. 216) reconocen que las características específicas del cliente (ej. su preparación tecnológica) podrían influir, por ejemplo, en los atributos que los clientes desean en una página Web ideal y en los niveles de rendimiento que denotan una e-Calidad superior.

De ahí, que como hemos comentado previamente, el resultado del servicio no dependa únicamente de la página Web, sino también de la participación del propio cliente. En las experiencias de servicio tradicionales, el resultado del servicio también depende del cliente, no únicamente del personal del servicio, es decir, depende de la interacción entre ambos. Entonces, lo que diferencia a las experiencias de servicio online y offline en este caso, es que en los encuentros y experiencias online la empresa no tiene la posibilidad de interactuar activamente vis a vis con el cliente, al menos que este lo requiera.

A partir de la observación de nuestro modelo adaptado de la pirámide, es posible señalar la conveniencia de realizar investigaciones que analicen conjuntamente las actuaciones de la empresa en el cuidado de sus empleados y en el desarrollo de páginas Web de calidad, así como sus consecuencias, tomando en consideración que las organizaciones que basan sus relaciones en la interacción, hacen énfasis tanto en el Marketing del Canal Personal como impulsor de encuentros interpersonales de servicio de calidad, como en el Marketing de la Página Web, como impulsor de encuentros de autoservicio de calidad.

3.3.2. HACIA UNA ESTRATEGIA MULTICANAL ORIENTADA AL CLIENTE: EL MARKETING DE LOS CANALES

3.3.2.1. Configuración multicanal

La observación de la práctica empresarial permite ver que muchos negocios, especialmente en el ámbito del sector servicios, están desarrollando su actividad de acuerdo a una configuración multicanal.

En el sector bancario al detalle o banca comercial de particulares (B2C) en España, por ejemplo, algunos bancos virtuales en origen, como Openbank, perteneciente al grupo Santander, optaron por abrir un número significativo de oficinas físicas, mientras que los bancos tradicionales se están esforzando por poner a disposición de los clientes páginas Web con importantes cualidades (Barrutia y Echebarría, 2005). Adicionalmente, los académicos reconocen la conveniencia de desarrollar estrategias de canales múltiples, dado que en las empresas existe una tendencia general hacia la multicanalidad (Balasubramanian, Raghunathan y

Mahajan, 2005; Black, Lockett, Ennew, Winklhofer y McKechnie, 2002), disponiendo los clientes de diferentes alternativas para interactuar con las organizaciones.

Las razones que han sido planteadas en la literatura para reconocer la naturaleza multicanal de la empresa, generalmente, presentan un carácter reactivo. Así, entre las razones que motivan la práctica de una configuración multicanal, destaca su utilización como respuesta a presiones competitivas (Grewal, Comer y Metha, 2001) y a las expectativas de los clientes (ej. para la contratación de un depósito bancario, un producto sencillo, es posible que un número elevado de clientes prefieran contratarlo online, en vez de acudir al establecimiento físico), e incluso, porque las empresas tienen a su disposición la tecnología y el know-how para poder conocer y satisfacer las preferencias de canal de los clientes (Schijns y Groenewoud, 2006).

Sin embargo, desde una óptica más proactiva, la literatura proporciona algunas evidencias en relación a que las empresas que complementan sus canales tradicionales con nuevos canales, soportados por Internet, obtienen más éxito que las que utilizan un solo canal (Gulati y Garino, 2000, Vishwanath y Mulvin, 2001).

La multicanalidad ofrece la oportunidad de obtener importantes beneficios, expresados en forma de desarrollo de relaciones más profundas con los clientes, reducción de costes, incremento de las ventas, fomento de la fidelidad y diversificación (reducción) de riesgos (Danaher, Wilson, y Davis, 2003; Hobmeier, 2001; Kotler, 2006; Shankar, Smith, y Rangaswamy, 2003; Wallace, Giese, y Johnson, 2004). Montoya-Weis, Voss y Grewal (2003), por su parte, demuestran que la satisfacción de los consumidores depende del servicio proporcionado a través de los diferentes canales.

No obstante, también existen riesgos asociados a la multicanalidad. Aunque, en general, hay acuerdo acerca de que los entornos multicanal potencian la fidelidad, Ansari, Mela, y Neslin (2005) concluyen que existe una relación negativa entre la utilización de internet y la fidelidad en el sector bancario. Otros autores coinciden al señalar que la configuración multicanal para el caso de las entidades de crédito favorece que los clientes cambien de banco con mayor facilidad, a pesar de que también implica una serie de ventajas (Groeneveld y Wagemakers, 2004).

Wright (2002), por su parte, señala que la incorporación de tecnologías de nuevos canales repercute en una menor intensidad en la relación gestor bancario-cliente. En consecuencia, opinamos que sería conveniente realizar nuevas investigaciones que consideren el efecto de una estrategia multicanal en elementos como la fidelidad y el rendimiento de las organizaciones en diferentes sectores.

3.3.2.2. Oferta multicanal orientada al cliente

Existe un amplio consenso en la idea de que los canales tradicionales y los nuevos canales deben integrarse realizando promesas coherentes para los clientes y cumpliéndolas. Así, Kotler, Jain y Maesincee (2002), por ejemplo, afirman que las tecnologías interactivas propician nuevos canales de relación con el cliente, que aportan cualidades diferentes y que las empresas ponen a disposición del consumidor para que sea éste quien elija el canal más apropiado en cada interacción.

En esta misma línea, en investigaciones que se refieren a la utilización de las tecnologías de autoservicio y a la gestión de canales, se señala que los clientes valoran la posibilidad de elegir los canales a través de los cuales se comunican con el proveedor de servicios y que se muestran insatisfechos en los casos en que están forzados a utilizar un canal en particular (Bitner, Brown y Meuter, 2000; Bitner, Ostrom y Meuter, 2002; Rackham, 2000; Sousa y Voss, 2006). Desde estas perspectivas, es necesario que los diferentes canales estén integrados para ofrecer al cliente una experiencia uniforme que aumente sus expectativas a través de todos los canales.

Es lo que nosotros denominamos *estrategia multicanal integrada orientada al cliente*, para diferenciarlo del concepto de *estrategia multicanal integrada orientada a la empresa*, que sería aquella que presupone que es la empresa, y no el cliente, la que tiene la última palabra en torno a la elección de canales; y que por tanto, la empresa puede dirigir a sus clientes al canal que más le interese en cada caso (ej. Friedman y Furey, 2000).

En ambos tipos de estrategia, la integración de canales hace posible que, por ejemplo, los clientes se informen en un canal, adquieran sus productos o

servicios en otro canal, y presenten reclamaciones o quejas en otro canal. Pero, en el caso de una estrategia multicanal integrada orientada a la empresa, es posible, por ejemplo, que se recurra a factores como el precio para dirigir a los clientes al canal internet para que realicen sus compras y fomentar las ventas en ese canal. Entendemos que este enfoque tiene un carácter totalmente transaccional y no considera la perspectiva de los clientes.

Para lograr una aproximación a la gestión del cliente basada en la relación, habría que basar la estrategia multicanal en dejar a la elección de los clientes el canal a utilizar en cada interacción, en base a sus requerimientos (Kotler, Jain y Maesincee, 2002). Creemos que solamente desde una estrategia multicanal integrada orientada al cliente, es posible identificar cuáles son realmente las dimensiones que perciben y valoran los clientes como denotadoras de una mayor calidad de servicio en cada uno de los diferentes canales (personal y electrónico) de distribución.

Por ello, en nuestra investigación adoptamos esta perspectiva. Así mismo, opinamos que es importante puntualizar que el desarrollo de una estrategia multicanal integrada orientada al cliente, no tiene porqué implicar necesariamente que la empresa tenga que ofrecer en todos sus canales las mismas propuestas, sino que estas deberían ser coherentes.

El modelo de la pirámide es un modelo integrador en el que las diferentes formas de marketing trabajan cohesionadamente para realizar la promesa de servicio y cumplirla. Esto es, el modelo de la pirámide es consistente con la práctica por parte de la empresa de lo que hemos denominado, estrategia multicanal integrada orientada al cliente.

No obstante, no todas las visiones de la literatura comparten esta perspectiva integradora. Coviello, Milley y Marcolin (2001) identifican cuatro escuelas de pensamiento, relativas a cómo las tecnologías interactivas han impactado en la práctica del marketing contemporáneo. De acuerdo con una primera escuela de pensamiento (Hoffman y Novak, 1997; Rust y Varki, 1996; Venkatraman, 2000; Webster, 1992), Internet cambiará la forma en la que las empresas se relacionan con el mercado, su filosofía y su estrategia; es decir,

Internet lo cambiará todo. Esta fue la idea dominante en la prensa económica durante las primeras etapas del desarrollo de Internet.

Una segunda escuela de pensamiento (Carter, 1996; Deighton, 1997; Levin, 1996), sugiere, que las tecnologías interactivas, tendrán principalmente impacto en la comunicación. Esta escuela destaca, por ejemplo, que Internet se puede utilizar para transmitir presentaciones audiovisuales o catálogos electrónicos (Avlonitis y Karayanni, 2000), algo que no es factible en el ámbito de los medios tradicionales. Una tercera escuela de pensamiento, enfatiza que las tecnologías interactivas ofrecen principalmente un canal nuevo al mercado, que permite el acceso directo a los clientes (Elofson y Robinson, 1998; Ghosh, 1998) y tiene la capacidad de sustituir o complementar a los miembros pre-existentes en el canal.

Por ejemplo, Quinn (1999) y Zhang y Gai (2005) afirman que Internet es sólo un canal adicional de ventas a integrar dentro de la estrategia global de la empresa. Por su parte, Schijns y Groenewoud (2006) hacen referencia a los tres tipos de sistemas de marketing híbridos o modelos organizativos para los canales, identificados por Holsem, Palter, Simon y Weberg (1998) en función del nivel de centralización en la gestión que presentan. De esta forma, el modelo de canales competitivos se refiere a la separación de canales, mientras que el modelo de canales coordinados se corresponde con la integración de canales. En un lugar intermedio se situaría el modelo mixto, basado en una gestión compartida.

La tercera visión está vinculada con la cuarta, que es quizás la escuela más holística de pensamiento, según la cuál, las tecnologías interactivas ofrecen oportunidades diferentes a organizaciones diferentes en contextos diferentes (Gulati y Garino, 2000; Haeckel, 1998; Mandel y Hof, 2001; Nilsson, 1999).

El enfoque de nuestra investigación se integra en estas dos últimas escuelas de pensamiento y es el que está implícito en el modelo de la pirámide.

El MPer y el MWeb definidos en nuestro modelo adaptado de la pirámide de servicio, son dos constructos impulsores de los encuentros de servicio a incluir en una estrategia de multicanalidad (canal personal y canal electrónico). El MWeb y el marketing interactivo tecnológico se dirigen a cumplir las promesas de la marca en el canal Internet. El MPer y el marketing interactivo personal hacen lo mismo en el

canal de venta personal, y todas las formas de marketing tratan de ofrecer una experiencia de servicio acorde con los estándares definidos por la empresa.

Para ello, opinamos que es plausible que la empresa considere holísticamente todos los canales, ya que, por ejemplo, es probable que las experiencias negativas de los clientes en un canal determinado impacten en la utilización del resto de canales. Los clientes de las empresas que desarrollan estrategias de canales múltiples integradas orientadas al cliente, van a ver a la empresa desde una perspectiva de organización única, que ofrece alternativas de distribución complementarias, sin que un canal canibalice a otro. Los clientes van a dirigirse al canal que deseen, en el momento que deseen, en función de sus necesidades y gustos. No obstante, la implementación de la estrategia que considera canales múltiples no es tarea fácil para las organizaciones, y requiere ajustes humanos, organizativos, operativos y tecnológicos.

En este cometido, no hay que obviar, entre otros aspectos, la relevancia de establecer mecanismos de coordinación entre canales. Neslin, Grewal, Leghorn, Shankar, Teerling, Thomas y Verhoef (2006) hacen una clasificación, a partir de la literatura, de los potenciales beneficios y costes derivados de la coordinación de canales. En esta clasificación, se reconoce que niveles elevados de coordinación entre canales van unidos a niveles superiores de calidad de servicio (ej. Sousa y Voss, 2006; Stone, Hobbs y Khaleeli, 2002).

En general, estos autores entienden que la coordinación de canales debería implicar la coordinación de los objetivos, el diseño y el desarrollo de los canales para la creación de sinergias. Así mismo, Neslin *et al.* (2006) subrayan la importancia de plantear investigaciones en relación a la evaluación del rendimiento de los canales (rendimiento financiero y rendimiento estratégico), y su impacto en el rendimiento de la compañía.

3.3.2.3. Oferta multicanal orientada al cliente y Marketing Relacional

La estrategia multicanal integrada orientada al cliente está vinculada con la estrategia y el marketing de relaciones. El marketing relacional es un determinante importante de éxito en el largo plazo y además, especialmente adecuado para los

servicios, debido al contacto personal entre clientes y proveedores de servicios (Liljander y Roos, 2002). En esta misma línea, Berry (2002) indica que la naturaleza interpersonal de los servicios hace que se adapten particularmente bien para la construcción o creación de relaciones. Esto lleva a plantearnos, ¿qué ocurre cuando además de las interacciones interpersonales, existe la posibilidad para el cliente de autoservirse directamente a través de Internet y otras tecnologías interactivas? ¿Cómo incide en la gestión de las relaciones con los clientes la consideración del canal electrónico, en principio, carente de interacción personal, junto con el canal personal?

En particular, el negocio bancario constituye uno de los contextos más apropiados para la puesta en marcha de una estrategia relacional, debido a que la relación entre las entidades y sus clientes es multiproducto y a largo plazo y el beneficio individual con cada cliente es medible a través de las herramientas CRM (Barrutia y Echebarria, 2004). De acuerdo a Barrutia (2002), la implantación de una estrategia de marketing relacional es especialmente recomendable en los sectores maduros y altamente competitivos en los que: 1) es factible alcanzar de forma eficiente al cliente individual; 2) es posible adaptar el diseño y producción, o entrega, del producto a los deseos del cliente; y 3) existe un elevado potencial de obtener valor del cliente a través de una relación duradera y diversificada en productos. Todas las condiciones anteriores concurren en el sector bancario en España.

En este contexto, proporcionar un servicio superior al cliente es un prerequisite para un marketing relacional eficaz (Parasuraman, 1998). Pero, volviendo a la cuestión anterior, ¿qué ocurre cuando además de las interacciones interpersonales, un cliente bancario dispone de la posibilidad de autoservirse directamente a través de Internet y otras tecnologías interactivas? ¿Cómo incide este hecho en la relación cliente-proveedor de servicio, en las decisiones a tomar en este sentido por parte de la organización, en sus actuaciones, y, en consecuencia, en su resultado?

Es posible que gran parte de los clientes que realizan sus operaciones bancarias a través del canal Internet acudan a la sucursal bancaria o efectúen llamadas telefónicas para profundizar la información sobre ciertos aspectos de sus productos/servicios contratados o a contratar, o para realizar modificaciones o

renovaciones en sus productos o servicios, o bien para realizar reclamaciones. Incluso, es factible que los clientes acudan al establecimiento físico, simplemente, porque esperan un servicio de asesoramiento cara-a-cara por parte de profesionales, de forma que éstos les confirmen que están adoptando decisiones correctas en la elección de sus productos/servicios bancarios online. Sin embargo, en otros casos, los clientes prefieren tomar las decisiones en relación a la gestión de su patrimonio mediante la interacción con los profesionales en la sucursal o vía telefónica, y únicamente se conectan online, para consultar puntualmente los movimientos o el estado de sus operaciones, en su caso, los beneficios derivados de la inversión de su capital.

Además, es posible que los clientes valoren la comodidad, facilidad y rapidez con la que pueden comprar entradas de cine, cargar el móvil, etc., es decir, realizar servicios no específicos de la actividad bancaria a través de Internet, y en ese caso, no deseen contactar personalmente con el personal de banca, ni valoren la combinación de canales. En cualquiera de los supuestos anteriores, las percepciones de los clientes acerca de la calidad de servicio se van a formar a partir de todos los momentos de contacto con la empresa, en gran parte de ellos, a través de varios canales. Las preferencias por un canal u otro por parte de los clientes, han sido analizadas, entre otros, por Balasubramanian, Raghunathan y Mahajan (2005) y Neslin, Grewal, Leghorn, Shankar, Teerling, Thomas y Verhoef (2006).

Por ejemplo, los *esfuerzos de marketing*, los *atributos de los canales*, la *integración de canales*, la *influencia social* y los *factores situacionales* han sido identificados como los determinantes básicos para la elección de un canal u otro por parte de los clientes de canales múltiples (Neslin *et al.*, 2006).

Entonces, si proporcionar un servicio superior al cliente es un prerrequisito para un marketing relacional eficaz (Parasuraman, 1998), uno de los elementos esenciales de ese servicio es ofrecer al cliente múltiples formas de acceso a la entidad, bien vía canal personal o canal electrónico. De este modo, una gestión integrada de canales orientada al cliente, se ha de basar en hacer posible que se mantengan los mismos estándares elevados a través de múltiples canales (Payne y Frow, 2005). Por tanto, resulta vital para las organizaciones ser capaces de proporcionar a sus clientes experiencias de servicio satisfactorias, experiencias que se construyen a partir de múltiples interacciones a través de diferentes canales. No

obstante, de acuerdo a Payne y Frow (2005), todavía no se ha prestado suficiente atención en la literatura académica a la gestión de la experiencia del cliente considerando múltiples canales.

Según Berry, Carbone y Haeckel (2002), para ser competitivo en relación a la dimensión experiencia del cliente, es preciso que las empresas detallistas tengan la capacidad de orquestar todas las "piezas" que concurren en el proceso de compra. Esto es, actualmente, no es suficiente con "ofrecer" productos o servicios (Berry *et al.*, 2002). El valor de los clientes no puede resumirse al binomio funcionalidad-precio, referida la funcionalidad al correcto funcionamiento o cumplimiento del producto/servicio. En la formación de las experiencias de los clientes, de acuerdo con Berry *et al.* (2002), es tan importante considerar el *beneficio funcional* como el *beneficio emocional*, y, además, mediante el trabajo conjunto de ambos tipos de beneficios se generan sinergias. De hecho, es ésta combinación de los beneficios funcionales y emocionales que se obtienen a partir de las propuestas de productos/servicios, la que permite a las empresas alcanzar ventajas competitivas difíciles de imitar por los competidores.

Se consideran beneficios emocionales aquellos que se derivan de: (1) objetos ("piezas mecánicas"; ej. aspectos del diseño del producto); y (2) personas ("piezas humanísticas"; ej. el tono de voz con el que responde el personal de servicio al cliente). Por tanto, las organizaciones que deseen ser excelentes en la gestión de las experiencias de sus clientes, deberían realizar una aproximación al conocimiento del cliente que comprenda todo el proceso que va desde las expectativas hasta las evaluaciones del servicio por parte de los clientes.

Es esperable que las empresas que tomen como referencia las experiencias de los clientes como vía para mejorar en su relación con éstos, podrán detectar más aspectos que contribuyan a aumentar la satisfacción de sus clientes, que aquellas que únicamente focalizan sus esfuerzos en mejorar los productos/servicios.

Por ejemplo, un cliente bancario es posible que obtenga mayores niveles de satisfacción porque se le da la posibilidad de acceder a servicios suplementarios (ej. portal inmobiliario y compra de entradas en Internet, o cumplimentación de la declaración de la renta por un gestor en la sucursal) junto con la oferta básica del

servicio, o simplemente porque se le permita contratar productos/servicios y acceder a información a través del canal electrónico, de modo diferente que a través de canales más tradicionales.

Un aspecto a tener en cuenta para gestionar las experiencias de los clientes es que como consecuencia de su naturaleza intangible, difieren de una persona a otra (Thusy y Morris, 2004). Volviendo a los ejemplos anteriores, habrá clientes que muestren mayor aceptación respecto a los diferentes servicios suplementarios y, así mismo, no todos, sino determinados clientes, valorarán el hecho de que las opciones de operar a través de Internet se vayan ampliando. Además, es posible que las conceptualizaciones del beneficio funcional y del beneficio emocional en contextos offline y online difieran. Los beneficios emocionales derivados de Internet podrían asociarse a aspectos de personalización, diversión, existencia de comunidades online, entre otros. La personalización es una dimensión que también puede gestionarse en el contexto offline, pero los elementos diversión o comunidades o foros, en principio, creemos que son más apropiados, o su desarrollo puede ser más adecuado en contextos online.

Tradicionalmente, el sector bancario se ha caracterizado (sobretudo en el caso del B2C, y relación banco-clientes particulares) por un enfoque *push* (de empuje), en el que el cliente contrataba lo que el empleado "front-office" le "recomendaba", en el momento, el lugar, la forma y al precio que el vendedor fijaba. Las empresas cuya estrategia está basada en la gestión de la experiencia del cliente, se corresponden más con el enfoque *pull* (de tirón), en el que el banco tiene que poner a disposición de los clientes diferentes opciones en relación a las decisiones relativas al proceso de compra o contratación del producto/servicio (Qué, Cuándo, Dónde, Cómo, Cuánto) para que éstos se autodirijan, y en el caso de que elijan el canal internet en alguna de las etapas del proceso de compra, se autosirvan a través de diferentes canales.

La perspectiva de multicanalidad es, por tanto, una pieza más a orquestar en la gestión de la experiencia y las relaciones con los clientes. Actuar según este enfoque es esperable que resulte positivo para ambas partes, organizaciones y clientes.

Una gestión de canales eficaz, requiere, entre otros aspectos, que todos los canales compartan conocimiento acerca de las relaciones de los clientes con la empresa (Peppard, 2000). Además, en contextos multicanal la situación se complica, en la medida que hay más agentes implicados en proporcionar calidad de servicio (gestores comerciales, directores de sucursal, diseñadores de la Web, teleoperadores, etc.), y que interactúan con los clientes. La responsabilidad de proporcionar calidad de servicio no recae únicamente en los vendedores o equipos de vendedores, y además hay más vías, más canales posibles a considerar para crear valor en la relación con los clientes.

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS EMPÍRICO

CAPÍTULO 4

Análisis Empírico

El objetivo principal de este capítulo es contrastar nuestra propuesta de modelo teórico en términos de fiabilidad y validez. Para ello, hemos estructurado el capítulo en cinco epígrafes. En el primer epígrafe, presentamos las métricas utilizadas para estimar el modelo y hacemos referencia al tipo de medición que vamos a utilizar en la estimación del modelo de ecuaciones estructurales. Así mismo, planteamos el esquema de trabajo que vamos a seguir para ir obteniendo resultados que indiquen que nuestro modelo es fiable y válido.

En el segundo epígrafe, después de hacer referencia a los diferentes análisis a realizar con la muestra de datos, comenzamos contrastando el constructo propuesto para medir el Marketing de la Página Web; es decir, tratamos de verificar si efectivamente el MWeb es un constructo multidimensional. A continuación, contrastamos el constructo que hemos denominado Marketing del Canal Personal, referido a la voluntad de las entidades bancarias por diseñar entornos organizativos de calidad para los vendedores. Seguidamente, verificamos la unidimensionalidad y fiabilidad de los constructos OC y RC.

Finalmente, con nuestro planteamiento de modelo global y su contraste, pretendemos verificar que el marketing de los canales (MWeb y MPer) impacta y actúa como mediador en la relación entre la OC y el RC. Al mismo tiempo, contrastaremos el efecto directo entre la OC y el RC. Con esos propósitos, incorporamos los epígrafes 3 ('Estimación del Modelo de Medida Conjunto'), 4 ('Validez Discriminante de los Factores del Modelo Completo') y 5 ('Estimación y Resultados del Modelo Estructural Global').

4.1. MÉTRICAS UTILIZADAS Y MODELO TEÓRICO A CONTRASTAR

Las métricas utilizadas para el MPer y el MWeb se han construido, al igual que las escalas de OC y de RC, tras una revisión de la literatura, y han sido contrastadas con algunas entrevistas cualitativas realizadas a altos directivos, directores y gestores comerciales de oficinas bancarias. En concreto, las seis personas con las que nos hemos reunido nos han aportado su visión de los elementos que contribuyen, en mayor medida, a explicar las ventas en los canales electrónico y personal.

Para la **medición del Marketing de la Página Web** hemos considerado y adaptado la literatura relativa a la e-Calidad o CS-e o calidad de servicio electrónico (Cai y Jun, 2003; Janda, Trocchia y Gwinner, 2002; Jun, Yang y Kim, 2004; Long y Mc Mellon, 2004; Santos, 2003; Sweeney y Lapp, 2004; Tan, Xie y Li, 2003; Trocchia y Janda, 2003; Wolfinbarger y Gilly, 2003; Yang y Jun, 2002; Yang, Peterson y Cai, 2003; Yoo y Donthu, 2001; Zeithaml, Parasuraman y Malhotra, 2002a). No se ha utilizado la escala desarrollada por Parasuraman, Zeithaml y Malhotra (2005), por no estar disponible cuando se elaboró el cuestionario. Tampoco estaban disponibles en ese momento las escalas propuestas por Collier y Bienstock (2006), Bauer, Falk y Hammerschmidt (2006) y Fassnacht y Koese (2006), entre otros.

Utilizamos las escalas de medición de la e-Calidad como una medida del esfuerzo interno de los bancos, cajas y cooperativas de crédito para que su canal online cumpla con la percepción de éstas entidades en relación a las expectativas de servicio del cliente. Para ello, preguntamos a los empleados de la entidad bancaria, no a los clientes. De esta manera, obtenemos una perspectiva interna de la e-calidad; lo que la organización piensa en relación a la CS-e y no la propia CS-e, que es una percepción de los clientes. En concreto, se han considerado los factores que se detallan más abajo. Parasuraman, Zeithaml y Malhotra (2005), entre otros, desarrollan escalas de medición de la e-Calidad para medir la calidad percibida por los clientes después de los encuentros de servicio.

Una primera variable considerada en la literatura es la *disponibilidad de información y contenidos*, que se refiere principalmente a la obtención de información directamente de la página, a la profundidad o cantidad de la

información, a la calidad de la información, y a la credibilidad de la información (Alawadni y Palvia, 2002; Barnes y Vidgen, 2000; Ho y Lee, 2007; Janda, Trocchia y Gwinner, 2002; Li, Kuo, y Russell, 1999; Liljander *et al.*, 2002; Lynch y Ariely, 2000; Swaminathan, Lepowska-White, y Rao, 1999; Tan, Xie y Li, 2003; Van den Poel y Leunis, 1999; Wolfenbarger y Gilly, 2001; Yang y Jun, 2002; Zellweger, 1997). La información es considerada como un elemento importante en la valoración de la calidad de servicio electrónico, debido a que se presume que los clientes desean acceder a una información completa, que les permita comprobar la disponibilidad de productos y realizar comparativas de precios, características y calidades (Trocchia y Janda, 2003), con objeto de mejorar el proceso de toma de decisiones sobre un producto, servicio, o compra (Häubl y Trifts, 2000; Lynch y Ariely, 2000; Novak, Hoffman y Yung, 2000). Ho y Lee (2007) se refieren a la calidad de la información, en base a si la información es exacta, concisa y actualizada. También, la información de productos, en términos de riqueza y calidad, es identificada como un elemento de la satisfacción electrónica por Szymanski y Hise (2000).

La credibilidad de la información hace referencia a la confianza que demuestran los clientes ante la información proporcionada en las páginas Web (Trocchia y Janda, 2003). Yang y Jun (2002), definen la dimensión credibilidad, en función de si la página Web proporciona detalles, por un lado, del historial o de la trayectoria de negocio del proveedor de servicios online, y por otro lado, en relación a los descuentos y recompensas diversas (por ejemplo, a compras repetidas, clientes fieles, etc.). Es de esperar que en el caso del sector bancario adquiera peso la profundidad, claridad, exactitud y actualización de la información, ya que muchos de los usuarios del canal Internet utilizan este canal para obtener información sobre productos intangibles y, en ocasiones, complejos de asimilar mentalmente, realizando posteriormente sus transacciones en las oficinas bancarias o a través del teléfono.

Sin embargo, es posible que este factor no tenga tanta relevancia en el caso de empresas que venden productos físicos como Wal-Mart, o en el caso de Amazon, que tiene una configuración de canal único, por lo que los clientes solamente pueden realizar sus compras a través del canal Internet. Amazon y Wal-Mart, son precisamente las dos empresas utilizadas por Parasuraman, Zeithaml y Malhotra

(2005), y en su escala, los únicos aspectos relativos a la información que se incorporan son la facilidad y agilidad de acceso a la información, pero no la calidad de su contenido. Por tanto, parece que la escala podría ser contingente con el sector.

Uno de los elementos que se menciona en la literatura en el ámbito de la disponibilidad de información y contenidos es el conocimiento de los precios (Zeithaml, Parasuraman y Malhotra, 2000). Sin embargo, no existe consenso en relación a la relevancia de esta variable. Así, en estudios posteriores de Zeithaml, Parasuraman y Malhotra (2002a), no consideran el factor conocimiento de precios. Tan, Xie y Li (2003) parecen entender que la consideración de este factor es contingente con el sector. De este modo, consideran que el conocimiento de los precios no parece ser relevante para la determinación de la calidad de servicio electrónico, en el caso de proveedores de servicios de información sin ánimo de lucro, tales como instituciones de educación superior, gobiernos, bibliotecas públicas, etc. En cambio, reconocen que es posible que resulte relevante en el ámbito detallista electrónico. Nosotros coincidimos con esta opinión. En concreto, el sector bancario es un sector maduro donde la diferenciación de producto es muy difícil de conseguir y los clientes demandan precio, además de servicio. De hecho, algunos bancos no sólo dan información actualizada y exacta sobre sus propios precios, sino que, además, comparan sus precios con los de la competencia en sus páginas Web.

La *facilidad de uso* o también denominada a menudo *usabilidad* en el contexto online, es considerada como un elemento esencial de la utilización de las TIC's por parte de los clientes (Davis, 1989; Morris y Turner, 2001; Venkatesh, 2000; Venkatesh y Davis, 2000; Venkatesh, Morris, Davis y Davis, 2003). Sugiere que la valoración, por parte de los clientes, de las páginas Web probablemente estará influenciada por: a) la facilidad de uso de las páginas y por b) la eficacia de las páginas Web en ayudar a los clientes a conseguir lo que quieren (Parasuraman, Zeithaml y Malhotra, 2005; Van Riel, Liljander, Lemmink y Streukens, 2004; Zeithaml, Parasuraman y Malhotra, 2002a). Entre los aspectos principales que afectan a la usabilidad, se incluyen las funciones de búsqueda, la velocidad de descarga, el diseño global, y la organización de la página (Bauer, Falk y Hammerschmidt, 2006; Collier y Bienstock, 2006; Jarvenpaa y Todd, 1997; Lohse y

Spiller, 1998; Loiacono, Watson y Goodhue, 2007; Montoya-Weiss, Voss, y Grewal, 2000; Nielsen, 2000; Novak, Hoffman, y Yung, 2000; Spiller y Lohse, 1998; Van Riel *et al.*, 2004). Xue y Harker (2002) consideran que la usabilidad incrementa la eficiencia en la utilización del sistema, y por tanto constituye un elemento decisivo para la satisfacción del cliente. Por su parte, Gefen y Straub (2000) subrayan la especial importancia que tiene la facilidad de uso en el caso de nuevos usuarios.

Otra de las dimensiones incluidas en la literatura es la dimensión de sensaciones, referida a la estética de la página Web y a la interacción del consumidor online con el producto, o incluso con otros individuos, durante la experiencia de compra (Janda, Trocchia y Gwinner, 2002; Trocchia y Janda, 2003).

En nuestro caso todos los factores arriba mencionados se han incluido en una única dimensión, que hemos denominado "**Contenido**" y que está relacionada con los valores diferenciales por los que un cliente bancario utiliza el canal Internet, cuando tiene a su disposición una oferta multicanal con una importante presencia de oficinas físicas, es decir, el acceso a una información clara, profunda y veraz de manera conveniente o sin dificultades y agradable. Como se ha puesto de manifiesto en los párrafos anteriores, la relevancia del contenido informativo ha surgido en diversas investigaciones (Aladwani y Palvia, 2002; Barnes y Vidgen, 2000; Bauer, Falk y Hammerschmidt, 2006; Liljander, Van Riel y Pura, 2002; Wolfenbarger y Gilly, 2003). Sin embargo, no aparece como relevante en el trabajo de Parasuraman, Zeithaml y Malhotra (2005). A nuestro juicio, como ya hemos mencionado, este resultado podría ser contingente con los sectores utilizados para el contraste empírico. En concreto, ellos utilizan empresas que venden productos físicos (Wal-Mart y Amazon). Además, Amazon, tiene una configuración claramente monocal, por lo que los clientes que acceden a esa página Web es muy posible que tengan comportamientos muy dirigidos a la compra. De hecho, Parasuraman, Zeithaml y Malhotra (2005) estudian únicamente a los compradores y no a los buscadores de información.

En el caso del sector bancario en España, el canal Internet compite con otros canales a través de los que los bancos proporcionan un servicio multicanal (sucursal, teléfono, TPV, etc.) a sus clientes y, muchos de ellos acceden a Internet sólo para conseguir información, completando su transacción en la oficina. Un ejemplo típico de proceso de compra, puede ser el de un cliente que recibe una

comunicación publicitaria en su domicilio, entra en Internet para consultar su posición bancaria, profundizar en las características del producto (vencimiento, posibilidad de cancelar antes del vencimiento, tratamiento fiscal, etc.) y acude a la oficina bancaria para contrastar sus últimas dudas y completar la compra.

El *cumplimiento/fiabilidad*, que en el contexto offline de calidad es considerada la dimensión más relevante (Parasuraman, Zeithaml, y Berry, 1988), también surge como un factor importante en el contexto *online*. Está asociada a una distribución a tiempo y exacta, en cuanto a las características del producto/servicio y otros aspectos como cumplimiento en precios y respuesta en el tiempo prometido (Bauer, Falk y Hammerschmidt, 2006; Collier y Bienstock, 2006; Jun, Yang, y Kim, 2004; Liljander, Van Riel y Pura, 2002; Palmer, Bailey, y Faraj, 1999; Parasuraman, Zeithaml y Malhotra, 2005; Wolfinbarger y Gilly, 2002, 2003; Yang y Jun, 2002). Incorpora, además, los aspectos relacionados con el funcionamiento de la página (Zeithaml, Parasuraman y Malhotra, 2002a). En el mismo sentido, Janda, Trocchia y Gwinner (2002) consideran las expectativas de los clientes y definen la dimensión de rendimiento para un contexto detallista *online*, que incluye el cumplimiento de pedidos (distribución/prestación de productos/servicios exacta y a tiempo, y buena voluntad para corregir errores que surjan durante la transacción) y la eficiencia en las transacciones (páginas Web que se carguen rápidamente y que sean de navegación fácil). En consecuencia, el rendimiento comprende más que la mera recepción del producto/servicio adecuado por el cliente.

En nuestro caso, los factores mencionados anteriormente se han incluido en la dimensión denominada "**Cumplimiento/Rendimiento**", que está relacionada con los requerimientos mínimos que exige un cliente para elegir cualquier canal, también Internet, es decir, que funcione correctamente sin que el cliente pierda su tiempo y que la empresa cumpla con exactitud lo prometido en la entrega efectiva del producto/servicio.

La *seguridad/privacidad* es otro de los criterios que ha sido analizado por su impacto en las percepciones del cliente *online*. Autores como Janda *et al.* (2002) y Jun *et al.* (2004), mantienen que la dimensión de seguridad/privacidad incorpora, por un lado, las percepciones de los clientes acerca del nivel de protección de la información personal o seguridad no financiera o privacidad (ej. revelación de un

número de teléfono, envío de datos personales a otra empresa), y por otro lado, las percepciones del nivel de riesgo *online* en la realización de transacciones *online* o seguridad financiera (ej. revelación del número de la tarjeta de crédito). Ambas, la seguridad financiera y la seguridad no financiera, son identificadas como dimensiones de la e-Calidad en investigaciones como las de Liljander, Van Riel y Pura (2002), Parasuraman, Zeithaml y Malhotra (2005), Ribbink, Van Riel, Liljander y Streukens (2004), Wolfenbarger y Gilly (2003), Yoo y Donthu (2001), Zeithaml *et al.* (2000), Zeithaml *et al.* (2002a).

En contrapartida, también se ha afirmado que el riesgo percibido incide en la decisión de probar el servicio pero parece no influir en la calidad de servicio (Meuter, Bitner, Ostrom y Brown, 2005). Existen así mismo, algunas razones adicionales que nos han llevado a no considerar esta dimensión. En primer lugar, ni los empleados ni los clientes son capaces de valorar las diferencias de seguridad entre los bancos. Además, la mayor parte de los bancos utilizan los sistemas de seguridad más avanzados, dado que se dedican a custodiar el dinero de sus clientes. En segundo lugar, en lo que se refiere a la privacidad, los bancos tienen una información completa y privilegiada sobre sus clientes que por razones obvias no pueden compartir ni en el entorno offline ni en el online. En definitiva, la seguridad/privacidad es un elemento esencial para el negocio bancario, pero no hemos considerado oportuno incorporarlo para medir la e-Calidad o CS-e. Otras investigaciones que sugieren que los aspectos de seguridad y privacidad, a menudo, se refieren a la confianza en el proveedor de servicio, tampoco incluyen esta dimensión para la evaluación de la calidad de servicio electrónico (ej. Fassnacht y Koese, 2006).

Mulvenna, Anand, y Buchner (2000), mantienen que para valorar la calidad de las páginas Web deben considerarse también otros criterios como el acceso y la capacidad de respuesta. El *acceso/accesibilidad/contacto* incluye la posibilidad o no, de comunicación con el proveedor o los representantes de los servicios, así como la disponibilidad de la dirección *bricks and mortar* o física de la empresa, su dirección de e-mail, números de teléfono y fax (Jun, Yang y Kim, 2004). Janda, Trocchia y Gwinner (2002) definen el acceso como la capacidad del detallista en Internet y la capacidad del cliente *online* para proporcionar y comprar, respectivamente, una amplia variedad de productos desde cualquier lugar en el mundo. De acuerdo con

estos autores, el acceso consta de la variedad y universalidad de los productos ofrecidos en la página Web. En consecuencia, Janda *et al.* (2002) y Trocchia y Janda (2003) en su consideración de la dimensión de acceso se basan en que una amplia variedad de bienes en la página Web reduce la necesidad de los clientes de moverse de una página a otra. Parasuraman, Zeithaml y Malhotra (2005) incluyen la dimensión contacto en referencia exclusivamente a la posibilidad de contactar con la organización. En este caso, nuestro planteamiento es coincidente con el de estos autores.

La *capacidad de respuesta*, al igual que en un contexto de servicios tradicional, hace referencia a la eficacia y eficiencia con que se responde ante problemas que experimentan los clientes (Bauer, Falk y Hammerschmidt, 2006; Liljander, Van Riel y Pura, 2002; Long y Mc Mellon, 2004; Parasuraman, Zeithaml y Malhotra, 2005; Tan, Xie y Li, 2003; Zeithaml, Parasuraman y Malhotra, 2000) o cuando realizan preguntas o sugieren mejoras (Ribbink, Van Riel, Liljander y Streukens, 2004).

El contacto y la capacidad de respuesta son incluidos por Parasuraman *et al.* (2005), junto con una tercera dimensión, la compensación, en su escala E-RecS-QUAL, aplicable a las experiencias de recuperación del servicio (Caruana y Ewing, 2006; Collier y Bienstock, 2006). La *compensación* se refiere a las recompensas y soluciones ofrecidas a los clientes cuando hay problemas en el servicio. En nuestro caso, optamos por incorporar también estas tres dimensiones manteniendo la concepción utilizada por estos autores, si bien consideramos que las dimensiones capacidad de respuesta y compensación se pueden agrupar en una única dimensión.

