

CALIDAD DE SERVICIO EN LA BANCA: ¿CONOCEN LOS DIRECTIVOS LO QUE DESEAN SUS CLIENTES?

Isabel María Rosa Díaz.
Universidad de Sevilla

La naturaleza de la actividad bancaria, así como las actuales circunstancias del entorno en que se desarrolla, provocan especiales dificultades a las empresas de este sector para desarrollar su actividad y alcanzar sus objetivos. En este contexto, la calidad de servicio adquiere una especial importancia. Son numerosos los elementos de los que dependen los niveles de calidad percibida por los clientes que alcanzan las entidades bancarias a través de los servicios que prestan. En nuestro trabajo nos centramos en el estudio de uno de ellos que, si bien no posee un nivel de importancia superior al de los demás, destaca por constituir el primer paso para poder proporcionar a los clientes bancarios servicios de calidad: se trata del grado de conocimiento que poseen los directivos (en nuestro estudio, directores de oficinas bancarias) acerca de lo que sus clientes desean recibir. Para ello hemos desarrollado un estudio preliminar que sienta las bases para posteriores investigaciones.

The nature and specific circumstances of current banking activity present a challenge to financial institutions that aim at maintaining their normal activity and at reaching their goals. In this framework, quality of service becomes a crucial element. Several factors may influence how clients perceive the service received from their banks in terms of quality level. The present study focuses on one of these factors, namely managers' degree of knowledge of their clients' needs. Even though this factor is only one among several others of equal importance, it constitutes the first step toward achieving high quality services for banks' clients. The present investigation is a preliminary study that could be used as the basis for future research in this area.

PALABRAS CLAVES: : banca, directores de oficinas, calidad de servicio, expectativas.

KEYWORDS: banking, managers, service quality, expectations.

1. INTRODUCCIÓN: EL DESARROLLO DEL MARKETING BANCARIO Y LA IMPORTANCIA DE LA CALIDAD DE SERVICIO

Hasta la década de los sesenta, el marketing desempeñaba en el ámbito bancario un papel marginal, dados los altos rendimientos y el escaso nivel de competencia del sector. En la actualidad la situación es bien distinta, debido a la influencia de *factores del entorno* (cabe destacar la desregulación del sector -que genera, básicamente, una reducción de los márgenes bancarios, un incremento notable de la competencia y una mayor homogeneidad de las entidades del sistema bancario-, los cambios socioculturales de los usuarios, las nuevas tecnologías y la convergencia de precios (intereses) por imperativo de la Unión Europea (Barroso, 1995, págs. 20-32; Teruel, 1995, págs. 17-20)), y a la *propia naturaleza de la actividad bancaria*, que consiste fundamentalmente en la **prestación de servicios**, cuyas características distintivas (conjunto de actividades y procesos, intangibilidad, inseparabilidad de producción y consumo, los consumidores forman parte del proceso productivo, interacción empresa-cliente, heterogeneidad, caducidad y dificultad para ser protegidos mediante patentes) generan la necesidad de aplicar de manera especial los conceptos generales del marketing.

Los elementos referidos provocan especiales dificultades a las empresas del sector bancario para desarrollar su actividad y alcanzar sus objetivos. Así, la diversificación de las necesidades de los consumidores, sus nuevos hábitos de consumo (el factor tiempo es cada vez más valorado por el cliente bancario), el aumento de su cultura financiera, la reducción del ciclo de vida de los productos o las grandes semejanzas que dichos productos presentan entre sí (son altamente sustitutivos) confieren una especial importancia a la **calidad de servicio**. “¿Cómo podemos (...) (conseguir) una asignación óptima de nuestros recursos, alcanzando la misión de la entidad y fortaleciendo la posición del cliente en la misma? Básicamente, sólo hay un elemento que permite realizar la unión cliente-entidad para alcanzar dicho objetivo: la calidad de servicio” (Barroso, 1995, pág. 34).

2. OBJETIVO Y METODOLOGÍA

El objetivo del presente trabajo consiste en analizar uno de los elementos de los que depende el nivel de calidad de los servicios: **el grado de conocimiento que poseen los directivos acerca de lo que sus clientes desean recibir**. Para ello desarrollaremos el esquema siguiente: 1. Descripción de la metodología utilizada; 2. Breve reflexión sobre las principales ventajas y limitaciones que presenta la utilización de la escala servqual en el estudio de la calidad de servicio, sin pretender en ningún caso realizar una revisión exhaustiva de la extensa bibliografía existente; 3. Presentación de los principales resultados de un estudio preliminar que hemos llevado a cabo para sentar las bases de posteriores análisis de esta cuestión; 4. Conclusiones finales y futuras líneas de investigación.

Para lograr este objetivo hemos utilizado información procedente de diversas investigaciones realizadas en el contexto de la calidad de servicio en general y de los servicios bancarios en particular. Asimismo, hemos realizado un *estudio exploratorio* con la siguiente *ficha técnica*:

* Estudio realizado en una *entidad bancaria nacional*.

* *Ámbito del estudio*: Andalucía y Melilla.

* *Poblaciones objetivo*: directores y usuarios de las oficinas de dicha entidad en Andalucía y Melilla (el número de oficinas convencionales en este territorio es 280 aproximadamente).

