



FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS
GRADO EN FINANZAS Y CONTABILIDAD

**Relación entre la omnicanalidad y la satisfacción del cliente en
el sector bancario. Análisis de la de escala de medida de
Hamouda (2019) en el contexto español.**

Trabajo Fin de Grado presentado por María Inmaculada Fernández de los Santos,
siendo la tutora del mismo la profesora Dra. D^a. María De Los Ángeles Oviedo García.

Vº. Bº. del Tutor/a/es/as:

Alumno/a:

D./Dña.

D./Dña.

Sevilla. Junio de 2021



**GRADO EN FINANZAS Y CONTABILIDAD
FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS**

**TRABAJO FIN DE GRADO
CURSO ACADÉMICO [2020-2021]**

TÍTULO:

RELACIÓN ENTRE LA OMNICANALIDAD Y LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN EL SECTOR BANCARIO. ANÁLISIS DE LA ESCALA DE MEDIDA DE HAMOUDA (2019) EN EL CONTEXTO ESPAÑOL.

AUTOR:

MARÍA INMACULADA FERNÁNDEZ DE LOS SANTOS

TUTOR:

Dra. D^a. MARÍA DE LOS ÁNGELES OVIEDO GARCÍA

DEPARTAMENTO:

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING

ÁREA DE CONOCIMIENTO:

COMERCIALIZACIÓN E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

RESUMEN:

En este trabajo se hace un recorrido por la evolución de la digitalización en las entidades bancarias y cómo ha afectado su implementación en el modo de relacionarse con los clientes de los servicios bancarios. La evolución del servicio hacia la omnicanalidad hace relevante estudiar cómo afecta a la satisfacción y lealtad de los clientes. Para desarrollar ese estudio debe contarse con una herramienta de medida apropiada. Se analiza en este trabajo si la escala propuesta por Hamouda (2019) para evaluar la satisfacción y lealtad de los clientes en un contexto de omnicanalidad. El objetivo de este trabajo es evaluar si el instrumento de medida propuesto por Hamouda (2019) se adapta correctamente al contexto bancario español pues si así fuese se contaría con la herramienta necesaria para estudiar la omnicanalidad del sector bancario en relación con su efecto en la lealtad y satisfacción del cliente.

PALABRAS CLAVE:

Omnicanalidad; Sector bancario; Cliente omnicanal; Fidelización; Satisfacción.

ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN.....	1
2	EVOLUCIÓN DE LA BANCA ELECTRÓNICA	3
2.1	DIGITALIZACIÓN FINANCIERA.....	3
2.2	TRANSFORMACIÓN DE LA BANCA	6
2.3	IMPACTO DE LA DIGITALIZACIÓN EN BANCA.....	7
3	ESTRATEGIAS BANCARIAS DE DISTRIBUCIÓN	11
3.1	CANALES DE DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR BANCARIO	11
3.2	ESTRATEGIA MULTICANAL	12
3.3	ESTRATEGIA OMNICANAL.....	12
3.4	DIFERENCIAS ENTRE AMBAS ESTRATEGIAS.....	13
4	EL CLIENTE OMNICANAL	15
4.1	LOS CLIENTES DE LA BANCA ONLINE	15
4.2	RELACIÓN ENTRE LA OMNICANALIDAD Y LA FIDELIZACIÓN.....	17
4.3	VALOR DE LA ESTRATEGIA OMNICANAL PARA EL CLIENTE	19
5	METODOLOGÍA.....	23
6	RESULTADOS	27
7	CONCLUSIÓN.....	31

1 INTRODUCCIÓN

La globalización del uso de internet y la comunicación online han provocado cambios en los consumidores, pero, sobre todo, ha cambiado la forma de relación entre las empresas y sus clientes. Muchas empresas han visto la necesidad de lanzar sus negocios a través de canales de distribución online, enfocándose en la oportunidad de llegar a un número mayor de consumidores y poder mantener el contacto con los clientes o el público objetivo, a través de distintos canales, tales como redes sociales y sitios web.

Un canal de distribución es la forma de hacer llegar un producto desde su punto de origen hasta el consumidor final. Los canales pueden ser considerados como conjuntos de organizaciones interdependientes que intervienen en el proceso por el cual un producto o servicio está disponible para el consumo (Acosta, 2017).

Con el uso de diferentes canales de distribución, virtuales o no, aparece el término omnicanalidad, que se define como una estrategia de comunicación integral orientada a la atención del cliente. Un sistema omnicanal está diseñado para ofrecer múltiples canales de atención conectados con el objetivo de garantizar una experiencia satisfactoria al consumidor (Da Silva, 2020).

La omnicanalidad es la mejora de la estrategia multicanal que, a su vez, es la evolución de la unicanalidad. La estrategia unicanal es el uso de un solo canal de distribución para hacer llegar el producto o servicio al consumidor final, mientras que la multicanalidad utiliza diversos canales permitiendo al consumidor interactuar con una empresa a través del canal de distribución que prefieran en cada momento.

Por otro lado, la estrategia omnicanal a diferencia de la multicanalidad lleva el uso de los canales de distribución a un paso más, integrándolos y teniendo como principal objetivo obtener información de los consumidores independientemente de que canal utilicen, para poder satisfacer las necesidades de los clientes por encima de sus expectativas. El buen uso de la estrategia omnicanal en un negocio puede mejorar las relaciones con el cliente y su lealtad a la marca o la empresa.

Por otra parte, el marketing relacional está en consonancia con la estrategia omnicanal, teniendo como objetivo común establecer una relación entre el cliente y la empresa. Esto lo consigue gracias a, un mejor conocimiento del cliente y ofreciéndole atención personalizada y apoyo. (Burbano Pérez et al., 2018).

En definitiva, puesto que el marketing relacional se centra en la fidelización del cliente, procura mantener una relación estable, satisfactoria y duradera entre la empresa y sus consumidores para conseguir el incremento de las ventas y el éxito de la empresa. Su uso en combinación con una estrategia omnicanal puede aumentar la satisfacción, lealtad y fidelización de los consumidores.

Además, para ambas visiones del marketing los clientes son una de las partes más importante de una empresa, ya que de ellos depende el futuro de la misma razón por la que los objetivos principales de estas estrategias se centran en un profundo conocimiento de los clientes, en mejorar las relaciones entre las empresas y los clientes y en superar sus expectativas, creando diversas experiencias personalizadas (Romero et al, 2018).

Algunas recomendaciones para implementar la estrategia omnicanal en una entidad bancaria y obtener beneficios de fidelización y lealtad de clientes son, sin ánimo de exhaustividad: ofrecer al cliente una experiencia única, sin fisuras y de calidad, inmediatez y honestidad al resolver los problemas de los clientes, evitar saturar a los consumidores con promociones innecesarias, cuidar cada detalle de los canales procurando que su uso sea rápido, sencillo y transparente, etc.

Hamouda (2019) , en un estudio sobre la relación entre la satisfacción y la lealtad de los consumidores en el sector bancario, determina que una percepción positiva de la omnicanalidad aumenta la satisfacción y lealtad de los clientes. En el curso de su investigación, Hamouda (2019) crea un instrumento de medida para la población de Túnez que tenga una cuenta bancaria en cualquiera de los veintitrés bancos sobre los que se hace el estudio. Este TFG estudiará las propiedades psicométricas de la escala propuesta por Hamouda en el contexto español con el fin de determinar su idoneidad para la investigación de los efectos de la omnicanalidad en la satisfacción y lealtad del cliente en el sector bancario en nuestro país.

2 EVOLUCIÓN DE LA BANCA ELECTRÓNICA

2.1 DIGITALIZACIÓN FINANCIERA

La constante evolución del ser humano y sus necesidades han provocado la implementación de instrumentos tecnológicos para mejorar los procesos de comunicación. Así pues, surgieron las Tecnologías de la Información y la Comunicación (conocidas como TIC), las cuales han beneficiado en gran medida a las empresas, reduciendo los costes, mejorando su productividad y facilitando la comunicación interna y externa (Cano-Pita, 2018).