Por tanto, en nuestro caso incluimos, por un lado, la dimensión **"Respuesta"**, que engloba a las dimensiones capacidad de respuesta y compensación incorporadas por Parasuraman *et al.* (2005), y por otro lado, la dimensión **"Contacto"**. Además, es preciso señalar que los ítems utilizados varían, debido a la necesaria adaptación al sector y a que, cuando elaboramos la encuesta no disponíamos de la escala final desarrollada por Parasuraman, Zeithaml y Malhotra (2005), aunque sí de los trabajos previos de este equipo de investigación.

Se ha construido la escala para medir el constructo MWeb, tratando de recoger la experiencia de servicio completa de los clientes en el canal online. De hecho, la dimensión Contenido puede equipararse con la fase de "Búsqueda de información", ya que incluye elementos que se refieren a la facilidad de uso de la página Web, así como aspectos relacionados con la información. Por su parte, la dimensión Cumplimiento/Rendimiento es posible equipararla con la fase "Transacciones", debido a que incorpora elementos referidos al cumplimiento de los productos/servicios y al mismo tiempo, elementos que hacen referencia al funcionamiento de la página Web. Por último, las dimensiones Contacto y Respuesta equivalen a la fase "Recuperación de servicio". Por tanto, en la escala propuesta para intentar representar convenientemente la experiencia de servicio en el canal Internet subyace la perspectiva de proceso.

Además, creemos oportuno señalar que incluimos la dimensión Respuesta en la misma escala que las demás dimensiones, a diferencia de Parasuraman, Zeithaml y Malhotra (2005), que distinguen entre dos escalas. Coincidimos con Bauer, Falk y Hammerschmidt (2006), que señalan que el mostrar capacidad de respuesta por parte de los proveedores de servicios a los problemas de los clientes, independientemente de que existan problemas actualmente, redundaría en una reducción de la inseguridad, y por tanto, la dimensión Respuesta incluye ítems que son especialmente relevantes en términos de percepciones de calidad.

La **Tabla 4.1** incorpora los ítems considerados para la medición de cada uno de los constructos o variables latentes y para el contraste del modelo propuesto. Mostramos, asimismo, la fuente de cada ítem utilizado.

Tabla 4.1.
Escala de medición del constructo Marketing de la Página Web

MARKETING DE LA PÁGINA WEB		
Ref.	Descripción del Item	Fuente
CONTENIDO (CNT)		
CNT1	La apariencia de la página <i>Web</i> está cuidada	Construido a partir de Zeithaml, Parasuraman y Malhotra (2000)
CNT2	Es fácil para los clientes encontrar el producto o servicio deseado y acceder a la información sobre ese producto	Construido y adaptado a partir de Zeithaml, Parasuraman y Malhotra (2002a); Utilizado por Parasuraman, Zeithaml y Malhotra (2005)
CNT3	La información sobre los productos está actualizada	Liljander, Van Riel y Pura (2002)
CNT4	La información sobre los productos es exacta	
CNT5	La página <i>Web</i> proporciona información en profundidad	Wolfenbarger y Gilly (2003)
CNT6	La información de precios es clara, veraz y fácil de entender	Construido a partir de Zeithaml, Parasuraman y Malhotra (2000)
CUMPLIMIENTO / RENDIMIENTO (CUM)		
CUM1	Los productos o servicios que se venden son los prometidos	Liljander, Van Riel y Pura (2002)
CUM2	Los productos/servicios se entregan de acuerdo con lo prometido	
CUM3	La empresa cumple con exactitud los servicios prometidos en la página <i>Web</i>	Construido y adaptado a partir de Zeithaml, Parasuraman y Malhotra (2002a); Utilizado por Parasuraman, Zeithaml y Malhotra (2005)
CUM4	Resulta fácil y rápido completar una transacción	Wolfenbarger y Gilly (2003)
CONTACTO (CON)		
CON1	Existe la posibilidad de contactar con personas que dan servicio <i>online</i> al cliente	Construido y adaptado a partir de Zeithaml, Parasuraman y Malhotra (2002a); Utilizado por Parasuraman, Zeithaml y Malhotra (2005)
CON2	El cliente puede recibir servicio telefónico mientras visita la página <i>Web</i>	
CON3	Cuando un cliente tiene un problema le es fácil obtener ayuda	Construido a partir de Zeithaml, Parasuraman y Malhotra (2000)
RESPUESTA (RES)		
RES1	Se ofrecen mecanismos de reembolso en el caso de que haya problemas	Construido y adaptado a partir de Zeithaml, Parasuraman y Malhotra (2002a); Utilizado por Parasuraman, Zeithaml y Malhotra (2005)
RES2	Se ofrecen garantías para el servicio <i>online</i> (devoluciones, recuperación de costes de envío, etc.)	
RES3	Los e-mail de ruegos o quejas por parte de los clientes, realizadas en la página <i>Web</i> o relativos a la página <i>Web</i> , obtienen una oportuna respuesta	Liljander, Van Riel y Pura (2002)
RES4	Se envía la confirmación de los pedidos o de los servicios realizados oportunamente	

Para la **medición del esfuerzo en Marketing del Canal Personal** nos hemos basado en algunos de los elementos de la relación organización-empleados que tienen una incidencia demostrada en el RC de los vendedores (segmento de empleados utilizado en la muestra: directores de oficina y gestores comerciales o gerentes de cuenta). Lo hemos hecho así para ser consistentes con el enfoque de nuestra investigación, que trata de incorporar la multicanalidad como un elemento mediador en la relación entre la OC y el RC. Para ello, hemos revisado la literatura relacionada con el rendimiento de la fuerza de ventas en contextos detallistas, obteniendo que las dimensiones identificadas por influir en el rendimiento de los vendedores, generalmente, se clasifican en uno de los siguientes grupos: (1) características relacionadas con el trabajo o del entorno organizativo; (2) características de la tarea; y (3) características personales o demográficas de los vendedores.

La clasificación realizada en el subepígrafe 3.2.2 del Capítulo 3 (ver página 178) para recoger los antecedentes considerados en la literatura en relación al constructo RC, evidencia que éstos son numerosos.

Nosotros hemos optado por considerar dimensiones que encajan en el primero de los grupos: características relacionadas con el trabajo o del entorno organizativo, ya que la literatura previa ha puesto de manifiesto que las decisiones directivas vinculadas a estas áreas pueden influir de manera especialmente significativa en el rendimiento de la fuerza de ventas (ej. Boles, Babin, Brashear y Brooks, 2001; Churchill, Ford, Hartley y Walker, 1985; Jaramillo, Mulki y Marshall, 2004; Piercy, Cravens, Lane y Vorhies, 2006; Saxe y Weitz, 1982). Decidimos centrarnos en tres factores, que, en base a la literatura previa han mostrado ser especialmente explicativos del rendimiento de los vendedores.

El primero de los factores utilizados es la **claridad de rol**, que refleja la mayor o menor certeza del empleado acerca de cuál es el comportamiento de trabajo más adecuado en una situación dada. La escala utilizada fue desarrollada por Rizzo, House y Lirtzman (1970), y ha sido ampliamente utilizada con posterioridad en la literatura (ej. Babin y Boles, 1998; Brashear, Lepkowska-White y Chelariu, 2003, Brown y Peterson, 1993; Mackenzie, Podsakoff y Ahearne, 1998; Mackenzie, Podsakoff y Rich, 2001; Netemeyer, Brashear y Boles, 2004). La claridad de rol tiene efectos positivos sobre la satisfacción de los consumidores (Bell

y Menguc, 2002; Bettencourt y Brown, 1997) al incidir sobre la satisfacción de los empleados.

Como ya hemos mencionado, la claridad de rol ha sido, asimismo, relacionada con el RC de los vendedores (Brashear *et al.*, 2003; Brown y Peterson, 1993; Johnston *et al.*, 1990; MacKenzie *et al.*, 1998; Mackenzie *et al.* 2001; Netemeyer *et al.*, 2004; Rizzo *et al.*, 1970, Singh, 1998). La literatura también recoge la dimensión conflicto de rol, que aunque pueda llegar a confundirse con la dimensión claridad de rol, es analizada y medida de forma separada. El conflicto de rol se manifiesta cuando una persona percibe exigencias/expectativas relativas al trabajo incompatibles (Rizzo, House y Lirtzman, 1970), bien porque tiene asignadas una variedad de tareas que no puede acometer simultáneamente (Netemeyer, Brashear y Boles, 2004), y/o bien porque experimenta peticiones de partes diferentes, tales como clientes, directivos, y compañeros de trabajo del mismo nivel jerárquico que no puede satisfacer simultáneamente (Dubinsky y Skinner, 1984; Tanner, Dunn y Chonko, 1993; Dubinsky, Michaels, Kotabe, Un Lim y Moon, 1992). Por ejemplo, un vendedor puede experimentar conflicto de rol en situaciones en que detecte incongruencias respecto a las expectativas en la posición de ventas (Brashear, Lepkowska-White y Chelariu, 2003). Nosotros consideramos la dimensión claridad de rol.

El segundo de los factores considerados es la **equidad operativa** (Blader y Tyler, 2003; Lind y Tyler, 1988; Thibaut y Walker, 1975). La equidad en el lugar de trabajo es un asunto clave en las organizaciones (Folger y Konovsky, 1989; Tyler, 1989). Diferentes autores han utilizado distintas conceptualizaciones de la equidad operativa, si bien en todas ellas los elementos clave que aparecen están relacionados con la imparcialidad de las políticas y de los procedimientos (Lind y Tyler, 1988; Thibaut y Walker, 1975; Tyler, 1994). La equidad operativa representa la percepción del vendedor sobre la imparcialidad de sus jefes o del director al desarrollar y hacer cumplir uniformemente las políticas y los procedimientos (Brashear, Brooks y Boles, 2004a).

Aunque la investigación relativa a la equidad es extensa en una amplia variedad de contextos (Gilliland, 1993; Tyler, 1994), la investigación que examina los efectos de la equidad en el marketing y en la área de dirección de ventas es relativamente limitada, a pesar de la importancia que tiene para mantener unos

vendedores motivados, satisfechos, comprometidos y productivos (Brashear *et al.*, 2004a; Podsakoff y MacKenzie, 1994). De hecho, el rendimiento de la fuerza de ventas puede resentirse si hay percepciones de injusticia (Podsakoff y MacKenzie, 1994).

Así, publicaciones de marketing en contextos detallistas, han asociado la equidad con el compromiso y la intención de cambio de los vendedores (Roberts, Coulson y Chonko, 1999) y la satisfacción de los vendedores (Netemeyer, Boles, McKee y McMurrian, 1997). Bowen, Gilliland y Folger (1999) señalan que cuando los empleados perciben que se les trata con equidad, esto se va a reflejar en los clientes. Por tanto, la identificación de factores que conduzcan a un mayor nivel de equidad, así como de sus consecuencias, cobra importancia para el desarrollo de relaciones eficaces y duraderas con los clientes (Brashear, Manolis y Brooks, 2004b).

Vamos a denominar "Equidad" a la dimensión a incluir en el modelo, aunque en particular nos referimos a la equidad operativa y no incorporamos aspectos relacionados con la equidad distributiva (Deutsch, 1985), que está relacionada con la equidad de los resultados y la asignación de recompensas.

El tercero de los factores analizado es el grado de **autonomía** en el trabajo, que se define en función de la libertad sustancial, independencia y discreción que tiene un individuo en la realización de su trabajo y al determinar los procedimientos a utilizar para llevarlo a cabo (Hackman y Oldman, 1976). La literatura asocia la autonomía en el trabajo con un mayor rendimiento de trabajo (Agarwal y Ramaswami, 1993; Dubinsky y Skinner, 1984; Yammarino y Dubinsky, 1990). Por tanto, la autonomía en el trabajo es un antecedente del rendimiento.

Wang y Netemeyer (2002), por su parte, proponen y obtienen que la autonomía percibida en el trabajo actúa como antecedente de la autoeficacia de los vendedores, que a su vez, impacta en el rendimiento de las ventas personales. Además, Lau y Siew Bin (1999), plantean una relación positiva entre la autonomía en el trabajo y el nivel de OC por parte del vendedor detallista. En esta misma línea, Kelley (1993) señala que cuando la autonomía en el trabajo que se percibe es alta, el empleado tiene mayor libertad y discreción para decidir la mejor manera de satisfacer al cliente.

Otros autores sugieren que en la medida que se les dé mayor *empowerment* a los vendedores, es posible que perciban mayores niveles de responsabilidad y trabajen más duro para resolver los problemas de los clientes (Sujan, Weitz y Kumar, 1994; Zemke, 1989), siendo la autonomía el impulsor clave del sentimiento de *empowerment* por parte de los vendedores (Spreitzer y Doneson, 2008). También se ha afirmado que para aumentar las percepciones de los clientes acerca de la calidad de servicio, los directivos deben elevar los niveles de autonomía de sus empleados (Hartline y Ferrel, 1996).

En nuestro caso, hemos decidido no incluir aspectos como la remuneración o la formación, que en base a las aportaciones de la fase cualitativa: 1) son más fáciles de implantar; 2) no presentaban diferencias significativas entre las diferentes entidades de depósito; y 3) parecieron menos relevantes que los incorporados. Nuestra propuesta es consistente con Rust, Zahorik y Keiningham (1996), que obtiene que contrariamente a las creencias de los directivos, la remuneración no es el factor más importante en la satisfacción en el trabajo de los enfermeros. Adicionalmente, Bettencourt y Brown (1997) obtienen que la equidad de la remuneración externa (en comparación con otras compañías) está relacionada con la satisfacción en el trabajo, pero en menor medida que la equidad de la remuneración interna (relativa a la remuneración entre co-trabajadores y a las políticas para incremento de remuneraciones y promociones).

La **Tabla 4.2** muestra los ítems considerados para medir el constructo MPer, así como las fuentes utilizadas.

Tabla 4.2.
Escala de medición del constructo Marketing del Canal Personal

MARKETING DEL CANAL PERSONAL		
Ref.	Descripción del Item	Fuente
CLARIDAD DE ROL (CLR)		
CLR1	Mi jefe comparte conmigo la información relativa al trabajo	Boles, Babin, Brashear y Brooks (2001)
CLR2	Mi nivel de autoridad está claramente definido	Brashear, Lepkowska-White y Chelariu (2003), Rizzo, House y Lirtzman (1970)
CLR3	Las metas y los objetivos de mi trabajo están claramente definidos	
EQUIDAD (EQ)		
EQ1	La empresa aplica políticas consecuentes a todos los vendedores	Adaptado de Brashear, Manolis y Brooks (2004b)
EQ2	La empresa sigue procedimientos justos en la toma de decisiones	
EQ3	Todos los vendedores son tratados igual	
AUTONOMÍA (AU)		
AU1	Tengo libertad para realizar mi trabajo	Lau y Siew Bin (1999)
AU2	Tengo completa responsabilidad sobre el trabajo hecho	

La **orientación al cliente** ha sido incluida en el modelo como un precursor esencial del énfasis en la relación (marketing de relaciones) y en la multicanalidad (estrategia multicanal orientada al cliente). Para medir la OC se utilizó la escala de Boles, Babin, Brashear y Brooks (2001), que es una adaptación al contexto detallista, de la parte de escala de Narver y Slater (1990) relativa a la OC, ampliamente contrastada y utilizada en investigaciones previas. La redacción de algunos ítems fue adaptada al contexto del sector bancario (ver **Tabla 4.3**).

Realizamos encuestas a 301 personas, en su condición de gestores comerciales y directores de oficinas pequeñas de bancos, cajas de ahorro y cooperativas de crédito. Los vendedores están en una excelente posición para valorar la orientación al cliente de una empresa, puesto que conocen de primera mano las actuaciones de la empresa y las de los competidores y su impacto en los clientes. Su percepción estará influida por los comentarios que les hacen los clientes.

Tabla 4.3.

Escala de medición del constructo Orientación al Cliente

ORIENTACIÓN AL CLIENTE (OC)		
Ref.	Descripción del Item	Fuente
OC1	La empresa se esfuerza de verdad en crear valor para sus clientes	Boles, Babin, Brashear y Brooks (2001), Narver y Slater (1990)
OC2	La empresa hace todo lo posible por comprender las necesidades de sus clientes	
OC3	La empresa se esfuerza de verdad en conocer los objetivos que persiguen sus clientes	
OC4	La empresa hace todo lo posible por proporcionar servicio después de realizada la venta	
OC5	La empresa mide de verdad la satisfacción del cliente (por ejemplo, a través de encuestas)	

La medición del **rendimiento comercial** se ha basado en evaluaciones realizadas por los propios vendedores. Un enfoque similar ha sido utilizado anteriormente, entre otros, por Behrman y Perrault (1982, 1984), Boles, Babin, Brashear y Brooks (2001), Dion y Banting (2000), Jaworski y Kohli (1991), Joshi y Randall (2001), Kohli, Shervani y Challagalla (1998), Pettijohn, Pettijohn, Taylor y Keillor (2001), Piercy, Cravens, Lane y Vorhies (2006), Sujana, Weitz y Kumar (1994), Tyagi (1985), o Verbeke (1997).

En la literatura se han utilizado diversas medidas del RC. Algunas de ellas se refieren tanto a aspectos de comportamiento (como por ejemplo, atender con cortesía a los clientes o cumplir los compromisos) como a aspectos relativos a los resultados de ese comportamiento (como el volumen de ventas o los nuevos clientes captados). Nosotros nos hemos concentrado en escalas relativamente cortas, y por tanto, más operativas para medir el rendimiento en relación a sus antecedentes sin utilizar encuestas excesivamente extensas, que miden el rendimiento desde una perspectiva de resultados.

Es decir, nos centramos en los resultados comerciales derivados de comportamientos de venta y no en los propios comportamientos. En particular, la medida utilizada para el rendimiento de la fuerza de ventas se ha construido a partir de algunos de los ítems recogidos en las escalas de Behrman y Perrault (1982), en la parte que se refiere a objetivos de ventas, Boles *et al.* (2001) y Sujana

et al. (1994). Algunos de los ítems incorporados en la escala, en concreto, los ítems referidos a la eficacia en conseguir los objetivos comerciales, RC2 y RC3, también han sido utilizados con posterioridad por Piercy, Cravens, Lane y Vorhies (2006). Estos autores establecen una clara diferenciación entre lo que denominan "rendimiento de comportamiento" y "rendimiento de resultados".

La escala de Behrman y Perrault (1982) es una de las más ampliamente citadas en la literatura. Las otras escalas en las que nos hemos basado para proponer una medida del RC, se basan a su vez, en la contribución de Behrman y Perrault (1982).

No obstante, fueron necesarias dos importantes variaciones para asegurar la validez de contenido. Una primera fue la incorporación del concepto "precios", como indicador de los aspectos de precio de las operaciones de activo y pasivo, margen de tipo de interés y comisiones de servicios. Las escalas previas se refieren solo al margen. Una segunda variación fue la incorporación de dos ítems: un ítem relacionado con la venta cruzada (no incluido en las escalas más utilizadas en la literatura previa, aunque sí en Boles *et al.* 2001) y un ítem relacionado con el establecimiento de relaciones duraderas con los clientes, no incluido en ninguna de las escalas anteriores.

Esta variación se introdujo siguiendo las aportaciones de Weitz y Bradford (1999). Estos autores identifican las principales diferencias en el rol de los vendedores en la era transaccional y en la era relacional. En la era relacional los vendedores se convierten en "socios" de los clientes, siendo su principal objetivo y actividad crear y mantener relaciones con los clientes.

La **Tabla 4.4** muestra los ítems considerados y su presencia o no en las escalas anteriormente mencionadas.

Tabla 4.4.

Escala de medición del constructo Rendimiento Comercial

RENDIMIENTO DE LA FUERZA DE VENTAS (RC)		
Ref.	Descripción del Item	Fuente
RC1	Me considero eficaz vendiendo productos nuevos	Boles, Babin, Brashear y Brooks (2001), Sujan, Weitz y Kumar (1994), Behrman y Perrault (1982)
RC2	Soy eficaz en lo que se refiere a superar los objetivos comerciales	Piercy, Cravens, Lane y Vorhies (2006), Boles <i>et al.</i> (2001), Sujan <i>et al.</i> (1994), Behrman y Perrault (1982)
RC3	Ayudo eficazmente a que mi jefe consiga sus objetivos	Piercy <i>et al.</i> (2006), Boles <i>et al.</i> (2001), Sujan <i>et al.</i> (1994)
RC4	Soy eficaz obteniendo cifras de venta	Boles <i>et al.</i> (2001), Behrman y Perrault (1982)
RC5	Soy eficaz obteniendo buenos precios para la empresa	Añadido en el contexto de esta investigación (Sujan <i>et al.</i> 1994 y Behrman y Perrault, 1982, incluyen el concepto de "margen")
RC6	Soy eficaz vendiendo muchos productos distintos a cada cliente	Boles <i>et al.</i> (2001)
RC7	Soy eficaz con respecto a las relaciones con los clientes	Añadido en el contexto de esta investigación

Como hemos avanzado, hemos optado por utilizar indicadores subjetivos (en nuestro caso, las evaluaciones de los vendedores) para medir el rendimiento de los vendedores. No obstante, la medición del RC puede realizarse a través de indicadores objetivos y subjetivos (Román y Munuera, 2003). Aunque algunos autores aconsejan combinar diferentes tipos de evaluaciones para la medición del rendimiento de los vendedores (ej. Behrman y Perrault, 1982; Cannon y Spiro, 1991; Spiro y Weitz, 1990; Tyagi, 1985), esto es algo que suele ser muy complejo en la práctica, debido a la dificultad de acceder a los datos internos de las organizaciones (Benkhoff, 1997).

La mayor parte de las investigaciones realizadas consideran medidas subjetivas (Jaramillo, Mulki y Marshall, 2004), si bien, en ocasiones, han sido utilizadas medidas objetivas. Así, por ejemplo, Benkhoff (1997) utiliza datos objetivos, en concreto, datos financieros (depósitos, préstamos y seguros) en la valoración del rendimiento de los vendedores bancarios. En general, los indicadores

subjetivos para la medición del rendimiento de la fuerza de ventas incluyen estimaciones y suposiciones basadas en la propia experiencia de tres colectivos: los vendedores, los supervisores y los clientes (Román y Munuera, 2003).

La idoneidad del uso de medidas de auto-evaluación (subjetivas) del rendimiento ha sido una cuestión debatida con frecuencia en la literatura de gestión de ventas. Sin embargo, en base a un meta-análisis de 116 artículos en el área, Churchill, Ford, Hartley y Walker (1985, p. 117) concluyeron que “las medidas de auto-evaluación no crean una tendencia ascendente en las conclusiones” (véase también Singh, 1993, p. 19). Más tarde, Levy y Sharma (1993) demostraron empíricamente que las auto-evaluaciones de los vendedores estaban significativamente relacionadas con el volumen real de ventas. En base a estas aportaciones decidimos utilizar medidas de auto-evaluación.

La **Figura 4.1** representa la propuesta de modelo teórico planteado con las hipótesis y variables latentes consideradas. El canal Internet y el canal personal están presentes como mediadores en la relación entre la OC y el RC. La **Tabla 4.5**, por su parte, reúne de forma sintética las hipótesis de la investigación.

Figura 4.1.

Propuesta del modelo teórico

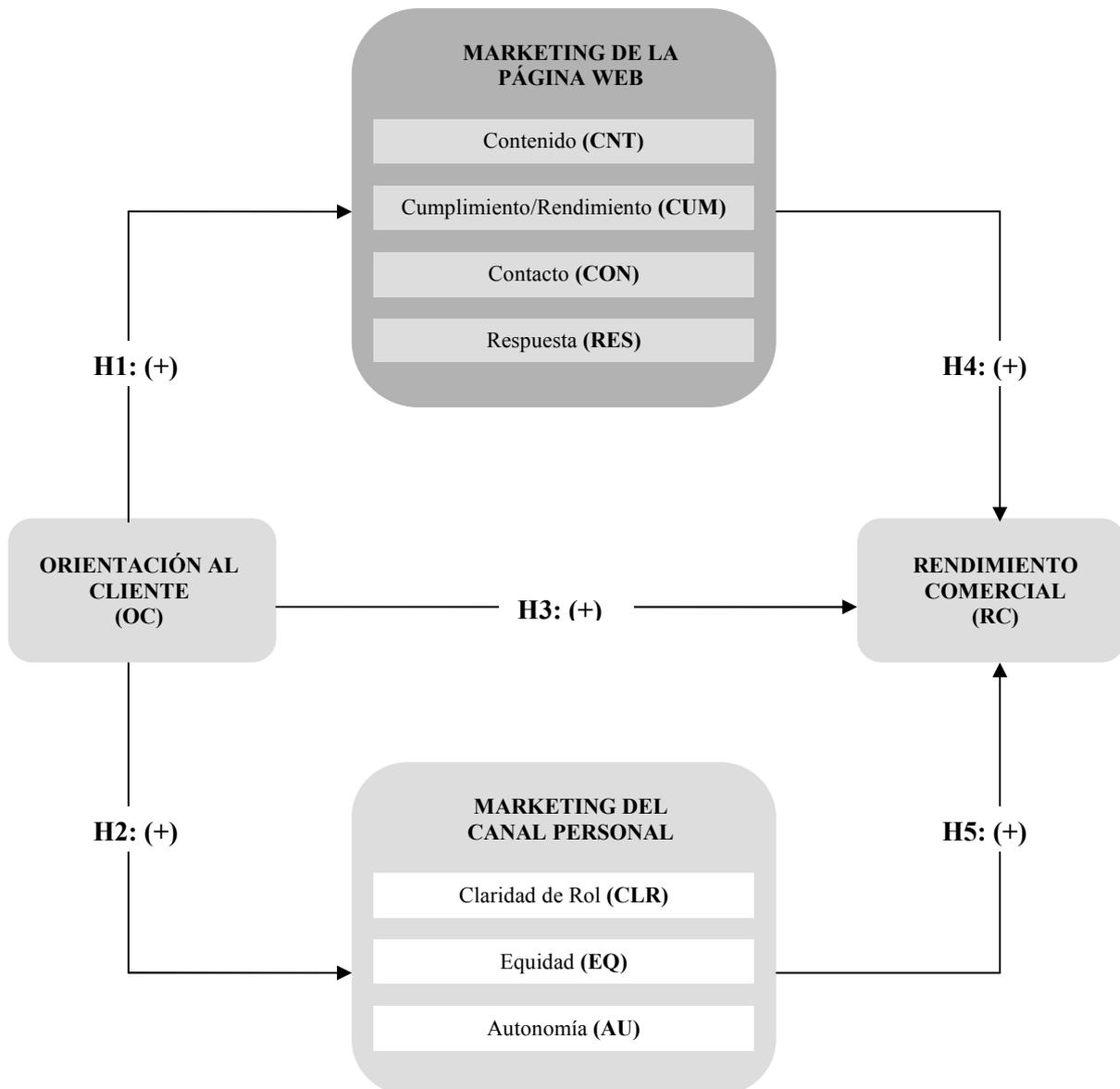


Tabla 4.5.

Resumen de las hipótesis para la relación entre la OC y el RC

Efecto Indirecto:	
	H1: A mayor OC, mayor MWeb.
	H2: A mayor OC, mayor MPer.
	H4: A mayor MWeb, mayor RC.
	H5: A mayor MPer, mayor RC.
Efecto Directo:	
	H3: A mayor OC, mayor RC.

En los siguientes apartados, procedemos a evaluar los modelos de medida y el modelo estructural asociados a nuestra propuesta de modelo, con el objetivo de poder contrastar las hipótesis planteadas. Para ello, en primer lugar, examinamos la fiabilidad y validez de los factores del modelo, para a continuación, poder estimar un modelo estructural que permita evaluar el impacto o las relaciones causales que se establecen entre las diferentes variables latentes o constructos del modelo.

En la práctica, la utilización de un modelo de ecuaciones estructurales nos va a permitir valorar en un análisis único, sistemático e integrador, por un lado, el *modelo de medida*, es decir, las cargas factoriales de las variables observables (indicadores, ítems o medidas) en relación a sus correspondientes variables latentes (constructos), y por otro lado, el *modelo estructural*, es decir, las relaciones de causalidad hipotetizadas entre un conjunto de constructos independientes y dependientes. Mediante la identificación y la estimación del modelo de medida se comprueba la fiabilidad y validez de las medidas de los constructos teóricos. Esto es, el modelo de medida trata de analizar si los conceptos teóricos están medidos correctamente a través de las variables observadas. La validez se refiere a si estamos midiendo lo que realmente se desea medir, y la fiabilidad confirma que lo estamos haciendo de una forma estable y consistente.

Fornell (1982) denomina a los modelos de ecuaciones estructurales análisis multivariantes de segunda generación, cuyo propósito es ayudar a vincular datos y teoría. Es por ello, que estos métodos ofrecen el potencial para una explicación científica que vaya más allá de la asociación o descripción empírica.

Atendiendo a la naturaleza de la relación epistemológica, es decir, al vínculo existente entre la teoría y los datos, entre los constructos teóricos y los datos empíricos, se pueden distinguir dos tipos de indicadores (Barroso, Cepeda y Roldán, 2006; Jarvis, Mackenzie y Podsakoff, 2003):

(1) Indicadores reflectivos: En este caso, las variables observables son expresadas como una función del constructo, de tal forma que éstas reflejan o son manifestaciones del constructo. Por tanto, la variable latente precede a los indicadores en un sentido "causal". Las medidas de un constructo deberían estar

correlacionadas y alcanzar un alto nivel en medidas de consistencia interna (p.ej. Alfa de Cronbach o Fiabilidad Compuesta); y

(2) Indicadores formativos: Implican que el constructo es expresado como una función de las variables manifiestas, es decir, los indicadores forman, causan o preceden al constructo. Las medidas de un constructo (emergente) no necesitan estar correlacionadas. Por tanto, no son aplicables las medidas de consistencia interna.

Es importante decidir que relación se establecerá entre los constructos y sus indicadores en la investigación, es decir, si se utilizarán indicadores reflectivos, formativos o una combinación de ambos. Algunos autores como Mackenzie, Podsakoff y Jarvis (2005) proporcionan criterios que pueden ser utilizados a la hora de decidir cuál es el modelo de medida más adecuado. Además, la elección de un tipo u otro de indicadores condiciona el tipo de técnica estadística a utilizar en los modelos de ecuaciones estructurales (MEE).

El análisis mediante MEE puede ser llevado a cabo por medio de dos técnicas estadísticas (Barroso, Cepeda y Roldán, 2006):

(1) Métodos basados en el análisis de las covarianzas; y

(2) Análisis basados en componentes o Partial Least Squares (PLS).

Ambos enfoques difieren en los objetivos de sus análisis, las suposiciones estadísticas en las que se basan y en la naturaleza de los estadísticos de ajuste que proporcionan.

En esta investigación vamos a utilizar indicadores reflectivos. Por ejemplo, nuestro planteamiento es el siguiente al proponer la escala para medir el constructo de segundo orden MWeb: Pretendemos incluir la voluntad de las entidades de crédito por desarrollar una estrategia de calidad total en relación a sus páginas Web, y por tanto, tratamos de medir el grado de éxito en relación a esa área de gestión. Estaremos adoptando, por tanto, un enfoque reflectivo. Esperamos valores altos en todo. Si adoptáramos, en cambio, un enfoque formativo, estaríamos planteando un enfoque más compensatorio, dónde valores bajos se puedan compensar con valores altos. Es decir, no tendríamos que esperar valores altos en todo, y por tanto, el enfoque formativo en relación a la escala MWeb, estaría más

asociado a la idea de calidad obtenida en la prestación del servicio a través de la página Web.

Así, vemos que un mismo concepto puede ser medido de forma diferente. Por otra parte, por ejemplo, la escala que proponemos para medir el constructo MPer considera tres dimensiones de primer orden: Claridad de Rol, Equidad y Autonomía, pero como es obvio no incluye muchos otros aspectos o elementos que también podrían haber sido incorporados. Por tanto, consideramos que los indicadores reflectivos son más adecuados que los formativos para este caso.

Para poder estimar los resultados del modelo estructural global, hemos seguido una metodología tradicional que detallamos en el siguiente apartado, y que hemos ido aplicando de acuerdo al esquema de trabajo que incluimos a continuación y que sigue el siguiente proceso:

- (1) Construir una escala de medida para el constructo Marketing de la Página Web en el sector bancario, que permita verificar su carácter multidimensional.
- (2) Introducir la perspectiva de multicanalidad, habitual en contextos detallistas, y también en banca. Para ello, incluimos una escala que mida el constructo de segundo orden Marketing del Canal Personal, a partir de las dimensiones de primer orden que hemos considerado que denotan especialmente un mayor nivel de marketing del canal personal en la práctica bancaria.

Con los dos pasos anteriores, habremos incluido la perspectiva interna de calidad en los canales electrónico y personal.

- (3) Contrastar la unidimensionalidad y fiabilidad de la escala de medida para la variable resultado (consecuencia) considerada en nuestro modelo: el Rendimiento Comercial.

Con el paso 3, considerado junto con los pasos 1 y 2, habremos incluido la perspectiva relacional.

- (4) Contrastar la unidimensionalidad y fiabilidad de la escala de medida para el antecedente (variable predictiva de la multicanalidad) considerado en nuestro modelo: La Orientación al Cliente.

Con el paso 4, incorporamos, así mismo, la perspectiva interna y relacional. La orientación al cliente implica que la organización tome sus decisiones de marketing estratégico y táctico, y establezca sus relaciones con los mercados interno y externo, de acuerdo a los principios básicos de la orientación al mercado.

- (5) Partiendo de una perspectiva integradora, contrastar el modelo estructural global o general, en el que se establecen relaciones de causalidad entre los constructos OC, MWeb, MPer y RC.

4.2. UNIDIMENSIONALIDAD, FIABILIDAD Y VALIDEZ DE LOS FACTORES DEL MODELO

La **Tabla 4.6** enumera los diferentes análisis preliminares de validación de las escalas realizados, así como el análisis definitivo del modelo con el contraste de hipótesis⁴, para los cuales se ha seguido una metodología tradicional (Bollen, 1989; Byrne, 1994, 2006; Churchill, 1979; Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999 y Hair, Black, Babin, Anderson y Tatham, 2006).

⁴ Para el análisis de los datos se ha utilizado el paquete estadístico *SPSS 16.0* para Windows para evaluar la fiabilidad y validez de las escalas empleadas, así como el programa *EQS 6.1* para Windows tanto para la realización de los modelos de análisis factoriales confirmatorios (relación de correlación) como modelos de estructuras de covarianzas (relación de causalidad) necesarios para la estimación y evaluación finalmente del modelo estructural global propuesto.

Tabla 4.6.

Análisis realizados con la muestra de datos

Finalidad	Tipo de análisis	Procedimientos
Validación de escalas de medida	Análisis preliminar de las variables de medida	Normalidad univariante Normalidad multivariante Análisis univariantes (datos ausentes o extraños en las escalas de medida)
	Fiabilidad de las escalas (consistencia interna) Validez de las escalas: De contenido De concepto o interna: Convergente Discriminante Nomológica	Alfa de Cronbach Revisión bibliográfica Entrevistas cualitativas Análisis confirmatorios individuales Análisis confirmatorios parciales Análisis confirmatorios conjuntos Análisis confirmatorios de 2º Orden Coeficiente de Determinación (R^2) AVE: Varianza Extraída Media IFC: Índice de Fiabilidad Compuesta
Contraste de las hipótesis del modelo factorial	Análisis preliminar del modelo factorial	Ajuste global del modelo Examen de las estimaciones de los parámetros y residuos del modelo
	Comprobación de las hipótesis planteadas	Comprobación del signo y la significatividad de los estimadores en el modelo (coeficientes de las funciones)

Los análisis univariantes realizados permitieron subsanar cualquier error de transcripción y tabulación de las respuestas. Así mismo, se comprobó que todos los entrevistados habían completado la totalidad de las preguntas del cuestionario, cuestión sobre la que el equipo de campo hizo especial énfasis. Por otra parte, los análisis de la normalidad realizados señalaron ausencia de normalidad en algunos ítems, así como de cierto grado de asimetría y curtosis multivariantes. Por esta razón, se optó por el empleo de pruebas robustas de ajuste, tanto en las evaluaciones de los diferentes análisis factoriales confirmatorios realizados, como en el contraste del modelo causal.

En concreto, para los ajustes de los distintas medidas contrastadas como para el ajuste global se ha optado por la prueba Chi-cuadrado escalado de Satorra y Bentler (1994) y por la comprobación de unos índices comparativos de ajuste (Ullman, 1996) o indicadores *ad hoc* de bondad de ajuste (Uriel y Aldás, 2005), mediante los que se trata de superar las limitaciones de la utilización del estadístico $\chi^2_{(Satorra-Bentler)}$ en algunos supuestos, entre los que se encuentra, entre otros, el elevado tamaño de la muestra.

En nuestro caso, vamos a verificar los valores alcanzados por los índices NFI, NNFI, CFI, IFI, MFI y RMSEA, que proporciona el programa EQS de Bentler (1995) y Bentler y Weeks (1980) entre sus diferentes utilidades. Sin embargo, estos índices también cuentan con sus propias limitaciones. De hecho, niveles reducidos de grados de libertad favorecen que algunos índices, por ejemplo, el NNFI y el Bollen IFI rebasen la unidad, y el hecho de que $\chi^2_{(Satorra-Bentler)}$ sea inferior a los grados de libertad hace que el índice CFI sea igual a uno (Kline, 2005). Los índices y niveles de aceptación recomendados para medir la calidad de los ajustes realizados, siguiendo entre otros a Hair *et al.* (1999) y Luque (2000), quedan recogidos en la **Tabla 4.7**.

En general, hemos optado por la utilización del programa EQS para la obtención de estas medidas así como para obtener los resultados de los análisis factoriales confirmatorios (relación de correlación) y de las estructuras de covarianza (relación de causalidad) efectuados, siguiendo las recomendaciones para su uso de Byrne (1994, 2006), porque cuando se inició la investigación era el único programa que nos permitía trabajar con medidas robustas estimadas mediante el método de máxima verosimilitud (ME = ML) para intentar superar los problemas de ausencia de normalidad. Los resultados mediante el programa EQS se obtienen a partir de la matriz de varianzas-covarianzas muestral, es decir, a partir de la matriz de matriz de varianzas-covarianzas de las variables observadas o ítems.

Tabla 4.7.
Índices y niveles de aceptación de la bondad de ajuste

ÍNDICE	NIVELES DE ACEPTACIÓN	TIPO DE MEDIDA
χ^2 (Satorra-Bentler)	$P > 0,05$	Absoluta
χ^2 normada / g.l.	< 3	Parsimonia
Bentler-Bonett NFI (<i>Normed Fit Index</i>)	$> 0,9$	Incremental
Bentler-Bonett NNFI (<i>Nonnormed Fit Index</i>)	$> 0,9$	Incremental
CFI (<i>Comparative Fit Index</i>)	Valores próximos a 1	Incremental
Bollen IFI (<i>Incremental Fit Index</i>)	Valores próximos a 1	Incremental
McDonald MFI (<i>McDonald Fit Index</i>)	$> 0,9$	Absoluta
RMSEA (<i>Root Mean-Square Error of Approximation</i>)	$< 0,08$	Absoluta

La validez de las escalas se refiere al grado en que una medida o conjunto de medidas son capaces de capturar la esencia del concepto que se desea conocer, quedando libre de errores de tipo constante (sistemático) o aleatorio (Churchill y Iacobucci, 2002, p. 407; Sánchez y Sarabia, 1999, p. 379). La validez general se concreta en nociones más específicas, como son la *validez de contenido*, la *validez de concepto o interna* y la *validez de criterio* (Bagozzi, 1994). No existe un único indicador para determinar la validez general, sino criterios distintos, cada uno centrado en evaluar un aspecto concreto de ésta. De aquí la necesidad de analizarlos aplicando diferentes criterios. Unos son de tipo cualitativo, como la revisión exhaustiva de la literatura y una apreciación objetiva y completa de la realidad. Otros, en cambio, están basados más bien en pruebas y medidas estadísticas (Sánchez y Sarabia, 1999).