* *Muestra*: referida a 30 oficinas bancarias, e integrada por los 30 directores (93% hombres y 7% mujeres; edades comprendidas entre 18 y 30 años (23%), entre 30 y 40 años (47%), entre 40 y 50 años (30%), y ninguno con más de 50 años; 47% con estudios BUP-COU, 7% con FPPII, 16% con Diplomatura y 30% con Licenciatura; antigüedad media en el puesto de 4,26 años) y 102 clientes de las mismas. La consideración de los directores de oficinas bancarias como población objetivo se justifica por que el director representa en las mismas el nivel más alto en cuanto a capacidad de toma de decisiones (a medida que descendemos en la escala jerárquica encontramos al interventor (subdirector), los especialistas, los comerciales y los administrativos). Tal y como señala Teruel (1995, pág. 70), entre las principales funciones comerciales del director de la oficina se encuentra "averigua(r) y analiza(r) las necesidades y expectativas de los clientes pertenecientes a su entorno de actuación para poderles satisfacer en producto y en tiempo". Este mismo autor subraya la importancia de las oficinas bancarias como unidades de gestión y centros de decisión, cuya concepción moderna implica la "descentralización de tareas y en la toma de decisiones, como vía de acceso para estar más cerca del cliente y del conocimiento de sus necesidades" (Teruel, 1995, pág. 21).

* *Instrumento de recogida de información*: cuestionarios servqual adaptados a los objetivos de nuestra investigación. Los directores fueron seleccionados siguiendo un criterio de facilidad de acceso; en cada oficina se realizaron entre 3 y cuatro entrevistas a clientes, seleccionándose aleatoriamente 1 cliente cada día de la semana (Berry Bennet y Brown (1989, pág. 110) aplican en una investigación relativa a una entidad bancaria una forma similar de distribución de los cuestionarios a los clientes).

- *Fecha de realización del trabajo de campo*: octubre-noviembre de 1998.

3. CALIDAD DE SERVICIO: CONCEPTO, DIMENSIONES Y COMPONENTES

La calidad es un concepto subjetivo. No se trata de la coherencia entre las propiedades de un bien y las exigencias del cliente, sino, más bien de la **correspondencia entre la percepción de las propiedades de dicho bien y lo que de él se espera**. Su nivel deriva de "la comparación entre la percepción del desempeño y las expectativas del comprador" (Larrea, 1991, pág. 71).

La calidad tiene dos dimensiones básicas, la **calidad técnica o de resultado** (*qué se da al cliente*) y **calidad funcional o de proceso** (*cómo se suministra el servicio*) (Grönroos, 1994, pág. 37). Frecuentemente se considera que la *ventaja competitiva* de una empresa depende de la calidad técnica, aunque alcanzar un nivel de calidad técnica superior al de la competencia resulta cada vez más complejo, tanto en el ámbito de los servicios en general (debido a su naturaleza) como en el bancario en particular (dado el actual estado de su entorno). Como consecuencia, el desarrollo de la dimensión de la calidad funcional es cada vez más importante, por lo que la comprensión de las **prioridades de servicio que establecen los clientes** resulta esencial (Berry, Bennet y Brown, 1989, pág. 10). Si un

servicio de calidad implica ajustarse a las especificaciones de los clientes, antes de proceder a la prestación del servicio hemos de conocer **qué desean los clientes y cómo desean recibirlo**.

A partir de la década de los ochenta se han realizado numerosos estudios acerca de la calidad de los servicios. Cabe destacar el de Parasuraman, Zeithaml y Berry, que se inicia en 1983 y se centra en cuatro sectores de servicios: banca minorista, tarjetas de crédito, corredores de valores y reparación y mantenimiento de aparatos. Estos autores identifican como **elementos integrantes de la calidad percibida en los servicios** la *tangibilidad* (parte visible del servicio que facilita su evaluación), *fiabilidad* (realizar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa), *capacidad de respuesta* (disposición para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido), *seguridad* (competencia y cortesía del personal que infunden confianza al cliente) y *empatía* (atención individualizada que permite comprender mejor las necesidades de los clientes) (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1993, págs. 29-30). Por otra parte, la complejidad que caracteriza a los servicios y su calidad requiere el desarrollo de *modelos de gestión* que ayuden a entender **qué buscan los clientes y qué evalúan**. Estos modelos deben reflejar **la manera en que los clientes perciben la calidad de los servicios**. Cuando el proveedor comprende cómo serán evaluados sus servicios por el consumidor puede identificar **cómo gestionar e influir en sus acciones de compra en una dirección deseada**.

En esta línea, Parasuraman, Zeithaml y Berry han elaborado el **modelo servqual o de análisis de las deficiencias**, para así **identificar los orígenes de los problemas de calidad de servicio y su importancia relativa, y buscar soluciones adecuadas**. “Servqual es un instrumento(...) que las empresas pueden utilizar para comprender mejor las expectativas y percepciones que tienen los clientes respecto a un servicio”, que incluye declaraciones (22 en total) para los cinco criterios sobre calidad de servicio (elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía). “Los ejecutivos realmente interesados en la calidad de sus servicios deben poner en práctica un proceso continuo para: (1) controlar y verificar la percepción que tienen los clientes sobre la calidad de sus servicios; (2) identificar las causas de las *deficiencias* en la calidad de los servicios; y (3) tomar las medidas apropiadas para mejorar la calidad de los servicios” (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1993, págs. 39 y 205). Los desajustes entre los elementos que intervienen en el modelo (*expectativas o servicio esperado* –que dependen de la comunicación boca-oído, las necesidades personales y las experiencias pasadas), *percepciones de las mismas por los directivos, especificaciones de la calidad del servicio, prestación del servicio, comunicación externa a los clientes y servicio percibido*) dan lugar a la aparición de 4 deficiencias parciales (gaps) en la prestación del servicio, que generan como consecuencia última la deficiencia 5: desajuste entre servicio esperado (expectativas) y servicio percibido (lo que el cliente considera que ha recibido realmente).