Las instituciones financieras han hecho uso de las TIC desde los inicios de la banca electrónica, invirtiendo en ellas para adaptarse a la nueva era tecnológica además de estar a la altura del nuevo usuario de la banca y prestar mejores servicios. Estos clientes son mucho más exigentes ya que tienen a su disposición toda la información que requieran gracias al uso del internet.

La utilización de servicios electrónicos por parte de los clientes para operar con sus entidades financieras se popularizó con la llegada de los cajeros automáticos en la década de los setenta el siglo pasado. Con anterioridad a la existencia de los cajeros, la única vía de comunicación no presencial entre la sucursal bancaria y el cliente era mediante el servicio de banca telefónica, el cual solo servía para consultas sencillas (saldo, transacciones, ...) (Suárez Gómez, 2013).

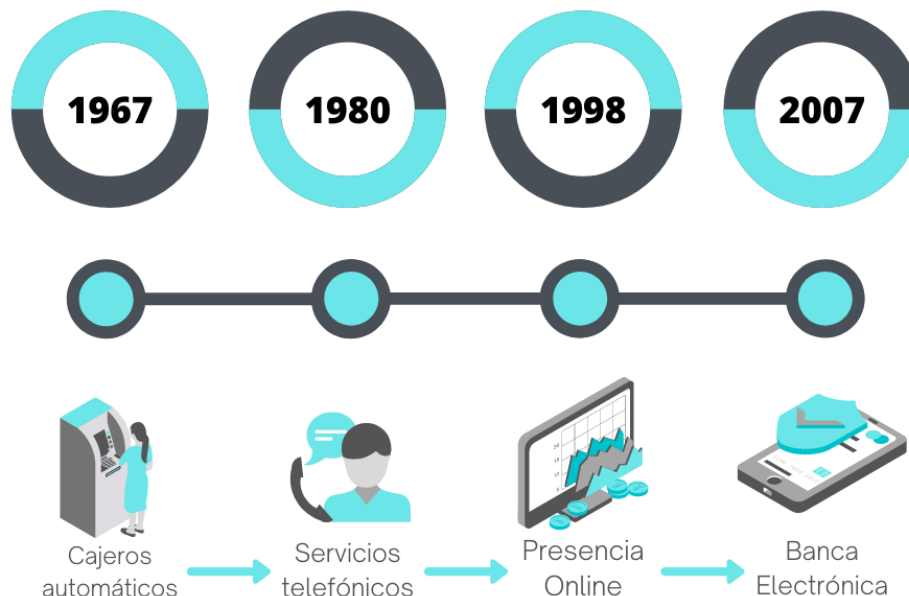


Figura 2.1. Evolución de la Banca Digital

Fuente: Elaboración propia

En 1997 algunas entidades comenzaron a abrir sus oficinas virtuales. Pero fue en 1998, debido al “Boom de las punto-com” y la alta demanda de los clientes, cuando todas las instituciones financieras se plantean su presencia en internet. Creando otra vía de comunicación e intermediación con el cliente bancario (Suárez Gómez, 2013).

La banca online no se asienta hasta 2005. Hasta entonces habían aparecido los primeros bancos online, sin sucursal física, aunque no tuvieron éxito debido a la desconfianza de los clientes y la escasa cobertura de internet en los hogares. Un ejemplo de banca online es ING Direct, que para superar este inconveniente tuvo que abrir oficinas físicas (Martínez Bouza, 2019).

En este momento, las operaciones bancarias que se podían realizar de forma online eran muy simples y las plataformas no eran prácticas ni intuitivas. A partir de 2007, la banca comienza a afianzar el uso del canal online. Esto se debe a los avances tecnológicos, al incremento de cobertura a internet en los hogares, a la aparición de los primeros *smartphones* y el uso masivo de los mismos.

La mejora en la accesibilidad a internet en los hogares junto con el uso de tecnologías como *smartphones*, tabletas u ordenadores consolidó que el sector bancario incrementase el número de usuarios online. En la Figura 2.2 se puede observar la evolución de los hogares con acceso a internet desde 2010 hasta 2019.

La banca a través de los smartphones resulta más accesible y económica para los usuarios, además, cuenta con una interfaz más atractiva y fácil de usar, lo que ayudó al incremento en el uso de banca electrónica.

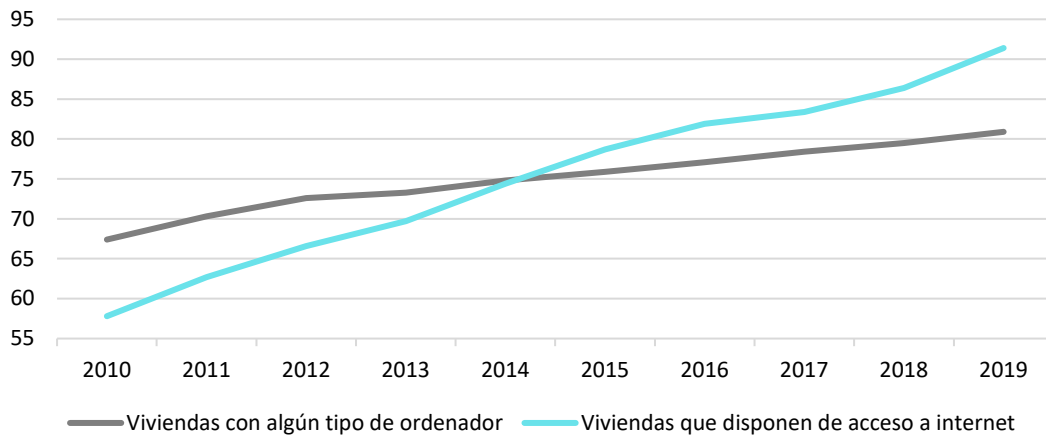


Figura 2.2. Evolución en porcentajes del equipamiento TIC en los hogares

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de (INE, 2019)

La primera década del siglo XXI supuso un cambio radical en el uso de la tecnología, la cual experimentaba cambios constantes con el paso del tiempo. A su vez, la sociedad iba adquiriendo los conocimientos necesarios para su utilización, transformando sus hábitos, acostumbrándose a interactuar a través de medio digitales.

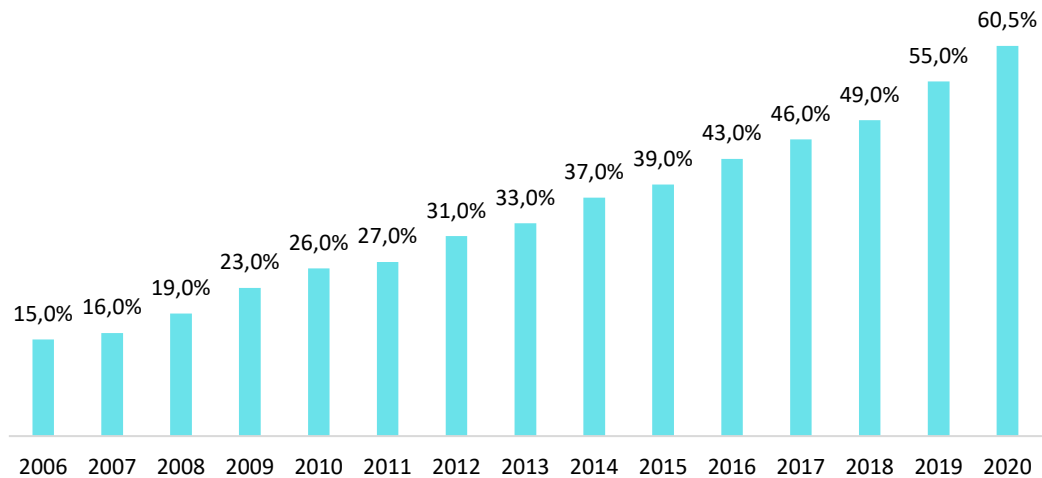


Figura 2.3. Porcentaje de usuarios de servicios de banca online en España

Fuente: (Fernández, 2020)

Actualmente más de la mitad de la población española utiliza los servicios online que ofrecen sus entidades (INE, 2019). En la Figura 2.3 queda reflejada la evolución de los usuarios que tiene la banca online durante los últimos 15 años.