Un aspecto esencial de una escala de medida es la validez de contenido, que hace referencia al grado en el que la misma es representativa del concepto que pretende medir (Churchill, 1979). También se entiende como el grado en el que los ítems de la escala resultan representativos del universo de ítems que hacen explícito un concepto. Por su naturaleza cualitativa, no existen pruebas estadísticas o coeficientes para su medida, sino únicamente aproximaciones basadas en juicios de valor (Sánchez y Sarabia, 1999, p. 380). La validez de contenido se obtiene utilizando múltiples fuentes de evidencia. La revisión exhaustiva de la literatura previa es una condición necesaria para poder establecer que existe validez de contenido en las dimensiones e ítems de una escala, y en el modelo que conforman. Este ha sido el objetivo de la discusión pormenorizada de cada constructo, realizada en el epígrafe anterior: Métricas utilizadas y modelo teórico a contrastar. Además, la revisión de la literatura se puede complementar con la opinión de expertos en el área concreta de investigación.

Por tanto, la definición de los constructos utilizados se ha realizado a partir de: (1) la revisión de la literatura con objeto de identificar conceptualizaciones y escalas previamente utilizadas y contrastadas, susceptibles de adaptación al caso del sector bancario y (2) la opinión de expertos en relación a los elementos que las medidas del MWeb, MPer, la OC y el RC deberían incluir en el sector bancario.

Por su parte, la validez interna o de concepto se refiere al problema de determinar qué es lo que realmente mide el instrumento o escala de medición (Sánchez y Sarabia, 1999, p. 383). En realidad, se trata del aspecto de la validez que mayor atención ha recibido en las Ciencias Sociales (Bagozzi, 1994), y el que más dificultad conlleva (Churchill y Iacobucci, 2002). Tres aspectos conforman la validez interna: validez convergente, discriminante y nomológica.

La *validez convergente* refleja el grado en que las medidas o ítems supuestamente pertenecientes a un mismo factor se encuentran altamente relacionados entre sí, es decir, se refiere a la *unidimensionalidad* de las variables latentes. Este hecho se puede comprobar a través de los coeficientes de correlación ítem-factor (Churchill, 1979). Las primeras pruebas de validez convergente y fiabilidad se realizaron con la ayuda del programa SPSS.

La *fiabilidad o consistencia interna* de las escalas de medida se puede definir como el grado de concordancia exhibido por los ítems o variables observables que miden una misma variable o factor, y se suele medir a través del coeficiente *alfa* de Cronbach (1951). De acuerdo con Nunnally (1978), se puede afirmar que existe consistencia interna en un rango de valores entre 0,70 y 0,90 en este coeficiente. La fiabilidad compuesta (Werts, Linn y Jöreskog, 1974) también puede ser utilizada como medida de consistencia interna.

Fornell y Larcker (1981) defienden que la fiabilidad compuesta es una medida superior al alfa de Cronbach, afirmando que es una medida más general y que no está influenciada por el número de ítems existentes en una escala a diferencia del alfa de Cronbach. La principal diferencia entre ambas medidas es que para el cálculo del alfa de Cronbach se presupone a priori que cada indicador de un constructo contribuye de la misma forma, por lo que las cargas se fijan a la unidad (Barclay, Higgins y Thompson, 1995) y para el cálculo de la fiabilidad compuesta se utilizan las cargas de los ítems tal como existen en el modelo causal. Tanto para la fiabilidad compuesta como para el alfa de Cronbach, un nivel de 0,7 es válido en etapas tempranas de investigación, y se requiere un 0,8 más estricto para investigación básica (Nunnally, 1978).

Por su parte, el segundo aspecto de la validez interna, la *validez discriminante*, se refiere al grado en el que las escalas pertenecientes a factores distintos están relacionadas entre sí (Bearden, Netemeyer y Mobley, 1993), de manera que la existencia de validez discriminante denota que los factores considerados son diferentes entre sí. Para la verificación de la validez convergente y discriminante se realizan análisis factoriales confirmatorios de las escalas obtenidas.

La evaluación de ambos tipos de validez se ha realizado de acuerdo a los valores que alcanzan los parámetros que aparecen en la **Tabla 4.8**, elaborada a partir de Hair, Anderson, Tatham y Black (1999) y Luque (2000).

Tabla 4.8.

Parámetros y límites para la evaluación de la Validez Convergente y la Validez Discriminante

VALIDEZ CONVERGENTE		VALIDEZ DISCRIMINANTE
Lambda / Gamma Estandarizada (λ / γ)	> 0,6	(1) Intervalo de confianza (± 2 error estándar) para cada par de correlaciones estimadas no incluya el valor 1.0 (2) Test de diferencias de la χ^2 (3) Raíz cuadrada de la AVE > Correlación entre pares de constructos
Ratio crítico <i>t</i> Prueba Robusta	> 1,96 para un <i>p value</i> de 0,05	
Coficiente de Determinación (Fiabilidad Individual: R^2)	> 0,5	
Varianza Media Extraída (AVE)	> 0,5	
Índice de Fiabilidad Compuesta (IFC)	$\geq 0,7$	

No obstante, creemos oportuno señalar que, en algunos casos, diferentes autores consideran distintos niveles de aceptación para evaluar los criterios de validez convergente y discriminante. Así, por ejemplo, en lo que se refiere al Índice de Fiabilidad Compuesta (IFC) hay autores que rebajan el mínimo aceptable de 0,7 al nivel de 0,6 (Bagozzi y Yi, 1988). Por su parte, Hair, Black, Babin, Anderson y Tatham (2006), señalan que el nivel de aceptación de las cargas factoriales es de 0,5.

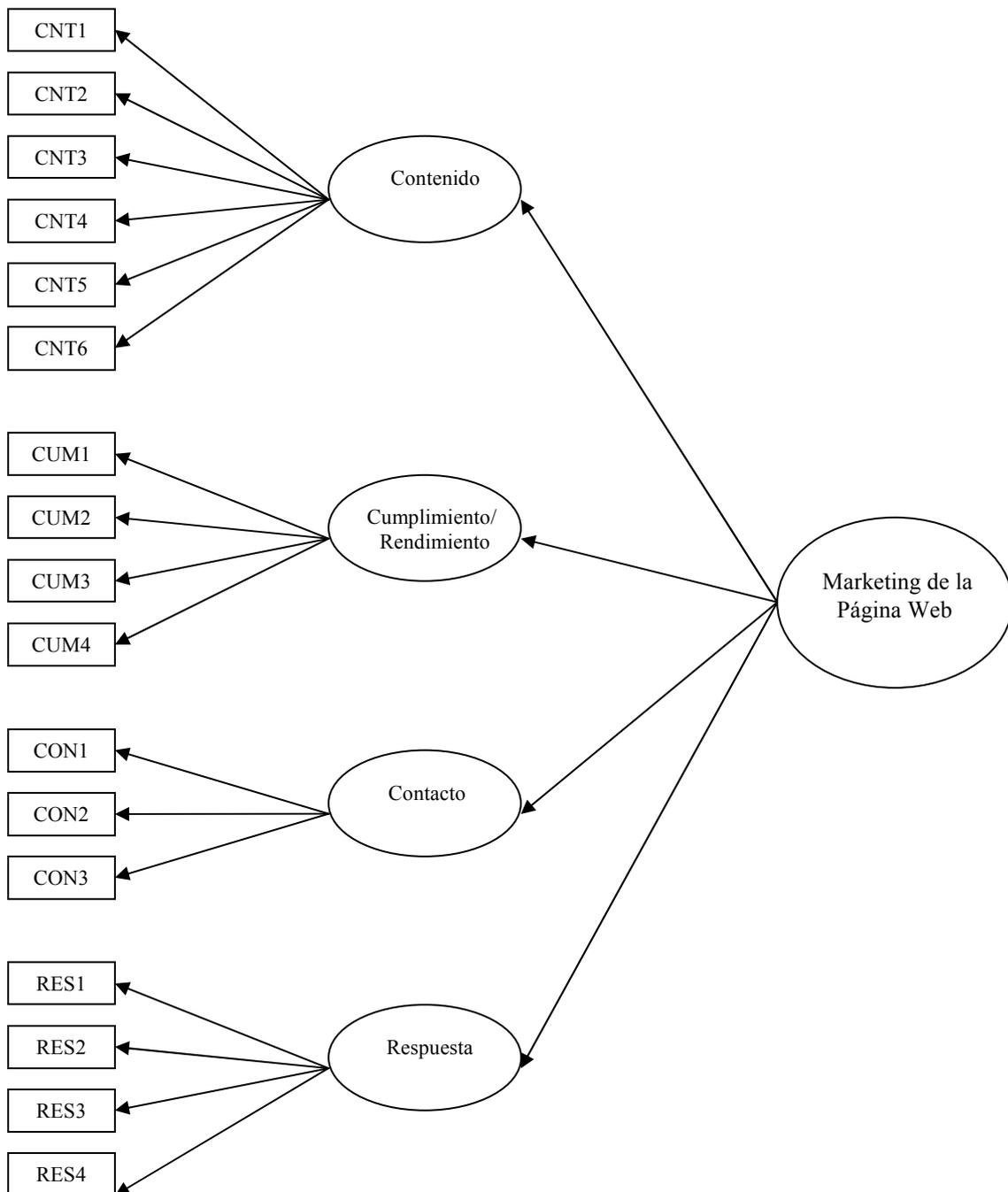
El tercer aspecto de la validez interna, *la validez nomológica*, se refiere a la capacidad que tiene un factor de relacionarse con los demás tal y como se señala a través de la teoría. Por tanto, el análisis de las relaciones de causalidad formalizadas en las hipótesis del modelo teórico así como de las correlaciones entre los distintos constructos, tienen implicaciones en la validez nomológica.

4.2.1. PROPUESTA Y CONTRASTE DE UNA ESCALA DE MEDIDA PARA EL CONSTRUCTO MARKETING DE LA PÁGINA WEB

Vamos a considerar al constructo de segundo orden *F100* (*Marketing de la Página Web*), respecto a sus dimensiones o factores de primer orden *F6*

('Contenido'), F7 ('Cumplimiento/Rendimiento'), F8 ('Contacto') y F9 ('Respuesta') (ver **Figura 4.2**).

Figura 4.2.
Diseño del AFC de 2º Orden del Marketing de la Página Web



En primer lugar, haremos las primeras pruebas de validez convergente y fiabilidad de los factores de primer orden, para después pasar a estimar la escala completa, con el factor de segundo orden.

A continuación, la **Tabla 4.9** recoge las correlaciones ítem-factor corregidas y la fiabilidad o consistencia interna de la escala de medida (definido como el grado de concordancia exhibido por los ítems que miden una misma variable o factor) para la dimensión de primer orden "Contenido", calculada, como es habitual, a través del coeficiente *alfa* de Cronbach (1951) y determinando de manera alternativa si éste mejora caso de eliminar un ítem concreto. Las filas marcadas en trama gris en la **Tabla 4.9** destacan los ítems cuya eliminación daría lugar a mejoras en la coherencia interna del grupo o dimensión.

Tabla 4.9.

Correlación ítem-total y Fiabilidad de la dimensión de primer orden: Contenido (I)

DIMENSIÓN y Alfa de Cronbach	ÍTEM	Ref. ÍTEM	Correlación ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem
CONTENIDO 0,784	La apariencia de la página <i>Web</i> está cuidada	CNT1	0,540	0,757
	Es fácil para los clientes encontrar el producto o servicio deseado y acceder a la información sobre ese producto	CNT2	0,544	0,749
	La información sobre los productos está actualizada	CNT3	0,671	0,723
	La información sobre los productos es exacta	CNT4	0,641	0,729
	La página <i>Web</i> proporciona información en profundidad	CNT5	0,428	0,796
	La información de precios es clara, veraz y fácil de entender	CNT6	0,507	0,759

Las correlaciones ítem-factor permiten comprobar que ninguna de las correlaciones puede calificarse como débil (ver **Tabla 4.9**). El ítem CNT5 ('La página Web proporciona información en profundidad') es el que menor correlación muestra, 0,428, pero aún así, es moderada. No obstante, decidimos eliminar este ítem, ya que el alfa asociado a la dimensión Contenido mejora hasta prácticamente alcanzar el nivel situado en la posición media del rango deseable de fiabilidad, 0,8.

Realizamos un nuevo análisis sin considerar el ítem eliminado y en base a los resultados obtenidos (ver **Tabla 4.10**) optamos por mantener los cinco ítems. Hay un ítem, en concreto el ítem CNT6 ('La información de precios es clara, veraz y fácil de entender'), que en caso de eliminarse mejoraría ligerísimamente la fiabilidad de la escala, pero decidimos mantenerlo por considerar que el factor precio es un elemento crítico acerca del que, especialmente, a los clientes bancarios, les gusta estar informados.

Tabla 4.10.

Correlación ítem-total y Fiabilidad de la dimensión de primer orden: Contenido (II)

DIMENSIÓN y Alfa de Cronbach	ÍTEM	Ref. ÍTEM	Correlación ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem
CONTENIDO 0,796	La apariencia de la página <i>Web</i> está cuidada	CNT1	0,580	0,762
	Es fácil para los clientes encontrar el producto o servicio deseado y acceder a la información sobre ese producto	CNT2	0,566	0,761
	La información sobre los productos está actualizada	CNT3	0,674	0,727
	La información sobre los productos es exacta	CNT4	0,666	0,729
	La información de precios es clara, veraz y fácil de entender	CNT6	0,458	0,806

Las correlaciones ítem-factor que recoge la **Tabla 4.11**, corresponden a la dimensión "Cumplimiento/Rendimiento". Todos los ítems muestran correlaciones moderadas, siendo el ítem CUM4 ('Resulta fácil y rápido completar una transacción') el que obtiene un menor nivel. En lo que a la fiabilidad se refiere, se puede afirmar que existe consistencia interna a partir de los ítems considerados, alcanzando el alfa el nivel satisfactorio de 0,741. Caso de eliminar el ítem CUM4 el alfa mejoraría al nivel 0,777. Aún así, decidimos no prescindir del ítem CUM4 ('Resulta fácil y rápido completar una transacción'), por dos razones:

(1) en base a las entrevistas cualitativas realizadas, este es un factor que los gestores comerciales perciben que aporta valor a los clientes de banca; y

(2) este ítem o similares están incluidos en la mayoría de investigaciones que estudian la calidad de servicio electrónico en el comercio minorista (ej. Wolfenbarger y Gilly (2003) y Parasuraman, Zeithaml y Malhotra (2005) incluyen los aspectos considerados por el ítem CUM4 en la dimensión que ellos denominan eficiencia), con lo que eliminarlo podría suponer sobreajustar el modelo a nuestros datos concretos.

Además, consideramos que dado que vamos a obtener una dimensión de orden superior a partir de los cuatro factores de primer orden considerados, tendremos oportunidad de depurar la escala más adelante.

Tabla 4.11.

Correlación ítem-total y Fiabilidad de la dimensión de primer orden: Cumplimiento/Rendimiento

DIMENSIÓN y Alfa de Cronbach	ÍTEM	Ref. ÍTEM	Correlación ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem
CUMPLIMIENTO/ RENDIMIENTO 0,741	Los productos o servicios que se venden son los prometidos	CUM1	0,601	0,642
	Los productos/servicios se entregan de acuerdo con lo prometido	CUM2	0,562	0,668
	La empresa cumple con exactitud los servicios prometidos en la página <i>Web</i>	CUM3	0,632	0,624
	Resulta fácil y rápido completar una transacción	CUM4	0,359	0,777

En el caso de la dimensión "Contacto" (ver **Tabla 4.12** y **Tabla 4.13**) es conveniente omitir el ítem CON3 ('Cuando un cliente tiene un problema le es fácil obtener ayuda'), porque la consistencia interna de esta dimensión mejora ostensiblemente al pasar el alfa de 0,641 a 0,734 al eliminar dicho ítem, y la correlación ítem CON3-Contacto es débil, 0,295. Los cuatro ítems de la dimensión "Respuesta" (ver **Tabla 4.14**) presentan una correlación moderada y el nivel de coherencia exhibido por los ítems no mejora en caso de eliminar ninguno de ellos. Por tanto, mantenemos a los ítems RES1 y RES2, que se refieren ambos a las garantías ofrecidas, y a los ítems RES3 y RES4, ambos referidos a las respuestas a través de la página Web.

Tabla 4.12.

Correlación ítem-total y Fiabilidad de la dimensión de primer orden: Contacto (I)

DIMENSIÓN y Alfa de Cronbach	ÍTEM	Ref. ÍTEM	Correlación ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem
CONTACTO 0,641	Existe la posibilidad de contactar con personas que dan servicio <i>online</i> al cliente	CON1	0,590	0,333
	El cliente puede recibir servicio telefónico mientras visita la página <i>Web</i>	CON2	0,487	0,490
	Cuando un cliente tiene un problema le es fácil obtener ayuda	CON3	0,295	0,734

Tabla 4.13.

Correlación ítem-total y Fiabilidad de la dimensión de primer orden: Contacto (II)

DIMENSIÓN y Alfa de Cronbach	ÍTEM	Ref. ÍTEM	Correlación ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem
CONTACTO 0,734	Existe la posibilidad de contactar con personas que dan servicio <i>online</i> al cliente	CON1	0,580	---
	El cliente puede recibir servicio telefónico mientras visita la página <i>Web</i>	CON2	0,580	---

Tabla 4.14.

Correlación ítem-total y Fiabilidad de la dimensión de primer orden: Respuesta

DIMENSIÓN y Alfa de Cronbach	ÍTEM	Ref. ÍTEM	Correlación ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem
RESPUESTA 0,628	Se ofrecen mecanismos de reembolso en el caso de que haya problemas	RES1	0,409	0,573
	Se ofrecen garantías para el servicio <i>online</i> (devoluciones, recuperación de costes de envío, etc.)	RES2	0,486	0,506
	Los e-mail de ruegos o quejas por parte de los clientes, realizadas en la página <i>Web</i> o relativos a la página <i>Web</i> , obtienen una oportuna respuesta	RES3	0,402	0,567
	Se envía la confirmación de los pedidos o de los servicios realizados oportunamente	RES4	0,364	0,589

El análisis de los alfa de Cronbach es únicamente el punto de partida. En este proceso para verificar la fiabilidad y validez de la escala propuesta, hay que realizar otra serie de comprobaciones y estimar nuevos parámetros. Además, esta medida presenta una importante limitación, debido a que está influenciada por el número de ítems existentes en una escala. Como hemos avanzado anteriormente, esta limitación queda superada con el cálculo de la medida de la fiabilidad compuesta, que estimamos más adelante. Contrastamos, asimismo, la validez convergente a través de un análisis factorial exploratorio, para verificar la disposición de los ítems en un solo factor, comprobando de este modo su unidimensionalidad (Churchill, 1979; Bagozzi y Baumgartner, 1994).

Una manera de comprobar la unidimensionalidad sería realizar análisis factoriales para cada una de las dimensiones de primer orden consideradas para verificar la disposición de los ítems en un solo factor. No obstante, como en nuestro caso queremos obtener un factor de segundo orden a partir de cuatro factores de primer orden, consideramos más adecuado realizar un modelo factorial confirmatorio que incluya todas las dimensiones a la vez, de forma que se verifique la disposición de los ítems en cuatro dimensiones. Éste análisis nos permitirá, contrastar la validez convergente o valorar la unidimensionalidad de las escalas de

medida propuestas, y por tanto, nos dará pistas acerca de la conveniencia o no de depurar esas escalas. La **Tabla 4.15** muestra la matriz de componentes rotados para todos los ítems.

Tabla 4.15.

Matriz de componentes rotados para todos los indicadores de las dimensiones de primer orden del constructo propuesto Marketing de la Página Web

Ítems \ Componentes	Ref. ÍTEM	1	2	3	4
La apariencia de la página <i>Web</i> está cuidada	CNT1	0,774	0,065	-0,004	0,172
Es fácil para los clientes encontrar el producto o servicio deseado y acceder a la información sobre ese producto	CNT2	0,705	0,270	0,140	-0,116
La información sobre los productos está actualizada	CNT3	0,736	0,181	0,194	0,236
La información sobre los productos es exacta	CNT4	0,724	0,169	0,257	0,149
La información de precios es clara, veraz y fácil de entender	CNT6	0,534	0,166	0,245	0,114
Los productos o servicios que se venden son los prometidos	CUM1	0,221	0,214	0,771	0,088
Los productos/servicios se entregan de acuerdo con lo prometido	CUM2	0,083	0,192	0,812	0,047
La empresa cumple con exactitud los servicios prometidos en la página <i>Web</i>	CUM3	0,479	0,120	0,694	0,047
Resulta fácil y rápido completar una transacción	CUM4	0,351	0,374	0,234	0,008
Existe la posibilidad de contactar con personas que dan servicio <i>online</i> al cliente	CON1	0,209	0,211	0,108	0,815
El cliente puede recibir servicio telefónico mientras visita la página <i>Web</i>	CON2	0,108	0,052	0,033	0,885
Se ofrecen mecanismos de reembolso en el caso de que haya problemas	RES1	0,029	0,668	0,168	0,137
Se ofrecen garantías para el servicio <i>online</i> (devoluciones, recuperación de costes de envío, etc.)	RES2	0,136	0,731	0,111	0,139
Los e-mail de ruegos o quejas por parte de los clientes, realizadas en la página <i>Web</i> o relativos a la página <i>Web</i> , obtienen una oportuna respuesta	RES3	0,270	0,638	0,011	0,042
Se envía la confirmación de los pedidos o de los servicios realizados oportunamente	RES4	0,160	0,551	0,197	0,010

El porcentaje total acumulado de la varianza explicada en los cuatro ejes factoriales obtenidos es de 59,139%. Por su parte, la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que es una medida del grado en que los ítems empleados se agrupan en los ejes factoriales obtenidos, indica un ajuste satisfactorio, con un resultado de 0,859 (Sharma, 1996, p. 116). Igualmente, el resultado del test de Bartlett, que es una medida del nivel en que la matriz de correlación de los ítems no es ortogonal, indicando la adecuación del análisis de componentes principales, es altamente significativo (concretamente, los resultados obtenidos han sido los siguientes: $\chi^2 = 1418,566$ ($p < 0,05$) para 105 grados de libertad).

La agrupación de los ítems en cada uno de los cuatro componentes obtenidos coincide con las escalas de medida propuestas. Únicamente el ítem CUM4 ('Resulta fácil y rápido completar una transacción') adopta una posición ambigua. Los resultados muestran que el ítem CUM4 podría situarse razonablemente en cualquiera de los tres primeros componentes. Por tanto, recurriendo de nuevo a los argumentos utilizados para incorporar ese ítem a la dimensión Cumplimiento/Rendimiento, decidimos no depurar la escala eliminando el ítem CUM4.

Una vez realizadas las pruebas preliminares de validez convergente y fiabilidad, vamos a crear el constructo de segundo orden MWeb y contrastar la escala de medida completa. Además, una vez estimado el modelo de medida es necesario medir la bondad del ajuste con el objetivo de comprobar hasta qué punto se ajustan los datos a la estructura factorial propuesta, o lo que es lo mismo, en qué medida el modelo asumido se ajusta a los datos muestrales.

Los resultados aparecen sintetizados en la **Tabla 4.16** y en la **Figura 4.3**. Incorporamos las relaciones ÍTEM-FACTOR (ítems en relación a factores de primer orden), a la vez que las relaciones FACTOR-FACTOR (factor de primer orden en relación a factor de segundo orden). La figura, por su parte, permite observar de una manera gráfica los resultados obtenidos, e incluye, asimismo, información relativa a las varianzas de las perturbaciones D6, D7, D8 y D9.

Tabla 4.16.

Resultados del contraste de la escala del constructo de 2º Orden Marketing de la Página Web

FACTOR 2º orden	Gamma Estand.	Ratios críticos <i>t</i> Prueba robusta	Coefic. Determ. (R ²)	AVE	IFC	FACTOR 1er orden	ÍTEM	Lambda Estand.**
MARKETING DE LA PÁGINA WEB	0,880	5,294*	0,774	0,589	0,850	CONTENIDO	CNT1	0,640
							CNT2	0,640
							CNT3	0,800
							CNT4	0,778
							CNT6	0,532
	0,803	4,659*	0,644			CUMPLIMIENTO / RENDIMIENTO	CUM1	0,726
							CUM2	0,630
							CUM3	0,812
							CUM4	0,450
	0,606	4,210*	0,367			CONTACTO	CON1	0,741
							CON2	0,679
	0,756	5,636*	0,572			RESPUESTA	RES1	0,540
							RES2	0,626
							RES3	0,546
							RES4	0,507
	<p>Bondad del Ajuste χ^2 (Satorra-Bentler) = 95,0758; p = 0,25965; 87 g.l. NFI = 0,820; NNFI = 0,977; CFI = 0,981; IFI = 0,982; MFI = 0,987 RMSEA = 0,018; 90% IC del RMSEA (0,000;0,037)</p>							

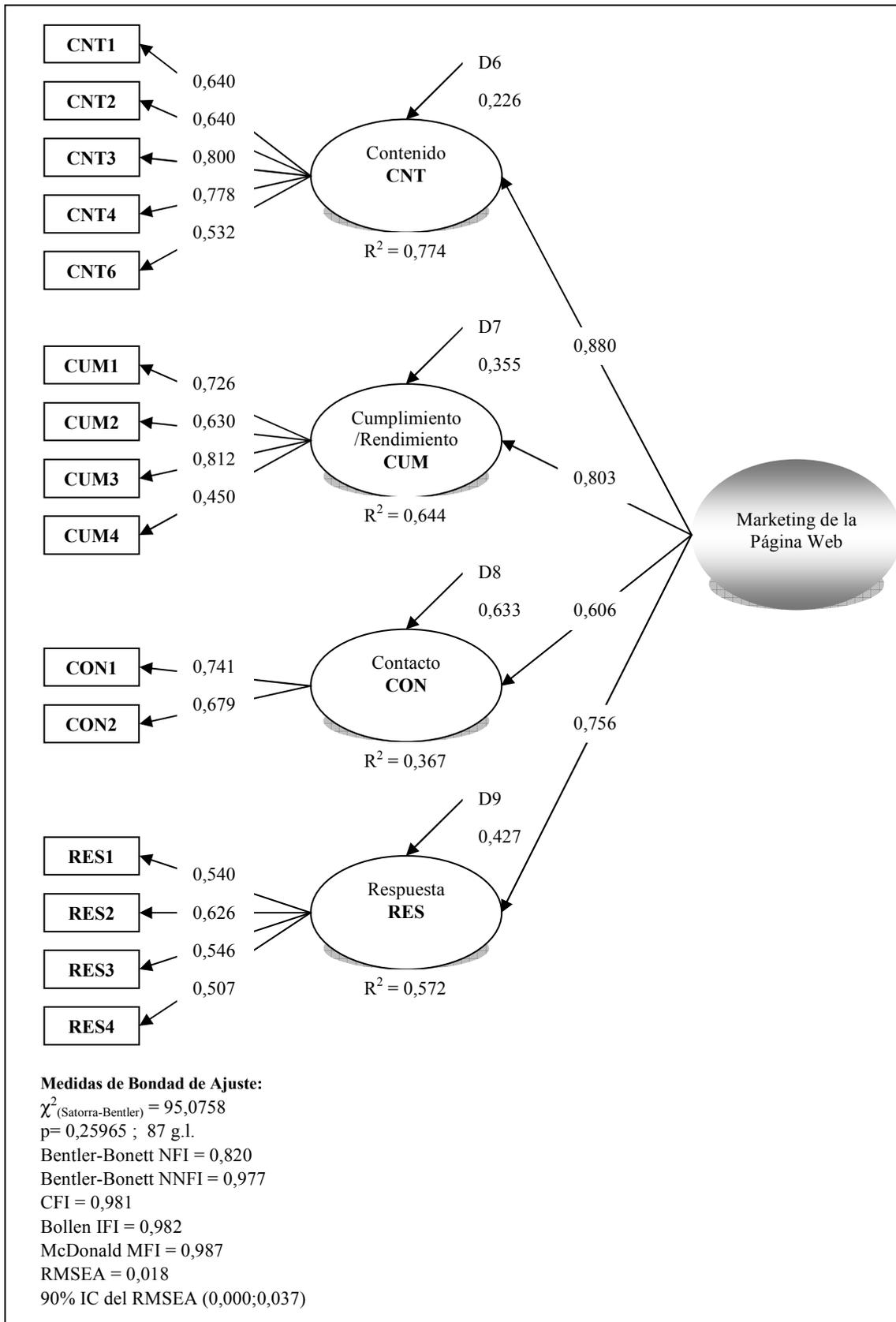
* Ratios críticos *t* significativos al 5%

** Todas las cargas factoriales son significativas (p < .05)

Los resultados muestran al MWeb como un constructo multidimensional. La **Tabla 4.16** recoge los resultados del ajuste, los coeficientes estandarizados y su significatividad, así como los niveles alcanzados por los coeficientes de determinación R^2 y los índices de fiabilidad complementarios AVE (varianza media extraída) e IFC (índice de fiabilidad compuesta). Los resultados de bondad de ajuste con el estadístico Chi-cuadrado escalado de Satorra y Bentler (1994) señalan que el modelo es significativo presentando un "p value" del 26% y unos índices de ajuste que están por encima de los índices de aceptación de consenso en la literatura (consultar las **Tablas 4.7 y 4.8**).

Figura 4.3.

Resultados del contraste de la escala del constructo de 2º Orden Marketing de la Página Web



El único índice que no alcanza el nivel recomendado es el NFI, que es un índice absoluto, y por tanto se calcula tomando sólo en consideración la χ^2 del modelo teórico. Como consecuencia, es habitual que el valor de éste índice esté influido por el tamaño de la muestra, y no sorprende que dé valores que no superen el límite inferior de aceptación de consenso establecido en la literatura. Todas las cargas factoriales resultan significativas, aunque la fiabilidad individual de la dimensión Contacto respecto al factor de segundo orden MWeb es relativamente baja, 0,367.

No obstante, el IFC alcanza un nivel satisfactorio, 0,850, y el análisis de la AVE permite determinar que el constructo MWeb comparte el 58,9% de su varianza total con sus dimensiones de primer orden, por encima del valor del 50% aceptable, lo que demuestra que la varianza capturada por los factores de primer orden es mayor que la varianza debida al error de medida (Fornell y Larcker, 1981).

A pesar de que el coeficiente de determinación R^2 de la dimensión Contacto en relación al factor de segundo orden sea relativamente bajo, 0,367, el alfa de Cronbach, los coeficientes estandarizados, la AVE y el IFC de esta dimensión son aceptables ($\alpha = 0,734$; $\lambda_{CON1} = 0,741$ y $\lambda_{CON2} = 0,679$; AVE = 0,505; IFC = 0,671). Esto último nos hace pensar que los indicadores utilizados para medir la dimensión Contacto son adecuados, pero que puede ser que el Contacto no sea un factor relevante cuando hablemos en términos de la calidad de la página Web o de la calidad de los servicios electrónicos.

Además, es posible que el resultado mejorase añadiendo más ítems a los dos ítems considerados. Únicamente se han incluido dos ítems para medir la dimensión Contacto (tras depurar un ítem), y es posible que esto suponga una limitación e influya en los resultados. En la mayoría de aplicaciones de Modelos de Ecuaciones Estructurales (MEE) se considera que 6 es el número máximo de indicadores por factor (Ding, Velicer y Harlow, 1995) y 2 el mínimo posible (Anderson y Rubin, 1956). Bagozzi y Baumgartner (1994), por su parte, señalan que un condicionante al aplicar un modelo factorial confirmatorio para valorar la unidimensionalidad, es que el hecho de introducir numerosos ítems en un solo factor (más de cinco) suele crear problemas de ajuste.

En cualquier caso, hemos realizado ajustes alternativos, en los que hemos considerado a los indicadores de la dimensión Contacto, por ejemplo, junto a los ítems de la dimensión Respuesta, o incluso hemos unido Contenido, Cumplimiento/Rendimiento y Contacto para referirnos al Rendimiento de la página Web y considerado Respuesta aparte, pero en ninguno de los casos se mejoran los resultados. El mejor ajuste nos lo proporciona la escala propuesta con las cuatro dimensiones de primer orden consideradas.

También hemos sacado fuera del constructo de segundo orden a la dimensión Contacto para el cálculo del modelo general, pero los resultados obtenidos empeoran. Por tanto, decidimos mantener a la dimensión Contacto con sus indicadores, siendo éste un aspecto a considerar para mejorar en futuras investigaciones, por ejemplo, mediante la inclusión de nuevos ítems.

Para poder confirmar que el MWeb es un constructo multidimensional, tenemos que comprobar si existe validez discriminante entre sus factores o dimensiones de primer orden. Hay diferentes maneras para comprobar si F6 ('Contenido'), F7 ('Cumplimiento/Rendimiento'), F8 ('Contacto') y F9 ('Respuesta') son dimensiones distintas entre sí, aunque conceptualmente puedan estar relacionadas. En concreto, existen tres posibilidades:

(1) Comprobar que el intervalo de confianza (\pm dos errores estandarizados) para cada par de correlaciones estimadas no incluye el valor 1.0 (Anderson y Gerbing, 1988). Este criterio se cumple (ver los datos por debajo de la diagonal en la **Tabla 4.17**);

(2) Comprobar si el ajuste mejora en caso de juntar cualquier par de constructos en un único factor (ej. Parasuraman *et al.*, 2005). Para ello, fijamos las correlaciones entre factores a la unidad (una cada vez) en el modelo de medida (dejando libres todo el resto de parámetros) y realizamos un AFC. Los resultados de los diferentes test de diferencias realizados para la χ^2 en esta prueba son también satisfactorios (la diferencia de la χ^2 para 1 g.l. es significativa para $p < 0,05$), indicando validez discriminante para todos los pares de constructos (ver **Tabla 4.18**);

(3) Comprobar que la AVE de un constructo es mayor que la varianza que dicho constructo comparte con otros constructos, es decir, mayor que las correlaciones al cuadrado entre constructos. Un constructo debería compartir más varianza con sus indicadores que con otros constructos del modelo. Esto es lo mismo que comprobar que las correlaciones entre pares de constructos sean más pequeñas que la raíz cuadrada de la AVE (Fornell y Larcker, 1981). En tal supuesto, es posible concluir que existe validez discriminante entre los constructos.

Se trata de la forma más exigente de valorar la validez discriminante. A partir de los resultados de esta tercera prueba (ver **Tabla 4.17**) observamos que las dimensiones Contenido-Cumplimiento/Rendimiento, así como Contenido-Respuesta y Cumplimiento/Rendimiento-Respuesta no cumplen el criterio establecido.

Diversos autores (como por ej. Parasuraman *et al.*, 2005) utilizan solamente la segunda de las pruebas, que en nuestro caso es positiva.

Tabla 4.17.

Validez Discriminante (primera y tercera pruebas) para el constructo de 2º Orden Marketing de la Página Web

	CONTENIDO	CUMPLIMIENTO / RENDIMIENTO	CONTACTO	RESPUESTA
CONTENIDO	0,685^A	0,726 ^B	0,440	0,635
CUMPLIMIENTO / RENDIMIENTO	(0,618 , 0,834) ^C	0,668	0,317	0,635
CONTACTO	(0,242 , 0,638)	(0,123 , 0,511)	0,807	0,426
RESPUESTA	(0,461 , 0,809)	(0,491 , 0,779)	(0,202 , 0,650)	0,557

A: Los datos de la tabla que aparecen en negrita y en la diagonal son la raíz cuadrada de la AVE de cada constructo.

B: Los datos por encima de la diagonal de la tabla corresponden a las correlaciones entre pares de constructos.

C: Los datos por debajo de la diagonal de la tabla corresponden al intervalo de confianza alrededor de las covarianzas entre las distintas variables latentes.

Tabla 4.18.

Validez Discriminante (segunda prueba) para el constructo de 2º Orden Marketing de la Página Web

	Test de Diferencias de la χ^2 (g.l. = 1)
CONTENIDO (F6) ↔ CUMPLI. / REND. (F7)	38,76
CONTENIDO (F6) ↔ CONTACTO (F8)	49,01
CONTENIDO (F6) ↔ RESPUESTA (F9)	29,78
CUMPLI. / REND. (F7) ↔ CONTACTO (F8)	54,18
CUMPLI. / REND. (F7) ↔ RESPUESTA (F9)	29,35
CONTACTO (F8) ↔ RESPUESTA (F9)	42,95

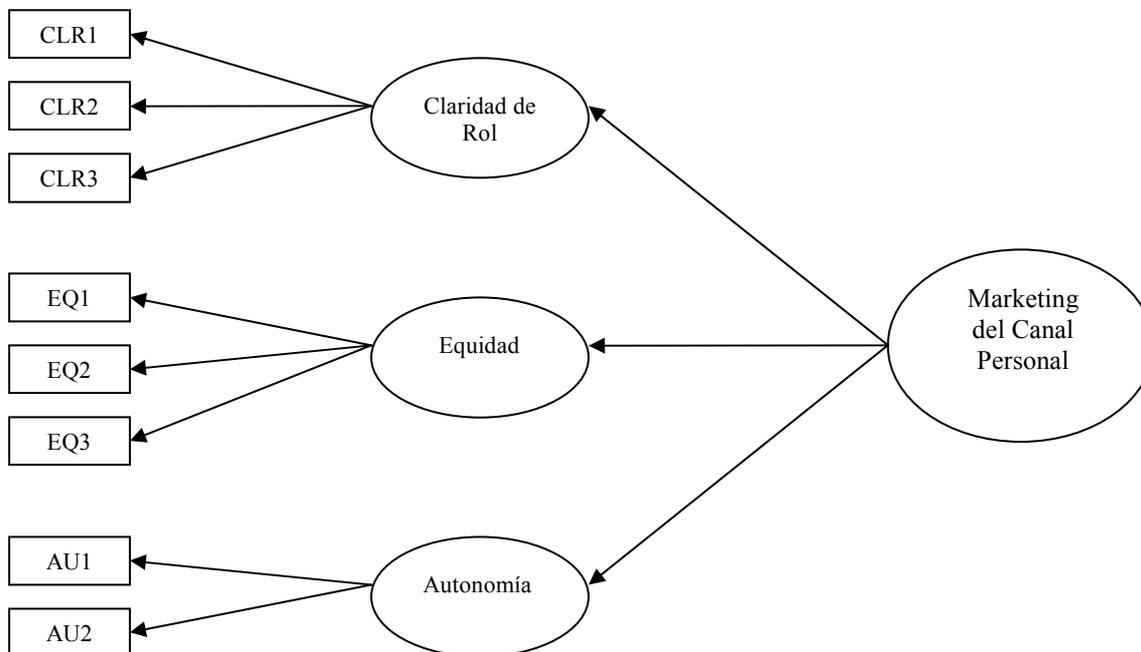
Considerando conjuntamente todos los análisis realizados podemos concluir que el modelo de medida es razonablemente satisfactorio en términos de validez convergente y discriminante, y también de fiabilidad. Por tanto, consideramos que la escala MWeb propuesta puede ser incluida para la estimación del modelo general (medida y estructural) a desarrollar más adelante con cierta confianza.