Desde su elaboración, servqual ha sido un instrumento profusamente analizado y utilizado en el contexto de la calidad de servicio, y se ha configurado como una verdadera referencia en este ámbito. Prueba de ello son las numerosas investigaciones realizadas tanto a nivel internacional como nacional (sirvan como pequeño ejemplo las de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988, 1991, 1993, 1994, 1996); Berry, Bennet y Brown (1989); Berry (1995); Boulding, Kalra, Staelin y Zeithaml (1993); Barroso (1994); Gómez, García y Pérez (1994); Fernández (1995); González (1996); Lloréns (1996); etc.) para testarlo, afinarlo o tomarlo como base de recogida de información (Lévy y Manceau, 1993, pág. 102). No obstante, esta escala de múltiples ítems también ha sido objeto de críticas, relacionadas básicamente con la idoneidad o no de utilizar las *expectativas* dentro del análisis y con el significado que toma este elemento (las más destacables son las realizadas por Cronin y Taylor (1992), que desarrollan un método alternativo a servqual (servperf), en el que las medidas de la calidad se basan exclusivamente en el desempeño, y por Teas (1993, pág. 20), quien distingue dos conceptos distintos de expectativa: uno de ellos (modelo del punto ideal) la considera como nivel máximo de utilidad que puede generar un atributo del servicio y el otro (posible punto ideal) como aquel resultado que el cliente espera obtener bajo condiciones ideales).

Frente a estas argumentaciones, Parasuraman, Zeithaml y Berry (1994, pág. 112) señalan que los estudios existentes acerca de cómo son valorados los estímulos por los clientes revelan, sin lugar a dudas, la utilización de alguna norma como referencia. “Evaluar la prestación del servicio en sí no es tan significativo como evaluarla en comparación con las expectativas de los clientes. Las expectativas de servicio de los clientes son lo que proporciona el contexto para analizar el servicio” (Berry, 1995, pág. 80). Por su parte, Ngobo (1997, pág. 77) añade que, si bien parece existir un acuerdo generalizado acerca de que la satisfacción y la calidad percibida implican un proceso de comparación, la cuestión

relativa a los estándares en base a los que se realiza dicha comparación permanece sin resolver. Finalmente, siguiendo a Barroso (1994, págs. 430 y 434), podemos destacar que existe un amplio consenso acerca de la influencia de las expectativas sobre la calidad de servicio percibida. Lo que resulta necesario esclarecer es si dichas expectativas deben ser consideradas para medir la calidad de servicio o si éstas influyen indirectamente sobre la calidad a través de los resultados de la prestación del servicio. Asimismo, no existe un claro consenso acerca del concepto de *expectativas de los clientes*.

Cabe concluir que “la capacidad de medida de (esta) escala (servqual) y su posible aplicación a todos los servicios explican que haya conocido un gran éxito y constituya actualmente una figura de referencia⁵ (...). No obstante, es posible utilizar igualmente otros métodos de medida. **Todos ellos tienen como objetivo permitir a las empresas comprender la percepción de los consumidores para mejorarla**” (Lévy y Manceau, 1993, págs. 110 y 112). Berry (1995, pág. 55) refuerza esta idea señalando que la utilización de múltiples métodos de estudio permite beneficiarse de sus puntos fuertes y contrarrestar los débiles.

4. ESTUDIO EMPÍRICO: OBJETIVOS, PLANTEAMIENTO Y RESULTADOS

En este trabajo hemos analizado la **deficiencia 1** en el contexto de los servicios bancarios: **desajuste entre las expectativas de los clientes y su grado de conocimiento por los directivos**, pues un nivel de conocimiento adecuado proporciona “una base sólida para establecer prioridades en la mejora del servicio” (Berry, 1995, pág. 81); “si ya es bastante difícil generar aquellos servicios que pueden satisfacer las necesidades de los clientes cuando éstas son conocidas, es mucho más complicado cuando la dirección fracasa en entender qué es lo que desea el cliente” (Barroso, 1995, pág. 191). Para ello, hemos identificado el primero de los factores (expectativas de los clientes) con **lo que los clientes desearían recibir del servicio considerado**, es decir, queremos saber en qué medida los distintos elementos que integran la calidad percibida son importantes para los clientes. Se trata del “*nivel de servicio deseado*, consistente en una mezcla de las creencias de los consumidores acerca de lo que pueden y deberían recibir” (Zeithaml, Berry y Parasuraman, 1996, pág. 35)⁶. Así, en las instrucciones del cuestionario se les solicita que indiquen *hasta qué punto piensan que una entidad bancaria excelente debería tener cada una de las características propuestas*. En cuanto al segundo factor (percepciones de las expectativas de los clientes por los directivos), éste ha sido identificado con las **creencias de los directores sobre la importancia que conceden sus clientes a los elementos que configuran la calidad de los servicios bancarios**, por lo que en el cuestionario se les pide que indiquen lo que creen que piensan sus clientes *sobre cómo debería ser un servicio bancario para que se le considere excelente*. Los principales resultados alcanzados son los siguientes:

- **Importancia otorgada por los clientes y directores de la muestra a los cinco criterios y a sus elementos constitutivos (cuadros 1, 2 y 3)** (la escala de puntuación utilizada oscila entre 1 punto -característica nada importante- y 7 puntos -característica muy importante-).

⁵ González (1996, pág. 388) afirma que el modelo de las deficiencias es “el más idóneo para aplicar al estudio de la calidad de servicio en las entidades financieras, ya que nos permite tener un conocimiento completo acerca de cómo definir el servicio financiero describiendo las expectativas del cliente para establecer un proceso de mejora que consiga el nivel de calidad ideal especificado por el cliente”.

⁶ Cabe destacar la existencia de un segundo nivel de expectativas, menos elevado que el anterior; se trata del *servicio adecuado*, del “nivel de servicio (mínimo) que el consumidor estaría dispuesto a aceptar”. Así, podemos definir un intervalo o “zona de tolerancia” para las expectativas de los consumidores, delimitado por el nivel de servicio deseado y el adecuado o mínimo (Zeithaml, Berry y Parasuraman, 1996, pág. 35).