En los primeros años del siglo XXI, la desconfianza de los usuarios en cuanto a realizar operaciones bancarias y el temor de que las plataformas tuvieran sistemas realmente seguros hizo que el crecimiento de la banca digital fuese más lento de lo esperado (Larrán Jorge & Muriel de los Reyes, 2007).

Por este motivo, para generar confianza en los clientes, las entidades debían ofrecer servicios online sin errores y de calidad, velando por la privacidad de la información y los datos de sus usuarios. Además, la satisfacción de los usuarios con experiencias previas en las webs bancarias incrementa la lealtad del cliente para volver a realizar transacciones online. Es decir, cuánto mayor es la satisfacción del cliente, mayor será su confianza y lealtad hacia las plataformas digitales de su banco y aumentará la frecuencia de uso de dichas plataformas (Lassala, Ruiz, & Sanz, 2010).

La digitalización también supone unos riesgos y beneficios para las entidades bancarias, Toloba & del Río (2020), del Departamento de Inspección V. del Banco de España los recoge en la siguiente tabla, elaborada a partir de una encuesta realizada a entidades bancarias.

Riesgos	Oportunidades
<i>Mayor riesgo de ciberseguridad</i>	<i>Mejoras de eficiencia</i>
<i>Pérdida de clientes si su estrategia no evoluciona a tiempo</i>	<i>Mejoras en la experiencia del cliente</i>
<i>Mayor dependencia de terceros</i>	<i>Nuevos modelos de negocios</i>
<i>Incumplimiento normativo y legal</i>	<i>Crecimiento de la base de clientes</i>
<i>Mayor riesgo reputacional</i>	<i>Reducción de costes</i>

Tabla 2.1. Riesgos y oportunidades de la digitalización según las entidades bancarias

Fuente: Toloba & del Río, 2020

Además, existe una elevada competencia con las *bigtech* y la monetización de las inversiones realizadas es difícil de conseguir, lo que se suma a la lista de amenazas que identifican los bancos encuestados por el Banco de España. Por otro lado, las entidades tratan de contrarrestar todas estas amenazas apoyándose en nuevas oportunidades. Poder ofrecer atención personalizada a distancia y aumentar la productividad comercial y operativa son otras oportunidades que contemplan las entidades además de las descritas anteriormente en la tabla 2.1.

En conclusión, la *hiperconectividad* de la sociedad y la rápida evolución de la tecnología han impulsado nuevos modelos de negocios bancarios y la mejora de los procesos internos de las entidades.

Las nuevas oportunidades que presenta la digitalización ofrecen nuevas vías de negocio y fuentes de ingresos, pero también unos riesgos de externalización de servicios debido a la transformación digital, estos riesgos deben ser supervisados, ya que las entidades están obligadas a cumplir los requisitos regulatorios en los acuerdos de externalización (Toloba & del Río, 2020).

2.2 TRANSFORMACIÓN DE LA BANCA

El significado actual de entidad bancaria no es el mismo que tenía originalmente debido a la aparición e implementación de la tecnología en los bancos tradicionales. Por otro lado, al evolucionar el concepto de entidad bancaria también ha cambiado la forma de relación entre el banco y el cliente y la experiencia de estos.

Al transformarse lo que originalmente era una entidad bancaria han aparecido nuevos términos como banca tradicional, banca digital, banca online y banca electrónica. Para entender lo que hoy en día conocemos como banca electrónica y cómo afecta su evolución a la experiencia de los clientes debemos comprender los términos mencionados anteriormente.



Figura 2.4. Tipos de banca

Fuente: Elaboración propia

La banca tradicional se basa en la prestación de servicios mediante sucursales, teniendo contacto presencial con el cliente. Actualmente se combina con canales de distribución no presenciales (teléfono, internet, aplicaciones móviles...), con el paso del tiempo ha ido integrando las nuevas tecnologías de forma complementaria a su forma original de actividad bancaria. Ejemplos de banca tradicional son CaixaBank, Santander, BBVA, Bankinter...

La banca digital es específicamente la distribución online, no presencial, de servicios financieros, es decir, se dedica a ofrecer sus servicios a través de internet. La actividad bancaria online supone la consulta de saldos y movimientos, contratación de hipotecas y seguros, así como la transacción de bienes y servicios.

La banca virtual es un tipo de banca digital, es decir, son entidades que no cuentan con oficinas físicas ya que solamente operan a través de internet. Algunos ejemplos de banca virtual son Evo y Openbank, ya que ofrecen todos sus servicios a través de internet.

La banca electrónica es el concepto más amplio que conocemos. Se entiende como el conjunto de prestación de servicios financieros en cualquier dispositivo tecnológico con base digital, (cajeros automáticos, internet, líneas telefónicas, ordenadores, smartphones...) (Suárez Gómez, 2013).

2.3 IMPACTO DE LA DIGITALIZACIÓN EN BANCA

La integración de recursos tecnológicos en las entidades bancarias ha provocado múltiples cambios en su estructura organizativa y en la atención que ofrecen a sus clientes.

Digitalizar todos o gran parte de los servicios que ofrece una entidad bancaria puede causar la desaparición de sucursales, la reducción de personal o sus formas de trabajo, la desaparición del dinero físico, diferentes formas de relacionarse con el cliente, ofrecer una atención más personalizada...

Cada entidad ha realizado o realizará más o menos cambios dependiendo del grado de digitalización que efectúen y el efecto que quieran conseguir. Algunos de los objetivos de implementar dichos cambios es mejorar los niveles de rentabilidad de cada entidad, ofrecer una atención personalizada, mejorar la experiencia de los usuarios, la fidelización de clientes...

En este apartado vamos a describir algunos de los efectos que pueden ocasionar la integración de recursos tecnológicos en las entidades bancarias tradicionales a nivel interno de la entidad, es decir, cómo afecta la digitalización de servicios a su estructura organizativa y la forma de relacionarse con los clientes. Más adelante, en el Capítulo 3 hablaremos sobre la evolución de las estrategias bancarias debido a la digitalización, y en el Capítulo 4 sobre la influencia de la digitalización en la relación de la banca con los clientes.

- **Desaparición de la sucursal tradicional:** Los canales de intermediación digital adquieren gran popularidad debido a que ofrecen servicios al instante desde cualquier lugar y fácilmente. Por eso, los clientes intentan realizar todas las operaciones mediante internet, aplicaciones móviles, cajeros o vía telefónica evitando desplazamientos constantes a las sucursales, procurando la eficiencia y optimización de su tiempo. La aparición de nuevas formas de estar en contacto entre las entidades financieras y sus consumidores ha provocado en la última década el cierre de más de la mitad de sucursales y oficinas bancarias a nivel nacional y mundial.

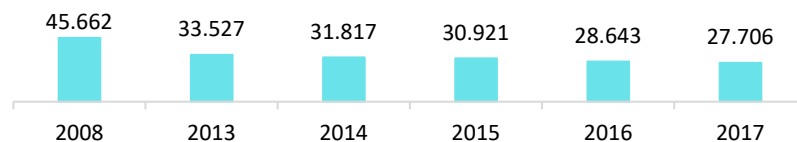


Figura 2.5. Evolución del número de sucursales bancarias en España

Fuente: Elaboración propia a partir de (Jiménez Gonzalo & Tejero Sala, 2018).

Además de la digitalización de los servicios, la crisis financiera sufrida en 2008 en España fue otro motivo importante del cierre, por cese o absorción, de un gran número de sucursales. En la Figura 2.5 se puede observar la evolución del número de sucursales desde el año 2008, en el año 2017 el número de oficinas era de 27.706, 17.956 oficinas menos que en el año 2008.