4.2.2. PROPUESTA Y CONTRASTE DE UNA ESCALA DE MEDIDA PARA INCLUIR LA PERSPECTIVA DE MULTICANALIDAD EN EL MODELO A TRAVÉS DEL CONSTRUCTO MARKETING DEL CANAL PERSONAL

En este epígrafe vamos a considerar al constructo de segundo orden *F200* ('Marketing del Canal Personal'), respecto a sus dimensiones o factores de primer orden F2 ('Claridad de Rol'), F3 ('Equidad') y F4 ('Autonomía') (ver **Figura 4.4**).

Figura 4.4.

Diseño del AFC de 2º Orden del Marketing del Canal Personal



La **Tabla 4.19** recoge las correlaciones ítem-factor corregidas y la consistencia interna de las escalas de medida para las dimensiones Claridad de Rol, Equidad y Autonomía. Reunimos los resultados para todos los factores de primer orden en la misma tabla, aunque los cálculos se han realizado por separado para cada dimensión. Las correlaciones ítem-factor permiten comprobar que sólo las correlaciones de la dimensión Autonomía son débiles. Las restantes correlaciones pueden calificarse como moderadas, e incluso, moderadas-altas (ej. los ítems EQ1 y EQ3).

Asimismo, la **Tabla 4.19** permite apreciar que la fiabilidad resulta satisfactoria en las escalas de Equidad y Claridad de Rol, 0,764 y 0,694 respectivamente, pero insuficiente en la escala de Autonomía, 0,504. A pesar de que el alfa de Cronbach alcanzado por la dimensión Autonomía no llega al nivel mínimo recomendable, optamos por incluir este factor, ya que en la fase cualitativa ha destacado como uno de los factores más relevantes en el sector estudiado y porque presenta un nivel razonablemente cercano al límite. Por otra parte, existe

una importante evidencia empírica que muestra que la autonomía es un factor explicativo relevante del RC; con lo que eliminar este factor supondría sobreajustar el modelo a nuestros datos concretos. Por tanto, consideramos que la dimensión Autonomía reforzará la validez de contenido de la escala de medida del constructo de segundo orden MPer.

Tabla 4.19.

Correlación ítem-total y Fiabilidad de las dimensiones de primer orden: Claridad de Rol, Equidad y Autonomía

DIMENSIÓN y Alfa de Cronbach	ÍTEM	Ref. ÍTEM	Correlación ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem
CLARIDAD DE ROL 0,694	Mi jefe comparte conmigo la información relativa al trabajo	CLR1	0,504	0,620
	Mi nivel de autoridad está claramente definido	CLR2	0,550	0,559
	Las metas y los objetivos de mi trabajo están claramente definidos	CLR3	0,499	0,615
EQUIDAD 0,764	La empresa aplica políticas consecuentes a todos los vendedores	EQ1	0,608	0,669
	La empresa sigue procedimientos justos en la toma de decisiones	EQ2	0,572	0,710
	Todos los vendedores son tratados igual	EQ3	0,611	0,668
AUTONOMÍA 0,504	Tengo libertad para realizar mi trabajo	AU1	0,340	---
	Tengo completa responsabilidad sobre el trabajo hecho	AU2	0,340	---

Siguiendo, entre otros, a Gerbing y Anderson (1988) se valoró la unidimensionalidad de las escalas de medida propuestas mediante un modelo factorial confirmatorio. En nuestro caso, consideramos a la vez los ítems de las tres

dimensiones de primer orden propuestas, esperando que los ítems se agrupen, por tanto, en tres componentes. La **Tabla 4.20** muestra la matriz de componentes rotados para todos los ítems.

Tabla 4.20.

Matriz de componentes rotados para todos los indicadores de las dimensiones de primer orden del constructo propuesto Marketing del Canal Personal (I)

Ítems \ Componentes	Ref. ÍTEM	1	2
Mi jefe comparte conmigo la información relativa al trabajo	CLR1	0,764	0,133
Mi nivel de autoridad está claramente definido	CLR2	0,688	0,200
Las metas y los objetivos de mi trabajo están claramente definidos	CLR3	0,650	0,277
La empresa aplica políticas consecuentes a todos los vendedores	EQ1	0,215	0,791
La empresa sigue procedimientos justos en la toma de decisiones	EQ2	0,071	0,833
Todos los vendedores son tratados igual	EQ3	0,292	0,766
Tengo libertad para realizar mi trabajo	AU1	0,546	0,307
Tengo completa responsabilidad sobre el trabajo hecho	AU2	0,726	0,022

Se han obtenido dos componentes con un porcentaje total acumulado de la varianza explicada de 57,211%. La prueba de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) como medida de adecuación muestral, indica un ajuste satisfactorio, con un resultado de 0,816 (Sharma, 1996, p. 116). Igualmente, la prueba de esfericidad de Bartlett, indica que el análisis de componentes principales realizado es significativo ($p < 0,05$), con unos resultados de $\chi^2 = 637,548$ para 28 grados de libertad. La agrupación de los ítems en cada uno de los dos componentes obtenidos se da de la siguiente manera: Los ítems propuestos para la dimensión Equidad se agrupan de acuerdo a la escala de medida propuesta. No obstante, las escalas de medida propuestas para las dimensiones Claridad de Rol y Autonomía se agrupan en un único componente. En la literatura, generalmente, ambos conceptos se estudian por separado. Sin embargo, tanto Claridad de Rol como Autonomía se refieren a las

características para realizar la tarea, y son aspectos fundamentales para una delegación y descentralización eficaces, y también factores impulsores del sentimiento de *empowerment* de los empleados (Spreitzer y Doneson, 2008).

Con el fin de comprobar si es adecuado o no considerar las dimensiones Claridad de Rol y Autonomía por separado o recogerlas ambas en una única dimensión, realizamos un AFC mediante análisis de componentes principales solicitando obtener tres componentes (ver **Tabla 4.21**). Se obtiene un porcentaje total acumulado de la varianza explicada de 67,308%, que es más adecuado que el obtenido para dos componentes, 57,211%. La prueba de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) indica un ajuste satisfactorio (0,816) y la prueba de esfericidad de Bartlett, indica significatividad ($p < 0,05$). Todos los ítems se agrupan de acuerdo a las tres dimensiones propuestas inicialmente, excepto el ítem CLR1 ('Mi jefe comparte conmigo la información relativa al trabajo'), que se sitúa en una posición ambigua entre las dimensiones autonomía y claridad de rol.

En base a los resultados obtenidos, decidimos considerar las tres dimensiones, Claridad de Rol, Equidad y Autonomía por separado, tal y como aparecen en la literatura dominante a la que nos hemos referido en el primer epígrafe de este capítulo ('Métricas utilizadas y modelo teórico a contrastar').

Tabla 4.21.

Matriz de componentes rotados para todos los indicadores de las dimensiones de primer orden del constructo propuesto Marketing del Canal Personal (II)

Ítems \ Componentes	Ref. ÍTEM	1	2	3
Mi jefe comparte conmigo la información relativa al trabajo	CLR1	0,104	0,532	0,564
Mi nivel de autoridad está claramente definido	CLR2	0,181	0,759	0,171
Las metas y los objetivos de mi trabajo están claramente definidos	CLR3	0,261	0,801	0,064
La empresa aplica políticas consecuentes a todos los vendedores	EQ1	0,784	0,203	0,136
La empresa sigue procedimientos justos en la toma de decisiones	EQ2	0,832	0,137	-0,008
Todos los vendedores son tratados igual	EQ3	0,752	0,148	0,323
Tengo libertad para realizar mi trabajo	AU1	0,276	0,022	0,850
Tengo completa responsabilidad sobre el trabajo hecho	AU2	-0,007	0,475	0,566

Los resultados del contraste de la escala con los tres factores de primer orden propuestos inicialmente y el factor de segundo orden MPer se presentan en la **Tabla 4.22** y la **Figura 4.5**. En la figura, es posible visualizar, además, las varianzas de las perturbaciones D2, D3 y D4 obtenidas. La calidad del ajuste es satisfactoria. Todos los índices de ajuste se sitúan por encima de los niveles recomendados en la literatura. Los coeficientes estandarizados son significativos, y presentan valores por encima de lo recomendado. Así mismo, tanto el IFC como la AVE obtienen un resultado más que satisfactorio, con valores de 0,895 y el 74,2% respectivamente.

Como los resultados del ajuste fueron satisfactorios con tres componentes, mantenemos las medidas propuestas, sin sobreajustar el modelo a nuestros datos concretos, y respetando las conceptualizaciones y mediciones propuestas en la literatura. En cualquier caso, el modelo completo fue probado con dos y con tres componentes para el constructo MPer, obteniendo en ambos casos resultados satisfactorios.

Tabla 4.22.

Resultados del contraste de la escala del constructo de 2º Orden Marketing del Canal Personal

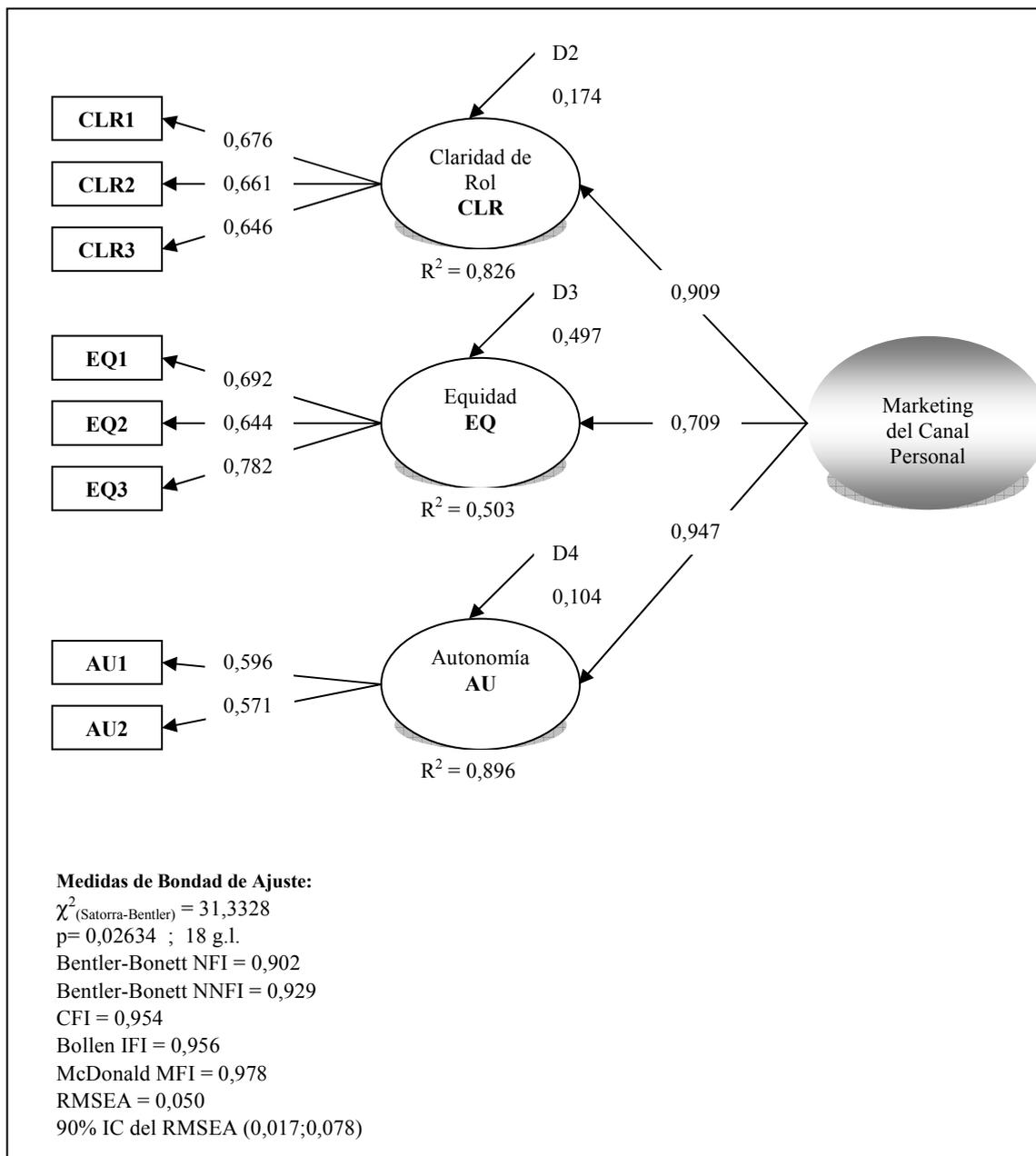
FACTOR 2º orden	Gamma Estand.	Rátios críticos t Prueba robusta	Coefic. Determ. (R ²)	AVE	IFC	FACTOR 1er orden	ÍTEM	Lambda Estand. **
MARKETING DEL CANAL PERSONAL	0,909	5,148*	0,826	0,742	0,895	CLARIDAD DE ROL	CLR1	0,676
							CLR2	0,661
							CLR3	0,646
	0,709	7,816*	0,503			EQUIDAD	EQ1	0,692
							EQ2	0,644
							EQ3	0,782
	0,947	6,713*	0,896			AUTONOMÍA	AU1	0,596
							AU2	0,571
	<p>Bondad del Ajuste $\chi^2_{(Satorra-Bentler)} = 31,3328; p= 0,02634; 18 \text{ g.l.}$ NFI = 0,902; NNFI = 0,929; CFI = 0,954; IFI = 0,956; MFI = 0,978 RMSEA = 0,050; 90% IC del RMSEA (0,017;0,078)</p>							

* Ratios críticos t significativos al 5%

** Todas las cargas factoriales son significativas (p < .05)

Figura 4.5.

Resultados del contraste de la escala del constructo de 2º Orden Marketing del Canal Personal



Hemos realizado, asimismo, tres pruebas para verificar la validez discriminante para las dimensiones de primer orden del constructo MPer. Evaluamos si existe validez discriminante entre las variables latentes que son un reflejo del constructo de segundo orden MPer, es decir, verificamos que el MPer es una variable latente que precede en sentido causal a dimensiones que son diferentes entre sí.

En la primera prueba, calculamos los intervalos de confianza de ± 2 errores estándar entre la covarianza de los factores latentes. Los resultados de esta prueba se muestran en la **Tabla 4.23**, por debajo de su diagonal.

Tabla 4.23.

Validez Discriminante (primera y tercera pruebas) para el constructo de 2º Orden Marketing del Canal Personal

	CLARIDAD DE ROL	EQUIDAD	AUTONOMÍA
CLARIDAD DE ROL	0,661^A	0,613 ^B	0,879
EQUIDAD	(0,461 , 0,765) ^C	0,721	0,620
AUTONOMÍA	(0,733 , 1,025)	(0,434 , 0,806)	0,583

A: Los datos de la tabla que aparecen en negrita y en la diagonal son la raíz cuadrada de la AVE de cada constructo.

B: Los datos por encima de la diagonal de la tabla corresponden a las correlaciones entre pares de constructos.

C: Los datos por debajo de la diagonal de la tabla corresponden al intervalo de confianza alrededor de las covarianzas entre las distintas variables latentes.

Todas las correlaciones entre los factores latentes después del análisis factorial confirmatorio cumplen el criterio de no incluir la unidad, excepto la covarianza entre el F2 ('Claridad de Rol') y F4 ('Autonomía'). Este resultado es consistente con los resultados obtenidos en el análisis factorial exploratorio. Realizamos una segunda prueba utilizando el test de diferencias de la Chi-cuadrado, para lo cuál fijamos a uno la correlación entre los factores cuya validez discriminante plantea dudas, y estimamos un nuevo modelo de medida para

compararlo con el modelo de medida en el que todas las variables latentes puedan covariar.

Fijando a uno el coeficiente entre dos factores, supondríamos que ambos factores serían el mismo factor. La validez discriminante quedaría demostrada únicamente si la χ^2 es significativamente menor (mejor ajuste del modelo) para el modelo en que los dos factores son consideradas como dimensiones distintas pero correlacionadas. En nuestro caso, el AFC con la restricción impuesta ($F2, F4=1$) no produce un incremento en el estadístico χ^2 que sea significativo a $p < 0,05$ (ver **Tabla 4.24**). Por tanto, el resultado no soporta la validez discriminante entre las medidas de las dimensiones Claridad de Rol y Autonomía. No obstante, hemos comprobado el resultado del test de diferencias de la χ^2 para el resto de supuestos (modelo restringido con $F2, F3=1$ con 1 g.l. y modelo restringido con $F3, F4=1$ con 1 g.l.) y en ambos casos se soporta la validez discriminante entre las dimensiones implicadas (aumentos de la χ^2 significativos en los dos casos).

Tabla 4.24.

Validez Discriminante (segunda prueba) para el constructo de 2º Orden Marketing del Canal Personal

	Test de Diferencias de la χ^2 (g.l. = 1)
CLARIDAD DE ROL (F2) ↔ AUTONOMÍA (F4) Hacemos F2, F4 = 1	2,8273 < 3,8415 (χ^2 en tabla)

Para obtener los resultados de la validez discriminante en la tercera prueba, hemos partido del análisis conjunto de las dimensiones Claridad de Rol, Equidad y Autonomía mediante un análisis factorial confirmatorio (AFC), de los resultados de las varianzas medias extraídas (AVE) y de las correlaciones entre pares de dimensiones. El diseño del AFC Conjunto queda representado en la **Figura 4.4**. Por su parte, los resultados obtenidos, se presentan en la **Tabla 4.23**, en su diagonal y por encima de su diagonal.

Comprobamos que las correlaciones entre pares de constructos sean más pequeñas que la raíz cuadrada de la AVE. Como era de preveer la correlación entre Autonomía y Claridad de Rol, 0,879, excede a la raíz cuadrada de la AVE de las dimensiones Autonomía, 0,583 y Claridad de Rol, 0,660, con lo que implica que no existe validez discriminante para esas dos dimensiones, y por tanto, que las dimensiones Autonomía y Claridad de Rol no son diferentes entre sí. Sin embargo, este resultado, como hemos comprobado, no ha repercutido en un desajuste del modelo general, y por tanto, aunque lo tendremos en cuenta para desarrollarlo más o incluirlo en futuras investigaciones, en esta investigación no lo hemos considerado.

Por tanto, nuestro propósito al incluir las tres dimensiones en lugar de dos, es tratar de dotar de validez de contenido a la escala, respetar la literatura y no sobreajustar el modelo de medida a los datos concretos de la investigación.

En base a los análisis de fiabilidad y validez convergente y discriminante realizados consideramos que es posible concluir que el modelo de medida de la escala MPer es fiable y válido con relativa garantía. Por tanto, la escala de MPer propuesta puede ser incorporada al análisis estructural a desarrollar más adelante con cierta confianza.

4.2.3. UNIDIMENSIONALIDAD Y FIABILIDAD DE LA ESCALA DE MEDIDA DEL CONSTRUCTO RENDIMIENTO COMERCIAL

Las correlaciones ítem-factor permiten comprobar que ninguna de las correlaciones puede calificarse como débil (ver **Tabla 4.25**). Seis ítems presentan una fuerte correlación y un séptimo ítem presenta una correlación moderada, 0,456. Se trata del ítem RC7 ('Soy eficaz con respecto a las relaciones con los clientes'). En lo que a la fiabilidad se refiere, la **Tabla 4.25** permite apreciar que ésta resulta altamente satisfactoria, 0,881. No obstante, se observa que si se eliminase el ítem RC7, el coeficiente *alfa* de Cronbach mejoraría, pasando a ser 0,887.

Al tratarse de uno de los ítems añadidos en el contexto de esta investigación, derivado de la fase cualitativa y que no está probado en la literatura,

optamos por prescindir de este ítem (ver **Tabla 4.26**). Entendemos que el propósito de nuestra investigación no es la propuesta y el contraste de una escala de RC. El RC forma parte de un modelo general. Sin embargo, proponemos utilizar el ítem RC7 (y otros ítems relativos al marketing de relaciones) en análisis futuros de desarrollo y contraste de escalas de RC.

Tabla 4.25.

Unidimensionalidad y Fiabilidad del constructo Rendimiento Comercial (I)

DIMENSIÓN y Alfa de Cronbach	ÍTEM	Ref. ÍTEM	Correlación ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem
RENDIMIENTO COMERCIAL 0,881	Me considero eficaz vendiendo productos nuevos	RC1	0,697	0,860
	Soy eficaz en lo que se refiere a superar los objetivos comerciales	RC2	0,786	0,848
	Ayudo eficazmente a que mi jefe consiga sus objetivos	RC3	0,676	0,863
	Soy eficaz obteniendo cifras de venta	RC4	0,790	0,849
	Soy eficaz obteniendo buenos precios para la empresa	RC5	0,636	0,869
	Soy eficaz vendiendo muchos productos distintos a cada cliente	RC6	0,647	0,868
	Soy eficaz con respecto a las relaciones con los clientes	RC7	0,456	0,887

Tabla 4.26.

Unidimensionalidad y Fiabilidad del constructo Rendimiento Comercial (II)

DIMENSIÓN y Alfa de Cronbach	ÍTEM	Ref. ÍTEM	Correlación ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem
RENDIMIENTO COMERCIAL 0,887	Me considero eficaz vendiendo productos nuevos	RC1	0,686	0,870
	Soy eficaz en lo que se refiere a superar los objetivos comerciales	RC2	0,803	0,851
	Ayudo eficazmente a que mi jefe consiga sus objetivos	RC3	0,659	0,874
	Soy eficaz obteniendo cifras de venta	RC4	0,803	0,852
	Soy eficaz obteniendo buenos precios para la empresa	RC5	0,640	0,878
	Soy eficaz vendiendo muchos productos distintos a cada cliente	RC6	0,646	0,878

Verificamos asimismo la disposición de los ítems en un solo factor mediante un análisis de componentes principales. La **Tabla 4.27** muestra la matriz de componentes rotados para los seis ítems considerados.

Tabla 4.27.

Matriz de componentes rotados para el constructo propuesto Rendimiento Comercial

Ítems \ Componentes	Ref. ÍTEM	1
Soy eficaz en lo que se refiere a superar los objetivos comerciales	RC2	0,882
Soy eficaz obteniendo cifras de venta	RC4	0,879
Me considero eficaz vendiendo productos nuevos	RC1	0,791
Ayudo eficazmente a que mi jefe consiga sus objetivos	RC3	0,765
Soy eficaz vendiendo muchos productos distintos a cada cliente	RC6	0,754
Soy eficaz obteniendo buenos precios para la empresa	RC5	0,746

El porcentaje total acumulado de la varianza explicada en el eje factorial obtenido es de 64,771%. La prueba de KMO y el resultado del test de Bartlett, indican resultados satisfactorios. Concretamente, los resultados obtenidos han sido los siguientes: $KMO = 0,893$, $\chi^2 = 967,738$ ($p < 0,05$) para 15 grados de libertad.

En base a los resultados obtenidos, es posible señalar que la escala utilizada para medir el RC es fiable. Por tanto, creemos que es adecuado incorporar ésta escala para la estimación del modelo global.

4.2.4. UNIDIMENSIONALIDAD Y FIABILIDAD DE LA ESCALA DE MEDIDA DEL CONSTRUCTO ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Las **Tablas 4.28, 4.29 y 4.30** presentan los resultados de la fiabilidad o consistencia interna y las correlaciones ítem-factor corregidas para la dimensión OC.

Tabla 4.28.

Unidimensionalidad y Fiabilidad del constructo Orientación al Cliente (I)

DIMENSIÓN y Alfa de Cronbach	ÍTEM	Ref. ÍTEM	Correlación ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem
ORIENTACIÓN AL CLIENTE 0,748	La empresa se esfuerza de verdad en crear valor para sus clientes	OC1	0,633	0,674
	La empresa hace todo lo posible por comprender las necesidades de sus clientes	OC2	0,700	0,646
	La empresa se esfuerza de verdad en conocer los objetivos que persiguen sus clientes	OC3	0,691	0,642
	La empresa hace todo lo posible por proporcionar servicio después de realizada la venta	OC4	0,509	0,708
	La empresa mide de verdad la satisfacción del cliente (por ejemplo, a través de encuestas)	OC5	0,291	0,853

Las correlaciones ítem-factor permiten comprobar que sólo una de las correlaciones es débil, 0,291. Se trata del ítem OC5 ('La empresa mide de verdad la satisfacción del cliente (por ejemplo, a través de encuestas)'), que es necesario eliminar. Ninguna de las restantes correlaciones puede calificarse como débil (ver **Tabla 4.28** y **4.29**). La mayoría de los ítems presentan una fuerte correlación.

Tabla 4.29.

Unidimensionalidad y Fiabilidad del constructo Orientación al Cliente (II)

DIMENSIÓN y Alfa de Cronbach	ÍTEM	Ref. ÍTEM	Correlación ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem
ORIENTACIÓN AL CLIENTE 0,853	La empresa se esfuerza de verdad en crear valor para sus clientes	OC1	0,644	0,834
	La empresa hace todo lo posible por comprender las necesidades de sus clientes	OC2	0,801	0,766
	La empresa se esfuerza de verdad en conocer los objetivos que persiguen sus clientes	OC3	0,769	0,780
	La empresa hace todo lo posible por proporcionar servicio después de realizada la venta	OC4	0,576	0,861

Tabla 4.30.

Unidimensionalidad y Fiabilidad del constructo Orientación al Cliente (III)

DIMENSIÓN y Alfa de Cronbach	ÍTEM	Ref. ÍTEM	Correlación ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem
ORIENTACIÓN AL CLIENTE 0,861	La empresa se esfuerza de verdad en crear valor para sus clientes	OC1	0,674	0,861
	La empresa hace todo lo posible por comprender las necesidades de sus clientes	OC2	0,808	0,736
	La empresa se esfuerza de verdad en conocer los objetivos que persiguen sus clientes	OC3	0,738	0,806

Se observa que la fiabilidad de la dimensión OC, mejora significativamente en caso de eliminar el ítem OC5 ('medición de la satisfacción del cliente') y el ítem OC4 ('servicio posventa'), pasando de 0,748 a 0,861. Por tanto, a pesar de que ambos son ítems probados en la literatura previa, optamos por no considerarlos en nuestro análisis.

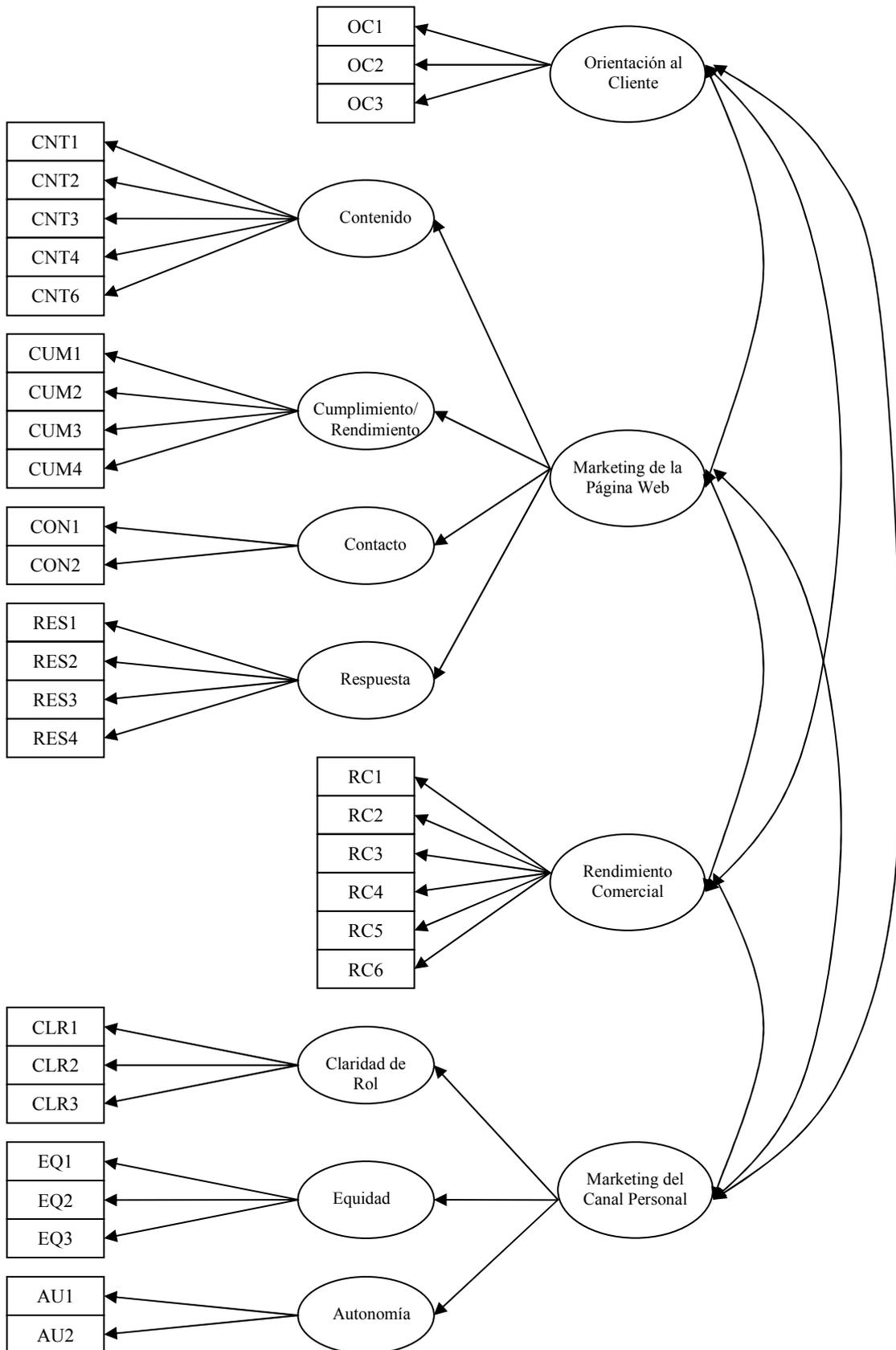
Una vez comprobada la fiabilidad de la escala propuesta de OC, consideramos que podemos incluirla con cierta garantía para el cálculo del modelo completo.

4.3. ESTIMACIÓN DEL MODELO DE MEDIDA CONJUNTO (AFC)

Vamos a estimar el modelo de medida conjunto mediante un AFC, para después pasar a estimar el modelo estructural propuesto.

La **Figura 4.6** que se incluye a continuación representa el diseño del AFC de 2º orden del modelo general propuesto. Los recuadros recogen a las variables observables, los ítems. Por su parte, las elipses representan a las variables latentes, los constructos de 1er y 2º orden.

Figura 4.6.
Diseño del AFC de 2º Orden del modelo completo



Los resultados que se obtienen para los índices de ajuste del modelo de AFC son buenos (NFI = 0,762; NNFI = 0,954; CFI = 0,958; IFI = 0,959; MFI = 0,888; RMSEA = 0,023). Además, el ratio $\chi^2/\text{gl} = 524,5617/453 = 1,16$, y por tanto, alcanza un nivel inferior al máximo de 3.00 recomendado. Por su parte, el índice CFI, que mide la mejora relativa del ajuste del modelo estimado en comparación con el modelo independiente, obtiene un valor satisfactorio, 0,958, por encima del valor de 0,95 recomendado por Hu y Bentler (1999), aunque inicialmente el nivel de aceptación para este índice se situara en $> 0,90$ (Bentler, 1992).

El RMSEA alcanza un ajuste más que aceptable. Así mismo, las cargas factoriales estandarizadas (de los ítems respecto a los factores de primer orden como de los factores de primer orden respecto a los factores de segundo orden) son todas significativas y, en general, elevadas, denotando de este modo validez convergente (Hair, Black, Babin, Anderson y Tatham, 2006).

Las cargas factoriales de los factores de primer orden respecto a los factores de segundo orden MWeb y MPer rebasan con holgura el nivel de aceptación recomendado, situándose en los siguientes niveles: $\gamma_{\text{CNT}}=0,894$, $\gamma_{\text{CUM}}=0,795$, $\gamma_{\text{CON}}=0,611$ y $\gamma_{\text{RES}}=0,751$ para el constructo MWeb y $\gamma_{\text{CLR}}=0,904$, $\gamma_{\text{EQ}}=0,705$ y $\gamma_{\text{AU}}=0,955$ respecto al constructo MPer. De un total de 32 ítems, 26 obtienen un valor superior al 0,6 recomendado en sus coeficientes estandarizados, 4 ítems alcanzan un valor cercano a ese límite, y únicamente 2 ítems obtienen los valores de 0,487 y 0,470.

Aún así, optamos por mantener esos dos ítems para asegurar en mayor medida la validez de contenido de la escala completa. Además esos dos ítems no presentan problemas en la evaluación de los coeficientes de los factores de primer orden respecto a sus factores de segundo orden.

4.4. VALIDEZ DISCRIMINANTE DE LOS FACTORES DEL MODELO

Antes de pasar a estimar el modelo estructural global nos queda por evaluar la validez discriminante, que se refiere a si los factores OC, MPer, MWeb y RC son distintos entre sí. La **Tabla 4.31** recoge los resultados de esta prueba. Para la obtención de resultados partimos de los resultados obtenidos en el AFC de 2º Orden

del modelo completo, resultados de las AVE y de las correlaciones entre pares de constructos.

Tabla 4.31.

Validez Discriminante del Modelo Completo (2º Orden)

	Orientación al Cliente	Marketing del Canal Personal	Marketing de la Página Web	Rendimiento Comercial
Orientación al Cliente	0,829^A	0,669 ^B	0,649	0,521
Marketing del Canal Personal	(0,519 , 0,819) ^C	0,862	0,667	0,664
Marketing de la Página Web	(0,471 , 0,827)	(0,487 , 0,847)	0,769	0,558
Rendimiento Comercial	(0,395 , 0,647)	(0,538 , 0,790)	(0,416 , 0,700)	0,762

A: Los datos de la tabla que aparecen en negrita y en la diagonal son la raíz cuadrada de la AVE de cada constructo.

B: Los datos por encima de la diagonal de la tabla corresponden a las correlaciones entre pares de constructos.

C: Los datos por debajo de la diagonal de la tabla corresponden al intervalo de confianza alrededor de las covarianzas entre las distintas variables latentes.

Los resultados obtenidos indican que existe validez discriminante para los constructos del modelo, ya que las correlaciones entre pares de constructos no superan en ningún caso a la raíz cuadrada de la AVE (Fornell y Larcker, 1981) de

dichos constructos. A pesar de que ya hemos comprobado que se cumple el criterio más exigente de todos los que es posible utilizar para ver si se soporta la validez discriminante entre las variables latentes consideradas, verificamos también que se cumple el criterio de que los intervalos de confianza alrededor de las covarianzas entre los distintos constructos no incluyan la unidad.

Como era de esperar, los resultados son positivos para ésta prueba y se presentan en la **Tabla 4.31**. No utilizamos un tercer criterio para evaluar la validez discriminante porque se cumple el criterio más exigente para este tipo de estimación, y por tanto, sabemos que los resultados de la prueba del test de diferencias de la χ^2 , que también es posible utilizar, son positivos y coinciden al señalar que existe validez discriminante. Además, de acuerdo con los coeficientes de correlación entre las variables latentes consideradas en la **Tabla 4.31**, se desprende que un nivel elevado de MPer lleva asociados altos niveles de MWeb y viceversa, y que ambos factores, a su vez, se asocian positivamente con la OC y viceversa.

El tercer aspecto de la validez interna, *la validez nomológica*, se refiere a la capacidad que tiene un factor de relacionarse con los demás tal y como se señala a través de la teoría. En este sentido, la tabla anterior expresa correlaciones positivas que son acordes con la teoría, aunque es de destacar un nivel más bajo de correlación entre la OC y el RC, y entre el MWeb y el RC. Este hecho, junto con el resto de las relaciones de causalidad formalizadas en las hipótesis del modelo teórico, tiene implicaciones en la validez nomológica, tal y como se expresa en detalle en el análisis de las hipótesis del modelo, aspecto analizado en el siguiente apartado.

4.5. ESTIMACIÓN Y RESULTADOS DEL MODELO ESTRUCTURAL

Siguiendo a Anderson y Gerbing (1988), una vez analizado el modelo de medida (relaciones entre los ítems observados y los constructos latentes) pasamos a analizar el modelo estructural (relaciones entre constructos latentes).

La **Figura 4.7** muestra el modelo estructural propuesto. Por su parte, los resultados del modelo general, obtenidos con el programa EQS 6.1, aparecen

sintetizados en la **Figura 4.8** y en la **Tabla 4.32**. Confirman la validez de todas las hipótesis planteadas, exceptuando la hipótesis que plantea una relación directa entre los constructos OC y RC (**Hipótesis 3**). Es posible que en este resultado influya el hecho de que se hayan planteado al mismo tiempo un efecto entre la OC y el RC en el que se incluyen factores mediadores (el MWeb y el MPer) y un efecto directo entre ambos constructos.

A partir de los resultados del contraste de hipótesis parece ser que la OC actúa como potenciador, es decir, fomenta la eficacia, del MWeb y el MPer, y su impacto en el RC. En cambio, el efecto directo entre OC y el RC resulta no significativo.

Los resultados obtenidos son consistentes con las investigaciones realizadas por Langerak (2003) y Matear, Osborne, Garrett y Gray (2002), que por un lado, encuentran evidencia equívoca en los estudios que investigan una relación directa entre la orientación al mercado y el rendimiento empresarial y, por otro lado, evidencia inequívoca (ej. Kirca, Jayachandran y Bearden, 2005), aunque limitada, en las investigaciones que son considerados factores mediadores, principalmente, a través de la innovación, así como otros elementos, entre los que se encuentran la calidad de los productos y la eficacia de la empresa.