Cuadro 1. Valoración por los encuestados de los elementos simples que constituyen los criterios

ELEMENTO	CRITERIO*	C	D	DIF.
1. Apariencia moderna de los equipos	Elementos	5	4	0
2. Instalaciones físicas visualmente	Elementos	5	5	0
3. Empleados con apariencia pulcra	Elementos	6	6	0
4. Materiales visualmente atractivos	Elementos	5	5	0
5. Iniciar prestación en el tiempo	Fiabilidad	6	6	-
6. Interés sincero solucionar problemas	Fiabilidad	6	6	-
7. Realizar bien el servicio la primera vez	Fiabilidad	5	6	-
8. Concluir el servicio en el tiempo	Fiabilidad	5	6	-
9. Registros exentos de errores	Fiabilidad	5	5	0
10. Informar cliente momento fin	Capacidad	5	5	0
11. Rapidez en la prestación del servicio	Capacidad	5	6	-
12. Empleados siempre dispuestos ayudar	Capacidad	6	6	-
13. Empleados nunca demasiado ocupados	Capacidad	5	5	0
14. Comportamiento empleados da	Seguridad	6	6	-
15. Clientes se sienten seguros en	Seguridad	6	6	-
16. Empleados siempre amables con	Seguridad	5	6	-
17. Empleados con conocimientos	Seguridad	6	5	0
18. Atención individualizada a clientes	Empatía	5	5	0
19. Horario de trabajo adecuado a clientes	Empatía	4	5	-
20. Posibilidad de atención personalizada	Empatía	5	5	0
21. Preocupación empresa por intereses	Empatía	6	6	-
22. Comprensión de necesidades clientes	Empatía	5	5	0

* En la columna 2ª aparecen los criterios generales a los que se asocian los distintos elementos, en la columna 3ª (C) la puntuación media que la muestra de clientes otorga a cada elemento, en la columna 4ª (D) la puntuación media que la muestra de directores otorga a cada elemento, y en la columna 5ª (DIF.) la diferencia entre las puntuaciones medias de clientes y directores para cada elemento. Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 2. Ordenación de los elementos según la importancia otorgada por los encuestados

ELEMENTO	CRITERIO	C*	D*	DIF.*
1. Apariencia moderna de los equipos	Elementos	21	22	1 (0,66)
2. Instalaciones físicas visualmente atractivas	Elementos	19	21	10 (0,29)
3. Empleados con apariencia pulcra	Elementos	3	9	20 (0,01)
4. Materiales visualmente atractivos	Elementos	20	20	18 (0,05)
5. Iniciar prestación en el tiempo prometido	Fiabilidad	7	2	3 (-0,58)
6. Interés sincero solucionar problemas cliente	Fiabilidad	1	1	2 (-0,59)
7. Realizar bien el servicio la primera vez	Fiabilidad	10	11	17 (-0,10)
8. Concluir el servicio en el tiempo prometido	Fiabilidad	9	4	4 (-0,48)
9. Registros exentos de errores	Fiabilidad	17	15	22 (0,00)
10. Informar cliente momento fin prestación	Capacidad	18	18	16 (0,13)
11. Rapidez en la prestación del servicio	Capacidad	15	8	6 (-0,41)
12. Empleados siempre dispuestos ayudar	Capacidad	6	5	11 (-0,27)
13. Empleados nunca demasiado ocupados	Capacidad	16	17	12 (0,25)
14. Comportamiento empleados da confianza	Seguridad	2	3	8 (-0,34)
15. Clientes se sienten seguros en transacciones	Seguridad	5	7	14 (-0,21)
16. Empleados siempre amables con clientes	Seguridad	12	6	9 (-0,33)
17. Empleados con conocimientos suficientes	Seguridad	4	14	7 (0,37)
18. Atención individualizada a clientes	Empatía	11	12	19 (0,04)
19. Horario de trabajo adecuado a clientes	Empatía	22	19	5 (-0,48)
20. Posibilidad de atención personalizada	Empatía	14	13	21 (0,01)
21. Preocupación empresa por intereses clientes	Empatía	8	10	15 (-0,13)
22. Comprensión de necesidades clientes	Empatía	13	16	13 (0,21)

* Los números que aparecen en las columnas 3ª y 4ª indican el orden de cada elemento en

función de la importancia que les otorgan clientes y directores; los números que aparecen en la columna 5ª indican el orden que corresponde a cada elemento en función de la magnitud de la diferencia entre las puntuaciones medias que les asignan clientes y directores. La cuantía de la diferencia aparece entre paréntesis. Fuente: Elaboración propia.

Los datos presentados en los cuadros 1 y 2 muestran que las puntuaciones medias otorgadas a cada elemento oscilan entre 4,73 y 6,16 puntos para la muestra de clientes, y entre 4,42 y 6,75 puntos para la de directores. Así, tanto clientes como directores se sitúan en un nivel medio-alto de la escala (recordemos que ésta oscila entre 1 y 7 puntos) para valorar el conjunto de elementos propuestos, sin que se den puntuaciones medias extremas en el límite inferior del intervalo. Además, la amplitud del intervalo es menor para los clientes que para los directores (1,43 frente a 2,33 puntos), lo que indica que los clientes han asignado a los distintos elementos puntuaciones medias más similares que los directores, es decir, que establecen para los distintos elementos niveles de importancia más parecidos.