El último dato que ofrece el Banco de España es de 22.589 sucursales bancarias a fecha de diciembre de 2020, comparando esta última cifra con las sucursales existentes en el año 2008 hay una diferencia de 23.073 sucursales, esto significa que han desaparecido más de la mitad de las sucursales en los últimos doce años. (Banco de España, 2020a).

Sin embargo, según un estudio realizado por el banco alemán KfW, España es aún el país con más sucursales bancarias por cada 10.000 habitantes, entre los países de la unión europea (EU28), a fecha de octubre 2017 (Schwartz, Dapp, Beck, & Khussainova, 2017).

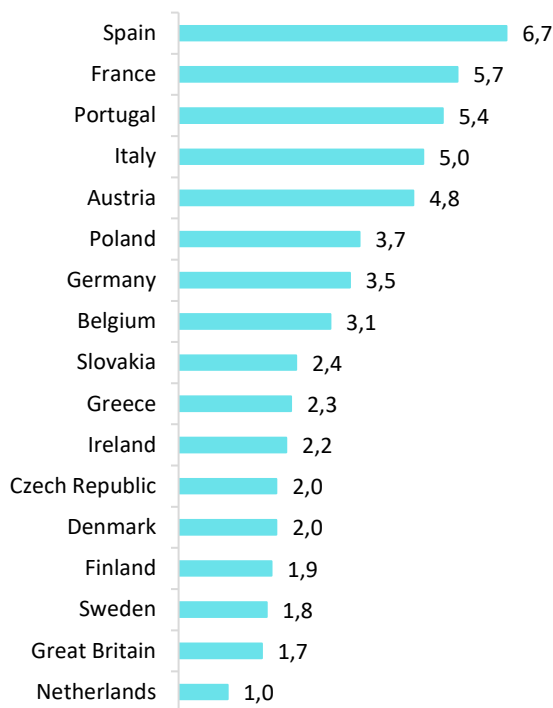


Figura 2.6. Nº de sucursales por 10.000 hab. Países seleccionados de los EU28. oct. 2017

Fuente: Elaboración propia a partir de (Schwartz, Dapp, Beck, & Khussainova, 2017)

- **Nuevas sucursales y formas de trabajo.** El cliente opta por los canales de distribución digital y prefiere no desplazarse a las oficinas de su entidad si puede realizar sus operaciones de forma online lo que provoca el cierre de sucursales bancarias y evidentemente conlleva la reducción del número de empleados.

Según el último estudio realizado por el Banco de España, el 74% de la población encuestada declara no acudir nunca a la ventanilla de su entidad, aunque como podemos ver en el siguiente gráfico, los datos varían según la edad.

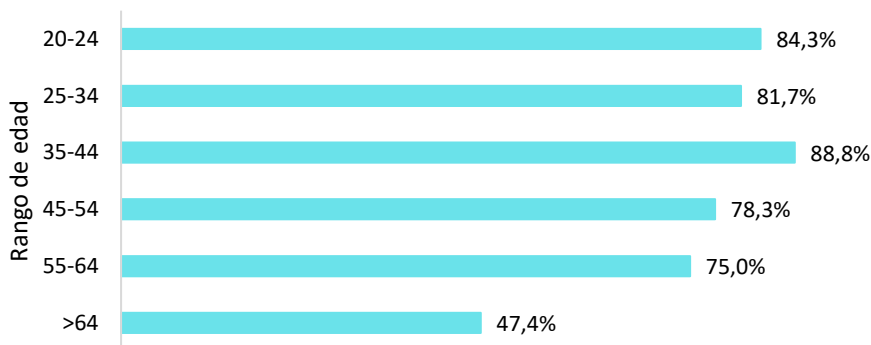


Figura 2.7. Porcentaje de población por rango de edad que no acude a ventanilla

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenido de (Banco de España, 2020b)

Para cambiar esto, bancos como Santander, BBVA, CaixaBank, Bankia, Sabadell y Bankinter han cambiado la forma de atención al cliente en sus oficinas. El nuevo modelo de oficina que ofrecen cuenta con espacios más sencillos, dirigidos a la atención personalizada del cliente, los horarios son más amplios que el de las oficinas tradicionales y cuentan con zonas de coworking, cafetería y cajeros de última generación.

Este cambio no afecta solamente a la forma de acceder a los servicios por parte de los clientes, sino que los propios empleados de la oficina se convierten en agentes especializados para atender las necesidades del cliente en cualquier zona de la oficina.



Figura 2.8. Ejemplo del nuevo modelo de sucursales. Oficina CaixaBank.

Fuente: (CaixaBank, 2019)

- **Calidad y personalización del servicio.** El cierre de sucursales tradicionales y la creación de nuevas oficinas con espacios dirigidos a la cercanía con el cliente fomenta la calidad y personalización del servicio. Al igual que en el autoservicio de los canales digitales, desde los cuales el cliente puede realizar todas las operaciones que desee, en cualquier momento y lugar.
- **Desaparición del dinero físico.** El proceso de digitalización de los sistemas financieros y la modernización de la población son el motivo de la desaparición del dinero físico. El uso masivo de las tarjetas de débito y crédito acompañadas de la popularización de las aplicaciones de pago instantáneo (Bizum) y las compras online provoca que la población le dé más importancia al dinero “electrónico”. Sin embargo, como podemos ver en la Figura 2.8 el efectivo es aún el medio de pago más utilizado según los datos recogido por el Banco de España (BDE) en 2019. Aunque comparado con anteriores encuestas del BDE este porcentaje es menor que en 2014, el cuál mostraba que el 80% prefería el uso del efectivo.



Figura 2.9. Medios de pago más utilizados en España.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenido de (Banco de España, 2020b)

- **Nuevos productos y servicios digitales.** El avance de la tecnología ha provocado un gran cambio en la estructura organizativa de las entidades clásicas, además del paso de una estrategia multicanal a una estrategia enfocada en la omnicanalidad se basa en el conocimiento por parte de las entidades financieras de las necesidades de sus clientes. El conocimiento de las necesidades del cliente provoca que las nuevas entidades bancarias evolucionen convirtiéndose en centros de negocio con atención personalizada a sus clientes, creando nuevos productos y servicios digitales para cubrir dichas necesidades (Massanell, 2016).

Las incorporaciones tecnológicas más significativas de los últimos años han sido la inclusión del Bizum (servicio de transferencias inmediatas de móvil a móvil), la posibilidad de abrir una cuenta corriente sin acudir a una sucursal, la modernización de los cajeros, las soluciones de pago móvil, la identificación biométrica en las aplicaciones bancarias... (HelpMyCash, 2020).



Figura 2.10. Nuevas herramientas digitales

Fuente: Elaboración propia

- **Disminución de los costes.** Al digitalizar los procesos bancarios se reduce el número de personas que intervienen en el proceso y eso conlleva un menor gasto para las entidades bancarias. Por lo tanto, dichas entidades prefieren canalizar todo lo posible sus servicios hacia la distribución online, evitando al máximo que el cliente necesite una atención personalizada por parte del personal bancario.

Desde la perspectiva del cliente también se abarata el coste de comunicación con su entidad, ya que, evitando el desplazamiento a su sucursal, ahorra tiempo y los costes que esto le conlleva. Además, acceder a la información de una entidad o realizar operaciones bancarias es mucho más rápido a través de internet (Baena Gracia & del Barrio Muñoz, 2013).