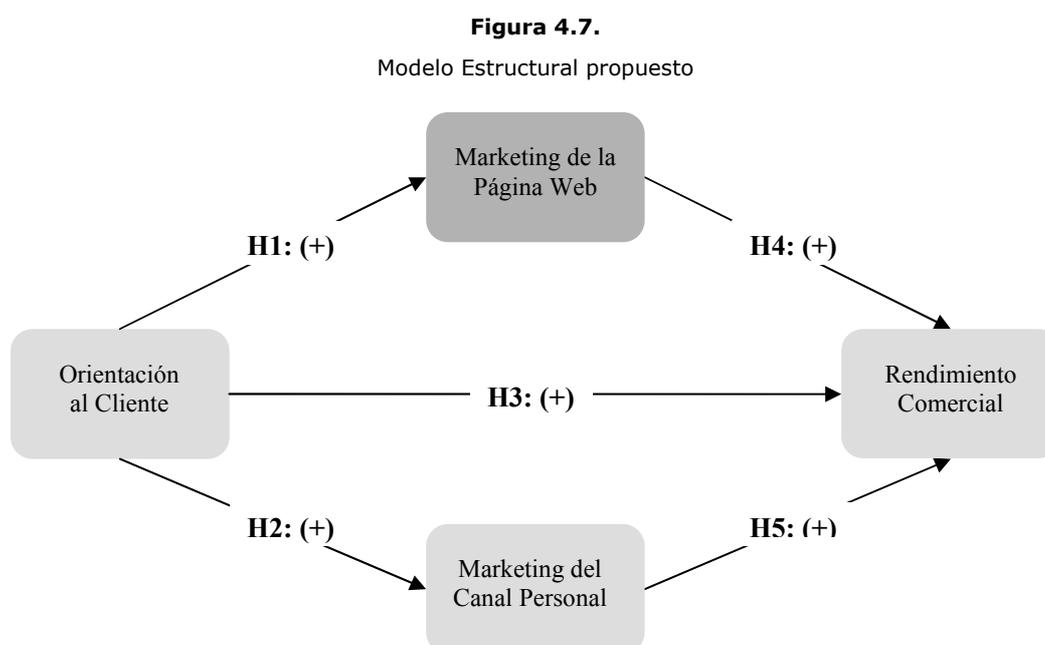
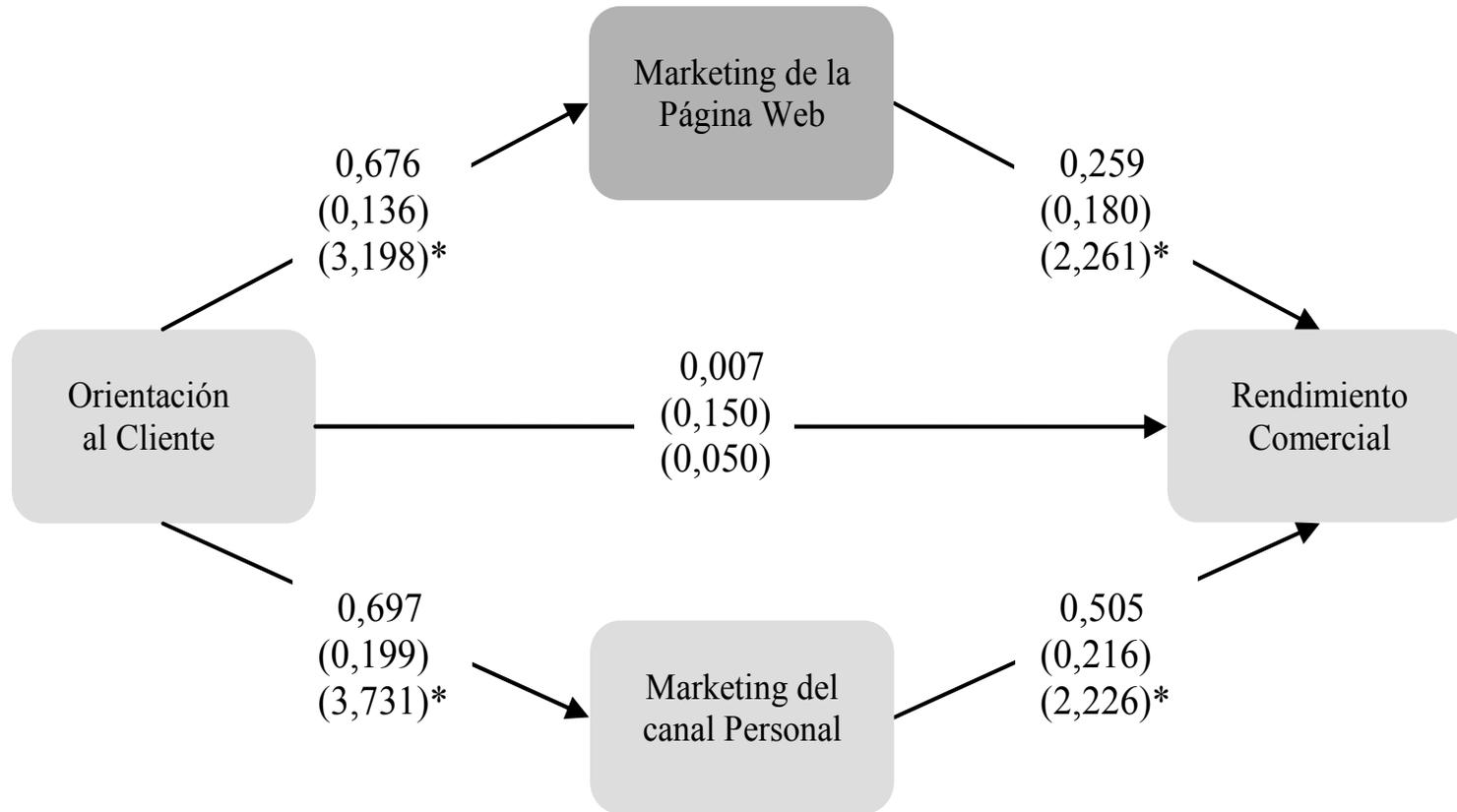


Figura 4.8.
Resultados del Modelo Estructural propuesto



* p < .05

Tabla 4.32.

Resultados del Modelo Estructural propuesto

Relaciones CAUSALES O PATHS del MODELO TEÓRICO	Signo Esperado	Coefficiente Estandarizado	T-Valor Robusto	R ²	Bondad de Ajuste
H1: OC → MWeb	+	0,676	3,198*	0,457	χ^2 (Satorra-Bentler) = 519,9255 p= 0,01600 ; 453 g.l. Bentler-Bonett NFI = 0,764 Bentler-Bonett NNFI = 0,957 CFI = 0,961 Bollen IFI = 0,962 McDonald MFI = 0,895 RMSEA = 0,022 90% IC del RMSEA (0,010;0,031)
H2: OC → MPer	+	0,697	3,731*	0,486	
RC = $\lambda_{MWeb} * MWeb + \lambda_{MPer} * MPer + \lambda_{OC} * OC + D_{RC}$, esto es: H4: MWeb → RC H5: MPer → RC H3: OC → RC	+	0,259	2,261*	0,454	
	+	0,505	2,226*		
	+	0,007	0,050		
OC: Orientación al Cliente; RC: Rendimiento Comercial; MWeb: Marketing de la Página Web; MPer: Marketing del canal Personal; λ_{MWeb} , λ_{MPer} y λ_{OC} son los coeficientes estandarizados; D_{RC} : Perturbación del modelo global.					

* Ratios críticos t significativos al 5%

Los resultados de bondad de ajuste señalan unos índices de ajuste por encima o próximos a los índices de aceptación de consenso en la literatura. Todos los coeficientes resultan significativos, a excepción de λ_{OC} , alcanzando el coeficiente de determinación, R^2 , de la regresión del RC sobre el MWeb, el MPer y la OC, un valor cercano al 0,5.

Para complementar este análisis, calculamos el efecto total del constructo OC sobre el RC, para lo que hay que considerar los efectos directos e indirectos (en valores estandarizados) que se derivan a partir de las relaciones entre los conceptos del modelo. El efecto total de una variable sobre otra corresponde a la suma de todos los efectos directos e indirectos, donde los efectos indirectos se estiman estadísticamente como el producto de los efectos directos, ya sean no estandarizados o estandarizados (Kline, 2005, pp. 128-129).

En nuestro caso, no incluimos el efecto directo del constructo OC sobre el RC, por no ser significativo (Byrne, 2006, p. 103). El efecto indirecto estandarizado de la OC sobre el RC a través del MWeb es igual a $0,676 * 0,259 = 0,175$. Por su parte, el efecto indirecto estandarizado de la OC sobre el RC a través del MPer es igual a $0,697 * 0,505 = 0,352$. Por tanto, el efecto total (OC→RC, a través de MWeb y MPer) es $0,175 + 0,352 = 0,527$. Los efectos indirectos parciales (OC→MWeb→RC y OC→MPer→RC) y el efecto indirecto total (OC→MWeb→RC + OC→MPer→RC) son significativos, en tanto que el efecto directo (OC→RC) no resulta significativo.

Asimismo, incluimos la **Tabla 4.33**, a efectos de poder recoger con más detalle resultados en términos de fiabilidad y validez convergente del modelo general. Incorporamos los parámetros estimados gamma estandarizados, los errores estandarizados, los T-Valor Robusto, los R^2 , las AVE, y los IFC.

Tabla 4.33.

Resultados del Contraste del Modelo Estructural

FACTOR 2º orden	FACTOR 1er orden	Gamma Estand.	Errores Estand.	Rátios críticos <i>t</i> Prueba robusta	Coeffic. Determ. (R ²)	AVE	IFC
	Orientación al Cliente (OC)					0,682	0,865
Marketing de la Página Web	Contenido (CNT)	0,884	0,467	3,724*	0,782	0,592	0,851
	Cumplimiento/ Rendimiento (CUM)	0,796	0,606	4,667*	0,633		
	Contacto (CON)	0,622	0,783	40,438*	0,387		
	Respuesta (RES)	0,752	0,659	4,402*	0,566		
	Rendimiento Comercial (RC)					0,580	0,891
Marketing del Canal Personal	Claridad de Rol (CLR)	0,885	0,466	4,656*	0,782	0,737	0,892
	Equidad (EQ)	0,718	0,696	3,756*	0,515		
	Autonomía (AU)	0,955	0,295	3,988*	0,913		

* Ratios críticos *t* significativos al 5%

La **Tabla 4.33**, presenta unos resultados que están, en general, dentro de los niveles óptimos propuestos en la literatura en términos de fiabilidad y validez convergente. Todos los coeficientes gamma estandarizados (γ) (relación factor-factor) superan con holgura el nivel mínimo recomendado, a excepción de la dimensión Contacto, que alcanza un valor más cercano al límite, 0,622, aunque rebasándolo también.

Los resultados de los ratios críticos t prueba robusta indican significatividad en todos los casos. Todas las variables latentes presentan niveles adecuados de la AVE, y también del IFC, que supera el nivel de 0,850 para todos los casos. Los IFC obtenidos, son altamente satisfactorios para los constructos RC y MPer, y satisfactorios para los constructos MWeb y OC. En términos de la AVE, la dimensión OC y la dimensión RC alcanzan los valores 0,682 y 0,580 respectivamente, y el MWeb y el MPer, los valores 0,592 y 0,737.

En lo que se refiere a sus correspondientes coeficientes de determinación (R^2), o correlaciones ítem-factor al cuadrado, se obtienen resultados desiguales: algunas dimensiones, como el contenido, el cumplimiento/rendimiento, la claridad de rol y la autonomía, están descritos mediante ítems que supuestamente los representan muy bien, las dimensiones respuesta y equidad, presentan ítems que supuestamente los representan bien, en tanto que el coeficiente de determinación de la dimensión contacto no alcanza el nivel mínimo de 0,5 recomendable para este dato, indicando una pobre calidad de medición del factor correspondiente a través de sus ítems.

A pesar de ello, siendo conscientes de que la bondad de ajuste del modelo estructural mejora al eliminar ítems, factores con baja calidad de medición, y de que cada factor debería de mantener el mayor número posible de ítems, se opta por no descartar y mantener la dimensión contacto, ya que incluye únicamente dos ítems, cuyas cargas factoriales son adecuadas, $\lambda_{CON1}=0,751$ y $\lambda_{CON2}=0,673$, respectivamente.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

CAPÍTULO 5

Conclusiones y Reflexiones Finales

En este capítulo se recogen las principales conclusiones que se derivan de la investigación desarrollada. El capítulo consta de tres partes diferenciadas. En primer lugar, se sintetizan las aportaciones a la literatura académica relacionada con la calidad de servicio electrónico. En segundo lugar, se realizan una serie de recomendaciones para la gestión empresarial, es decir, nos referimos a las implicaciones de carácter más pragmático de nuestra investigación. Este capítulo se completa con un apartado en el que se discuten las limitaciones de tipo conceptual y metodológico y se realiza una propuesta de futuras líneas de investigación.

5.1. CONTRIBUCIÓN A LA LITERATURA ACADÉMICA

Nuestra investigación pretende realizar algunas aportaciones a la literatura, tanto desde el punto de vista conceptual como desde el punto de vista de contrastación empírica.

Aportación 1: Identificación de lagunas de investigación en el área de la e-Calidad y contribución a paliar algunas de ellas.

A1.1.- Identificación de lagunas de investigación

Este trabajo contribuye a paliar algunas de las lagunas identificadas en los epígrafes tercero y último del Capítulo 2, denominado "Calidad de servicio electrónico: Revisión de la literatura y futuras líneas de investigación", y que incluye la revisión en profundidad sobre este tema emergente que hemos desarrollado.

En total hemos detectado **11 gaps o lagunas de investigación**, que representan oportunidades y retos para la investigación de la e-Calidad. Como no

es posible que una única investigación contribuya a paliar todas estas lagunas, decidimos centrar nuestro esfuerzo de investigación en realizar aportaciones a cuatro de estos *gaps*. En particular, este trabajo está orientado a dar respuesta, en mayor o menor medida, a los *gaps* 3, 4, 5 y 6.

A1.2.- Contribución a paliar el GAP 3: Consideración de la experiencia completa relacionada con la transacción

En primer lugar, tratamos de paliar el **GAP 3** identificado en la revisión de la literatura realizada. Un número importante de publicaciones analizan únicamente la interfaz de la página Web, y no se detienen a considerar conjuntamente lo que ocurre antes, durante y después de la transacción en sí.

Es decir, en muchos casos, se ha adoptado una perspectiva de la e-Calidad que se refiere exclusivamente al carácter puro de autoservicio del concepto, considerando únicamente las interacciones cliente-tecnología, sin incluir también otro tipo de interacciones relacionadas (ej. las respuestas del personal del servicio a los correos electrónicos de los clientes, las recuperaciones del servicio, etc.).

Nosotros pretendemos examinar la experiencia de compra completa, incluyendo, por ejemplo, aspectos de servicio al cliente y cumplimiento.

En este trabajo consideramos tanto las interacciones electrónicas como personales, y obtenemos que ambos aspectos son relevantes para la determinación de la calidad de las actividades de marketing en el canal Internet y su impacto en el rendimiento comercial. Consideramos que es posible que el servicio personal no sea crítico para la evaluación de la calidad o el rendimiento o diseño de la página Web de la entidad bancaria, pero que si lo que queremos es evaluar la calidad del servicio electrónico en su conjunto, considerando la experiencia de servicio completa y no únicamente el momento de la transacción, no podemos limitar esa valoración a las interacciones de autoservicio.

A1.3.- Contribución para paliar el GAP 4: consideración conjunta de los canales de venta personal e Internet

En segundo lugar, contribuimos a paliar el **GAP 4**, mediante la consideración conjunta del canal de venta personal y el canal Internet. Prácticamente la totalidad

de la literatura de la e-Calidad se centra en examinar aisladamente la calidad de servicio online, sin considerar que los clientes, con frecuencia, en sus experiencias de servicios, optan por una combinación multicanal de los contextos *offline* y *online*. Entendemos que la consideración conjunta de ambos canales permite obtener conclusiones más ricas en relación con las actividades de marketing. La evidencia conceptual y pragmática previa nos permite suponer que un diseño adecuado de ambos canales puede ser consecuencia de la filosofía de marketing incorporada en el concepto de orientación al mercado, y al mismo tiempo, puede incidir en los resultados comerciales.

Por otro lado, este trabajo permite obtener resultados diferenciados respecto de ambos canales. Nuestra hipótesis de partida es que es esperable que el canal personal tenga un mayor impacto en el rendimiento comercial que el canal Internet, dado que la mayor parte de las relaciones de los clientes con las entidades se producen a través del canal personal. No obstante, consideramos que es también esperable que un diseño adecuado del canal Internet incida significativamente en los resultados comerciales, y por tanto, que el canal Internet contribuya a explicar el rendimiento de las entidades bancarias.

Nuestro trabajo aporta, por primera vez, evidencia a favor de todas las hipótesis mencionadas más arriba.

A1.4.- Contribución a paliar el GAP 6: Consideración de la e-Calidad en el sector servicios, en concreto, bancarios

La tercera de las aportaciones realizadas se refiere al **GAP 6**. Estudiamos el sector servicios (servicios bancarios), mientras que las investigaciones publicadas de e-Calidad se han centrado, principalmente, en los productos físicos. Las características distintivas de los servicios respecto a los productos físicos justifican la necesidad de examinar los servicios desde otra perspectiva.

Así, por ejemplo, la entrega del producto no es una cuestión relevante en los servicios bancarios, puesto que normalmente no se produce ninguna entrega de carácter físico. Por otro lado, aspectos como la exactitud de la información que aparece en la página Web o la respuesta a las preguntas de los clientes bancarios son atributos importantes en el caso del sector bancario, que pueden no ser tan

relevantes en el caso de los productos físicos. Asimismo, las entidades bancarias son de sobra conocidas por los clientes, por lo que el atributo seguridad está asociado a la confianza en la marca. Sin embargo, este atributo es clave cuando alguien compra, por ejemplo, una televisión por Internet a un proveedor que no conoce. Por estos motivos, entre otros, los ítems incluidos en este trabajo han requerido, en algunos casos, una adaptación al sector.

A1.5.- Contribución a paliar el GAP 5: Perspectiva interna

En cuarto lugar, realizamos una aportación al **GAP 5**, adoptando una perspectiva interna tanto en lo que se refiere a los aspectos de marketing del canal personal como a los de la e-Calidad, que constituyen el foco central de esta investigación. Estudiamos la percepción de los vendedores de las entidades bancarias con relación a los estándares de calidad desarrollados por las entidades en ambos canales de comercialización. Nos referimos al interés de las entidades por desarrollar actividades de marketing adecuadas, referidas a los canales, orientadas a la consecución de resultados comerciales en las relaciones con sus clientes.

Nuestro trabajo añade, por tanto, una perspectiva complementaria a la perspectiva dominante en la literatura para valorar la calidad de servicio electrónico. Aún asumiendo que la mejor forma de evaluar la calidad de una página Web es preguntando a los clientes que la utilizan, nos planteamos la siguiente cuestión: ¿Qué opinan los vendedores en relación a la calidad de la página Web de sus empresas? Su evaluación de la CS-e estará influida por la visión interna de la organización, por su visión como usuarios expertos de los servicios de la empresa (el banco del que son clientes) y por los comentarios que escuchan de sus clientes. En consecuencia, consideramos que esta investigación añade, al menos parcialmente, la perspectiva de la organización en vez de enfocarse exclusivamente en la percepción del cliente.

Utilizamos las escalas de medición de la CS-e como una medida del esfuerzo interno de las entidades bancarias para que su canal online ayude a los vendedores a cumplir sus objetivos comerciales. Para ello, preguntamos a las personas de la entidad bancaria (gestores comerciales y directores de oficina) que, en mayor o menor medida, dependiendo de si sus clientes realizan más o menos operaciones en la sucursal o a través de Internet, interactúan con los clientes.

A1.6.- Contribución a paliar el GAP 11: consideración de la e-Calidad con relación a sus antecedentes y consecuencias

En este trabajo examinamos la e-Calidad en relación a un antecedente, la OC y una de sus consecuencias, el RC. De esta forma, por último, contribuimos a paliar el **GAP 11** identificado en la revisión de la literatura de la CS-e. Este *gap* se refiere a que la literatura existente se ha centrado más en el desarrollo de escalas, es decir, en el análisis de la composición de la e-Calidad, que en sus antecedentes o variables predictivas y en sus consecuencias o variables resultado.

Aportación 2: Construcción y validación de la escala de medida Marketing de la Página Web en el contexto del sector bancario en España.

Construimos y validamos una escala de medida de e-Calidad, a partir de la adaptación de las principales escalas propuestas en la literatura, en un contexto diferente tanto de sector como de país.

Contrastamos la escala que hemos denominado *Marketing de la Página Web*, en el contexto específico del sector bancario en el País Vasco, en términos de validez convergente, validez discriminante y fiabilidad, y verificamos que, efectivamente, **el MWeb es un constructo multidimensional**. Validamos el constructo de segundo orden MWeb con respecto a sus dimensiones o factores de primer orden Contenido (CNT), Cumplimiento/Rendimiento (CUM), Contacto (CON) y Respuesta (RES).

En la escala propuesta subyace la perspectiva de proceso. La dimensión *Contenido* está vinculada a la fase de "Búsqueda de Información", ya que incluye elementos que se refieren a la facilidad de uso de la página Web, así como aspectos relacionados con la información. Por su parte, la dimensión *Cumplimiento/Rendimiento* se refiere a la fase "Transacciones", debido a que incorpora elementos referidos a la exactitud de los productos/servicios y, al mismo tiempo, aspectos que hacen referencia al funcionamiento de la página Web. Por último, las dimensiones *Contacto* y *Respuesta* equivalen a la fase "Recuperación del Servicio".

Aportación 3: Integración del Marketing de la Página Web con otros conceptos tradicionales de Marketing y con nuevos conceptos de Marketing en un mismo marco conceptual.

Utilizamos como marco teórico el Triángulo de Servicios (Kotler, 1994) y la Pirámide de Servicios (Parasuraman, 1996) para fundamentar conceptualmente nuestra investigación, integrando el *Marketing de la Página Web* con otros conceptos tradicionales de Marketing. **Adaptamos el modelo de la pirámide de servicios**, ampliándolo, al profundizar en algunas de las relaciones que se establecen entre la *Tecnología* y los *Clientes* y la *Empresa*, en términos de actividades de marketing. Todas las actividades de marketing que se incluyen en la pirámide resultan fundamentales para construir y mantener la relación con los clientes.

De esta forma, contribuimos a las literaturas de marketing de servicios, marketing relacional y tecnologías de autoservicio.

La relación entre la tecnología y los clientes, la hemos denominado *marketing interactivo tecnológico*. Utilizamos el concepto *marketing interactivo personal*, para referirnos al concepto tradicional de la pirámide de servicios de marketing interactivo, que incluye la relación entre los clientes y el personal del servicio.

Nos referimos a la relación entre la empresa y la tecnología como *Marketing del Canal Tecnológico*. Este concepto incluye todas las tecnologías interactivas. Derivamos a partir de ese concepto otro más restringido, el ***Marketing de la Página Web***, para centrarnos únicamente en el servicio prestado a través de los ordenadores personales, sin incluir otras opciones como televisión digital, teléfono móvil, etc.

Inspirados en la literatura previa, definimos el *Marketing de la Página Web* como "las actividades de la empresa orientadas a crear y mantener una página Web que apoye el cumplimiento de los objetivos comerciales de la empresa".

La relación entre la empresa y el personal constituye el concepto tradicional de *marketing interno*. Como nuestra investigación se centra en aquellos aspectos del entorno organizativo que inciden en el rendimiento de los vendedores, optamos

por utilizar la denominación más restringida **Marketing del Canal Personal**, en lugar del concepto más holístico de marketing interno.

Mediante la integración del MWeb con otras actividades de marketing en un mismo marco teórico, mostramos que el RC no se puede explicar solamente a través del MWeb, sino que se requieren también otros conceptos de marketing.

Aportación 4: Propuesta de un modelo conceptual integrador que incluye los factores explicativos y las consecuencias del Marketing de la Página Web.

Utilizamos la fundamentación teórica descrita más arriba y la literatura relativa a la relación entre la Orientación al Mercado y el Rendimiento Comercial, para proponer un modelo conceptual, que recoja los antecedentes y las consecuencias de las actividades de marketing.

A4.1.- Vinculación Orientación al Cliente-Calidad de los canales electrónico y personal-Rendimiento de los vendedores

Situamos, por tanto, nuestra investigación dentro de la literatura de marketing, utilizando una perspectiva integradora, que relaciona en un mismo marco conceptual la calidad del canal electrónico y la calidad del canal personal con uno de sus antecedentes, la orientación al cliente y una de sus consecuencias, el rendimiento de los vendedores, en el contexto de las entidades bancarias establecidas en el País Vasco.

El modelo reconoce la naturaleza multicanal de estas organizaciones, e incluye, por un lado, las relaciones que se dan conjuntamente entre la empresa, la tecnología y los clientes, en términos de actividades de marketing, para realizar la promesa de servicio y cumplirla, y por otro lado, el impacto de estas relaciones en el resultado del servicio, en dos niveles: (1) las percepciones acerca de la calidad de servicio y (2) los resultados comerciales. La variable "orientación al cliente" se incluye como filosofía de negocio precursora de la multicanalidad y las relaciones entre los diferentes agentes.

A4.2.- Vinculación de la estrategia multicanal orientada al cliente con el marketing relacional

Vinculamos, por tanto, la estrategia multicanal orientada al cliente con el marketing relacional. Nuestra perspectiva es que las organizaciones orientadas al cliente y enfocadas a la relación basada en la interacción ponen énfasis en el cuidado de las personas y de la tecnología por parte de la empresa como impulsores de encuentros de servicio de calidad y experiencias de servicio satisfactorias, que se pueden dar en forma de interacción personal, en forma de autoservicio, o bien a partir de la combinación de ambas formas, y que todo ello incide en el RC.

En ese marco teórico identificamos los constructos que hemos denominado MWeb y MPer, a los que nos referimos conjuntamente como Marketing de los Canales, como impulsores de los encuentros de servicio de calidad a incluir en una estrategia de multicanalidad.

Centramos nuestra investigación en analizar las actuaciones de la empresa en el cuidado de sus vendedores y en el desarrollo de páginas Web de calidad, quedando fuera del alcance del estudio los encuentros de servicio tanto personal (marketing interactivo personal) como tecnológico (marketing interactivo tecnológico).

A4.3.- Vinculación de la Orientación al Cliente con el marketing estratégico

El modelo propuesto para contrastar contribuye a la literatura interesada en el estudio de los moderadores y mediadores de la relación entre la OC y el RC.

Vinculamos la OC con comportamientos de marketing estratégico.

En nuestro planteamiento, el Marketing de los Canales (MWeb y MPer) se considera un comportamiento organizativo interno, de carácter estratégico, derivado de la cultura de OC, que incide directamente en el RC y en la satisfacción de las personas de la organización.

Por tanto, **consideramos el efecto mediador del MWeb y el MPer en la relación entre la OC y el RC.**

A4.4.- Enfoque cultural y comportamental de la orientación al mercado

Nuestra investigación está inspirada en el enfoque cultural de la orientación al mercado. Suponemos que el objetivo final de la OC es el RC y que la mejor forma de lograrlo es anteponiendo los intereses del cliente y también los de los otros interesados, entre los que se encuentran los vendedores. Adicionalmente, consideramos que la puesta en marcha de actuaciones que utilicen los recursos de la empresa para crear RC a través de la satisfacción del cliente y de los empleados, son comportamientos derivados de la OC. Entre estas actuaciones, la estrategia de Marketing de los Canales es un comportamiento derivado de la OC.

Por último, situamos al tercer componente de la OM de Narver y Slater (1990), la coordinación interfuncional, más como uno de los comportamientos derivados de la OC, que dentro de la propia OC, puesto que el constructo para medir la OC que utilizamos en la investigación no incluye este componente. Entendemos que si partimos de la consideración de una configuración multicanal en la empresa, el canal Internet y el canal personal requieren una coordinación para que pueda darse un marketing de los canales eficaz.

En lo que al Rendimiento Comercial se refiere, nuestro trabajo se centra en los resultados comerciales derivados de comportamientos de venta (como por ejemplo, el volumen de ventas o los nuevos clientes captados) y no en los propios comportamientos (como atender con cortesía a los clientes o cumplir los compromisos). Desarrollamos una escala de RC desde una perspectiva de resultados a partir de diferentes propuestas de la literatura.

Aportación 5: Soporte empírico del modelo propuesto.

A5.1.- Verificación de fiabilidad y validez

Contrastamos el modelo teórico en términos de fiabilidad y validez. Estimamos los modelos de medida individuales, parciales y conjunto, y el modelo estructural global con las relaciones causales hipotetizadas entre las diferentes variables latentes. Como ya se ha mencionado, las hipótesis se contrastan en el caso de los vendedores del sector bancario en la CAPV.

Las métricas utilizadas para el MWeb y el MPer se han construido, al igual que las escalas de OC y RC, tras una revisión de la literatura, y han sido contrastadas con seis entrevistas cualitativas a altos directivos, directores y gestores comerciales de oficinas bancarias.

A5.2.- Contraste de las hipótesis explicativas

Verificamos que el MWeb y el MPer actúan como mediadores en la relación entre la OC y el RC (efecto indirecto). Como era esperable, el contraste empírico permite aceptar (o siendo más precisos, no rechazar) las hipótesis explicativas de los antecedentes y consecuencias del MPer y el MWeb (en concreto, H1, H2, H4 y H5).

En cambio, es necesario rechazar la hipótesis que plantea una relación directa entre la OC y el RC (efecto directo). No se soporta H3.

Los resultados obtenidos en el contraste de hipótesis muestran que la OC fomenta comportamientos eficaces de marketing estratégico en el canal electrónico y en el canal personal que impactan positivamente en el RC. En cambio, el efecto directo entre la OC y el RC resulta no significativo.

A5.3.- Consecuencias

Con este trabajo contribuimos a la literatura en el área de dirección de ventas, a través de aspectos como la consideración del impacto de la calidad del MWeb en el rendimiento de los vendedores, no contemplados en la literatura previa.

Los resultados sugieren que las organizaciones que integran la OC dentro de su cultura organizativa, tienden a adoptar también una serie de comportamientos referidos a sus actividades de marketing estratégico, de los que se derivan niveles elevados de RC. Estos comportamientos actúan como mediadores de la relación entre la OM y el RC.

En consecuencia, se demuestra una relación de dependencia entre la OC y el MWeb y el MPer como antecedentes del RC, siendo la OC a su vez, un antecedente de las actividades de marketing estratégico en los canales de comercialización.

Entre los aspectos que las organizaciones deberían cuidar especialmente en relación con su canal personal, nuestros resultados sugieren la necesidad de destacar una combinación de las dimensiones Autonomía y Claridad de Rol. Obtenemos una alta correlación para las dimensiones Autonomía y Claridad de Rol, ambas relacionadas con el *empowerment* de los vendedores. Así, las entidades que propicien que sus vendedores desarrollen su actividad con mayor libertad (Autonomía) y, además, les transmitan claramente qué es lo que tienen que hacer (Claridad de rol), estarán en mejor posición que aquellas empresas que no presten atención a estos aspectos. La importancia relativa de la Equidad, referida a la imparcialidad de las políticas y de los procedimientos, demuestra ser menor.

Las características que han demostrado ser más relevantes en relación al MWeb, se refieren principalmente a la eficiencia. A los clientes bancarios que eligen el canal Internet les interesa acceder a una página Web que facilite sus operaciones. Son importantes la facilidad de uso y la información que proporciona la página Web, así como que la página funcione correctamente y que las preguntas de los clientes obtengan una oportuna respuesta. Las dimensiones Respuesta y Cumplimiento/Rendimiento se sitúan a la par, por detrás de la dimensión Contenido, en cuanto a importancia relativa se refiere.

Consideramos que la contribución de este trabajo a través de la determinación de la importancia relativa de las diferentes dimensiones puede ser fundamental para la toma de decisiones referida a la asignación de los recursos limitados en las organizaciones.

5.2. IMPLICACIONES EMPRESARIALES

Nuestro trabajo sigue el llamamiento general que se está produciendo en relación con la necesidad de orientar los trabajos académicos en el área de marketing hacia la práctica empresarial. Del estudio desarrollado, que considera conjuntamente el canal personal y el canal Internet, se derivan claras implicaciones o recomendaciones para los gestores empresariales.

1.- La Orientación al Cliente por parte de una entidad bancaria, si no se acompaña de unos comportamientos de marketing adecuados, puede ser insuficiente para la consecución de resultados comerciales.

En la literatura existe evidencia equívoca para el efecto directo, y evidencia inequívoca, aunque limitada, para el efecto indirecto en la relación entre la OC y el RC. En nuestro trabajo obtenemos que la OC no impacta en el RC cuando es considerado un efecto directo, pero que, en cambio, sí impacta indirectamente, a través de la calidad o excelencia en los canales. Por tanto, es la adopción de comportamientos de marketing estratégico que lleven a la obtención de mejores niveles de calidad en los canales electrónico y personal, la que se convierte en una fuente principal de ventaja competitiva y contribuye al logro de uno de los principales objetivos empresariales, el rendimiento de los vendedores. En contrapartida, nuestra investigación parece sugerir que la Orientación al Cliente por parte de una organización, si no va acompañada de unos comportamientos de marketing apropiados, no es suficiente para la obtención de resultados comerciales.

Así, las organizaciones que combinen una cultura de OC con niveles elevados de calidad en la estrategia interna en sus canales, alcanzarán niveles elevados de rendimiento. Sin embargo, las organizaciones que declaren niveles elevados de OC pero fallen en su estrategia interna, es posible que no alcancen niveles elevados de rendimiento. Estas organizaciones admiten la necesidad de orientarse al mercado, pero no son capaces de impregnar sus comportamientos de marketing con esta filosofía.

Concluimos, por tanto, que la OC incide en resultados porque se traduce en determinados comportamientos de marketing, en concreto, en un marketing de los canales apropiado. Consideramos que esta implicación puede resultar de gran interés para los gestores empresariales, que no deberían plantearse solamente si su organización está orientada al cliente, sino también si sus canales están efectivamente diseñados de acuerdo con la filosofía o cultura de negocio que implica la orientación al mercado.

2.- Las entidades bancarias deberían considerar conjuntamente su oferta de canal personal y canal Internet.

Las entidades detallistas deberían centrar sus esfuerzos en desarrollar una estrategia multicanal orientada al cliente. Esto implica que las entidades bancarias deberían ser capaces de ofrecer una oferta homogénea de calidad tanto en su canal personal como en el electrónico, para que los clientes puedan realmente “elegir” (sin que su decisión dependa del desempeño esperado del canal) realizar sus operaciones exclusivamente a través de la página Web, o bien en la sucursal con el gestor comercial, o mediante la combinación de ambos canales.

Los directivos deberían considerar que las deficiencias respecto de la calidad de servicio experimentadas por los clientes, entre otras razones, están en función de *gaps* internos u organizativos (aspectos de información, diseño, comunicación, etc.), tanto en el canal personal como en el canal electrónico. Estos *gaps* pueden influir en el rendimiento de los vendedores y en una valoración menos favorable de la CS y la CS-e percibidas, y por tanto, en el valor percibido, la satisfacción y la fidelidad de los clientes.

Se debería prestar atención a las evaluaciones o percepciones de los clientes y de los agentes de contacto con los clientes (entre los que están los vendedores) acerca de la CS y la CS-e, e incorporar esta información en el diseño de la estrategia de marketing de los canales. De esta manera se favorecería un mejor desempeño de los canales *online* y *offline* y, por tanto, la obtención de un mayor nivel de RC. Por tanto, las entidades deberían considerar que el rendimiento de los vendedores se explica a partir de la relación gestor comercial-cliente, pero que en el RC también influye la calidad de la página Web de la entidad bancaria. Por eso, las entidades detallistas deberían tratar de identificar cuáles son los verdaderos factores explicativos del rendimiento de su fuerza de ventas y de crear y mantener una página Web que haga que la oferta de canal personal y canal electrónico respondan a las expectativas de los clientes.

3.- Las entidades bancarias deberían cuidar la calidad de sus páginas Web si quieren potenciar el rendimiento comercial de sus vendedores.

Este trabajo no establece un vínculo entre las actividades de marketing en los canales *online* y *offline*, pero sí las considera conjuntamente para examinar su impacto en el RC. Los resultados sugieren que las organizaciones que cuidan su canal personal también cuidan su página Web, y por tanto que es esperable una vinculación entre el MPer y el MWeb.

Obtenemos que la OC tiene una influencia muy similar sobre el MWeb y el MPer, pero que el impacto del MPer impulsado por la OC sobre el RC es mayor que el efecto derivado del MWeb. Esto demuestra que el canal personal continúa siendo el más importante en la gestión de las relaciones con los clientes. Con base en este resultado, creemos que el vínculo entre los dos canales se podría dar en la siguiente dirección: las páginas Web favorecen relaciones en el canal personal más eficientes, con su consecuente impacto en el rendimiento de los vendedores. Por ejemplo, algunos clientes optarán por informarse *online* acerca de diferentes opciones de inversión en fondos, y acudirán a la sucursal a contratar el producto informados, posiblemente con el fondo de inversión elegido decidido, o como mucho con dos o tres opciones a consultar con el gestor comercial, con la reducción de tiempo y costes que ello supone.

Podría pensarse que la calidad de las páginas Web de las entidades bancarias puede no ser significativa para explicar los resultados comerciales de los vendedores, dado el relativamente escaso número de transacciones que se realizan a través de este canal. Nuestros resultados sugieren, sin embargo, que las entidades deberían invertir en la calidad de sus páginas Web, no solamente por el previsible crecimiento futuro esperado en este canal, sino también por su impacto actual en el rendimiento de los vendedores.

4.- Las entidades bancarias deberían tratar de identificar cuáles son las actuaciones en relación con sus vendedores y su página Web que contribuyen a niveles más elevados de calidad de servicio en el canal personal y en el canal Internet.

La conceptualización y el desarrollo de medidas de la CS y la CS-e es necesaria, porque ayuda a controlar y mejorar el rendimiento de las empresas y además, a establecer prioridades en el desarrollo de la CS y la CS-e, dados unos recursos organizativos limitados y un mercado intensamente competitivo. El análisis de las percepciones y expectativas de los clientes en este sentido es oportuno. Por eso, la identificación de las dimensiones principales que utilizan los clientes para juzgar la calidad de servicio en cada canal, y de su importancia relativa, podría resultar una cuestión clave para la asignación de recursos por parte de los directivos.

No todas las dimensiones de la calidad de servicio influyen igualmente en las percepciones de calidad o en la satisfacción de los clientes. Por eso, las organizaciones deberían tratar de diseñar e implementar un programa realista con el fin de lograr niveles óptimos de calidad de servicio, en vez de intentar maximizar indiscriminadamente la calidad de los servicios prestados. Según los resultados obtenidos en este trabajo, la dimensión que más explica la calidad del canal electrónico de las entidades bancarias es la dimensión "Contenido", seguida de las dimensiones "Cumplimiento/ Rendimiento" y "Respuesta", prácticamente al mismo nivel en orden de importancia. Los resultados sugieren, por tanto, que las entidades deberían prestar especial atención a las características de la página Web que contribuyen a la percepción de eficiencia, tales como la exactitud de la información que aparece en la página Web, un funcionamiento correcto de la página Web o, incluso, en los casos en que deseen realizar preguntas, la obtención de oportunas respuestas.

Por su parte, el "Contacto" no resulta un factor muy explicativo del constructo MWeb. Nuestra interpretación de este resultado es que, dada la elevada presencia física de las entidades bancarias a través de sus sucursales, el contacto a través de Internet no resulta clave. Los clientes pueden complementar su navegación en Internet con llamadas telefónicas o visitas a la sucursal. En el canal

personal, las dimensiones "Claridad de Rol" y "Autonomía" aparecen como relevantes, ambas relacionadas con la mayor transferencia de poder a los vendedores. Los resultados sugieren que estos dos atributos tienen mayor importancia relativa que la "Equidad", referida a la imparcialidad de las políticas y los procedimientos.

Por tanto, las entidades bancarias deberían potenciar la autonomía de sus vendedores y su claridad de rol. Son dos tipos de comportamiento que requieren poca inversión y que, sin embargo, inciden de manera importante en resultados.

5.3. LIMITACIONES Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURA

Hasta aquí nos hemos referido a las contribuciones teóricas, empíricas y a las implicaciones de este trabajo para la gestión empresarial. No obstante, creemos que tan importante o más que realizar determinadas aportaciones es abrir nuevas vías de investigación que nos ofrezcan, y ofrezcan a otros investigadores, la oportunidad de desarrollar nuevos trabajos en el área. Por eso, hemos prestado una especial atención a este epígrafe.

Así, en próximas investigaciones se podría estudiar el efecto mediador en la relación entre la OC y el RC de otros comportamientos de marketing estratégico, así como de comportamientos de marketing táctico. La vinculación de la OC con comportamientos de marketing táctico u operativo no es habitual en la literatura previa. Por ejemplo, podría examinarse el efecto mediador de la Teoría del Establecimiento de Objetivos, que tiene como punto de partida la motivación y satisfacción de los empleados, en la relación entre la OC y el Rendimiento de los vendedores. El esquema de establecimiento de objetivos es una de las causas explicativas del Rendimiento de los vendedores, al igual que factores como la equidad, la autonomía, la formación o la claridad de rol, que debería ser de enorme interés para las organizaciones.