En cuanto a los elementos más valorados por clientes y directores, ambos coinciden en señalar en primer lugar el *interés sincero por solucionar los problemas del cliente*, si bien la magnitud de la diferencia de puntuación es la segunda más elevada y posee signo negativo, lo que indica que los directores le conceden una puntuación relativamente más elevada que los clientes (6,16 frente a 6,75 puntos). Una situación parecida se da para el elemento *el comportamiento del empleado da confianza*, situado en segundo lugar de importancia por los clientes y en tercero por los directores, y cuya diferencia de puntuación es -0,34. El tercer elemento con mayor puntuación media de los clientes es la *apariencia pulcra de los empleados*, que sólo es situado por los directores en noveno lugar, si bien la diferencia de puntuación es de las menos elevadas (tan sólo 0,01). El cuarto elemento más valorado por los clientes, *empleados con conocimientos suficientes*, es situado en el puesto 14 por los directores, existiendo una diferencia de puntuación de 0,37. En cuanto a los directores, destaca que éstos coloquen el elemento *iniciar la prestación en el momento prometido* en segundo lugar, mientras que los clientes lo sitúan en el séptimo y le conceden una puntuación sustancialmente menor. Lo mismo sucede para el elemento *concluir el servicio en el tiempo prometido*, cuarto en importancia para los directores. En definitiva, mientras que los clientes valoran más el interés sincero por solucionar sus problemas y ser atendidos por empleados cuyo comportamiento inspire confianza y que posean apariencia pulcra y conocimientos suficientes, los directores piensan que las preferencias de sus clientes se centran fundamentalmente en el interés sincero de la empresa por solucionar sus problemas, en que el inicio y el término de la prestación del servicio se produzcan en el momento prometido y en tratar con empleados cuyo comportamiento inspire confianza.

Por lo que respecta a los elementos menos valorados, clientes y directores coinciden en su identificación, si bien en algunos casos se producen diferencias de puntuación relativamente grandes; dichos elementos son los horarios adecuados para todos los clientes, la apariencia moderna de los equipos y los materiales e instalaciones físicas visualmente atractivos.

Finalmente, tanto para los elementos más y menos valorados como para los intermedios, se dan casos en los que el orden de preferencia que les conceden clientes y directores es bastante similar, existiendo sin embargo una diferencia de puntuación relativamente importante (tal es el caso de *la apariencia moderna de los equipos, el interés sincero por solucionar los problemas del cliente, las instalaciones físicas visualmente atractivas o los empleados siempre dispuestos a ayudar al cliente*), y viceversa, es decir, existen elementos con orden de preferencia bastante diferente, pero con niveles de puntuación muy parecidos (es el caso del elemento *empleados con apariencia pulcra*).

Otra cuestión importante es analizar los criterios generales a los que pertenecen los elementos más y menos valorados: los más valorados por los clientes corresponden fundamentalmente al criterio de seguridad, si bien el más importante se relaciona con la fiabilidad, y el tercero en importancia con los aspectos tangibles. Por su parte, los elementos menos valorados por los clientes son fundamentalmente en los tangibles. En cuanto a los directores, éstos asocian la interpretación de las preferencias de sus clientes básicamente al criterio de fiabilidad, y coinciden con sus clientes al considerar que los elementos menos relevantes son los tangibles. En el cuadro 4 aparecen las puntuaciones medias otorgadas por clientes y directores a los cinco criterios generales (estas puntuaciones han sido calculadas como media de las puntuaciones de los elementos que integran cada criterio, tal y como indican Zeithalm, Parasuraman y Berry (1993, pág. 207).

Cuadro 3. Puntuaciones medias para cada criterio general

	CLIENTES	DIRECTORES	DIF. PUNTUACIÓN
ELEM. TANGIBLES	5,43	5,18	0,25
FIABILIDAD	5,95	6,30	-0,35
CAPAC. RESPUESTA	5,78	5,85	-0,07
SEGURIDAD	6,06	6,19	-0,13
EMPATÍA	5,67	5,74	-0,07

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos corroboran nuestras afirmaciones anteriores, es decir, el criterio general más valorado por los clientes es la *seguridad*, seguido muy de cerca por la *fiabilidad*; a continuación se sitúan la *capacidad de respuesta* y la *empatía*, mientras que el menos valorado es el *elemento tangible* (recordemos, no obstante, que existe un elemento tangible situado en tercer orden de importancia por los clientes: la *aparición pulcra de los empleados*). Para los directores, el criterio más valorado por sus clientes es la *fiabilidad*, seguido por la *seguridad*, la *capacidad de respuesta* y la *empatía*; nuevamente el elemento tangible es el menos valorado. En cuanto a la diferencia de puntuación para cada criterio, que representa la cuantificación de la deficiencia 1 para cada uno de ellos, podemos destacar que la mayor corresponde al criterio *fiabilidad*, seguido por la de los *elementos tangibles*, existiendo una coincidencia bastante elevada para los tres criterios restantes. En definitiva, clientes y directores coinciden en gran medida a la hora de jerarquizar los cinco criterios generales en función de su importancia, si bien invierten el orden para la *seguridad* y la *fiabilidad*. Además, es en relación a este último criterio donde se produce la mayor diferencia de puntuación (valor de la deficiencia 1), de manera que los directores sobrevaloran su importancia en 0,35 puntos con respecto a sus clientes. El caso contrario se produce para los *elementos tangibles*, valorados en 0,25 puntos más por los clientes que por los directores. Por último, hemos establecido una comparación (cuadro 4) entre estos resultados y los aportados por Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993, págs. 30-31) a partir del estudio de una muestra de 177 usuarios bancarios (estos autores señalan que en las numerosas ocasiones en que han aplicado el instrumento servqual, la fiabilidad adquiere la mayor importancia, y los elementos tangibles la menor).

Cuadro 4. Orden de importancia de los criterios generales: confrontación de resultados

ZEITHAMLET	CLIENTES	ESTUDIO	DIRECTORES	ESTUDIO
1º Fiabilidad	1º Seguridad		1º Fiabilidad	
2º Capacidad	2º Fiabilidad		2º Seguridad	
3º Empatía	3º Capacidad respuesta		3º Capacidad respuesta	
4º Seguridad	4º Empatía		4º Empatía	
5º Elementos	5º Elementos tangibles		5º Elementos tangibles	

Fuente: Elaboración propia.