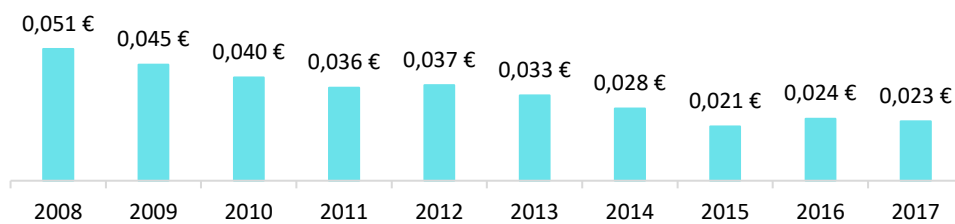


Figura 2.11. Costes de Tecnologías de la información sobre el número de transacciones

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de (Accenture Strategy, 2017)

3 ESTRATEGIAS BANCARIAS DE DISTRIBUCIÓN

3.1 CANALES DE DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR BANCARIO

Las estrategias de distribución utilizadas por los bancos hacen referencia a la gestión de los canales de distribución. En este apartado vamos a definir la multicanalidad y la omnicanalidad. Ambas estrategias tratan de combinar los diversos canales de distribución para interactuar con los clientes, aunque difieren en la forma de hacerlo y por lo tanto los beneficios de ambas estrategias son distintos.

Antes de explicar ambas estrategias vamos a describir los distintos canales de distribución en el sector bancario distinguiendo dos grandes grupos: tradicionales y digitales.

- **Canales de distribución tradicionales.** A pesar de que los canales de distribución tradicionales han ido modernizándose, aún se siguen utilizando en la mayoría de las entidades financieras.
 - **Sucursal.** El canal de distribución tradicional es la oficina o sucursal bancaria. A través de este los bancos ofrecen sus servicios en presencia física tanto del cliente como del empleado de banca especializado en los servicios ofrecidos. Tradicionalmente este canal ha sido utilizado para realizar operaciones bancarias (ej. una transferencia), formalizar contratos (ej. crear una cuenta corriente) o simplemente solicitar información (ej. sobre productos ofrecidos por el banco).
 - **Atención telefónica.** Toda entidad bancaria pone a disposición del público un número de atención al cliente. A través de él se pueden realizar consultas y algunas operaciones como transferencias.
 - **Cajeros automáticos tradicionales.** Tradicionalmente los cajeros han sido máquinas de autoservicio donde se podían realizar operaciones muy sencillas como la retirada de efectivo. Los cajeros funcionan las 24 horas del día los 365 días del año. Actualmente los cajeros automáticos ofrecen más servicios que antaño. Las operaciones que se pueden realizar son: consulta de saldos, transferencias entre cuentas, depósitos en efectivo a cuentas, pagos de servicios con tarjeta de crédito, pagos de servicios en efectivo, pago de impuestos, cambio de PIN.
- **Canales de distribución digitales.** Las nuevas tecnologías de la información y comunicación han propiciado la aparición del canal de distribución digital. A través de este canal el cliente puede realizar casi cualquier operación a través de internet, dependiendo de la entidad bancaria podrá realizar algunas operaciones o la totalidad de ellas sin necesidad de desplazarse a su sucursal, evitando el desplazamiento y el tiempo que esto conlleva.
 - **Portal del cliente.** Por lo general, las entidades financieras cuentan con una página web en la cual se pueden realizar casi la totalidad de las operaciones existentes. El acceso se puede realizar en cualquier lugar con conexión a internet y un dispositivo electrónico (ordenador, móvil, tableta...). Dependiendo de la entidad puede que se requiera al cliente la asistencia a una sucursal de la entidad para realizar determinadas operaciones.
 - **Aplicaciones móviles.** Al igual que el portal del cliente todas las entidades cuentan con su propia aplicación para el móvil. En ella se pueden realizar las mismas transacciones que en la web, la diferencia con el portal del cliente es que son más intuitivas y rápidas de utilizar.

3.2 ESTRATEGIA MULTICANAL

La estrategia multicanal es la utilización de diversos canales por parte del cliente para relacionarse con su entidad bancaria. En esta estrategia, los diferentes canales de distribución no están integrados entre sí, es decir, el cliente deberá utilizar un canal u otro dependiendo del servicio que desee realizar, ya sean medios digitales o no.

El objetivo de las instituciones financieras que utilizan esta estrategia es llegar al mayor número de clientes utilizando todos los medios disponibles, sin que haya interconexión entre unos y otros.

La realidad de esta estrategia es que poco a poco ha evolucionado hacia la omnicanalidad, ya que a medida que aparecen nuevos medios estos se van coordinando entre sí para lograr que la experiencia del cliente sea homogénea e independiente del canal (**Borraz Mora, Bordonaba Juste, & Polo Redondo, 2016**). Aun así, la multicanalidad sigue siendo una base fundamental de la experiencia de omnicanal integral, por lo que la omnicanalidad no reemplaza a la estrategia multicanal, si no que la mejora.

3.3 ESTRATEGIA OMNICANAL

Actualmente los usuarios de la banca tienen la posibilidad de ser omnicanales ya que pueden comunicarse con los bancos a través de diferentes canales y dispositivos e incluso iniciar el contacto con la entidad en un canal y finalizar en otro. Por esta razón, es necesario evolucionar desde la multicanalidad hasta la omnicanalidad, mejorando sus características, para ofrecer al cliente la mejor experiencia de usuario integrando todos los canales de forma consistente y homogénea (KPMG Asesores S.L, 2017).

La omnicanalidad responde a la demanda de los clientes de gestionar sus operaciones bancarias combinando los diferentes canales de distribución de su entidad. Si el cliente inicia una comunicación con su entidad por una vía de contacto, gracias a esta estrategia, podrá continuarla por cualquier otro medio en el momento y lugar que desee.

Las entidades bancarias utilizan la estrategia omnicanal para optimizar el uso de sus canales de distribución (móviles, internet, sucursal física...). Explotando el recurso estratégico obtenido gracias a la incorporación y la integración de las nuevas tecnologías de la comunicación. Para ello es necesario servicios que estén organizados de manera integrada y uniforme, y puedan accederse en todo momento y lugar sin importar si el cliente inició una operación en un dispositivo y quiere continuarla en otro.

El objetivo de aplicar esta estrategia es conseguir una mayor transparencia y coordinación entre todas las vías de comunicación para que la experiencia del cliente sea lo más satisfactoria posible. Cuanto mayor sea la satisfacción del cliente mayor será su lealtad y fidelización hacia la entidad (Borraz Mora, Bordonaba Juste, & Polo Redondo, 2016).

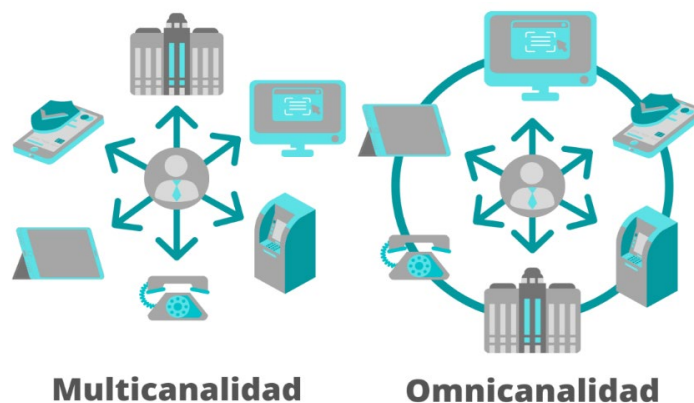


Figura 3.1. Estrategia multicanal frente a la estrategia omnicanal.

Fuente: Elaboración propia

3.4 DIFERENCIAS ENTRE AMBAS ESTRATEGIAS

Se puede considerar que, en general, la estrategia multicanal no es suficiente debido a que no ofrece al cliente una experiencia completamente satisfactoria y homogénea al no existir coordinación entre todos los canales disponibles.

La principal diferencia entre la multicanalidad y la omnicanalidad es que la estrategia multicanal se centra en el banco, satisfaciendo las necesidades de sus clientes basándose en registros mientras que la estrategia omnicanal está centrada en los clientes e intenta superar sus expectativas construyendo un sistema basado en el compromiso (IBM de Colombia S.A., 2015).