Por otro lado, la investigación que analiza la e-Calidad continúa estando en una fase emergente. A pesar de que se han realizado considerables esfuerzos de investigación, la evolución del entendimiento de la e-Calidad o CS-e es limitada. En la literatura encontramos diferentes aproximaciones a la definición de la e-Calidad,

en su mayor parte ambiguas, así como escasez de trabajos conceptuales, predominando los estudios empíricos, también diversos entre sí y sin una base conceptual sólida. La falta de definiciones claras hace que sea difícil, además de comparar, integrar los resultados obtenidos en diferentes investigaciones. Por ejemplo, a menudo, dimensiones con diferente denominación coinciden, en gran parte, en su definición, y otras veces la misma nomenclatura esconde diferentes conceptos. Por tanto, la conceptualización y medición de la calidad de servicio electrónico plantea un amplio abanico de oportunidades/retos para los investigadores.

Así, en el futuro debería diferenciarse de una manera más clara entre las investigaciones que se refieren a la calidad del sitio o de la página Web (diseño/rendimiento) y las que examinan la calidad de servicio electrónico/*online* en sentido general. La calidad de la página Web es una faceta de la calidad de servicio electrónico. La página Web es el punto de contacto en los negocios online, y por tanto, para la evaluación de la calidad de la página Web deberían incluirse únicamente las interacciones de autoservicio. En cambio, la calidad de servicio *online* es un concepto más amplio, que podría considerar tanto las interacciones electrónicas como las personales.

Además, es necesario tratar con mayor profundidad la cuestión que plantea si la e-Calidad puede medirse con una única escala, o es conveniente proponer múltiples escalas para considerar el carácter contingente de diferentes industrias o tipos de servicios, incluso dentro de una misma industria. Consideramos que este *gap* identificado en la literatura (**GAP 8**) es un aspecto de debate a tener en cuenta en investigaciones futuras de la e-Calidad, que permite plantear propuestas de investigación desde diferentes perspectivas.

Adicionalmente, sería conveniente realizar más investigaciones en diferentes contextos culturales e industrias y tipos de servicio, y plantear la adaptación de las escalas de la e-Calidad desarrolladas en la literatura para otros sectores comerciales específicos, como por ejemplo, el sector seguros (de servicios).

Futuros trabajos que examinen la estructura de la e-Calidad podrían considerar otras dimensiones, como la diversión, la confianza, y otro tipo de factores que no se refieran específicamente a la tecnología. Algunas publicaciones

previas han sugerido que los beneficios emocionales también cobran importancia, junto con los beneficios funcionales, en la evaluación que hacen los clientes de sus experiencias de servicio. Sería oportuno, por tanto, considerar atributos que consideren el beneficio emocional de los clientes en la estructura de la e-Calidad y contrastar su impacto en la satisfacción y fidelidad de los clientes. Por ejemplo, la dimensión diversión podría incluir los foros online, o la dimensión confianza referirse a la reputación de la organización.

En particular, en nuestro trabajo podrían haberse obtenido diferentes resultados si hubiéramos considerado también factores mediadores entre los comportamientos de marketing en los canales electrónico y personal y el RC. Por ejemplo, los resultados sugieren una relación directa entre el MWeb y el RC. Pero, ¿cuáles podrían ser estos factores mediadores?

Igualmente, sería conveniente ampliar el concepto de multicanalidad que hemos utilizado en este trabajo a más canales, como son la telefonía móvil, la televisión interactiva o las terminales de puntos de venta (TPV). Nos hemos limitado a considerar el canal personal y las operaciones basadas en la página Web de las entidades bancarias.

Por otra parte, las medidas utilizadas en esta investigación son de carácter subjetivo. Construimos el modelo teórico a partir de conceptos abstractos que han sido evaluados a través de una serie de cuestiones. Utilizamos las valoraciones de los vendedores. La idoneidad del uso de medidas de auto-evaluación (indicadores subjetivos) ha sido una cuestión debatida con frecuencia en la literatura de dirección de ventas. No obstante, existe evidencia que demuestra que la utilización de estas medidas es adecuada (ej. Churchill *et al.* 1985; Levy y Sharma, 1993; Singh, 1993).

Otra limitación presente en este trabajo es que para la obtención de la información se recurre a un único informante clave, en nuestro caso, los vendedores (segmento de empleados utilizado en la muestra: directores de oficina y gestores comerciales o gerentes de cuenta). A pesar de que en estudios anteriores de marketing se ha procedido de manera similar, opinamos que esto podría suponer una restricción, porque en entornos que funcionan con una configuración multicanal, los vendedores son importantes, pero también deberían

considerarse otros agentes, como los diseñadores de la página Web, el personal de servicio al cliente, etc. La empresa como un todo debería cobrar protagonismo. Los clientes tratarán de interactuar con la empresa, no expresamente con los vendedores o con el personal de servicio al cliente.

Además, en nuevos estudios podría realizarse una comparación entre las evaluaciones de los clientes y las evaluaciones de otros agentes, por ejemplo, los vendedores, acerca de la calidad de servicio en el canal online.

Por otro lado, hemos considerado las experiencias de recuperación del servicio para toda la base de clientes, y no sólo para los que han experimentado problemas. Aunque para algunos autores esto podría suponer una limitación (ej. Parasuraman *et al.* 2005), otros investigadores consideran que de esta forma se puede generar confianza, debido a que supone una reducción de la inseguridad por parte de los clientes (ej. Bauer *et al.* 2006). Nosotros coincidimos con estos autores, aunque consideramos asimismo que la otra perspectiva podría ser igualmente defendible.

Otra posible limitación que se deriva de este estudio es que únicamente se han utilizado dos ítems para medir alguna de las dimensiones consideradas. La medición de un constructo con sólo dos ítems es menos satisfactoria, pero es aceptada en la literatura. En este trabajo, la dimensión "Contacto" se ha medido con dos ítems. Existen variedad de ejemplos de investigaciones en Marketing (ej. Baker, Parasuraman, Grewal y Voss, 2002; Chiu, Hsieh, Li y Lee, 2005) y Sistemas de Información (ej. Doll y Torkzadeh, 1988) que incluyen dimensiones con dos ítems.

Asimismo, es necesario examinar las consecuencias de las escalas de la e-Calidad en constructos como la "Satisfacción", el "Valor percibido", la "Confianza" y la "Fidelidad de los clientes". La determinación de los antecedentes, la estructura y las consecuencias de la e-Calidad al mismo tiempo, permitiría identificar los factores que actúan como verdaderos catalizadores para el cambio en las actitudes y comportamiento de los consumidores.

Consideramos que este es un aspecto sobre el que deberían realizarse mayor número de investigaciones y que podría ayudar a los gestores de organizaciones que operan *online* en sus decisiones. Actualmente, muchos de los

esfuerzos realizados para la evaluación de la Web se limitan a la identificación de las características o elementos que componen la CS-e, pero no relacionan estas evaluaciones con las medidas de resultados. El análisis de qué o cuáles son estas medidas es un área de investigación que claramente necesita mayor atención.

Además, la conceptualización y la medición de la e-Calidad necesitan de la identificación de diversos moderadores (ej. el nivel de participación del cliente, la preparación tecnológica de los clientes, etc.). La consideración de estos moderadores en diferentes publicaciones ayudaría a comprender mejor el impacto de la e-Calidad en otras variables, como podrían ser la satisfacción, el valor percibido, la confianza y la fidelidad de los clientes.

Este estudio es de tipo transversal. En el futuro, sería conveniente realizar un estudio longitudinal para observar si las relaciones causa-efecto del modelo varían en el tiempo. Por ejemplo, en la actualidad no existe una comprensión de los comportamientos de los clientes online. Además, las expectativas y percepciones del cliente acerca de los servicios en Internet evolucionan en el tiempo. Este hecho dificulta la determinación de la importancia relativa de las dimensiones de la CS-e. La realización de estudios de tipo longitudinal podría facilitar la superación de estas restricciones y posibilitaría apreciar el efecto del paso del tiempo en la evolución de los constructos considerados.

En esta investigación nos hemos centrado en los resultados comerciales derivados de comportamientos de venta y no en los propios comportamientos. Medimos el RC con respecto de sus antecedentes con escalas más operativas y relativamente cortas. Futuras investigaciones podrían concentrarse en el desarrollo de escalas del RC, bien desde una perspectiva de resultados, o desde la consideración de ambas perspectivas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACHROL, R.S. (1997) Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm, *Journal of the Academy of Marketing Science*, **25**, pp. 56-71.
- ADAMS, D.A., NELSON, R. Y TODD, P.A. (1992) Perceived Usefulness, Ease of Use, and Usage of Information Technology: A Replication. *MIS Quarterly*, **16**, 2, pp. 227-247.
- AGARWAL, R. Y KARAHANNA, E. (2000) Time flies when you're having fun: Cognitive absorption and beliefs about information technology usage. *MIS Quarterly*, **24**, 4, pp. 665-694.
- AGARWAL, S. Y RAMASWAMI, S.N. (1993) Affective organizational commitment of salespeople: an expanded model. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, **13**, 2, pp. 49-70.
- AGUIRRE, M.S. (coord.) (2000), *Marketing en sectores específicos*, Madrid: Ediciones Pirámide.
- AHMED, P.K. Y RAFIQ, M. (2002) *Internal marketing –Tools and concepts for customer-focused management*, Oxford: Butterworth-Heinemann Publications.
- AHMED, P.K. Y RAFIQ, M. (2003) Commentary: Internal marketing issues and challenges, *European Journal of Marketing*, **37**, 9, pp. 1177-1186.
- AHMED, P.K., RAFIQ, M. Y SAAD, N.M. (2003) Internal marketing and the mediating role of organizational competencies, *European Journal of Marketing*, **37**, 9, pp. 1221-1241.
- AKINCI, S., ATILGAN-INAN, E. Y AKSOY, S., Re-assessment of E-S-Qual and E-RecS-Qual in a pure service setting, *Journal of Business Research* (2009), Corrected Proof.
- AL-HAWARI, M. Y WARD, T. (2006) The effect of automated service quality on Australian banks' financial performance and the mediating role of customer satisfaction. *Marketing Intelligence and Planning*, **24**, 2, pp. 127-147.
- ALADWANI, A. Y PALVIA, P. (2002) Developing and validating an instrument for measuring user-perceived web quality. *Information & Management*, **39**, 6, pp. 467-476.
- ALPAR, P. (2001) *Satisfaction with a web site: Its measurement, factors and correlates*. Working Paper 99-01. Philipps-Universität Marburg: Institut für Wirtschaftsinformatik.
- AMA, American Marketing Association (1985).
- AMA, American Marketing Association (2004).
- AMA, American Marketing Association (2007).
- ANDALEEB, S.S. (2001) Service quality perceptions and patient satisfaction: a study of hospitals in a developing country. *Social Science & Medicine*, **52**, 9, pp. 1359-1370.
- ANDERSON, J.C. Y GERBING, D.W. (1988) Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, **103**, 3, pp. 411-423.

- ANDERSON, J.C. Y NARUS, J.A. (1995) Capturing the value of supplementary services, *Harvard Business Review*, **73**, 1, pp. 75-83.
- ANDERSON, T.W. Y RUBIN, H. (1956) Statistical inference on factor analysis. En J. Neyman (eds.) *Proceedings of the third Berkeley Symposium on mathematical statistics and probability*, pp. 111-150. Berkeley: University of California Press.
- ANSARI, A., MELA, C. Y NESLIN, S. (2005) *Customer Channel Migration*. Paper Series nº 13, Working Paper, Teradata Center, Duke University, Durham, NC.
- APARICIO, M.G. (2000) Marketing de Servicios, Capítulo 3 de Aguirre, M.S. (coord.), *Marketing en sectores específicos*, Madrid: Ediciones Pirámide, pp.101-128.
- ARIELY, D. (2000) Controlling the Information Flow: Effects on Consumers' Decision Making and Preferences. *Journal of Consumer Research*, **27**, 2, pp. 233-248.
- ARMSTRONG, A. Y HAGEL, J. (1996) The real value of online communities. *Harvard Business Review*, **74**, 3, pp. 134-140.
- AVLONITIS, G. Y KARAYANNI, D. (2000) The impact of internet use on business-to-business marketing: examples from American and European companies. *Industrial Marketing Management*, **29**, 5, pp. 441-459.
- BABAKUS, E. Y BOLLER, G.W. (1992) An empirical assessment of the SERVQUAL scale, *Journal of Business Research*, **24**, 3, pp. 253-268.
- BABIN, B. J. Y BOLES, J. S. (1998) Employee Behavior in a Service Environment: A Model and Test of Potential Differences between Men and Women. *Journal of Marketing*, **62**, 2, pp. 77-91.
- BAGOZZI, R.P. (1978) Sales force performance and satisfaction as a function of individual differences, interpersonal, and situational factors. *Journal of Marketing Research*, **15**, 4, pp. 517-531.
- BAGOZZI, R.P. (1994) Measurement in Marketing Research: Basic Principles of Questionnaire Design, Capítulo 1 de Bagozzi, R.P. (Ed.) (1994): *Principles of Marketing*. Oxford, UK: Blackwell.
- BAGOZZI, R.P. Y BAUMGARTNER, H. (1994) The Evaluation of Structural Equation Models and Hypothesis Testing, Capítulo 10 de Bagozzi, R.P. (Ed.), *Principles of Marketing*. Oxford, UK: Blackwell.
- BAGOZZI, R.P. Y YI, Y. (1988) On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, pp. 74-94.
- BAKER, J., PARASURAMAN, A., GREWAL, D. Y VOSS, G.B. (2002) The Influence of Multiple Store Environment Cues on Perceived Merchandise Value and Purchase Intentions, *Journal of Marketing*, **66**, pp. 120-141.
- BALASUBRAMANIAN, S., RAGHUNATHAN, R. Y MAHAJAN, V. (2005) Consumers in a multichannel environment: Product utility, process utility, and channel choice. *Journal of Interactive Marketing*, **19**, 2, pp. 12-30.

- BALLANTYNE, D. (2000) Internal Relationship Marketing: A strategy for knowledge Renewal, *The International Journal of Bank Marketing*, **18**, 6, pp. 274-286.
- BARCLAY, D., HIGGINS, C. Y THOMPSON, R. (1995) The Partial Least Squares (PLS) Approach to Causal Modelling: Personal Computer Adoption and Use as an Illustration. *Technology Studies*, **2**, 2, pp. 285-309.
- BARNES, S. Y VIDGEN, R. (2000) *An integrative approach to the assessment of E-Commerce quality*. Working Paper. United Kingdom, UK: University of Bath.
- BARNES, S. Y VIDGEN, R.T. (2002) An integrative Approach to the Assessment of E-Commerce. *Journal of Electronic Commerce Research*, **3**, 3, pp. 114-126.
- BARNES, S. Y VIDGEN, R.T. (2006) Data Triangulation and Web Quality Metrics: A Case Study in E-Government. *Information and Management*, **43**, 6, pp. 767-777.
- BARROSO, C., CEPEDA, G. Y ROLDÁN, J.L. (2006) Constructos Latentes y Agregados en la Economía de la Empresa. En Martorell, O. (ed.): *Decisiones Basadas en el Conocimiento y en el Papel Social de la Empresa. XX Congreso Nacional y XVI Congreso Hispano Francés de AEDEM*. Palma de Mallorca. AEDEM 2006, pp. 979-993.
- BARROSO, C. Y MARTÍN, E. (1999) *Marketing relacional*, Madrid: ESIC.
- BARROSO, C., MARTÍN, E. Y SÁNCHEZ, M.E. (2005) Consequences of market orientation for customers and employees, *European Journal of Marketing*, **39**, 5/6, pp. 646-675.
- BARRUTIA, J.M. (2002) *Marketing bancario en la era de la información*. Madrid: Pirámide-ESIC.
- BARRUTIA, J.M., CHARTERINA, J. Y GILSANZ, A. (2009, forthcoming) E-Service Quality: An Internal, Multichannel and Pure Service Perspective. *The Service Industries Journal*, **29**, 9, pp. 29-50.
- BARRUTIA, J.M. Y ECHEBARRIA, C. (2004) Collaborative relationship bundling: A new angle on services marketing. *International Journal of Service Industry Management*, **15**, 3, pp. 264-283.
- BARRUTIA, J.M. Y ECHEBARRIA, C. (2005) The Internet and consumer power: the case of Spanish retail banking. *Journal of Retailing and Consumer Services*, **12**, 4, pp. 255-271.
- BARRUTIA, J.M. Y GILSANZ, A. (2009) e-Service quality: overview and research agenda. *International Journal of Quality and Service Sciences*, **1**, 1, pp. 29-50.
- BAUER, H.H., FALK, T. Y HAMMERSCHMIDT, M. (2006) A transaction process-based approach for capturing service quality in online shopping. *Journal of Business Research*, **59**, pp. 866-875.
- BEARDEN, W.O., NETEMEYER, R.G. Y MOBLEY, M.F. (1993). *Handbook of Marketing Scales. Multi-item Measures for Marketing and Consumer Behavior*. Thousand Oaks, California: SAGE.
- BEHRMAN, D.N. Y PERRAULT, JR., W. (1982) Measuring the performance of industrial salespersons. *Journal of Business Research*, **10**, 3, pp. 355-370.

- BEHRMAN, D.N. Y PERRAULT, JR., W. (1984) A role stress model of the performance and satisfaction of industrial salespersons. *Journal of Marketing*, **48**, 4, pp. 9-21.
- BELL, S.J. Y MENGUC, B. (2002) The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviors, and superior service quality. *Journal of Retailing*, **78**, 2, pp. 131-146.
- BELLMAN, L.M. (2001) Bricks and mortar: 21st century survival. *Business Horizons*, **44**, 3, pp. 21-28.
- BENDAPUDI, N. Y LEONE, R.P. (2003) Psychological Implications of Customer Participation in Co-Production. *Journal of Marketing*, **67**, 1, pp. 14-28.
- BENKHOFF, B. (1997) Ring commitment is costly: new approaches establish the missing link between commitment and performance. *Human Relations*, **50**, 6, pp. 701-726.
- BENTLER, P.M. (1992) On the fit of models to covariances and methodology to the Bulletin. *Psychological Bulletin*, **112**, pp. 400-404.
- BENTLER, P.M. (1995) *EQS Structural Equations Program Manual*. Encino, CA: Multivariate Software, Inc.
- BENTLER, P.M. Y WEEKS, D.G. (1980) Linear structural equations with latent variables. *Psychometrika*, **45**, pp. 289-308.
- BERRY, L.L. (1981) The employee as customer. *Journal of Retail Banking*, **3**, 1, pp. 33-40.
- BERRY, L.L. (1983) Relationship Marketing, en L.L. Berry, G.L. Shostack y G.D. Upah (eds.), *Emerging Perspectives in Services Marketing*, Chicago: American Marketing Association, pp. 25-28.
- BERRY, L.L. (1995) Relationship marketing of services: growing interest, emerging perspectives, *Journal of the Academy of Marketing Science*, **23**, 4, pp. 236-245.
- BERRY, L.L. (2002) Relationship Marketing of Services – Perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing*, **1**, 1, pp. 59-77.
- BERRY, L.L., CARBONE, L.P. Y HAECKEL, S.H. (2002) Managing the Total Customer Experience. *MIT Sloan Management Review*, Spring, pp. 85-89.
- BERRY, L.L. Y PARASURAMAN, A. (1991) *Marketing Services. Competing Through Quality*. New York, NY: The Free Press.
- BERRY, L.L. Y PARASURAMAN, A. (1997) Listening to the customer: the concept of a service-quality information system, *Sloan Management Review*, **38**, 3, pp. 65-76.
- BETTENCOURT, L.A. Y BROWN, S.W. (1997) Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. *Journal of Retailing*, **73**, 1, pp. 39-61.
- BIENSTOCK, C.C. (1997) Measuring physical distribution service quality. *Journal of the Academy of Marketing Science*, **25**, 1, pp. 31-44.

- BIGNÉ, J.E., MOLINER, M.A. Y SÁNCHEZ, J. (2005) El enfoque cultural de la orientación al mercado y los resultados empresariales, el efecto moderador del entorno. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, **23**, pp. 139-164.
- BITNER, M.J. (1990) Evaluating service encounter: the effects of physical surroundings and employee responses, *Journal of Marketing*, **54**, 2, pp. 69-82.
- BITNER, M.J. (1995) Building Service Relationships: its all about promises, *Journal of the Academy of Marketing Science*, **23**, 4, pp. 246-251.
- BITNER, M.J., BOOMS, B.H. Y TETRAULT, M.S. (1990) The service encounter: diagnosing favourable and unfavourable incidents. *Journal of Marketing*, **54**, 1, pp. 71-84.
- BITNER, M.J., BROWN, S.W. Y MEUTER, M.L. (2000) Technology Infusion in Service Encounters, *Journal of the Academy of Marketing Science*, **28**, 1, pp. 138-149.
- BITNER, M.J., FARANDA, W.T., GUBERT, A.R. Y ZEITHAML, V.A. (1997) Customer Contributions and Roles in Service Delivery, *International Journal of Service Industry Management*, **8**, 3, pp. 193-205.
- BITNER, M.J.; OSTROM, A.L. Y MEUTER, M.L. (2002) Implementing successful self-service technologies, *Journal of the Academy of Management Executive*, **16**, 4, pp. 96-110.
- BLACK, N.J., LOCKETT, A., ENNEW, C., WINKLHOFER, H. Y MCKECHNIE, S. (2002) Modelling consumer choice of distribution channels: an illustration from financial services. *International Journal of Bank Marketing*, **20**, 4, pp. 161-173.
- BLADER, S.L. Y TYLER, T.R. (2003) What constitutes fairness in work settings? A four-component model of procedural justice, *Human Resource Management Review*, **13**, pp. 107-126.
- BODDEWYN, J.J. Y IYER, G.R. (1999) International-business research: Beyond Déjà Vu?. *Management International Review*, **39**, 2, pp. 161-184.
- BOLES, J.S., BABIN, B.J., BRASHEAR, T.G. Y BROOKS, C. (2001) An examination of the relationships between retail work environments, salesperson selling orientation-customer orientation and job performance. *Journal of Marketing Theory and Practice*, **9** (Summer), pp. 1-13.
- BOLTON, R. Y DREW, J.H. (1991) A multistage model of customer's assessments of service quality and value, *Journal of Consumer Research*, **17**, pp. 375-384.
- BOLTON, R. Y DREW, J.H. (1994) The impact of service quality. In: R.T. Rust & R.L. Oliver (eds.) *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, pp. 173-200. Thousand Oaks, CA: Sage.
- BOLLEN, K.A. (1989) *Structural Equations with Latent Variables*, John Wiley & Sons: New York.
- BOLLEN, K.A. Y LENNOX, R. (1991) Conventional Wisdom on Measurement: A Structural Equation Perspective. *Psychological Bulletin*, **110**, pp. 305-314.
- BOOMS, B.H. Y BITNER, M.J. (1981) Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms, en J.H. Donnelly y W.R. George (eds.): *Marketing of Services*, Chicago: American Marketing Association, pp. 47-51.

- BOULDING, W., KALRA, A., STAELIN, R. Y ZEITHAML, V.A. (1993) A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioral intentions, *Journal of Marketing Research*, **30**, pp. 7-27.
- BOULDING, W., STAELIN, R., EHRET, M. Y JOHNSTON, W.J. (2005) A Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls, and Where To Go. *Journal of Marketing*, **69**, 4, pp. 155-166.
- BOWEN, D.E. (1986) Managing customers as human resources in service organizations. *Human Resources Management*, **25**, 3, pp. 371-383.
- BOWEN, D.E., GILLILAND, S.W. Y FOLGER, R. (1999) HRM and service fairness: how being fair with employees spills over to customers. *Organizational Dynamics*, **26**, pp. 7-23.
- BOWEN, D.E. Y LAWLER, E.E. (1992) The empowerment of service workers and what, why, how and when, *Sloan Management Review*, **33**, 3, pp. 31-39.
- BOWERS, M. Y SWAN, J.E. (1992) Generic versus service specific dimensions of service quality: does SERVQUAL cover hospital health care?, unpublished manuscript, Birmingham, AL.
- BOWERS, M., SWAN, J.E. Y KOEHLER, W.F. (1994) What attributes determine quality and satisfaction with health care delivery, *Health Care Management Review*, **19**, 4, pp. 49-55.
- BOYACIGILLER, N.A. Y ADLER, N.J. (1991) The parochial dinosaur: Organizational science in a global context. *Academy of Management Review*, **16**, 2, pp. 262-290.
- BOYER, K.K. Y HULT G.T.M. (2005) Extending the supply chain: Integrating operations and marketing in the online grocery industry. *Journal of Operations Management*, **23**, 6, pp. 642-661.
- BRADY, M.K. Y CRONIN JR, J.J. (2001) Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach. *Journal of Marketing*, **65**, 3, pp. 34-49.
- BRANDENBURGER, A.M. Y NALEBUFF, B.J. (1997) *Co-opetition: A Revolution Mindset That Combines Competition and Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business*. New York: Doubleday.
- BRASHEAR, T.G., BOLES, J.S., BELLENGER, D.N. Y BROOKS, C.M. (2003) An empirical test of trust-building processes and outcomes in sales manager-salesperson relationships, *Journal of the Academy of Marketing Science*, **31**, 2, pp. 189-200.
- BRASHEAR, T.G., BROOKS, CH.M. Y BOLES, J.S. (2004a) Distributive and procedural justice in a sales force context Scale development and validation. *Journal of Business Research*, **57**, 1, pp. 86-93.
- BRASHEAR, T.G., LEPKOWSKA-WHITE, E. Y CHELARIU, C. (2003) An empirical test of antecedents and consequences of salesperson job satisfaction among Polish retail salespeople. *Journal of Business Research*, **56**, 12, pp. 971-978.
- BRASHEAR, T.G., MANOLIS, CH. Y BROOKS, CH.M. (2004b) The effects of control, trust, and justice on salesperson turnover. *Journal of Business Research*, **58**, 3, pp. 241-249.

- BRENSINGER, R.P. Y LAMBERT, D.M. (1990) Can the SERVQUAL scale be generalized to business-to-business services? abstract in *Knowledge Development in Marketing*, 1990 AMA's Summer Educators' Conference Proceedings, p. 289.
- BRODERICK, A.J. Y VACHIRAPORNPUK, S. (2002) Service quality in Internet banking: the importance of customer role. *Marketing Intelligence & Planning*, **20**, 6, pp. 327-335.
- BROWN, S.P. Y PETERSON, R.A. (1993) Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: meta-analysis and assessment of causal effects. *Journal of Marketing Research*, **30**, 1, pp. 63-77.
- BROWN, S.W. Y SWARTZ, T.A. (1989) A gap analysis of professional service quality, *Journal of Marketing*, **53**, pp. 92-98.
- BURKE, R.R. (1997) Do you see what I see? The future of virtual shopping. *Journal of the Academic of Marketing Science*, **25**, 4, pp. 352-360.
- BUSH, R.P., BUSH, A.J., ORTINAU, D.J. Y HAIR, JR., J.F. (1990) Developing a behaviour based scale to assess retail salesperson performance. *Journal of Retailing*, **66**, pp. 119-136.
- BUTTLE, F. (1996) SERVQUAL: review, critique, research agenda. *European Journal of Marketing*, **30**, 1, pp. 8-25.
- BUTTLE, F. (2001) The CRM Value Chain, *Marketing Business*, febrero, pp. 52-55.
- BYRNE, B.M. (1994) *Structural Equation Modeling with EQS and EQS/Windows*. Thousand Oaks, California: SAGE.
- BYRNE, B.M. (2006) *Structural Equation Modeling with EQS: Basic Concepts, Applications, and Programming (Multivariate Applications)*. 2nd edition. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- CAI, S. Y JUN, M. (2003) Internet users' perceptions of online service quality: a comparison of online buyers and information searchers. *Managing Service Quality*, **13**, 6, pp. 504-519.
- CAMPBELL, J.P., MCCLOY, R.A., OPPLER, S.H. Y SAGER, C.E. (1993) A theory of performance. In E. Schmitt, W. C. Borman, & Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 35-70). San Francisco: Jossey-Bass.
- CANNON, J.P. Y SPIRO, R. (1991) The measurement of salesperson performance: comparing self-evaluations with customer evaluations. En M. Gilly et al. (Eds.) *American Marketing Association Proceedings* (Summer), 1-10, Chicago, IL.
- CANO, C.R., CARRILLAT, F.A. Y JARAMILLO, F. (2004) A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents. *Journal of Research in Marketing*, **21**, 2, pp. 179-200.
- CARLZON, J. (1989) *Moments of Truth*, New York: Harper Collins.
- CARMAN, J.M. (1990) Consumer perceptions of service quality: an assessment of the SERVQUAL dimensions. *Journal of Retailing*, **66**, 1, pp. 33-55.
- CARTER, D. (1996) Perspectives - The Future of Interactive Marketing. *Harvard Business Review*, **74**, 6, pp. 157.

- CARUANA, A. Y EWING, M.T. (2006) The psychometric properties of eTail quality: An international investigation across product categories. *International Marketing Review*, **23**, 4, pp. 353-370.
- CHASTON, I. (2001) *E-Marketing Strategies*, New York, NY: McGraw-Hill.
- CHEN, Z. Y DUBINSKY, A.J. (2003) A conceptual model of perceived customer value in e-commerce: A preliminary investigation. *Psychology & Marketing*, **20**, 4, pp. 323-347.
- CHEN, O. Y WELLS, W.D. (1999) Attitude toward the site. *Journal of Advertising Research*, **39**, 5, pp. 27-37.
- CHILDERS, T.L., CARR, C.L., PECK, J. Y CARSON, S. (2001) Hedonic and utilitarian motivations for online retail shopping behaviour. *Journal of Retailing*, **77**, 4, pp. 511-535.
- CHIU, H.C., H-SIEH, Y.C., LI, Y.C. Y LEE, M. (2005) Relationship marketing and consumer switching behaviour. *Journal of Business Research*, **58**, 12, pp. 1681-1689.
- CHO, Y., IM, I., HILTZ, R. Y FJERMESTAD, J. (2002) The effects of post-purchase evaluation factors on online vs offline customer complaining behavior: implications for customer loyalty. *Advances in Consumer Research*, **29**, 1, pp. 318-326.
- CHOI, B., LEE, C., LEE, H. Y SUBRAMANI, M. (2004) Effects of web retail service quality and product categories on consumer behavior: a research model and empirical exploration, *Proceedings of the 37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'04)*.
- CHRISTENSEN, C.M. (2001) The Past and Future of Competitive Advantage, *Sloan Management Review*, **42**, pp. 105-109.
- CHRISTENSEN, C.M. Y OVERDORF, M.(2000) Meeting the Challenge of Disruptive Change, *Harvard Business Review*, **78**, pp. 67-76.
- CHRISTOPHER, M., PAYNE, A. Y BALLANTYNE, D. (1991) *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- CHURCHILL JR., G.A. (1979) A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, **16**, pp. 64-73.
- CHURCHILL JR., G.A., FORD, N.M., HARTLEY, S.W. Y WALKER JR., O.C. (1985) The determinants of salesperson performance: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, **12**, pp. 103-118.
- CHURCHILL JR., G.A. Y IACOBUCCI, D. (2002) *Marketing Research. Methodological Foundations*. Eighth Edition. Mason, Ohio: South-Western.
- CODY-ALLEN, E. Y KISHORE, R. (2006) An Extension of the UTAUT Model with E-Quality, Trust, and Satisfaction Constructs. *Proceedings of the 2006 ACM SIGMIS CPR Conference on Computer Personnel Research*, pp. 82-89, Claremont, California, USA.
- COLLIER, J.E. Y BIENSTOCK, C.C. (2003) E-Service Quality: Understanding the Dimensions of Quality for Online Shopping Experiences. In *Developments in Marketing Science*, Volume XXVI, Harlan E. Spotts eds. Washington D.C.: Academy of Mk Science, pp. 158-162.

- COLLIER, J.E. Y BIENSTOCK, C.C. (2006) Measuring service quality in e-retailing. *Journal of Service Research*, **8**, 3, pp. 260-275.
- COLLINS, B. Y PAYNE, A. (1991) Internal marketing: a new perspective for HRM, *European Management Journal*, **9**, 3, pp. 261-270.
- COLTMAN Y DEVINNEY (2007) Customer Relationship Management, Market Orientation and Firm Performance, AGSM working paper, disponible en www.agsm.edu.au
- COULDWELL, C. (1999) Loyalty Bonuses, *Marketing Week*, **18**, pp. 14.
- COVIELLO, N.E., MILLEY, R. Y MARCOLIN, B. (2001) Understanding IT-enabled Interactivity in Contemporary Marketing. *Journal of Interactive Marketing*, **15**, 4, pp. 18-33.
- COWLING, A. Y NEWMAN, K. (1995) Banking on people: TQM, service quality, and human resources, *Personnel Review*, **24**, 7, pp. 25-40.
- COX, J. Y DALE, B.G. (2002) Key quality factors in Web site design and use: an examination. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, **19**, 6/7, pp. 862-888.
- CRISTOBAL, E., FLAVIAN, C. Y GUINALIU, M. (2007) Perceived e-service quality (PeSQ): Measurement validation and effects on consumer satisfaction and web site loyalty. *Managing Service Quality*, **17**, 3, pp. 317-340.
- CRONBACH, L.J. (1951) Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests. *Psychometrika*, **16**, pp. 297-334.
- CRONIN, J.J., BRADY, M.K. Y HULT, G.T. (2000) Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments, *Journal of Retailing*, **76**, 2, pp. 193-218.
- CRONIN, J.J. Y TAYLOR, S.A. (1992) Measuring service quality: A re-examination and extension. *Journal of Marketing*, **56**, 3, pp. 55-68.
- CRONIN, J.J. Y TAYLOR, S.A. (1994) SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality, *Journal of Marketing*, **58**, 1, pp. 125-131.
- CROSBY, L., EVANS, K. Y COWLES, D. (1990) Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective, *Journal of Marketing*, **54**, 3, pp. 68-82.
- CROSBY, L. Y LEMAY, S.A. (1998) Empirical determination of shipper requirements for motor carrier services: SERVQUAL, direct questioning, and policy capturing methods, *Journal of Business Logistics*, **19**, 1, pp. 139-153.
- DABHOLKAR, P.A. (1996) Consumer evaluations of new-technology-based self-service options: an investigation of alternative models. *International Journal of Research in Marketing*, **13**, 1, pp. 29-51.
- DABHOLKAR, P.A., THORPE, D.I. Y RENTZ, J.O. (1996) A measure of service quality for retail stores: Scale development and validation, *Journal of the Academy of Marketing Science*, **24**, pp. 3-16.

- DANAHER, P.J., WILSON, I.W. Y DAVIS, R.A. (2003) A Comparison of Online and Offline Consumer Brand Loyalty. *Marketing Science*, **22**, 4, pp. 461-476.
- DAVIDSON, H. (2002) *The Committed Enterprise*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- DAVIS, F.D. (1989) Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*, **13**, 3, pp. 319-340.
- DAVIS, F.D., BAGOZZI, R.P. Y WARSHAW, P.R. (1989) User Acceptance of Computer Technology: A Comparison of Two Theoretical Models. *Management Science*, **35**, 8, pp. 982-1003.
- DAVIS, F.D., BUCHANAN-OLIVER, M. Y BRODIE, R.J. (2000) Retail service branding in electronic-commerce environments. *Journal of Service Research*, **3**, 2, pp. 178-186.
- DAY, G.S. (1994) The capabilities of market-driven organisations, *Journal of Marketing*, **58**, pp. 37-52.
- DAY, G.S. (1998) Organizing for Interactivity. *Journal of Interactive Marketing*, **12**, 1, pp. 47-53.
- DAYAL, S., FRENCH, T.D. Y SANKARAN, V. (2002) The E-Tailer's Secret Weapon, *The McKinsey Quarterly*, 2.
- DE KARE-SILVER, M. (1998) *E-Shock*, London: Mcmillan Business.
- DE RUYTER, K., WETZELS Y KLEIJNEN, M. (2001) Customer adoption of e-service: an experimental study. *International Journal of Service Industry Management*, **12**, 2, pp. 184-207.
- DEAN, A.M. (1999) The applicability of SERVQUAL in different health care environments, *Health Marketing Quarterly*, **16**, 3, pp. 1-21.
- DEIGHTON, J. (1997) Commentary on Exploring the Implications of the Internet for Consumer Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, **25**, 4, pp. 347-351.
- DEIGHTON, J. Y KORNFELD, L. (2007) *Digital Interactivity: Unanticipated Consequences for Markets, Marketing, and Consumers*. Harvard Business School Working Papers: 2007-2008: 08-017.
- DEL BARRIO, S. Y LUQUE, T. (2000) El análisis de ecuaciones estructurales. En Luque, T. (ed.): *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*. Madrid: Pirámide.
- DENG, S. Y DART, J. (1994) Measuring market orientation: a multi-factor, multi-item approach, *Journal of Marketing Management*, **10**, 8, pp. 725-742.
- DESHPANDE, R. Y FARLEY, J.U. (1998) Measuring market orientation generalisation and synthesis, *Journal of Market-Focused Management*, **2**, 3, pp. 213-232.
- DESHPANDE, R., FARLEY, J.U. Y WEBSTER, F. (1993) Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, **57**, 1, pp. 23-37.
- DIAMANTOPOULOS, A. Y WINKLHOFER, H.M. (2001) Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development. *Journal of Marketing Research*, **38**, 2, pp. 269-277.

- DIMITRIADIS, S. Y STEVENS, E. (2008) Integrated customer relationship management for service activities: An internal/external gap model, *Managing Service Quality*, **18**, 5, pp. 496-511.
- DING, L., VELICER, W.F. Y HARLOW, L.L. (1995) Effects of estimation methods, number of indicators per factor, and improper solutions on structural equation modelling fit indices. *Structural Equation Modeling*, **2**, 2, pp. 119-144.
- DION, P.A. Y BANTING, P.M. (2000) Comparisons of alternative perceptions of sales performance. *Industrial Marketing Management*, **29**, 263-270.
- DOBIE, K., GRANT, J. Y READY, K. (2001) Product motivation and purchasing activity: an exploratory study of consumers' Internet purchasing activity. *Journal of Promotion Management*, **6**, 1/2, pp. 31-43.
- DOLL, W.J. Y TORKZADEH, G. (1988) The Measurement of End-User Computing Satisfaction. *MIS Quarterly*, **12**, 2, pp. 259-274.
- DONTHU, N. (2001) Does your Web site measure up?. *Marketing Management*, **10**, 4, pp. 29-32.
- DOYLE, P. (1995) Marketing in the New Millennium, *European Journal of Marketing*, **29**, 3, pp. 23-41.
- DOYLE, P. Y WONG, V. (1998) Marketing and competitive performance: an empirical study, *European Journal of Marketing*, **32**, 5/6, pp. 514-535.
- DUBINSKY, A.J. MICHAELS, R.E., KOTABE, M., UN LIM, C. Y MOON, H.C. (1992) Influence of role stress on industrial salespeople's work outcomes in the United States, Japan and Korea. *Journal of International Business Studies*, **23**, 1, pp. 77-99.
- DUBINSKY, A.J. Y SKINNER, S.J. (1984) Impact of job characteristics on retail salespeople's reactions to their jobs. *Journal of Retailing*, **60**, 2, pp. 35-62.
- DUMORTIER, J. Y GOEMANS, C. (2001) Electronic business and data privacy: the role of standardisation. *Journal of Database Marketing*, **8**, 3, pp. 212-216.
- DUNLAP, B.J., DOTSON, M. Y CHAMBERS, T.M. (1988) Perceptions of real estate brokers and buyers: a sales orientation, customer orientation approach. *Journal of Business Research*, **17**, pp. 175-187.
- ELLIOT, M.T. Y SPECK, P.S. (2005) Factors that affect attitude toward a retail web site. *Journal of Marketing Theory and Practice*, **13**, 1, pp. 40-51.
- ELOFSON, G. Y ROBINSON, W.N. (1998) Creating a Custom Mass-Production Channel on the Internet. *Communications of the ACM*, **41**, 3, pp. 56-62.
- ENNEW, C., WATKINS, T. Y WRIGHT M. (1995) *Marketing financial services*, Oxford: Butterworth Heinemann.
- EVANSCHITZKY, H., IYER, G.R., HESSE, J. Y AHLERT, D. (2004) E-satisfaction: a re-examination. *Journal of Retailing*, **80**, 3, pp. 239-247.