Puede comprobarse que la coincidencia en el criterio menos valorado es absoluta; en cuanto al criterio más valorado, éste es la fiabilidad en el caso del estudio de Zeithaml et al. y de los directores del nuestro, mientras que los clientes de nuestra muestra sitúan en primer lugar la seguridad, aunque la fiabilidad, que ocupa el segundo puesto, posee una puntuación muy similar. Ésta es la única diferencia de ordenación que realizan los clientes y directores de nuestro estudio. Sin embargo, los clientes de la muestra de Zeithaml et al. sitúan la seguridad en cuarto lugar, por detrás de la capacidad de respuesta y la empatía. Estas observaciones nos permiten concluir que, a pesar de la existencia de tendencias generales en cuanto a las preferencias de los usuarios de los servicios bancarios, las particularidades de la clientela de cada entidad bancaria pueden llevar a distintas ordenaciones de estos criterios, por lo que resulta necesario desarrollar estudios particulares que analicen el mercado concreto de cada entidad y/u oficina. No obstante, hemos de insistir en que el carácter exploratorio de nuestro estudio impide realizar generalizaciones absolutas de sus resultados.

- Cuantificación de la deficiencia 1

Siguiendo de nuevo a Zeithalm, Parasuraman y Berry (1993, pág. 220), podemos calcular el valor global de la deficiencia 1 como diferencia entre los valores medios de las puntuaciones que clientes y directores otorgan al conjunto de los cinco criterios (5,78 puntos de los clientes frente a 5,85 puntos de los directores). Por tanto, el valor global de la deficiencia 1, que representa la diferencia entre las expectativas de los clientes y la interpretación de las mismas por los directores, es en nuestro estudio de $-0,07$, lo que indica que los directores poseen un conocimiento global de las expectativas de sus clientes bastante exacto.

También podemos calcular un valor global ponderado de la deficiencia 1. Para ello seguimos el procedimiento planteado por Zeithalm, Parasuraman y Berry (1993, pág. 207) y solicitamos a los encuestados que repartieran 100 puntos entre cinco sentencias (los clientes en función de la importancia que les concedían y los directores en función de la importancia que creían que les concedían sus clientes), correspondiendo cada sentencia a uno de los cinco criterios generales. Así obtuvimos un factor de ponderación que indica la importancia relativa de cada criterio general para cada cliente y director. Seguidamente, para cada cliente y cada director, multiplicamos la puntuación de cada criterio general por su factor de ponderación, y sumamos los cinco valores obtenidos, obteniendo así una puntuación ponderada combinada (es decir, para el conjunto de los cinco criterios) para cada encuestado; a continuación sumamos el conjunto de puntuaciones ponderadas combinadas de cada muestra y dividimos el resultado entre su número de integrantes. El valor medio de las puntuaciones ponderadas combinadas de los clientes obtenido para nuestra muestra es de *5,85 puntos*, y para la muestra de directores es de *5,96*. Finalmente, la puntuación global ponderada de la deficiencia 1, es decir, la diferencia existente entre las expectativas de los clientes y la interpretación de las mismas por los directores, considerando además la importancia relativa de cada uno de los criterios, es de $-0,11$ puntos, valor que supera al de la deficiencia 1 sin ponderar (éste era de $-0,07$ puntos), si bien sigue manteniéndose en unos niveles bastante bajos.

Hemos de indicar que estos resultados coinciden con los de las investigaciones de Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993, págs. 76-77) relativas a la magnitud de la *deficiencia 1*, que señalan que ésta es relativamente pequeña, es decir, los directivos suelen conocer con bastante precisión las expectativas de sus clientes. No obstante, siempre existe la posibilidad de mejorar. Además, es importante que el acertado conocimiento de las expectativas de los clientes se traduzca en el diseño de servicios y comunicaciones externas acordes con las mismas, y que se transmita adecuadamente a los niveles jerárquicos inferiores.

- Orígenes, consecuencias y soluciones de la deficiencia 1.

Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993, págs. 57-59 y 60-74) señalan como principales motivos de la deficiencia 1 los siguientes: las investigaciones de marketing y los análisis de la demanda generan información incorrecta, la información sobre las expectativas se interpreta erróneamente, inexistencia de investigación comercial, falta de atribución por las empresas de la importancia necesaria a comprender exactamente las expectativas de los usuarios y exceso de niveles jerárquicos que paralizan o alteran la información que debería llegar al director desde los niveles jerárquicos inferiores. Como consecuencia, algunas características importantes para los clientes pueden ser obviadas y el nivel de prestación de las características que se ofrecen puede no ser el apropiado. Por ello, es necesario mejorar los conocimientos de los directivos sobre la naturaleza de los servicios que prestan y de su gestión, la investigación comercial de la calidad de servicio y los canales internos de información (el personal de contacto representa una muy útil fuente de información acerca de los clientes finales).

En nuestro estudio hemos planteado a los directivos participantes un conjunto de sentencias, para las que deben indicar en qué medida se cumplen estos enunciados en su oficina. Cada sentencia será valorada con una escala de 1 a 7 puntos, en la que el 1 indica un fuerte desacuerdo y el 7 un fuerte acuerdo. De este modo, la discrepancia entre la puntuación media de cada sentencia y la puntuación más alta posible (7) representa el potencial de perfeccionamiento (nuevamente seguimos en nuestro proceder las indicaciones de Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1993, págs. 222-223 y 230-232).