La **multicanalidad** es una estrategia que está evolucionando constantemente transformándose en una estrategia enfocada en la omnicanalidad, creando una experiencia digital consistente, más completa y atractiva para los usuarios de la banca (Borraz Mora, Bordonaba Juste, & Polo Redondo, 2016).

- Una ventaja de la multicanalidad es que permite la **personalización de cada canal** de distribución, ofreciendo **diferentes servicios y calidades** para que el cliente pueda elegir cual prefiere.
- La visión de la multicanalidad **se centra en el banco** y su principal objetivo es **captar el mayor número de clientes posible**, ofreciendo variedad de canales cada uno con una experiencia diferente para el cliente.

Las ventajas de la **omnicanalidad** son compartidas entre las entidades bancarias y sus clientes ya que ambas se benefician de la implementación de esta nueva estrategia de distribución. La incorporación de las nuevas tecnologías a la actividad financiera y su integración supone:

- **Una ventaja económica para la entidad.** Esta estrategia ofrece una mayor rentabilidad debido a la automatización de los procesos y la disminución progresiva de sucursales financieras. Se reducen los costes para la entidad y obtienen mayores beneficios.
- **Mejora en la relación entidad-cliente y fidelización.** La entidad conoce mejor a los clientes y puede ofrecerles servicios de mayor calidad y personalizados a sus necesidades.
- **Mejora de los servicios.** Las ventajas de usar los canales de distribución integrados entre sí proporcionan al cliente mayor comodidad, rapidez, seguridad, etc.

ESTRATEGIA MULTICANAL	ESTRATEGIA OMNICANAL
Centrada en el banco	Centrada en los clientes
Canales de distribución no integrados	Canales de distribución integrados
Basada en registros de clientes	Mayor transparencia y coordinación
Personalización del servicio dependiendo del canal de distribución, diferentes experiencias para el cliente	Optimización de los canales para crear una experiencia digital consistente, más completa y atractiva para los clientes
Objetivo: captar el mayor número de clientes	Objetivo: conseguir que la experiencia del cliente sea lo más satisfactoria posible

Tabla 3.1. Diferencias entre la estrategia multicanal y la estrategia omnicanal

Fuente: Elaboración propia

4 EL CLIENTE OMNICANAL

4.1 LOS CLIENTES DE LA BANCA ONLINE

La digitalización ha transformado la banca y a su vez la forma de relacionarse con los clientes. Estos prefieren interactuar con su banco utilizando los canales digitales ya que es la forma más rápida y cómoda de hacerlo. Por esta razón, los bancos invierten en la mejora de sus canales de distribución, y tratan de optimizar la experiencia de los usuarios e incorporar productos nuevos y servicios que proporcionen un valor diferencial.

La estrategia de marketing de muchas organizaciones se basa en mejorar la experiencia del cliente y comprender su comportamiento. Conociendo en profundidad al consumidor hace posible a la entidad personalizar la oferta e implementar la estrategia omnicanal. Además, ofrecer una mejor experiencia a los usuarios de la banca digital contribuye a captar nuevos clientes y a conservar a los existentes (Toloba & del Río, 2020).

Actualmente, el porcentaje de usuarios de la banca electrónica en España es del 60,5% de la población total. En la Figura 4.1 observamos que este dato es inferior a la media de los países de la Unión Europea (66%), siendo los países nórdicos los que tienen más usuarios de la banca electrónica, en contraposición Bulgaria y Rumania muestran porcentajes significativamente inferiores al resto.

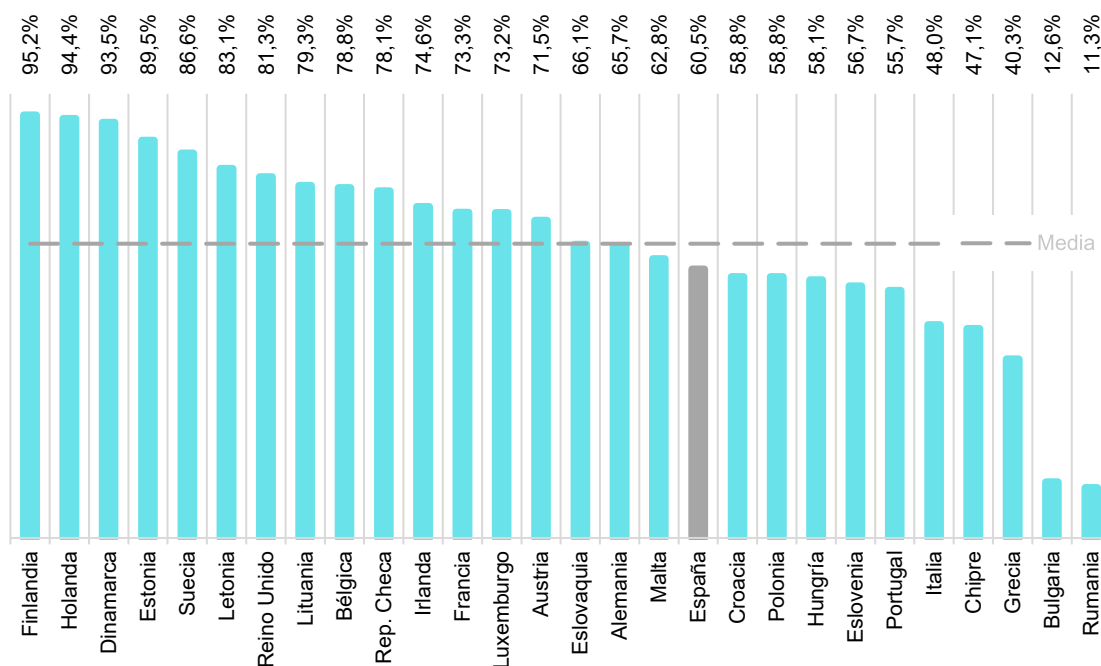


Figura 4.1. Usuarios de la banca electrónica

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del (Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2020b)

En la mayoría de las entidades de crédito el número de clientes activos en la banca online es mayor que en la aplicación móvil, aunque los accesos desde el móvil son el doble que en la banca online. Es decir, los clientes realizan un mayor número de consultas desde la aplicación móvil por su inmediatez.

Cada día se realizan más transacciones y pagos a través de dispositivos electrónicos, por lo que el sector financiero está en constante crecimiento en el uso de canales digitales.

Esta evolución tecnológica ha traído nuevos riesgos y amenazas tanto para las entidades bancarias como para sus clientes. La protección de los datos de los clientes es uno de los retos más grandes para los bancos de la nueva década y para ello tienen que invertir en seguridad digital, para prevenir, detectar y reaccionar ante ciberataques.

Según un estudio realizado por la Organización de los Estados Americanos sobre el estado de la ciberseguridad en el sector bancario (Almagro, et al., 2018), el 67,08% de los usuarios considera que el riesgo de que ocurra un ataque cibernético afecta a su decisión de utilizar medios digitales a la hora de realizar operaciones con su entidad bancaria. Además, según este mismo estudio, la principal razón expuesta por las personas que no utilizan los canales digitales para realizar transacciones bancarias es que desconfían de la seguridad de estos (Figura 4.2).