- FARRELL, S. Y HAKSTIAN, A.R. (2001) Improving Salesforce Performance: A Meta-Analytic Investigation of the Effectiveness and Utility of Personnel Selection Procedures and Training Interventions. *Psychology & Marketing*, **18**, 3, pp. 281-316.
- FASSNACHT, M. Y KOESE, I. (2006) Quality of Electronic Services: Conceptualizing and Testing a Hierarchical Model. *Journal of Service Research*, **9**, 1, pp. 19-37.
- FEINBERG, R. Y KADAM, R. (2002) E-CRM Web service attributes as determinants of customer satisfaction with retail Web sites. *International Journal of Service Industry Management*, **13**, 5, pp. 432-451.
- FOLGER, R. Y KONOVSKY, M.A. (1989) Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, **32**, 1, pp. 115-130.
- FORNELL, C. (1982) *A Second Generation of Multivariate Analysis, vol.1, Methods*. New York: Praeger.
- FORNELL, C. Y LARCKER, D.F. (1981) Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, **18**, pp. 39-50.
- FRANCIS, J.E. (2007) Internet retailing quality: one size does not fit all. *Managing Service Quality*, **17**, 3, pp. 341-355.
- FRIEDMAN, L.G. Y FUREY, T.R. (1999) *The Channel Advantage*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- FRIEDMAN, L.G. Y FUREY, T.R. (2000) *Canales de venta: llegue a más clientes, venda más productos y obtenga ganancias*. México: Pearson Educación.
- FRIEDMAN, B., KAHN, P.H.JR. Y HOWE, D.C. (2000) Trust Online. *Communications of the ACM*, **43**, 12, pp. 34-40.
- FROCHOT, I. Y HUGHES, H. (2000) HISOQUAL: the development of a historic houses assessment scale, *Tourism Management*, **21**, pp. 157-167.
- FROW, P. Y PAYNE, A. (2009) Customer Relationship Management: A Strategic Perspective, *Journal of Business Market Management*, **3**, 1, pp. 7-27.
- GABBOTT, M Y HOGG, G. (1994) Consumer behaviour and services: A review, *Journal of Marketing Management*, **10**, 311-324.
- GALBRAITH, J.R. (1977) *Organization Design*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- GEFEN, D. Y STRAUB, D.W. (2000) The relative importance of perceived ease of use in IS adoption: a study of e-commerce adoption. *Journal of the Association for Information Systems*, **1**, 8, pp. 1-28.
- GEORGE, W. (1990) Internal Marketing and Organisational Behavior: A Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at Every Level, *Journal of Business Research*, **20**, 1, pp. 63-70.
- GEORGE, W.R. Y GRÖNROOS, C. (1989) Developing customer-conscious employees at every level-internal marketing, en C.A. Congram y M.L. Friedman (eds.), *Handbook of Services Marketing*, New York, NY: AMACOM.

- GERBING, D.W. Y ANDERSON, J.C. (1988) An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment. *Journal of Marketing Research*, **25**, 186-192.
- GERRARD, P. Y CUNNINGHAM, B. (2001) Bank service quality: A comparison between a publicly quoted bank and a government bank in Singapore, *Journal of Financial Services Marketing*, **6**, 1, pp. 50-66.
- GHOSH, S. (1998) Making Business Sense of the Internet. *Harvard Business Review*, **76**, 2, pp. 126-135.
- GILLILAND, S.W. (1993) The perceived fairness of selection systems: an organizational justice. *Academy of Management Review*, **18**, 4, pp. 694-734.
- GLAZER, R. (1997) Strategy and Structure in Information-Intensive Markets: The Relationship Between Marketing and IT, *Journal of Market Focused Management*, **2**, 1, pp. 65-81.
- GOSNEY, J. Y BOEHM, T. (2000) *Customer Relationship Management Essentials*. Indianapolis, IN: Prima Publishing.
- GOUNARIS, S.P. (2006) Internal-market orientation and its measurement, *Journal of Business Research*, **59**, pp. 432-448.
- GOUNARIS, S. (2008) The notion of internal market orientation and employee job satisfaction: some preliminary evidence, *Journal of Services Marketing*, **22**, 1, pp. 68-90.
- GOUNARIS, S. Y DIMITRIADIS, S. (2003) Assessing Service Quality on the Web: Evidence from Business-to-Consumer Portals. *Journal of Services Marketing*, **17**, 4/5, pp. 529-548.
- GOUNARIS, S.P., STATHAKOPOULOS, V. Y ATHANASSOPOULOS, A. (2003) Antecedents to perceived service quality: an exploratory study in the banking industry, *International Journal of Bank Marketing*, **21**, 4, pp. 168-190.
- GRAY, B.J., MATEAR, S. Y MATHESON, P. (1998) Market orientation and performance: implications for managers in developing economies. In Anderson, P. (Ed.), *Marketing Research and Practice, Track 2 International Marketing Proceedings of the 27th EMAC Conference*, Stockholm, pp. 297-314.
- GREENBERG, P. (2004) *CRM at the speed of light: essential customer strategies for the 21st century*, 3^a edición, Emeryville, California: McGraw-Hill/Osborne.
- GREWAL, R., COMER, J.M. Y METHA, R. (2001) An investigation into the antecedents of organizational participation in business-to-business electronic markets. *Journal of Marketing*, **65**, 3, pp. 17-33.
- GROENEVELD, J.M. Y WAGEMAKERS, J.M. (2004) Retail Banking Strategies in Europe: The strategic vision of Rabobank Group. En:
http://overons.rabobank.com/content/images/RetailBankingStrategiesinEurope_tcm64-74772.pdf

- GRÖNROOS, C. (1981) Internal marketing –an integral part of marketing theory. En J.H. Donnelly y W.R. George (eds.), *Marketing of Services*, Chicago: American Marketing Association, pp. 236-238.
- GRÖNROOS, C. (1983) *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Cambridge, MA: Marketing Science Institution.
- GRÖNROOS, C. (1984) A Service Quality Model and Its Marketing Implications, *European Journal of Marketing*, **18**, 4, pp. 36-44.
- GRÖNROOS, C. (1985) Internal marketing –theory and practice, en Bloch, T.M., Upah, G.D. y Zeithaml, V.A. (eds.), *Services Marketing in a Changing Environment*, American Marketing Association, pp. 41-47.
- GRÖNROOS, C. (1989) Defining marketing: a market-oriented approach, *European Journal of Marketing*, **23**, 1, 1989, pp. 52-60.
- GRÖNROOS, C. (1990) *Service Management and Marketing*. New York: Lexington Books.
- GRÖNROOS, C. (1994) *Marketing y gestión de servicios. La gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*, Madrid: Díaz de Santos.
- GRÖNROOS, C. (1995) Relationship marketing: the strategy continuum, *Journal of the Academy of Marketing Science*, **23**, 4, pp. 252-254.
- GRÖNROOS, C. (1996) Relationship Marketing: strategic and tactical implications. *Management Decision*, **34**, 3, pp. 5-14.
- GRÖNROOS, C. (1996) Cultura de servicio y calidad percibida, *Harvard Deusto Business Review*, marzo-abril, pp. 41-45.
- GRÖNROOS, C. (1997) *Relationship Marketing: Interaction, Dialogue and Value*, Swedish School of Economics and Business Administration, Finland.
- GRÖNROOS, C., HEINONEN, F., ISONIEMI, K. Y LINDHOLM, M. (2000) The netoffer model: a case example from the virtual marketpace. *Management Decision*, **38**, 4, pp. 243-253.
- GULATI, R. Y GARINO, J. (2000) Get the Right Mix of Bricks and Clicks. *Harvard Business Review*, **78**, 3, pp. 107-114.
- GUMMERUS, J., LILJANDER, V., PURA, M. Y VAN RIEL, A. (2004) Customer loyalty to content-based Web sites: the case of an online health-care service. *Journal of Services Marketing*, **18**, 3, pp. 175-186.
- GUMMESSON, E. (1987) The new marketing: developing long-term interactive relationships, *Long Range Planning*, **20**, 4, pp. 10-20.
- GUMMESSON, E. (1991) Marketing organization in service businesses: the role of the part-time marketer, en Teare, R., Moutinho, L. y Morgan, N. (eds.), *Managing and Marketing Services in the 1990s*, London: Cassell, pp. 35-48.
- GUMMESSON, E. (1994) Broadening and specifying relationship marketing, *Asia-Australia Marketing Journal*, **2**, 1, pp. 31-43.

- GUMMESSON, E. (1995) Relationship Marketing: From 4Ps to 30 Rs, Malmö, Sweden: Liber-Hermods.
- GUMMESSON, E. (2002) *Total Relationship Marketing*, 2ª edición, Oxford, UK: Butterworth-Heinemann.
- GUMMESSON, E. (2004) Return on Relationships (ROR): The value of relationship marketing and CRM in business-to-business contexts, *The Journal of Business and Industrial Marketing*, **19**, 2, pp. 136-148.
- GUPTA, H., JONES, E. Y COLEMAN, P. (2004) How do Welsh Tourism-SME Websites Approach Customer Relationship Management. In *Information and Communication Technologies in Tourism*, edited by A. J. Frew. Vienna, Austria: Springer, pp. 525-536.
- GURAU, C. (2003) Tailoring e-service quality through CRM. *Managing Service Quality*, **13**, 6, pp. 520-531.
- HAECKEL, S.H. (1998) About the Nature and Future of Interactive Marketing. *Journal of Interactive Marketing*, **12**, 1, pp. 63-71.
- HAGEL, J. (1999) Net gain: expanding markets through virtual communities. *Journal of Interactive Marketing*, **13**, 1, pp. 55-65.
- HAIR JR., J.F., ANDERSON, R.E., TATHAM, R.L. Y BLACK, W.C. (1999), *Análisis multivariante*, 5ª edición. Madrid: Prentice Hall Ibérica.
- HAIR, J., BLACK, W., BABIN, W., ANDERSON, R. Y TATHAM, R. (2006) *Multivariate Data Analysis* (6th edition). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- HAN, S. Y WILSON, D. (1993) Buyer supplier relationships today, *Industrial Marketing Management*, **22**, 4, pp. 331-338.
- HARRISON, T. (2000) *Financial Services Marketing*. Edinburgh: Pearson Education.
- HARTLINE, M.D. Y FERRELL, O.C. (1996) The Management of Customer Contact Service Employees, *Journal of Marketing*, **60**, 4, pp. 52-70.
- HARTLINE, M.D., MAXHAM III, J.G. Y MCKEE, D.O. (2000) Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees. *Journal of Marketing*, **64** (April), pp. 35-50.
- HÄUBL, G. Y TRIFTS, V. (2000) Consumer decision making in online shopping environments: the effects of interactive decision aids. *Marketing Science*, **19**, 1, pp. 4-21.
- HARVEY, J. (1998) Service quality: a tutorial, *Journal of Operations Management*, **16**, 5, pp. 583-597.
- HEINONEN, K. (2004) Reconceptualising customer perceived value –The value of time and place. *Managing Service Quality*, **14**, 2/3, pp. 205-215.
- HEINONEN, K. (2007) Conceptualising online banking service value. *Journal of Financial Services Marketing*, **12**, 1, pp. 39-52.

- HENDRICKSON, A.R., MASSEY, P.D. Y CRONAN, T.P. (1993) On the Test-Retest Reliability of Perceived Usefulness and Perceived Ease of Use Scales. *MIS Quarterly*, **17**, 2, pp. 227-230.
- HERINGTON, C. Y WEAVER, S. (2007) Can banks improve customer relationships with high quality online services?. *Managing Service Quality*, **17**, 4, pp. 404-427.
- HESKETT, J. (1988) *La gestión en las empresas de servicios*, Barcelona: Plaza & Janés Editores.
- HESKETT, J.L., JONES, T.O., LOVEMAN, G.W., SASSER, E.W.JR. Y SCHLESINGER, L.A. (1994) Putting the Service-Profit Chain to Work, *Harvard Business Review*, **82**, pp. 164-174.
- HO, C. Y LEE, Y. (2007) The development of an e-travel service quality scale. *Tourism Management*, **28**, 6, pp. 1434-1449.
- HOBBY, J. (1999) Looking After the One Who Matters, *Accountancy Age*, **28**, pp. 28-30.
- HOBMEIER, M. (2001) Professional multichannel management. *CEO, a PwC production*, **3**, pp. 36-38.
- HOFFMAN, D.L. Y NOVAK, T.P. (1996) Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments: Conceptual Foundations. *Journal of Marketing*, **60**, 3, pp. 50-68.
- HOFFMAN, D.L. Y NOVAK, T.P. (1997) A New Marketing Paradigm for Electronic Commerce. *The Information Society*, **13**, 1, pp. 43-54.
- HOLSEM, C.A., PALTER, R.N., SIMON, P.R. Y WEBER, P.K. (1998) Retail Banking: managing competition among your own channels. *The McKinsey Quarterly*, **1**, pp. 82-93.
- HOLLOWAY, B.B. Y BEATTY, S.E. (2003) Service failure in online retailing: A recovery opportunity. *Journal of Service Research*, **6**, 1, pp. 92-105.
- HOMBURG, C. Y PFLESSER, C. (2000) A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes, *Journal of Marketing Research*, **37**, 4, pp. 449-462.
- HOQUE, A.Y. Y LOHSE, G.L. (1999) An Information Search Cost Perspective for Designing Interfaces for Electronic Commerce. *Journal of Marketing Research*, **36**, 3, pp. 387-394.
- HU, L. Y BENTLER, P.M. (1999) Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, **6**, pp. 1-55.
- HUFFMAN, C. Y CAIN, L.B. (2001) Effects of considering uncontrollable factors in sales force performance evaluation. *Psychology & Marketing*, **17**, 9, pp. 799-833.
- HUIZINGH, E.K. (2000) The content and design of web sites: an empirical study. *Information & Management*, **37**, 3, pp. 123-134.
- HULT, T.G. Y KETCHEN, D.J. (2001) Does Market Orientation Matter? A Test of the Relationship Between Positional Advantage and Performance, *Strategic Management Journal*, **22**, 9, pp. 899-906.

- HUNT, S.D. Y MORGAN, R.M. (1994) Relationship marketing in the era of network competition, *Marketing Management*, **3**, 1, pp. 19-30.
- HUNT, S.D. Y MORGAN, R.M. (1995) The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, **59**, 2, pp. 1-14.
- IACOBUCCI, D. Y HIBBARD, J. (1999) Toward an Encompassing Theory of Business Marketing Relationships (BMRs) and Interpersonal Commercial Relationships (ICRs): An Empirical Generalization. *Journal of Interactive Marketing*, **13**, 3, pp. 13-33.
- JANDA, S., TROCCHIA, P.J. Y GWINNER, K.P. (2002) Consumer perceptions of Internet retail service quality. *International Journal of Service Industry Management*, **13**, 5, pp. 412-431.
- JARAMILLO, F., MULKI, J.P. Y MARSHALL, G.W. (2004) A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *Journal of Business Research*, **58**, pp. 705-714.
- JARVENPAA, S.L. Y TODD, P.A. (1997) Consumer Reactions to Electronic Shopping on the World Wide Web. *International Journal of Electronic Commerce*, **1**, 2, pp. 59-88.
- JARVIS, C., MACKENZIE, S.B. Y PODSAKOFF, P.M. (2003) A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, **30**, 2, pp. 199-218.
- JAWORSKI, B.J. Y KOHLI, A.K. (1991) Supervisory feedback: Alternative types and their impact on salespeople's performance and satisfaction. *Journal of Marketing Research*, **28** (May), pp. 190-201.
- JAWORSKI, B.J. Y KOHLI, A.K. (1993) Market orientation: Antecedents and consequences, *Journal of Marketing*, **57**, 3, pp. 53-70.
- JAYAWARDHENA, C. (2004) Measurement of Service Quality in Internet Banking: The Development of an Instrument. *Journal of Marketing Management*, **20**, 1/2, pp. 185-207.
- JOHNSTON, R. (1995) The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers, *International Journal of Service Industry Management*, **8**, 5, pp. 53-71.
- JOHNSTON, M.W. Y MARSHALL, G.W. (2003) *Sales force management*, 7ª edición, Boston: McGraw-Hill.
- JOHNSTON, M.W., PARASURAMAN, A., FUTRELL, C.M. Y BLACK, W.C. (1990) A longitudinal assessment of the impact of selected organizational influences on salespeople's organizational commitment during early employment. *Journal of Marketing Research*, **27**, 3, pp. 333-344.
- JOSHI, A.W. Y RANDALL, S. (2001) The indirect effects of organizational controls on salesperson performance and customer orientation. *Journal of Business Research*, **54**, pp. 1-9.
- JUN, M. Y CAI, S. (2001) The key determinants of internet banking service quality: a content analysis. *International Journal of Bank Marketing*, **19**, 7, pp. 276-291.

- JUN, M., PETERSON, R. Y ZSIDISIN, G.A. (1998) The identification and measurement of quality dimensions in health care: focus group interview result. *Health Care Management Review*, **23**, 4, pp. 81-96.
- JUN, M., YANG, Z. Y KIM, D. (2004) Customers' perceptions of online retailing service quality and their satisfaction. *International Journal of Quality & Reliability Management*, **21**, 8, pp. 817-840.
- KAYNAMA, S.A. Y BLACK, C.I. (2000) A proposal to assess the service quality of online travel agencies: an exploratory study. *Journal of Professional Services Marketing*, **21**, 1, pp. 63-88.
- KEATING, B., RUGIMBANA, R. Y QUAZI, A. (2003) Differentiating between service quality and relationship quality in cyberspace. *Managing Service Quality*, **13**, 3, pp. 217-232.
- KEIL, M., BERANEK, P.M. Y KONSYNSKI, B.R. (1995) Usefulness and Ease of Use: Field Study Evidence Regarding Task Considerations. *Decision Support Systems*, **13**, 1, pp. 75-91.
- KETTINGER, W.K. Y LEE, C.C. (1997) Pragmatic perspectives on the measurement of information systems service quality, *MIS Quarterly*, **21**, 2, pp. 223-240.
- KHANNA, S. (2001) Measuring the CRM ROI: Show Them Benefits, disponible en <http://www.crm-forum.com>.
- KIM, H. Y FESENMAIER, D.R. (2008) Persuasive Design of Destination Web Sites: An Analysis of First Impression. *Journal of Travel Research*, **47**, 1, pp. 3-13.
- KIM, M., KIM, J.H. Y LENNON, S.J. (2006) Online Service Attributes Available on Apparel Retail Web Sites: An E-S-QUAL approach. *Managing Service Quality*, **16**, 1, pp. 51-77.
- KIM, Y.J., KISHORE, R. Y SANDERS, G.L. (2005) From DQ to EQ: Understanding Data Quality in the Context of E-Business Systems. *Communications of the ACM*, **48**, 10, pp. 75-81.
- KIM, S. Y STOEL, L. (2004) Dimensional Hierarchy of Retail Website Quality. *Information and Management*, **4**, pp. 619-633.
- KIRCA, A.H., JAYACHANDRAN, S. Y BEARDEN, W.O. (2005) Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of Marketing*, **69**, 2, pp. 24-41.
- KLINE, R.B. (2005) *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, 2nd Edition. New York: Guilford.
- KOHLI, A.K. Y JAWORSKI, B.J. (1990) Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, **54**, 2, pp. 1-18.
- KOHLI, A.K., JAWORSKI, B.J. Y KUMAR, A. (1993) MARKOR: a measure of market orientation, *Journal of Marketing Research*, **30**, 4, pp. 467-477.
- KOHLI, A.K., SHERVANI, T.A. Y CHALLAGALLA, G.N. (1998) Learning and performance orientation of salespeople: The role of supervisors. *Journal of Marketing Research*, **35** (May), pp. 263-274.

- KOLESAR, M.B. Y GALBRAITH, R.W. (2000) A services-marketing perspective on e-retailing: implications for e-retailers and directions for further research, *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, **10**, 5, pp. 424-438.
- KOTLER, P. (1994) *Marketing Management – Analysis, Planning and Implementation*. New York, NY: Prentice-Hall.
- KOTLER, P. (2006) *Dirección de Marketing, 12ª edición*. Madrid: Pearson-Prentice-Hall.
- KOTLER, P., JAIN, D.C. Y MAESINCEE, S. (2002) *El Marketing se mueve. Una nueva aproximación a los beneficios, el crecimiento y la renovación*. Barcelona: Paidós Empresa.
- KOUFARIS, M., KAMBIL, A. Y LABARBERA, P.A. (2001/2002) Consumer behavior in web-based commerce: An empirical study. *International Journal of Electronic Commerce*, **6**, 2, pp. 131-154.
- KUMAR, V. Y VENKATESAN, R. (2005) Who Are Multichannel Shoppers and How Do They Perform? Correlates of Multichannel Shopping Behavior, *Journal of Interactive Marketing*, **19**, pp. 44-61.
- KUSHWAHA, T.L. Y SHANKAR, V. (2007) Optimal Allocation of Marketing Efforts by Customer-Channel Segments, *Marketing Science Institute Electronic Working Paper*, 07-207.
- KUTNER, S. Y CRIPPS, J. (1997) Managing the Customer Portfolio of Healthcare Enterprises, *The Healthcare Forum Journal*, **4**, pp. 52-54.
- KWAN, W. Y TAN, J.H. (1994) Measuring service quality in Singapore retail banking: a gap analysis and segmentation approach, *Singapore Management Review*, **16**, 2, pp. 1-24.
- LAFFERTY, B.A. Y HULT, G.T.M. (2001) A synthesis of contemporary market orientation perspectives, *European Journal of Marketing*, **35**, 1/2, pp. 92-109.
- LAI, J. (2006) Assessment of employees' perceptions of service quality and satisfaction with e-business. *International Journal of Human-Computer Studies*, **64**, 9, pp. 926-938.
- LAM, S.S.K. (1995) Assessing the validity of SERVQUAL: an empirical análisis in Hong Kong, *Asia Pacific Journal of Quality Management*, **4**, 4, pp. 33-40.
- LAM, S.S.K. Y WOO, K.S. (1997) Measuring service quality: a test-retest reliability investigation of SERVQUAL, *Journal of the Market Research Society*, **39**, 2, pp. 381-396.
- LANGAARD, E. Y EIGLIER, P. (1987) *Servuction. Le Marketing des Services*, Paris: Wiley.
- LANGERAK, F. (2003) An Appraisal of Research on the Predictive Power of Market Orientation. *European Management Journal*, **21**, 4, pp. 447-464.
- LAU, G.T. Y SIEW BIN, H. (1999) The influence of task characteristics and job-related characteristics on retail salesperson selling orientation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, **6**, pp. 147-156.
- LEE, G. Y LIN, H. (2005) Customer perceptions of e-service quality in online shopping. *International Journal of Retail & Distribution Management*, **33**, 2, pp. 161-176.

- LEHTINEN, U. Y LEHTINEN, J.R. (1982) Service Quality: A Study of Quality Dimensions, unpublished working paper, Service Management Institute, Helsinki, Finland.
- LEHTINEN, U. Y LEHTINEN, J.R. (1991) Two approaches to service quality dimensions. *The Service Industry Journal*, **11**, 3, pp. 287-303.
- LEVIN, M. (1996) Perspectives - The Future of Interactive Marketing. *Harvard Business Review*, **74**, 6, pp. 154-155.
- LEVY, M. Y SHARMA, A. (1993) Relationships Among Measures of Retail Salesperson Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, **21**, 3, pp. 231-238.
- LEWIS, R.C. Y BOOMS, B.H. (1983) The marketing aspects of service quality, en *Emerging Perspectives on Services Marketing*, Leonard L. Berry, G. Lynn Shostack, y Gregory Upah (eds.) Chicago: American Marketing Association, pp. 99-107.
- LI, H., KUO, C. Y RUSSELL, M.G. (1999) The Impact of Perceived Channel Utilities, Shopping Orientations and Demographics on the Consumer's Online Buying Behavior. *Journal of Computer Mediated Communication*. At www.ascusc.or.cmc/voI5/issue2/hairon.html
- LI, Y.N., TAN, K.C. Y XIE, M. (2002) Measuring web-based service quality. *Total Quality Management*, **13**, 5, pp. 685-700.
- LICHTENTAL, J.D. Y WILSON, D.T. (1992) Becoming market orientated. *Journal of Business Research*, **24**, pp. 191-207.
- LILJANDER, V. Y ROOS, I. (2002) Customer-relationship levels -from spurious to true relationships. *Journal of Services Marketing*, **16**, 7, pp. 593-614.
- LILJANDER V., VAN RIEL A.C.R. Y PURA, M. (2002) Customer Satisfaction with e-services: The case of an online recruitment portal in Yearbook on Services Management 2002 - E-services: (Eds.) Bruhn, M. and Strauss B.
- LIN, C., SHER, P.J. Y SHIH, H. (2005) Past progress and future directions in conceptualising customer perceived value. *International Journal of Service Industry Management*, **16**, 4, pp. 318-336.
- LIN, C.S., WU, S. Y TSAI, R.J. (2005) Integrating Perceived Playfulness into Expectation-Confirmation Model for Web Portal Context. *Information and Management*, **4**, 5, pp. 683-693.
- LIND, E. A. Y TYLER, T. R. (1988) *The social psychology of procedural justice*. New York, Plenum Press.
- LINDROOS, K. (1997) Use quality and World Wide Web. *Information and Software Technology*, **39**, 12, pp. 827-836.
- LINGS, I.N. (2004) Internal market orientation. Construct and consequences, *Journal of Business Research*, **57**, pp. 405-413.
- LIU, C. Y ARNETT, K.P. (2000) Exploring the factors associated with web site success in the context of electronic commerce. *Information & Management*, **38**, 1, pp. 23-33.

- LLONCH, J. Y LÓPEZ, P. (2004) La relación entre la orientación al mercado y los resultados y el efecto moderador de la estrategia genérica en dicha relación. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, **21**, pp. 65-88.
- LOHSE, G.L. Y SPILLER, P. (1998) Electronic Shopping. *Communications of the ACM*, **41**, 7, pp. 81-87.
- LOHSE, G.L. Y SPILLER, P. (1999) Internet retailer store design: how the user interface influences traffic and sales, *Journal of Computer-mediated Communication*, **5**, 2, disponible en www.ascusc.org/jcmc/vol5/issue2/lohse.htm
- LOIACONO, E.T., WATSON, R.T. Y GOODHUE, D.L. (2000) *WebQual™: A Web Site Quality Instrument*. Working Paper 2000-126-0. Athens, GA: University of Georgia.
- LOIACONO, E.T., WATSON, R.T. Y GOODHUE, D.L. (2002) WEBQUAL: A measure of website quality. In: K. Evans & L. Scheer (eds.) *Marketing educators' conference: Marketing theory and applications*, 13, pp. 432-437. Chicago, IL: American Marketing Association.
- LOIACONO, E.T., WATSON, R.T. Y GOODHUE, D.L. (2007) WebQual: An Instrument for Consumer Evaluation of Web Sites. *International Journal of Electronic Commerce*, **11**, 3, pp. 51-87.
- LONG, M. Y McMELLON, C. (2004) Exploring the determinants of retail service quality on the internet. *Journal of Services Marketing*, **18**, 1, pp. 78-90.
- LOVELOCK, C. Y WIRTZ, J. (2009) *Marketing de Servicios: Personal, Tecnología y Estrategia*. México: Pearson Educación.
- LOVELOCK, C. Y WRIGHT, L. (1999) *Principles of Service Marketing and Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice.
- LOVEMAN, G.W. (1998) Employee Satisfaction, Customer Loyalty and Financial Performance, *Journal of Service Research*, **1**, pp. 18-31.
- LUEDI, A.F. (1997) Personalise or perish. *Electronic Markets*, **7**, 3, pp. 22-25.
- LUQUE, T. (2000) *Técnicas de Análisis de Datos en Investigación de Mercados*. Madrid: Pirámide.
- LUSCH, R.F., VARGO, S.L. Y O'BRIEN, M. (2007) Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, **83**, 1, pp. 5-18.
- LYNCH, J.G. Y ARIELY, D. (2000) Wine Online: Search Costs Affect Competition on Price, Quality and Distribution. *Marketing Science*, **19**, 1, pp. 83-103.
- MACKENZIE, S.B., PODSAKOFF, P.M. Y AHEARNE, M. (1998) Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. *Journal of Marketing*, **62**, 3, pp. 87-98.
- MACKENZIE, S.B., PODSAKOFF, P.M. Y JARVIS, C.B. (2005) The problem of measurement model misspecification in behavioural and organizational research and some recommended solutions. *Journal of Applied Psychology*, **90**, 4, pp. 710-730.

- MACKENZIE, S.B., PODSAKOFF, P.M. Y RICH, G.A. (2001) Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, **29**, 2, pp. 115-134.
- MADU, C.N. Y MADU, A.A. (2002) Dimensions of e-quality. *International Journal of Quality & Reliability Management*, **19**, 3, pp. 246-258.
- MANDEL, M.J. Y HOF, R.D. (2001) Rethinking the Internet (Special Report), *Business Week*, 26 March, pp. 43-61.
- MARTÍN, E. Y COSSIO, F.J. (2001) La Orientación al Mercado y el Rendimiento Empresarial: el Caso de la Banca Española. *Cuadernos de Gestión*, **1**, 1, pp. 33-67.
- MARTÍN, E., MARTÍN, J. Y MARTÍN, D. (2008) Market Orientation and Internationalization Process in Small and Medium Enterprises. *Journal of Small Business Management*, **46**, 4, pp. 485-511.
- MATEAR, S., OSBORNE, P., GARRETT, T. Y GRAY, B.J. (2002) How does market orientation contribute to service firm performance? An examination of alternative mechanisms. *European Journal of Marketing*, **36**, 9/10, pp. 1058-1075.
- MATHWICK, C., MALHOTRA, N.K. Y RIGDON, E. (2001) Experiential value: Conceptualisation, measurement and application in the catalogue and Internet shopping environment. *Journal of Retailing*, **77**, 1, pp. 39-56.
- MATSUNO, K. Y MENTZER, J.T. (2000) The effects of strategy type on the market orientation-performance relationship. *Journal of Marketing*, **64**, 4, pp. 1-16.
- MAVONDO, F.T. Y FARRELL, M.A. (2000) Measuring market orientation: Are there differences between business marketers and consumer marketers? *Australian Journal of Management*, **25**, 2, pp. 223-244.
- MCCARTHY, E.J. (1960) *Basic Marketing*, Homewood, Ill.: Irwin.
- MCCARTHY, E.J. Y PERRAULT, W.D.JR. (1993) *Basic Marketing, A Global Managerial Approach*, Burr Ridge, Richard D. Irwin.
- MEHTA, S.C., LALWANI, A.K. Y HAN, S.L. (2000) Service quality in retailing: relative efficiency of alternative measurement scale for different product-service environments. *International Journal of Retail & Distribution Management*, **28**, 2, pp. 62-72.
- MENTZER, J.T., FLINT, D.J. Y HULT, G.T.M. (2001) Logistics Service Quality as a Segment-Customized Process. *Journal of Marketing*, **65**, 4, pp. 82-104.
- MEUTER, M.L., BITNER, M.J., OSTROM, A.L. Y BROWN, S.W. (2005) Choosing Among Alternative Service Delivery Modes: An Investigation of Customer Trial of Self-Service Technologies. *Journal of Marketing*, **69**, 2, pp. 61-83.
- MEUTER, M.L., OSTROM, A.L., ROUNDTREE, R.I. Y BITNER, M.J. (2000) Self-service technologies: Understanding customer satisfaction with technology-based service encounters. *Journal of Marketing*, **64**, 3, pp. 50-64.

- MILLS, P.K. Y MORRIS, J.H. (1986) Clients as 'partial' employees: role development in client participation. *Academy of Management Review*, **11**, 4, pp. 726-735.
- MIYAZAKI, A.D. Y FERNANDEZ, A. (2001) Consumer perceptions of privacy and security risks for online shopping. *Journal of Consumer Affairs*, **35**, 1, pp. 27-44.
- MOE, W. (2003) Buying, searching, or browsing: differentiating between online shoppers using in-store navigational clickstream. *Journal of Consumer Psychology*, **13**, 1/2, pp. 29-39.
- MOHR, J. Y SPEKMAN, R. (1994) Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior and conflict resolution techniques, *Strategic Management Journal*, **15**, pp. 132-152.
- MOLLENKOPF, D.A., RABINOVICH, E., LASETER, T.M. Y BOYER, K.K. (2007) Managing Internet Product Returns: A Focus on Effective Service Operations. *Decision Sciences*, **38**, 2, pp. 215-250.
- MONTOYA-WEISS, M., VOSS, G.B. Y GREWAL, D. (2000) *Bricks to clicks: What drives customer use of the Internet in a multichannel environment*. Working Paper. Carolina State University.
- MONTOYA-WEIS, M., VOSS, G. Y GREWAL, D. (2003) Determinants of online channel use and overall satisfaction with a relational, multichannel service provider. *Journal of the Academy of Marketing Science*, **31**, 4, pp. 448-458.
- MORGAN, R.M. Y HUNT, S.D. (1994) The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, **58**, 3, pp. 20-39.
- MORIARTY, R.T. Y MORAN, U. (1990) Managing Hybrid Marketing Systems, *Harvard Business Review*, **68**, pp. 146-157.
- MORRIS, M.G. Y TURNER, J.M. (2001) Assessing users' subjective quality of experience with the World Wide Web: an exploratory examination of temporal changes in technology acceptance. *International Journal of Human-Computer Studies*, **54**, 6, pp. 877-901.
- MULVENNA, M. D., ANAND, S. S. Y BUCHNER, A. G. (2000) Personalization on the Net Using Web Mining. *Communications of the ACM*, **43**, pp. 123-125.
- MUNUERA, J.L., RUIZ DE MAYA, S. Y ROMÁN, S. (2002) Efectos de la formación y de la intensidad competitiva sobre el rendimiento y la efectividad de la fuerza de ventas: un estudio empírico a nivel europeo. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, **11**, 1, pp. 183-196.
- MUYLLE, S., MOENAERT, R. Y DESPONTIN, M. (2004) The conceptualization and empirical validation of Web site user satisfaction. *Information and Management*, **41**, 5, pp. 543-560.
- NAIRN, A., BERTHON, P. Y MONEY, A. (2007) Learning from giants: Exploring, classifying and analysing existing knowledge on market research. *International Journal of Market Research*, **49**, 2, pp. 257-274.
- NARAYANDAS, D., CARAVELLA, M. Y DEIGHTON, J. (2002) The impact of Internet exchanges on business-to-business distribution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, **30**, 4, pp. 500-505.

- NARVER, J.C. Y SLATER, S.F. (1990) The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, **54**, 4, pp. 20-35.
- NESLIN, S.A., GREWAL, D., LEGHORN, R., SHANKAR, V., TEERLING, M.L., THOMAS, J.S. Y VERHOEF, P.C. (2006) Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management. *Journal of Service Research*, **9**, 2, pp. 95-112.
- NETEMEYER, R.G., BOLES, J.S., MCKEE, D.O. Y MCMURRIAN, R. (1997) An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of Marketing*, **61**, 3, pp. 85-98.
- NETEMEYER, R.G., BRASHEAR-ALEJANDRO, T. Y BOLES, J.S. (2004) A cross-national model of job-related outcomes of work role and family role variables: a retail sales context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, **32**, pp. 49-60.
- NIELSEN, J. (1993) *Usability Engineering*. San Diego, CA: Academic Press.
- NIELSEN, J. (2000) *Designing Web Usability: The Practice of Simplicity*. Indianapolis, IN: New Riders Publisher.
- NILSSON, R. (1999) Perspectives - Retailing: Confronting the Challenges that Face Bricks-and-Mortar Stores. *Harvard Business Review*, **77**, 4, pp. 166-168.
- NOVAK, T.P., HOFFMAN, D.L. Y YUNG, Y. (2000) Measuring the customer experience in online environments: A structural modelling approach. *Marketing Science*, **19**, 1, pp. 22-42.
- NUNNALLY, J.C. (1978) *Psychometric Theory. 2nd Edition*. New York: McGraw Hill.
- O'HARA, B.S., BOLES, J.S. Y JOHNSTON, M.W. (1991) The influence of personal variables on salesperson selling orientation. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, **11**, 1, pp. 61-67.
- OLIVA, R.A. (1997) Harnessing an unpredictable tool. *Marketing Management*, **6**, 1, pp. 34-36.
- OLIVER, R.L. (1994) A Conceptual Model of Service Quality and Service Satisfaction: Compatible Goals, Different Concepts, en T.A. Swartz, D.E. Bowen y S.W. Brown (eds.), *Advances in Services Marketing and Management*, vol. 2, Greenwich: JAI Press, pp. 65-85.
- OLIVER, C. (1997) Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views, *Strategic Management Journal*, **18**, 9, pp. 697-713.
- PADEN, N. Y STELL, R. (2000) Using consumer shopping orientations to improve Web site design. *Journal of Professional Services Marketing*, **20**, 2, pp. 73-85.
- PAGE, N. (2000) Developing subjective and objective measures of relationship quality and investigation the discriminant validity between relationship quality and service quality, doctoral thesis, Marketing Science Centre, University of South Australia. Adelaide.
- PAGE, N. Y SHARP, B. (2001) An exploratory study of the association between objective and subjective measures of relationship quality, unpublished paper, Marketing Science Centre, University of South Australia. Adelaide.

- PALMER, J.W., BAILEY, J.P. Y FARAJ, S. (1999) The Role of Intermediaries in the Development of Trust on the www: The Use and Prominence of Trusted Third Parties and Privacy Statements. *Journal of Computer Mediated Communication*. At www.ascusc.org/jcmc/voI5/issue3/palmer.html
- PARASURAMAN, A. (1996) *Understanding and Leveraging the Role of Customer Service in External, Interactive and Internal Marketing*, Paper presented at the 1996 Frontiers in Services Conference, Nashville, TN.
- PARASURAMAN, A. (1998) Customer service in business-to-business markets: an agenda for research. *Journal of Business & Industrial Marketing*, **13**, 4/5, pp. 309-321.
- PARASURAMAN, A. (2004) Assessing and improving service performance for maximum impact: insights from a two-decade-long research journey. *Performance Measurement and Metrics*, **5**, 2, pp. 45-52.
- PARASURAMAN, A. Y GREWAL, D. (2000) The impact of technology on the quality-value-loyalty chain: a research agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science*, **28**, 1, pp. 168-174.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V.A. Y BERRY, L.L. (1985) A conceptual Model of SQ and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, **49**, 4, pp. 41-50.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V.A. Y BERRY, L.L. (1988) SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, **64**, 1, pp. 12-40.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V.A. Y BERRY, L.L. (1991) Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale, *Journal of Retailing*, **67**, pp. 420-450.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V.A. Y BERRY, L.L. (1994) Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research, *Journal of Marketing*, **58**, pp. 111-124.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V.A. Y MALHOTRA A. (2005) E-S-QUAL. A Multiple-Item Scale for Assesing Electronic Service Quality. *Journal of Service Research*, **7**, 3, pp. 213-233.
- PARASURAMAN, A. Y ZINKHAN, G. (2002) Marketing to and serving customers through the Internet: an overview and research agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science*, **30**, 4, pp. 286-295.
- PARK, Y.A. Y GRETZEL, U. (2007) Success Factors for Destination Marketing Web Sites: A Qualitative Meta-Analysis. *Journal of Travel Research*, **46**, 1, pp. 46-63.
- PARVATIYAR, A. Y SHETH, J.N. (2001) Conceptual Framework of Customer Relationship Management, en J.N. Sheth, A. Parvatiyar y G. Shainesh (eds.), *Customer Relationship Management –Emerging Concepts, Tools and Applications*, New Delhi, India: Tata/McGraw-Hill, pp. 3-25.
- PAULIN, M. Y PERRIEN, J. (1996) Measurement of service quality: the effect of contextuality, en Kunst, P. y Lemmink, J. (eds), *Managing Service Quality*, Vol. III, London: Chapman, pp. 257-273.