Además, cada sentencia corresponde a un elemento que a su vez se integra en uno de los tres antecedentes básicos de la deficiencia 1 identificados por los mencionados autores. Dichos antecedentes son la *orientación de la entidad hacia la investigación de marketing*, la *comunicación ascendente* y los *niveles jerárquicos*. Con este análisis pretendemos identificar los posibles orígenes de la deficiencia 1 (aunque su valor global es pequeño, hemos comprobado que las diferencias entre las puntuaciones de clientes y directores aumentan cuando descendemos al nivel de los criterios generales, y más aún cuando nos situamos en el de los elementos más simples). Los resultados obtenidos se recogen en el **cuadro 5**.

Cuadro 5. Antecedentes de la deficiencia 1 en nuestro estudio

ELEMENTO	ANTECEDENTE	PUNT. MEDIA
Recogida regular informac. de necesidades clientes	Orientac. invest.	3,82
Uso regular de información de necesidades clientes	Orientac. invest.	3,41
Recopliación regular informac. expectativas clientes	Orientac. invest.	3,59
Interacción regular entre director y clientes	Orientac. invest.	6,55
Comunicación frecuente director / personal contacto	Comunicación	6,36
Petición sugerencias del director al personal contacto	Comunicación	5,64
Interacción frecuente director / personal contacto	Comunicación	6,05
Uso frecuente de memorandos en la comunicación*	Comunicación	5,23
Muchos niveles jerárquicos director/ pers. Contacto *	Niveles jerárquicos	4,73

* El sentido de estas dos sentencias es negativo, por lo que al calcular su puntuación media se han invertido las puntuaciones que los directivos les han otorgado dentro de la escala. Fuente: Elaboración propia.

Podemos observar que los elementos mejor llevados a la práctica en las oficinas son la *interacción frecuente entre director y clientes* y la *frecuente comunicación e interacción entre el director y el personal de contacto*, mientras que en el extremo opuesto se sitúan la *recopilación y el uso de información sobre las necesidades y expectativas de los clientes*. De este modo, la información que utilizan los directores para valorar las expectativas de sus clientes parece proceder sobre todo del personal de contacto y de los clientes directamente, no siendo habitual su recopilación mediante estudios específicos. Para concluir nuestro análisis, hemos calculado la puntuación media de cada antecedente general como promedio de las puntuaciones de sus elementos integrantes. Así, el antecedente que obtiene una mayor puntuación, es decir, aquél que es mejor llevado a la práctica y que, por tanto, genera en menor medida defectos de calidad del tipo 1, es la *comunicación ascendente* (5,82 puntos); a continuación se sitúan los *niveles jerárquicos* (4,73 puntos); en último lugar se encuentra la *orientación hacia la investigación de marketing* (4,34 puntos). Por tanto, las discrepancias de puntuaciones entre clientes y directores para elementos y criterios generales, y en consecuencia, el valor global de la deficiencia 1, parecen provenir básicamente de la falta de realización de estudios sobre los clientes (necesidades y expectativas) y, en menor medida, del exceso de niveles jerárquicos.

5. CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Si bien las conclusiones de nuestro estudio han sido proporcionadas en los epígrafes anteriores, estimamos oportuno realizar algunas *precisiones* e indicar *nuevos campos de investigación*:

1. Nuestro estudio posee *carácter exploratorio* y representa un primer paso dentro de una línea de investigación más amplia, en la que pretendemos *perfeccionar los cuestionarios utilizados, ampliar los tamaños muestrales e incorporar distintas entidades bancarias*. En concreto, encontramos que a veces la formulación de las sentencias incluidas en los cuestionarios puede resultar ambigua, que elementos incluidos tanto en el mismo criterio como en criterios distintos pueden parecer muy similares, y que existen otros elementos, identificados como muy importantes en otras investigaciones (Barroso, 1995, págs. 193-195), que podrían incorporarse en el análisis, por ejemplo, la puntualidad en el envío de correspondencia, la privacidad, la rapidez en la atención telefónica, la información sobre los servicios, la seguridad (ante robos y desconocidos) y los cajeros automáticos. Asimismo podríamos

enriquecer el estudio con elementos socioculturales y demográficos relativos a directores y clientes (características de la oficina, número y funciones de los empleados, tipo de clientela, etc.).

2. “Lo más importante que puede hacer una empresa de servicio es *ser fiable* (...) y hacerlo bien desde la primera vez. Sin embargo, cuando aparece un problema (...), no todo está perdido...a menos que las empresas lo ignoren (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1993, pág. 35). *De ahí la necesidad de realizar estudios sobre las necesidades, expectativas y niveles de satisfacción de los usuarios.*

3. “La dirección superior a menudo tiene ideas definidas sobre lo que el cliente valora más en términos de servicio y, por lo general, usará estas ideas para establecer las metas, políticas y ofertas que establecen la tendencia de servicio de la organización. (...) *Recomendamos a los ejecutivos superiores se pongan en continuo contacto directo con el cliente.*” (Berry, Bennet y Brown, 1989, pág. 107).

4. La calidad de servicio percibida por el cliente depende de sus expectativas y percepciones con respecto al servicio recibido. Así, hemos de considerar que: a) *una mejora del servicio sólo beneficiará a la calidad percibida cuando sea valorada positivamente por los clientes. De ahí la importancia de conocer con la mayor exactitud lo que los clientes desean y valoran;* b) las sucesivas experiencias de los usuarios con la entidad y la acumulación de información distinta de la propia experiencia pueden generar una influencia (positiva o negativa) sobre sus expectativas futuras en relación a la calidad del servicio suministrado (adaptación de las expectativas). Numerosos estudios, entre ellos los de Hoch y Deighton (1989, pág. 10) y Anderson, Fornell y Lehmann (1994, págs. 57 y 60-61) constatan empíricamente este fenómeno, si bien subrayan que la adaptación se produce mediante un proceso lento. Por tanto, *la situación de la satisfacción del consumidor en el largo plazo requiere tener en cuenta la posible evolución de sus expectativas:* “los empresarios pueden ejercer algún control sobre el proceso de aprendizaje de los consumidores en la medida en que entiendan cómo aprenden los consumidores a partir de sus experiencias” (Hoch y Deighton (1989, pág. 16)). De ahí la necesidad de crear *un sistema de información continua sobre la calidad del servicio* (una parte importante de esa información la representan los cambios en las prioridades de los clientes).