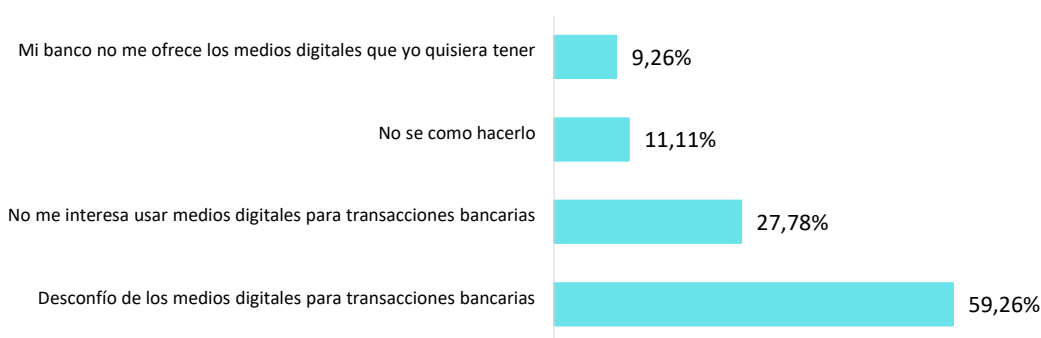


Figura 4.2. Razones de aquellos que no usan los canales digitales de su entidad bancaria

Fuente: Elaboración propia a partir de (Almagro, et al., 2018)

Las entidades bancarias no son las únicas que intentan proteger la seguridad de sus clientes. Al cambiar la relación entre ambos debido a la digitalización, también han cambiado los comportamientos de los clientes en cuanto a la seguridad. Como se puede ver en la Figura 4.3., los usuarios de la banca electrónica han adoptado nuevos hábitos para realizar sus operaciones bancarias a través de internet de forma más segura. Los hábitos más comunes de los clientes son controlar con frecuencia los movimientos de su cuenta bancaria, cerrar la sesión de portal online al terminar, evitar el uso de equipos públicos o compartidos para entrar en su banca electrónica...

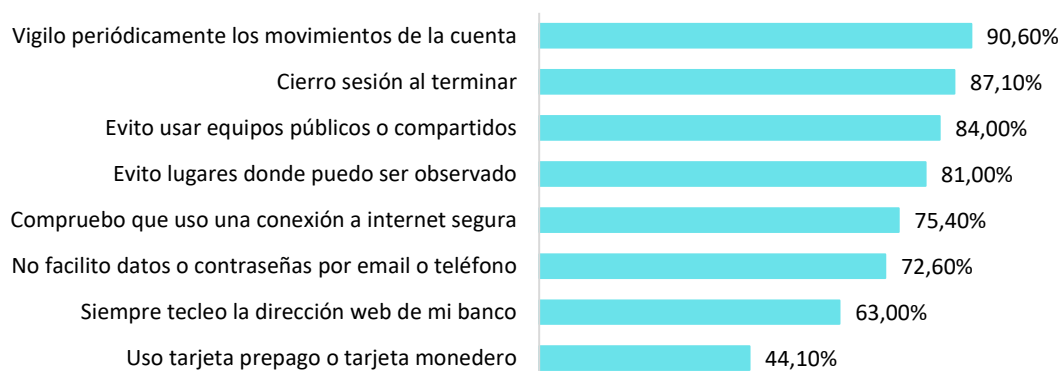


Figura 4.3. Hábitos de seguridad de los usuarios de la banca electrónica

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del (Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2020a)

4.2 RELACIÓN ENTRE LA OMNICALIDAD Y LA FIDELIZACIÓN

“La fidelidad es un objetivo básico del Marketing Relacional y la lograremos cuando vayamos más allá de la satisfacción del cliente. Debemos deleitar al cliente, superar con creces sus expectativas y anticiparnos a sus necesidades” (Abad, 2018, pág. 584).

El objetivo del marketing relacional es crear y consolidar la relación entre el cliente y la empresa, basándose en personalizar la atención al cliente, recolectar sus datos y ofrecerle apoyo. Todo esto ayuda a generar confianza y satisfacción en el cliente, creando una relación duradera, y obteniendo de dicha relación información importante para la toma de decisiones.

En definitiva, puesto que el marketing relacional se centra en la fidelización del cliente, procura mantener una relación estable, satisfactoria y duradera entre la empresa y sus consumidores para conseguir el incremento de las ventas y el éxito de la empresa. Su uso en combinación con una estrategia omnicanal puede aumentar la satisfacción, lealtad y fidelización de los consumidores.

Los clientes son una de las partes más importantes de la empresa, ya que de ellos depende el futuro de la misma. Los consumidores tienen el poder sobre el posicionamiento de una marca, la calidad de los productos o servicios y sus precios, sobre todo ahora, ya que internet ofrece una facilidad de difusión de información inmediata (Burbano Pérez et al., 2018).

La facilidad de hablar de lo negativo más que de lo positivo, junto con la inmediatez de difusión de información mediante internet, hacen que los clientes sean capaces de destruir la imagen de una marca, para poder evitar este riesgo se debe conseguir la satisfacción de los clientes y por lo tanto su lealtad. Un cliente satisfecho y leal hablará en positivo y no solo se consigue evitar ese riesgo si no que se podrá llegar a más clientes.

Por lo tanto, reconociendo el poder que tiene el cliente, las empresas deben centrar su estrategia en los consumidores, para lograr su lealtad. Algunas estrategias de fidelización que puede implementar el marketing relacional en una entidad son:

- **Personalizar la atención al cliente.** Una de las estrategias del marketing relacional es la personalización hacia el cliente. Esta estrategia es muy importante porque mejora la relación entre la empresa y sus clientes.
- **Diseñar las estrategias del marketing desde la visión del cliente.** La garantía del éxito es quedar bien para generar confianza, no solo alcanzando las expectativas de los clientes, sino superándolas.
- **Aportar soluciones y resultados, no únicamente productos.** La fidelización trata de llenar espacios y carencias emocionales ofreciendo soluciones prácticas además de ofrecer el producto o servicio. Esto favorece la relación con el cliente ya que tiene en cuenta su opinión y su aporte de mejoras futuras.
- **Colaborar con el cliente en la creación de valor.** Posibilitar que el cliente participe activamente en la creación o modificación de los procesos de producción, productos o servicios.
- **Constancia.** La política de fidelización se puede conseguir a través de la satisfacción de los consumidores, del compromiso mutuo, del boca a boca... por ello es una estrategia que funciona a largo plazo y puede tardar años en afianzarse.
- **Establecer una visión integrada en la empresa.** Contando con el personal especializado, las empresas podrán cumplir con el objetivo del marketing relacional de crear emociones, procesos cómodos, experiencias dignas de contar...

La estrategia omnicanal, al igual que el marketing relacional, se basa en superar las expectativas de los consumidores, creando diversas experiencias personalizadas.

La estrategia omnicanal se aplica desde un profundo conocimiento de los clientes, teniendo en cuenta sus expectativas, las cuales están marcadas por las tendencias actuales.

Para superar dichas expectativas, la entidad omnicanal debe adelantarse a las exigencias de sus clientes, teniendo en cuenta al tipo de cliente que tienen, sus canales y los productos o servicios que ofrece (Romero et al, 2018).

Algunas recomendaciones para implementar la estrategia omnicanal en una entidad bancaria son las siguientes:

- **Ofrecer al cliente una experiencia única, sin fisuras y de calidad.** Los clientes quieren experimentar las mismas sensaciones en todos los canales de distribución a la hora de interactuar con su entidad, y los productos o servicios que demanda. Para ello es indispensable identificar al cliente y conocer sus necesidades para poder satisfacerlas por encima de las mismas, ofreciendo un valor añadido.
- **Inmediatez.** Ofrecer a los clientes un servicio sin esperas. El tiempo es un bien escaso para los consumidores y la banca debe ofrecer una respuesta inmediata a sus necesidades.
- **Honestidad.** Al resolver las dudas o problemas de los clientes la entidad debe ofrecer información honesta y veraz, además de ofrecer alternativas y soluciones para llegar a un acuerdo. La honestidad genera confianza y lealtad en los consumidores.
- **Evitar promociones innecesarias para los clientes.** El cliente quiere una experiencia ajustada a sus propios gustos e intereses, por lo tanto, ofrecer a los clientes ofertas y promociones que no se adecuan a lo que necesitan les hace perder el tiempo. Los propios usuarios demandarán ofertas y comunicaciones personalizadas en el momento en que las necesiten.
- **Cuidar cada detalle:** La integración de los canales debe tener coherencia global y un aspecto similar, para que el cliente pueda asociar rápidamente el canal de distribución que utilice a la marca.
- **Rápido, sencillo y transparente:** Los usuarios de la banca quieren evitar todo tipo de complicaciones y trabas cuando realizan transacciones bancarias a través de los distintos canales. Para una experiencia única y productiva la sensación debe ser de continuidad e interconexión.