- PAVLOU, P.A. (2003) Consumer acceptance of electronic commerce –integrating trust and risk with the technology acceptance model, *International Journal of Electronic Commerce*, **7**, 3, pp. 101-134.
- PAYNE, A. Y FROW, P. (2005) A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, **69**, 4, pp. 167-176.
- PEDERSEN, P.E. Y NYSVEEN, H. (2002) *Search mode and purchase intention in online shopping behaviour*. Working Paper. Agder University College and Norwegian School of Economics and Business Administration. En http://ikt.hia.no/perep/mode_manus4.pdf
- PELHAM, A.M. (1997) Market orientation and performance: The moderating effects of product and customer differentiation. *Journal of Business and Industrial Marketing*, **12**, 5, pp. 276-296.
- PELHAM, A.M. (1999) Influence of environment, strategy, and market orientation on performance in small manufacturing firms. *Journal of Business Research*, **45**, 1, pp. 33-46.
- PELHAM, A.M. (2000) Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, **38**, 1, pp. 48-67.
- PEPPARD, J. (2000) Customer relationship management (CRM) in financial services. *European Management Journal*, **18**, 3, pp. 312-327.
- PEPPERS, D. Y ROGERS, M. (1993) *The One-to-One Future*. London: Piatkus.
- PEPPERS, D. Y ROGERS, M. (1997) *Enterprise One to One*. London: Piatkus.
- PEPPERS, D., ROGERS, M. Y DORF, B. (1999) Is Your Company Ready for One-to-One Marketing?, *Harvard Business Review*, **77**, pp. 151-160.
- PETTIJOHN, C.E., PETTIJOHN, L., TAYLOR, A.J. Y KEILLOR, B.D. (2001) Are performance appraisals a bureaucratic exercise or can they be used to enhance sales-force satisfaction and commitment? *Psychology and Marketing*, **18**, 4, pp. 337-364.
- PHILIP, G. Y HAZLETT, S.A. (1997) The measurement of service quality: a new P-C-P attributes model, *International Journal of Quality & Reliability Management*, **14**, 3, pp. 260-286.
- PICCOLI, G., BROHMAN, M.K., WATSON, R.T. Y PARASURAMAN, A. (2004) Net-based customer service systems: Evolution and revolution in web site functionalities. *Decision Sciences*, **35**, pp. 423-455.
- PIERCY, N.F. (1995) Customer satisfaction and the internal market, *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, **1**, 1, pp. 22-44.
- PIERCY, N.F., CRAVENS, D.W., LANE, N. Y VORHIES, D.W. (2006) Driving Organizational Citizenship Behaviors and Salesperson In-Role Behavior Performance: The Role of Management Control and Perceived Organizational Support. *Journal of the Academy of Marketing Science*, **34**, 2, pp. 244-262.

- PIERCY, N.F., CRAVENS, D.W. Y MORGAN, N. (1998) Sales force performance and behaviour based management pressures in business-to-business sales organization. *European Journal of Marketing*, **32**, pp. 79-100.
- PIERCY, N.F. Y MORGAN, N.A. (1991) Internal marketing: the missing half of the marketing programme, *Long Range Planning*, **24**, 2, pp. 82-93.
- PITT, L., BERTHON, P. Y WATSON, R. (1999) Cyberservice: taming service marketing problems with the World Wide Web, *Business Horizons*, **42**, 1, pp. 11-18.
- PODSAKOFF, P.M. Y MACKENZIE, S.B. (1994) Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, **22**, pp. 185-191.
- PORTER, M.E. (1980) *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- PORTER, M.E. (2001) Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, **79**, 3, pp. 63-78.
- POULYMENAKOU, A. Y TSIRONIS, L. (2003) Quality and electronic commerce: a partnership for growth. *The TQM Magazine*, **16**, 3, pp. 137-151.
- PUJARI, D. (2004) Self-service with a smile? Self-service technology (SST) encounters among Canadian business-to-business. *International Journal of Service Industry Management*, **15**, 2, pp. 200-219.
- QIN, H. Y PRYBUTOK, V.R. (2009) Service quality, customer satisfaction, and behavioral intentions in fast-food restaurants, *International Journal of Quality and Service Sciences*, **1**, 1, pp. 78-95.
- QUINN, C. (1999) How Leading-Edge Companies Are Marketing, Selling, and Fulfilling over the Internet. *Journal of Interactive Marketing*, **13**, 4, pp. 39-50.
- RACKHAM, N. (2000) Channel strategy: the next generation. *Sales & Marketing Management*, **52**, 9, pp. 40-42.
- RAFIQ, M. Y AHMED, P. (1993) The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary Between Marketing And Human Resource Management, *Journal of Marketing Management*, **9**, pp. 219-232.
- RAFIQ, M. Y AHMED, P.K. (2000) Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension, *Journal of Services Marketing*, **14**, 6, pp. 449-462.
- RAJSHEKHAR, G.J., WHIPPLE, T.W. Y GHOSH, A.K. (2005) Market orientation, strategic flexibility, and performance: implications for service providers, *Journal of Services Marketing*, **19**, 4, pp. 212-221.
- RAVALD, A. Y GRÖNROOS, C. (1996) The value concept and relationship marketing, *European Journal of Marketing*, **30**, 2, pp. 19-33.
- RAYPORT, J.F. Y JAWORSKI, B. J. (2001) *E-commerce*, New York, NY: McGraw Hill.
- REIBSTEIN, D.J. (2002) What attracts customers to online stores, and what keeps them coming back?. *Journal of the Academy of Marketing Science*, **30**, 4, pp. 465-473.

- REICHELLED, F.F. Y SCHEFTER, P. (2000) E-Loyalty: your secret weapon on the web. *Harvard Business Review*, **78**, 4, pp. 105-113.
- REINARTZ, W., KRAFFT, M. Y HOYER, W.D. (2004) The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance, *Journal of Marketing Research*, **41**, pp. 293-305.
- RIBBINK, D., VAN RIEL, A.C.R., LILJANDER, V. Y STREUKENS, S. (2004) Comfort your online customer: quality, trust and loyalty on the internet. *Managing Service Quality*, **14**, 6, pp. 446-456.
- RICE, M. (2002) What makes users revisit a web site?. *Marketing News*, **31**, 6, pp. 12.
- RICH, G.A., BOMMER, W.H., MACKENZIE, S.B., PODSAKOFF, P.M. Y JOHNSON, J.L. (1999) Apples and apples or apples or oranges? A meta-analysis of objective and subjective measures of salesperson performance. *Journal of Personal Selling of Sales Management*, **19** (Fall), pp. 41-52.
- RICHARDS, K.A. Y JONES, E. (2008) Customer relationship management: Finding value drivers, *Industrial Marketing Management*, **37**, pp. 120-130.
- RISCH, A. Y SCHULTZ, S. (2000) Customer Participation in Services Production and Delivery, en T.A. Schwartz y D. Iacobucci (eds.), *Handbook of Services Marketing and Management*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, pp. 111-125.
- RIZZO, J., HOUSE, R.J. Y LIRTZMAN, S.I. (1970) Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, **15**, 2, 150-163.
- ROBERTS, J.A., COULSON, K.R. Y CHONKO, L.B. (1999) Salesperson perceptions of equity and justice and their impact on organizational commitment and turnover. *Journal of Marketing Theory and Practice*, **7**, 1, pp. 1-16.
- ROHM, A.J. Y MILNE, G.R. (1998) Emerging marketing and policy issues in electronic commerce: attitudes and beliefs of Internet users. A. Andreason, A. Simonson & N.C. Smith (eds.) *Marketing and Public Policy Conference Proceedings*, 8, pp. 73-79. American Marketing Association.
- ROMÁN, S. Y MUNUERA, J.L. (2003) Conceptuación y medición del rendimiento y la efectividad de la fuerza de ventas. *ESIC Market*, **114**, Enero-Abril, pp. 23-42.
- ROSENBAUM, M.S. (2005) Meet the cyberscape. *Marketing Intelligence & Planning*, **23**, 6/7, pp. 636-647.
- ROWLEY, J. (1998) Quality measurement in the public sector: some perspectives from the service quality literature. *Total Quality Management*, **9**, 2/3, pp. 321-333.
- RUBIN, M. (1997) Creating Customer-Oriented Companies, *Prism*, **4**, 4, pp. 5-27.
- RUEKERT, R.W. (1992) Developing a market orientation: an organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing*, **9**, pp. 225-245.
- RUST, R. Y LEMON, K. (2001) E-service and the consumer. *International Journal of Electronic Commerce*, **5**, 3, pp. 85-101.

- RUST, R.T. Y OLIVER, R.L. (1994) Service quality: insights and managerial implications from the frontier. In R.T. Rust y R.L. Oliver (eds) *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*. Thousand Oaks, Ca: Sage Publications.
- RUST, R.T. Y VARKE, S. (1996) Rising from the ashes of advertising. *Journal of Business Research*, **37**, 3, pp. 173-181.
- RUST, R. Y ZAHORIK, A. (1993) Customer Satisfaction, Customer Retention and Market Shared, *Journal of Retailing*, **69**, pp. 193-215.
- SAN MARTÍN, S. (2005) El Marketing Interno como herramienta clave en la gestión de RR.HH., *Aedipe: Revista de la Asociación Española de Dirección de Personas*, **34**, pp. 32-45.
- SÁNCHEZ, M. Y SARABIA, F.J. (1999) Validez y fiabilidad de escalas. Capítulo 14 de Sarabia, F.J. (Ed.): *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Madrid: Pirámide.
- SANTOS, J. (2003) E-service quality: a model of virtual service quality dimensions. *Managing Service Quality*, **13**, 3, pp. 233-246.
- SANTOS, M.L., SANZO, M.J., ÁLVAREZ, L.I. Y VÁZQUEZ, R. (2005) Organizational learning and market orientation: interface and effects on performance. *Industrial Marketing Management*, **34**, pp. 187-202.
- SANZO, M.J., GARCÍA, N., SANTOS, M.L. Y TRESPALACIOS, J.A. (2007) Empresa global y mercados locales: XXI Congreso Anual AEDEM, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, 6,7 y 8 de junio de 2007 / coord. por Carmelo Mercado Idoeta, Vol. 2, 2007 (Comunicaciones), ISBN 978-84-7356-500-4, pag. 32
- SASSER, W.E.JR, OLSEN, R.P. Y WYCKOFF, D.D. (1978) *Management of Service Operations: Text and Cases*, Boston, MA: Allyn & Bacon.
- SATORRA, A. Y BENTLER, P.M. (1994) Corrections to Test Statistics and Standard Errors in Covariance Structure Analysis. Capítulo 16 de Von Eye, A. y Clogg, C.C. (Eds.) *Latent Variable Analysis*. Thousand Oaks, California: SAGE. 399-419.
- SAXE, R. Y WEITZ, B.A. (1982) The SOCO scale: a measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, **19**, pp. 343-351.
- SCHIJNS, J.M.C. Y GROENEWOUD, C. (2006) *Multi-channel Management: Getting it Right!* Managementwetenschappen Working Paper: Green series: gr06-02, pp.1-10, Open University of the Netherlands.
- SCHLOSSER, A.E. Y KANFER, A. (2001) Interactivity in commercial web sites: Implications for web site effectiveness. In: S. Ratneshwar (Chair) *Individual differences in consumer behavior on the web: Special topic session*. Scottsdale, AZ: Society for Consumer Psychology.
- SCHNEIDER, B. Y BOWEN, D. (1993) The service organization: human resources management is crucial, *Organizational Dynamics*, **21**, 4, pp. 39-52.
- SEGARS, A.H. Y GROVER, V. (1993) Re-Examining Perceived Ease of Use and Usefulness: A Confirmatory Factor Analysis. *MIS Quarterly*, **17**, 4, pp. 517-525.

- SHAH, R. Y GOLDSTEIN, S.M. (2006) Use of structural equation modelling in operations management research: Looking back and forward. *Journal of Operations Management*, **24**, pp. 148-169.
- SHANKAR, V., SMITH, A.K. Y RANGASWAMY, A. (2003) The Relationship between Customer Satisfaction and Loyalty in Online and Offline Environments. *International Journal of Research in Marketing*, **20**, 2, pp. 153-175.
- SHAPIRO, B. (1988) What the hell is 'market-oriented'? *Harvard Business Review*, **67**, 6, pp. 119-125.
- SHARMA, S. (1996) *Applied Multivariate Techniques*. New York: John Wiley & Sons.
- SHEEHAN, K.B. Y HOY, M.G. (2000) Dimensions of privacy concern among online consumers. *Journal of Public Policy and Marketing*, **19**, 1, pp. 62-73.
- SHOHAM, A., ROSE, G.M. Y KROPP, F. (2005) Market orientation and performance: a meta-analysis. *Marketing Intelligence & Planning*, **23**, 5, pp. 435-454.
- SHOSTACK, G.L. (1985) Planning the Service Encounter, en J.A. Czepiel, M.R. Solomon y C.F. Surprenant (eds.), *The Service Encounter*, Lexington: Lexington Books, pp. 243-254.
- SIGUAW, J.A., BROWN, G. Y WIDING, R.E.II (1994) The influence of market orientation of the firm on salesforce behaviour and attitudes, *Journal of Marketing Research*, **31**, pp. 106-116.
- SIMINTIRAS, A.C., LANCASTER, G.A. Y CADOGAN, J.W. (1994) Perceptions and attitudes of salespeople towards the overall sales job and the work itself. Some preliminary findings, *Journal of Managerial Psychology*, **9**, 7, pp. 3-10.
- SINGH, J. (1993) Boundary role ambiguity: facets, determinants and impacts. *Journal of Marketing*, **57**, pp. 11-31.
- SINGH, J. (1998) Striking a Balance in Boundary-Spanning Positions: An Investigation of Some Unconventional Influences of Role Stressors and Job Characteristics on Job Outcomes of Salespeople. *Journal of Marketing*, **62**, pp. 69-86.
- SINGH, M. (2002) E-services and their role in B2C e-commerce. *Managing Service Quality*, **12**, 6, pp. 434-446.
- SINGH, D. Y AGRAWAL, D.P. (2003) CRM Practices in Indian Industries, *International Journal of Customer Relationship Management*, **5**, pp. 241-257.
- SLATER, S.F. Y NARVER, J.C. (1994) Does competitive environment moderate the market orientation – performance relationship? *Journal of Marketing*, **58**, 1, pp. 46-55.
- SLATER, S.F. Y NARVER, J.C. (1995) Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, **59**, 3, pp. 63-74.
- SLATER, S.F. Y NARVER, J.C. (2000) The positive effect of a market orientation on business profitability: a balanced replication. *Journal of Business research*, **48**, 1, pp. 69-73.
- SLATER, S.F. Y OLSON, E.M. (2002) A Fresh Look at Industry and Market Analysis, *Business Horizons*, **45**, pp. 15-22.

- SNYDER, I. (1996) *Hypertext: The Electronic Labyrinth*. Melbourne: Melbourne University Press.
- SOUSA, R. Y VOSS, C.A. (2006) Service Quality in Multichannel Services Employing Virtual Channels. *Journal of Service Research*, **8**, 4, pp. 356-371.
- SPILLER, P. Y LOHSE, G.L. (1998) A Classification of Internet Retail Stores. *International Journal of Electronic Commerce*, **2**, 2, pp. 29-56.
- SPIRO, R.S. Y WEITZ, B.A. (1990) Adaptive selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity. *Journal of Marketing Research*, **27**, pp. 61-69.
- SPREITZER G.M. Y DONESON D. (2008) Musings on the Past and Future of Employee Empowerment. En: Tom Cummings (eds.) *The Handbook of Organizational Development*. Thousand Oaks: Sage, pp. 311-325.
- SRINIVASAN, S., ANDERSON, R. Y PONNAVOLU, K. (2002) Customer loyalty in e-commerce: An exploration of its antecedents and consequences. *Journal of Retailing*, **78**, 1, pp. 41-50.
- STONE, M., HOBBS, M. Y KHALEELI, M. (2002) Multichannel Customer Management: The Benefits and Challenges. *Journal of Database Marketing*, **10**, 1, pp. 39-52.
- STONE, M. Y WOODCOCK, N. (2001) Defining CRM and Assessing its Quality, en B.Foss y M. Stone (eds.), *Successful Customer Relationship Marketing*, London: Kogan Page, pp. 3-20.
- STORBACKA, K., STRANDVIK, T. Y GRÖNROOS, C. (1995) Managing customer relationships for profit, en Payne, A. (ed.), *Advances in Relationship Marketing*, London: Kogan Page Ltd.
- STRAUB, D. Y KLEIN, R. (2001) E-competitive transformations. *Business Horizons*, **44**, 3, pp. 3-12.
- SUBRAMANIAN, G.H. (1994) A Replication of Perceived Usefulness and Perceived Ease of Use Measurement. *Decision Sciences*, **25**, 5/6, pp. 863-874.
- SUJAN, H. (1986) Smarter versus harder: An exploratory attributional analysis of salespeople's motivation. *Journal of Marketing Research*, **23**, 1, pp. 41-49.
- SUJAN, H., WEITZ, B.A. Y KUMAR, N. (1994) Learning orientation, working smart, and effective selling. *Journal of Marketing*, **58**, pp. 39-52.
- SURJADAJA, H., GHOSH, S. Y ANTONY, J. (2003) Determining and assessing the determinants of e-service operations. *Managing Service Quality*, **13**, 1, pp. 39-53.
- SWAMINATHAN, V., LEPKOWSKA-WHITE, E. Y RAO, B. (1999) Browsers or Buyers in Cyberspace? An Investigation of Factors Influencing Electronic Exchange. *Journal of Computer Mediated Communication*, **5**, 2. En <http://www.ascusc.org/jcmc/vol5/issue2/swaminathan.htm>
- SWEENEY, J.C. Y LAPP, W. (2004) Critical service quality encounters on the web: an exploratory study. *Journal of Services Marketing*, **18**, 3, pp. 276-289.
- SWIFT, R.S. (2000) *Accelerating Customer Relationships -Using CRM and Relationship Technologies*. Upper Saddle River, N.J: Prentice-Hall.

- SZYMANSKI, D.M. Y HISE, R.T. (2000) e-Satisfaction: An initial examination. *Journal of Retailing*, **76**, 3, pp. 309-322.
- TAN, K.C., XIE, M. Y LI, Y.N. (2003) A service quality framework for web-based information systems. *The TQM Magazine*, **15**, 3, pp. 164-172.
- TANNER, J.F., DUNN, M.G. Y CHONKO, L.B. (1993) Vertical exchange and salesperson stress. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, **13**, 2, pp. 27-36.
- TEAS, R.K. (1993) Customer expectations and the measurement of perceived service quality, *Journal of Professional Services Marketing*, **8**, 2, pp. 33-54.
- THAKUR, R., SUMMEY, J.H. Y BALASUBRAMANIAN, S.K. (2006) CRM as Strategy: Avoiding the Pitfall of Tactics, *Marketing Management Journal*, **16**, 2, pp. 147-154.
- THIBAUT, J. Y WALKER, L. (1975) *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- THUSY, A. Y MORRIS, L. (2004) *From CRM to customer experience: a new realm for innovation*, Business Digest.
- TIMMERS, P. (1999) *Electronic commerce: strategies and models for business-to-business trading*, Chichester, New York: Wiley.
- TROCCHIA, P.J. Y JANDA, S. (2003) How do consumers evaluate internet retail service quality?. *Journal of Services Marketing*, **17**, 3, pp. 243-253.
- TYAGI, P. (1985) Relative importance of key job dimensions and leadership behaviours in motivating salesperson work performance. *Journal of Marketing*, **49** (Summer), pp. 76-86.
- TYLER, T.R. (1989) The psychology of procedural justice: a test of the group values model. *Journal of Personality and Social Psychology*, **57**, pp. 330-338.
- TYLER, T.R. (1994) Psychological models of the justice motive: antecedents of distributive and procedural justice. *Journal of Personality and Social Psychology*, **67**, 5, pp. 850-863.
- ULLMAN, J. (1996) Structural equation modelling. En Tabachnick, G. y Fidell, L. (eds.), *Using multivariate statistics*, New York: Harper Collins. 709-811.
- URIEL, E. Y ALDÁS, J. (2005) *Análisis Multivariante Aplicado: aplicaciones al marketing, investigación de mercados, economía, dirección de empresas y turismo*. Thomson-Paraninfo: Madrid.
- VAN DEN POEL, D. Y LEUNIS, J. (1999) Consumer Acceptance of the Internet as a Channel of Distribution. *Journal of Business Research*, **45**, 3, pp. 249-256.
- VAN DER HEIJDEN, H. (2004) User acceptance of hedonic information systems. *MIS Quarterly*, **28**, 4, pp. 695-704.
- VAN DYKE, T.P., KAPPELMAN, L.A. Y PRYBUTOK, V.R. (1997) Measuring information systems service quality: concerns on the use of the SERVQUAL questionnaire. *MIS Quarterly*, **21**, 2, pp. 195-208.

- VAN IWAARDEN, J., VAN DER WIELE, T., BALL, L. Y MILLEN, R. (2004) Perceptions about the quality of web sites: a survey amongst students at Northeastern University and Erasmus University. *Information & Management*, **41**, 8, pp. 947-959.
- VAN RIEL, A.C.R., LILJANDER, V., LEMMINK, J. Y STREUKENS, S. (2004) Boost customer loyalty with online support: the case of mobile telecoms providers. *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, **1**, 1, pp. 4-23.
- VAN RIEL, A.C.R., LILJANDER, V. Y JURRIËNS, P. (2001) Exploring consumer evaluations of e-services: a portal site. *International Journal of Service Industry Management*, **12**, 4, pp. 359-377.
- VARADARAJAN, P.R. Y JAYACHANDRAN, S. (1999) Marketing strategy: an assessment of the state of the field and outlook, *Journal of the Academy of Marketing Science*, **27**, 2, pp. 120-143.
- VARELA, J.A. Y DEL RIO, M.L. (2007) Orientación al Mercado, Rendimiento Empresarial y Resultado Exportador, *Mediterráneo Económico*, **11**, (Ejemplar dedicado a: Nuevos enfoques del marketing y la creación de valor, coord. por M.J. Yagüe), pp. 79-112.
- VAREY, R.J. (1995) Internal marketing: a review and some interdisciplinary research challenges, *International Journal of Service Industry Management*, **6**, 1, pp. 40-63.
- VARGO, S.L. (2004) The Four Services Marketing Myths. *Journal of Service Research*, **6**, 4, pp. 324-335.
- VARGO, S.L. Y LUSCH, R.F. (2004) Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, **68**, 1, pp. 1-17.
- VÁZQUEZ, R., SANTOS, M.L. Y ÁLVAREZ, L.I. (2000) Análisis cultural y operativo de la orientación al mercado, efectos moderadores en la relación orientación al mercado resultados. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, **14**, 1, pp. 7-42.
- VENKATESH, V. (2000) Determinants of perceived ease of use: integrating control, intrinsic motivation, and emotion into the technology acceptance model. *Information Systems*, **11**, 4, pp. 342-365.
- VENKATESH, V. Y DAVIS, F.D. (2000) A theoretical extension of the technology acceptance model: four longitudinal field studies. *Management Science*, **46**, 2, pp. 186-204.
- VENKATESH, V., MORRIS, M.G., DAVIS, G.B. Y DAVIS, F.D. (2003) User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, **27**, 3, pp. 425-478.
- VENKATRAMAN, N. (2000) Five Steps to a Dot-Com Strategy: How to Find your Footing on the Web. *Sloan Management Review*, **41**, 3, pp. 15-28.
- VERBEKE, W. (1997) Individual differences in emotional contagion of salespersons: its effect on performance and burnout. *Psychology and Marketing*, **14**, 6, pp. 617-636.
- VERHOEF, P.C. Y LANGERAK, F. (2002) Further thoughts on CRM: strategically Embedding in CRM organizations, ERIM Report Series Research in Management, Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management. Disponible en papers.ssrn.com.

- VISHWANATH, V. Y MULVIN, G. (2001) Multi-channels: The real winners in the B2C internet wars. *Business Strategy Review*, **12**, 1, pp. 25-33.
- VOON, B.H. (2006) Linking a service-driven market orientation to service quality, *Managing Service Quality*, **16**, 6, pp. 595-619.
- WALKER, R.H., CRAIG-LEES, M., HECKER, R. Y FRANCIS, H. (2002) Technology-enabled service delivery: An investigation of reasons affecting customer adoption and rejection. *International Journal of Service Industry Management*, **13**, 1, pp. 91-106.
- WALLACE, D.W., GIESE, J.L. Y JOHNSON, J.L. (2004) Customer Retailer Loyalty in the Context of Multiple Channel Strategies. *Journal of Retailing*, **80**, 4, pp. 249-263.
- WANG, H., XIE, M. Y GOH, T.N. (1999) Service quality of Internet search engines, *Journal of Information Science*, **25**, 6, pp. 499-507.
- WEBSTER, F.E. (1992) The changing role of marketing in the corporation. *Journal of marketing*, **56**, 4, pp. 1-17.
- WEISMAN, J. (2001) Report: e-commerce to grow 57 percent in 2001. E- Commerce Times. En www.ecommercetimes.com/perl/story/6530.html
- WEITZ, B. A. Y BRADFORD K. D. (1999) Personal selling and sales management: A relationship marketing perspective. *Academy of Marketing Science Journal*, **27**, 2, pp. 241-254.
- WERTS, C.E., LINN, R.L. Y JÖRESKOG, K.G. (1974) Interclass Reliability Estimates: Testing Structural Assumptions. *Educational and Psychological Measurement*, **34**, pp. 25-33.
- WILSON, R.M.S., GILLIGAN, C.T. Y PEARSON, D.J. (1992) *Strategic Marketing Management: Planning, Implementation and Control*, London: Butterworth Heinemann/CIM.
- WILLIAMS, A.R.T., DALE, B.G., VISSER, R.L. Y VAN DER WIELE, T. (2001) B2B, old economy businesses and the role of quality. Part 1 – the simple alternative, *Measuring Business Excellence*, **5**, 2, pp. 39-44.
- WILLIAMS, K.C. Y SPIRO, R.L. (1985) Communication style in the salesperson customer dyad. *Journal of Marketing Research*, **22**, pp. 434-442.
- WOLFINBARGER, M.F. Y GILLY, M.C. (2001) Shopping online for freedom control and fun. *California Management Review*, **43**, 2, pp. 34-55.
- WOLFINBARGER, M. Y GILLY, M.C. (2002) *.comQ: Dimensionalizing, measuring and predicting quality of the e-tail experience*. Working Paper 02-100. Cambridge, MA.: Marketing Science Institute.
- WOLFINBARGER, M. Y GILLY, M.C. (2003) ETailQ: dimensionalizing, measuring and predictingetail quality. *Journal of Retailing*, **79**, 3, pp. 183-198.
- WONG, A. Y SOHAL, A. (2002) Customer perspectives on service quality and relationship quality in retail encounters, *Managing Service Quality*, **12**, 6, pp. 424-433.
- WRIGHT, A. (2002) Technology as an enabler of the global branding of retail financial services. *Journal of International Marketing*, **10**, 2, pp. 83-98.

- XUE, M. Y HARKER, P.T. (2002) Customer efficiency: concept and its impact on e-business management. *Journal of Service Research*, **4**, 4, pp. 253-267.
- YAMMARINO, F.J. Y DUBINSKY, A.J. (1990) Salesperson performance and managerially controllable factors: an investigation of individual and work group effects. *Journal of Management*, **16**, 1, pp. 87-106.
- YANG, Z. (2001) Consumer Perceptions of Service Quality in Internet based Electronic Commerce. *Proceedings of the 30th EMAC Conference*, May 8-11, Bergen, Norway.
- YANG, Z., CAI, S., ZHOU, Z. Y ZHOU, N. (2005) Development and validation of an instrument to measure user perceived service quality of information presenting Web portals. *Information & Management*, **42**, 4, pp. 575-589.
- YANG, Z. Y FANG, X. (2004) Online service quality dimensions and their relationships with satisfaction: a content analysis of customer reviews of securities brokerage services. *International Journal of Service Industry Management*, **15**, 3/4, pp. 302-326.
- YANG, Z. Y JUN, M. (2002) Consumer perception of e-service quality: from Internet purchaser and non-purchaser perspectives. *Journal of Business Strategies*, **19**, 1, pp. 19-41.
- YANG, Z., JUN, M. Y PETERSON, R.T. (2004) Measuring customer perceived online service quality. Scale development and managerial implications. *International Journal of Operations & Production Management*, **24**, 11, pp. 1149-1174.
- YANG, Z., PETERSON, R.T. Y CAI, S. (2003) Services quality dimensions of internet retailing: an exploratory analysis. *Journal of Services Marketing*, **17**, 7, pp. 685-700.
- YANG, Z., PETERSON, R.T. Y HUANG, L. (2000) Taking the pulse of Internet pharmacies. *Marketing Health Services*, **21**, 2, pp. 4-10.
- YOO, B. Y DONTU, N. (2001) Developing a scale to measure the perceived quality of an Internet shopping site (SITEQUAL). *Quarterly Journal of Electronic Commerce*, **2**, 1, pp. 31-46.
- ZABLAH, A.R., BELLENGER, D.N. Y JOHNSTON, W.J. (2004) Customer relationship management implementation gaps, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, **24**, 4, pp. 279-295.
- ZEITHAML, V.A. (1988) Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, **52**, 3, pp. 2-22.
- ZEITHAML, V.A. (2002) Service excellence in electronic channels. *Managing Service Quality*, **12**, 3, pp. 135-138.
- ZEITHAML, V.A., BERRY, L.L. Y PARASURAMAN, A. (1988) Communication and control processes in the delivery of service quality, *Journal of Marketing*, **52**, pp. 35-48.
- ZEITHAML, V.A., BERRY, L.L. Y PARASURAMAN, A. (1993) The nature and determinants of customer expectations of service, *Journal of the Academy of Marketing Science*, **21**, pp. 1-12.
- ZEITHAML, V.A., BERRY, L.L. Y PARASURAMAN, A. (1996) The behavioral consequences of service quality, *Journal of Marketing*, **60**, pp. 31-46.

- ZEITHAML, V.A. Y BITNER, M.J. (1996) *Services Marketing*, New York, NY: McGraw-Hill.
- ZEITHAML, V.A. Y BITNER, M.J. (2002) *Marketing de servicios. Un enfoque de integración del cliente a la empresa*. México: Mc Graw-Hill.
- ZEITHAML, V.A., PARASURAMAN, A. Y BERRY, L.L. (1985) Problems and Strategies in Services Marketing. *Journal of Marketing*, **49**, 2, pp. 33-46.
- ZEITHAML, V.A., PARASURAMAN, A. Y BERRY, L.L. (1990) *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: Free Press.
- ZEITHAML, V.A., PARASURAMAN, A. Y MALHOTRA, A. (2000) *e-service Quality: Definition, Dimensions and Conceptual Model*. Working Paper. Cambridge, MA.: Marketing Science Institute.
- ZEITHAML, V.A., PARASURAMAN, A. Y MALHOTRA, A. (2001) *A conceptual framework for understanding e-service quality: Implications for future research and managerial practice*. Working Paper 00-115. Cambridge, MA.: Marketing Science Institute.
- ZEITHAML, V.A., PARASURAMAN, A. Y MALHOTRA, A. (2002a) Service quality delivery through web sites: a critical review of extant knowledge. *Journal of the Academy of Marketing Science*, **30**, 4, pp. 362-375.
- ZEITHAML, V.A., PARASURAMAN, A. Y MALHOTRA, A. (2002b) *An empirical examination of the service quality –value-loyalty chain in an electronic channel*. Working paper. Chapel Hill, NC: University of North Caroline.
- ZELLWEGER, P. (1997) Web-Based Sales: Defining the Cognitive Buyer. *Electronic Markets*, **7**, 3, pp. 10-16.
- ZHANG, G. Y GAI, J. (2005) Strategic choice for being e-business. *ACM International Conference Proceeding Series*, **113**, pp. 184-187. Proceedings of the 7th international conference in Electronic Commerce. portal.acm.org.
- ZHANG, X. Y PRYBUTOK, V. R. (2005) A Consumer Perspective of E-Service Quality. *IEEE Transactions on Engineering Management*, **52**, 4, pp. 461-477.
- ZHANG, P. Y VON DRAN, G. (2001) Expectations and rankings of Web site quality features: results of two studies on user perceptions. *Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences*, Wailea Maui, HI, USA.
- ZHU, F.X., WYMER, W.J. Y CHEN, I. (2002) IT-based services and service quality in consumer banking, *International Journal of Service Industry Management*, **13**, 1, pp. 69-90.

**ANEXO. CUESTIONARIO UTILIZADO
EN LA INVESTIGACIÓN**

NOMBRE ENTIDAD BANCARIA:

DIRECCIÓN DE LA ENTIDAD:

ESTRUCTURA JURIDICA:

BANCO
 CAJA DE AHORROS
 COOPERATIVA DE CRÉDITO

Nº TRABAJADORES:

CARGO QUE OCUPA:

GESTOR COMERCIAL
 DIRECTOR OFICINA

AÑOS DE EXPERIENCIA COMO VENDEDOR:

AÑOS DE EXPERIENCIA COMO VENDEDOR EN LA EMPRESA:

SEXO:

HOMBRE
 MUJER

TIPO DE CLIENTES CON LOS QUE TRABAJA:

PARTICULARES
 Particulares
 Pequeños negocios
 PYMES

Instrucciones: Señalar una respuesta por pregunta. Las respuestas seran valoradas en una escala del 1 al 7.

*1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Parcialmente en desacuerdo, 4 = Indiferente,
 5 = Parcialmente de acuerdo, 6 = De acuerdo, 7 = Totalmente de acuerdo.*

ACTIVIDADES DE MARKETING: CANAL ELECTRÓNICO

La página Web esta disponible 1 2 3 4 5 6 7

La apariencia de la página Web está cuidada 1 2 3 4 5 6 7

Es fácil para los clientes encontrar el producto o servicio deseado y acceder a la información sobre ese producto 1 2 3 4 5 6 7

La información sobre los productos está actualizada 1 2 3 4 5 6 7

La información sobre los productos es exacta 1 2 3 4 5 6 7

Los productos o servicios que se venden son los prometidos 1 2 3 4 5 6 7

Los productos/servicios se entregan de acuerdo con lo prometido 1 2 3 4 5 6 7

La empresa cumple con exactitud los servicios prometidos en la página Web 1 2 3 4 5 6 7

La empresa distribuye los productos (o presta los servicios) en el tiempo convenido	1	2	3	4	5	6	7
La página Web funciona correctamente	1	2	3	4	5	6	7
Se ofrecen mecanismos de reembolso en el caso de que haya problemas	1	2	3	4	5	6	7
Se ofrecen garantías para el servicio online (devoluciones, recuperación de costes de envío, etc.)	1	2	3	4	5	6	7
Existe la posibilidad de contactar con personas que dan servicio online al cliente	1	2	3	4	5	6	7
El cliente puede recibir servicio telefónico mientras visita la página Web	1	2	3	4	5	6	7
Cuándo un cliente tiene un problema le es fácil obtener ayuda	1	2	3	4	5	6	7
Los e-mail de ruegos o quejas por parte de los clientes, realizadas en la página Web o relativos a la página Web, obtienen una oportuna respuesta	1	2	3	4	5	6	7
Se envía la confirmación de los pedidos o de los servicios realizados oportunamente	1	2	3	4	5	6	7
La página Web proporciona información en profundidad	1	2	3	4	5	6	7
La información de precios es clara, veraz y fácil de entender	1	2	3	4	5	6	7
La página Web permite que el cliente no malgaste su tiempo	1	2	3	4	5	6	7
Resulta fácil y rápido completar una transacción	1	2	3	4	5	6	7

ACTIVIDADES DE MARKETING: CANAL PERSONAL

Mi jefe comparte conmigo la información relativa al trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Mi nivel de autoridad está claramente definido	1	2	3	4	5	6	7
Las metas y los objetivos de mi trabajo están claramente definidos	1	2	3	4	5	6	7
Las normas establecidas por mi jefe son obedecidas igualmente por todos los vendedores	1	2	3	4	5	6	7
Mi jefe trata igual a todos los vendedores a la hora de implementar la política de la empresa	1	2	3	4	5	6	7
La empresa aplica políticas consecuentes a todos los vendedores	1	2	3	4	5	6	7
La empresa sigue procedimientos justos en la toma de decisiones	1	2	3	4	5	6	7
Todos los vendedores son tratados igual	1	2	3	4	5	6	7
Tengo libertad para realizar mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Tengo completa responsabilidad sobre el trabajo hecho	1	2	3	4	5	6	7
Creo que no tengo independencia en mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Me siento sin ganas de tomar decisiones sin consultar	1	2	3	4	5	6	7
Tengo que consultar cualquier asunto con un superior para dar una respuesta definitiva al cliente	1	2	3	4	5	6	7
Tengo que preguntar a mi jefe casi siempre antes de actuar	1	2	3	4	5	6	7
Las decisiones adoptadas por mi jefe son aprobadas antes por otros	1	2	3	4	5	6	7

ORIENTACIÓN AL CLIENTE

La empresa se esfuerza de verdad en crear valor para sus clientes	1	2	3	4	5	6	7
La empresa hace todo lo posible por comprender las necesidades de sus clientes	1	2	3	4	5	6	7
La empresa se esfuerza de verdad en conocer los objetivos que persiguen sus clientes	1	2	3	4	5	6	7
La empresa hace todo lo posible por proporcionar servicio después de realizada la venta	1	2	3	4	5	6	7
La empresa mide de verdad la satisfacción del cliente (por ejemplo, a través de encuestas)	1	2	3	4	5	6	7

VARIABLE RESULTADO: RENDIMIENTO COMERCIAL

Me considero eficaz vendiendo productos nuevos	1	2	3	4	5	6	7
Soy eficaz en lo que se refiere a superar los objetivos comerciales	1	2	3	4	5	6	7
Ayudo eficazmente a que mi jefe consiga sus objetivos	1	2	3	4	5	6	7
Soy eficaz obteniendo cifras de venta	1	2	3	4	5	6	7
Soy eficaz obteniendo buenos precios para la empresa	1	2	3	4	5	6	7
Soy eficaz vendiendo muchos productos distintos a cada cliente	1	2	3	4	5	6	7
Soy eficaz con respecto a las relaciones con los clientes	1	2	3	4	5	6	7