5. El conocimiento de la importancia relativa que los clientes otorgan a cada uno de los criterios generales de evaluación del servicio no resulta suficiente. Es necesario *precisar así mismo qué aspectos o elementos concretos del servicio generan las percepciones negativas de los clientes, por qué y cómo, y quién debe tomar las medidas oportunas para resolver el problema.*

6. Resulta importante *proporcionar a los directores recursos adecuados y autonomía suficiente para adaptar, al menos en cierto modo, los servicios que ofrecen en sus oficinas a las características y necesidades de sus clientes.* Como señala Berry (1995, págs. 264 y 277-278), es “necesario apoderar a los directores para que dirijan (...). Este estado mental consiste en sentir que se tiene el control sobre la forma de trabajar, conocer el contexto del trabajo, responsabilizarse del rendimiento personal, compartir las responsabilidades por el rendimiento de la unidad y de la empresa y comprobar que las recompensas se reparten con equidad”. En concreto, los directores que integran nuestra muestra han manifestado con frecuencia que necesitan “más capacidad para elaborar productos o modificaciones de los mismos que se dirijan a grupos de clientes con características específicas que derivan de la zona en que se ubica la oficina”, “más personal para generar un mayor acercamiento a la clientela mediante mailing, teléfono y contacto posterior”, “más personal formado”, “más estudios sobre la satisfacción de los clientes”, “mejoras en las instalaciones, en los recursos informáticos y en la publicidad de la oficina y de la zona en que se encuentra ésta” y “desarrollo de políticas de incentivos adecuadas”.

BIBLIOGRAFÍA

- Anderson, E.W.; Fornell, C.; Lehman, D.R. (1994): “Customer satisfaction, market share, and profitability: findings from sweden”. *Journal of Marketing*, vol. 58, julio, págs. 53-66.
- Barroso Castro, C. (1995): *Marketing bancario. Un enfoque estratégico*. Ed. Esic, Madrid.
- Barroso Castro, C. (1994): “Calidad de servicio: servqual versus servperf”. VI Encuentro Profesores Universitarios de Marketing. Ed. Esic. San Sebastián, 29-30 septiembre y 1 octubre, págs. 427-435.
- Berry, L.L. (1995): *Más allá de la excelencia en el servicio*. Ed. Deusto, Bilbao.

- Berry, Bennet y Brown (1989): Calidad de servicio: una visión estratégica para instituciones financieras. Ed. Díaz de Santos, Madrid.
- Boulding, W.; Kalra, A.; Staelin, R.; Zeithaml, V.A. (1993): "A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioral intentions". *Journal of Marketing Research*, vol. XXX, febrero, págs. 7-27.
- Cronin, J.J.; Taylor, S.A. (1992): "Measuring service quality: a reexamination and extension". *Journal of Marketing*, vol. 56, julio, págs. 55-68.
- Fernández Barcala, M. (1995): "Calidad de servicio: una valoración de la banca". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 4, n.º. 3, págs. 127-136.
- Grönroos, C. (1994): Marketing y gestión de servicios. Ed. Díaz de Santos, Madrid.
- Gómez Suárez, M.; Méndez García de Paredes, J.L.; Pérez Conesa, P. (1994): "Calidad percibida en los servicios: una revisión de los aspectos conceptuales y metodológicos". VI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing. Ed. Esic. San Sebastián, 29-30 septiembre y 1 octubre, págs. 445-453.
- González Aponcio, Z.E. (1996): "Diseño de un modelo de medida de la calidad de servicio financiero", en La empresa en una economía globalizada: retos y cambios, vol. II B. X Congreso Nacional y VI Congreso Hispano-Francés de AEDEM. Granada, 11-14 de junio, págs. 381-390.
- Hoch, S.J.; Deighton, J. (1989): "Managing what consumers learn from experience". *Journal of Marketing*, vol. 53, abril, págs. 1-20.
- Larrea, P. (1991): Calidad de servicio. Del marketing a la estrategia. Ed. Díaz de Santos, Madrid.
- Levy, J.; Manceau, D. (1993): "La recherche sur la satisfaction des clients. Présentation et commentaire d'un choix d'articles sur 30 ans de recherche". *Revue Française du Marketing*, n.º. 144-145, 1993/4-5, págs. 101-123.
- Lloréns Montes, F.J. (1996): Medición de la calidad de servicio: una aproximación a diferentes alternativas". Servicio de publicaciones de la Universidad de Granada, Granada.
- Ngobo, P.V. (1997): "Qualité perçue et satisfaction des consommateurs: un état des recherches". *Revue Française du Marketing*, n.º. 163, 1997/3, págs. 67-79.
- Parasuraman, A.; Zeithaml; V.A.; Berry, L.L. (1994): "Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for future research". *Journal of Marketing*, vol. 58, enero, págs 111-124.
- Teas (1993): "Expectations, performance evaluation, and consumer's perceptions of quality". *Journal of Marketing*, vol. 57, octubre, págs. 18-34.
- Teruel Sierra, M. (1995): Marketing financiero y de servicios de la oficina bancaria. Publicaciones Universidad Pontificia Comillas. Madrid.
- Zeithaml, V.A.; Parasuraman, A.; Berry, L.L. (1996): "The behavioral consequences of service quality". *Journal of Marketing*, 1996, págs. 31-46.
- Zeithaml, V.A.; Parasuraman, A.; Berry, L.L. (1993): Calidad total en la gestión de los servicios. Ed. Díaz de Santos, Madrid.