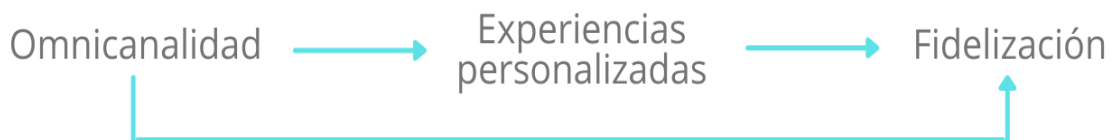


Figura 4.4. Relación entre la estrategia omnicanal y la fidelización de clientes

Fuente: Elaboración propia

En resumen, como bien representa la Figura 4.4, la omnicanalidad y la experiencia al cliente van de la mano y, en definitiva, también de la fidelización, ya que se dedica a cuidar la experiencia del cliente mediante los distintos canales de distribución y, por lo tanto, fidelizándolo. Es decir, la omnicanalidad potencia la fidelización creando experiencias personalizadas.

4.3 VALOR DE LA ESTRATEGIA OMNICANAL PARA EL CLIENTE

Según el autor Manel Hamouda, la omnicanalidad es el nivel más alto de integración entre los canales utilizados, por lo que se espera que la calidad de la integración omnicanal sea más importante que en la estrategia multicanal y que la omnicanalidad, en comparación con la estrategia multicanal, genere un valor añadido, debido a que los clientes pueden percibir más beneficios. Además, el autor considera que la calidad de la integración omnicanal depende de la creación de un efecto sinérgico con todo el sistema de integración de canales, incluidos los empleados, canales y puntos de contacto con el cliente proporcionados por el banco para coordinar mejor sus productos y servicios de entrega y, sobre todo, para proporcionar un mensaje y una experiencia unificada a cada cliente, probablemente genere valor por parte de los clientes y mejore su satisfacción hacia el banco (Hamouda, 2019).

Hamouda realiza en su artículo una investigación empírica para comprender mejor el impacto de la omnicanal (en el sector bancario) desde la perspectiva del consumidor, con el objetivo de evaluar su efecto en términos de satisfacción y lealtad del consumidor a través de la implantación de la estrategia omnicanal.

El estudio se basa en la adaptación de cuestionarios de literaturas previas al contexto bancario, los ítems de calidad y valor percibido se adaptaron de (Kabadayi et al., 2017), los ítems de satisfacción del autor (Cronin et al., 2000) y los ítems de lealtad del cliente de (Zeithaml et al., 1996). Por lo tanto, la investigación se realizó con el fin de estudiar la relación entre la integración omnicanal y el valor percibido de la omnicanalidad, la satisfacción y la fidelización del cliente.

Asimismo, en la investigación se plantean las siguientes seis hipótesis sobre la percepción del cliente sobre omnicanalidad en el sector bancario:

- H1: existe una relación positiva entre la calidad de integración omnicanal y el valor percibido por el cliente en la banca omnicanal.
- H2: existe una relación positiva entre la calidad de integración omnicanal y la satisfacción del cliente en la banca omnicanal.
- H3: existe una relación positiva entre el valor percibido y la satisfacción del cliente en la banca omnicanal.
- H4: existe una relación positiva entre la calidad de integración omnicanal y la lealtad del consumidor en la banca omnicanal.
- H5: existe una relación positiva entre el valor percibido y la lealtad del consumidor en la banca omnicanal.
- H6: existe una relación positiva entre la satisfacción y la lealtad del consumidor en la banca omnicanal.

Tras la recogida de los datos del cuestionario se realizó un análisis factorial exploratorio y un análisis factorial confirmatorio para validar el modelo. Los resultados obtenidos mostraron la idoneidad de realizar el estudio sobre dichos datos.

Posteriormente ejecutaron un modelo estructural basado en la covarianza para evaluar la hipótesis planteada.

En la siguiente tabla se muestran los resultados obtenidos del modelo. Como se puede observar, las hipótesis H1, H2, H3, H5 y H6 tienen valores óptimos para ser validadas, por lo que se confirma la relación entre la calidad de integración omnicanal y el valor percibido, entre la calidad de integración omnicanal y la satisfacción, entre el valor percibido y la satisfacción, entre la lealtad y el valor percibido y entre la satisfacción y la lealtad.

Pero la hipótesis sobre la relación entre la calidad de integración omnicanal y la lealtad del consumidor (H4) no obtiene resultados óptimos para ser validada.

Hypotheses	Standardized Regression coefficients (β)	P-value
H1: Integration quality–perceived value	0.858	P<0.001
H2: Integration quality–satisfaction	0.367	P<0.001
H3: Perceived value–satisfaction	0.767	P<0.001
<i>H4: Integration quality–loyalty</i>	<i>0.060</i>	<i>P<0.05</i>
H5: Perceived value–loyalty	0.465	P<0.001
H6: Satisfaction–loyalty	0.753	P<0.001

Tabla 4.1. Resultados del modelo estructural

Fuente: (Hamouda, 2019)

Esto podría explicarse por el hecho de que la calidad de la integración solo podría influir indirectamente en la lealtad del cliente a través del valor percibido o la satisfacción del cliente. Por lo tanto, se necesitan más investigaciones para explorar estos posibles efectos en el contexto omnicanal.

Aun así, muchos estudios de investigación realizados en el sector bancario, así como con estudios que tratan de entornos multicanal, este estudio indica que dentro de la banca omnicanal, la lealtad del cliente puede incrementarse mejorando la satisfacción del cliente.

En definitiva, los resultados de este estudio son principalmente dos:

- El valor percibido de la estrategia omnicanal en la banca podría profundizar la relación con los clientes. Los clientes tienen una percepción positiva del valor omnicanal y aumenta su satisfacción y lealtad hacia los bancos. Por lo tanto, las entidades bancarias pueden confiar en la estrategia omnicanal para promover las relaciones a largo plazo con los clientes y reducir los costes debido principalmente a la ventaja que ofrecen los canales digitales.
- Finalmente, se ha argumentado que mejorar la satisfacción del cliente es un factor clave para incrementar la lealtad del cliente. Esta investigación consolida este hecho en un contexto bancario omnicanal, que incita a las entidades a enfocarse en las necesidades y expectativas de los consumidores, mediante la integración de canales. De hecho, el nivel de satisfacción del cliente es mayor cuando se cumplen sus expectativas, lo que, a su vez, mejora el nivel de lealtad del cliente, especialmente porque este estudio proporciona una indicación preliminar de que la relación entre la satisfacción del cliente y la lealtad en un contexto bancario omnicanal es más importante que la encontrada en una banca multicanal.

Las conclusiones finales de la investigación de Hamouda y sus propuestas para futuras investigaciones son las siguientes.

Esta investigación y sus resultados se centran en un país (Túnez) y en el sector bancario, por lo tanto, generalizarlos para otros sectores empresariales o culturas debe hacerse con cautela. En conclusión, Hamouda sugiere que la investigación futura debería explorar este tema e intentar estudiar las relaciones propuestas utilizando datos recopilados de otras culturas o contextos empresariales, ya que podría calificar aún más los hallazgos de este estudio y mejorará su generalización.

Por último, el método de encuesta utilizado para recopilar datos se realizó en un momento determinado. En ese sentido, otra vía de investigación futura que se recomienda en el artículo es realizar estudios longitudinales para captar si las percepciones del cliente cambian con el tiempo, al igual que el uso de una combinación de métodos, tanto cualitativos como cuantitativos, para examinar mejor las relaciones causales descritas en este estudio.

En resumen, Hamouda realizó una investigación completa en su artículo, estableciendo unas hipótesis y creando un cuestionario como instrumento de medida, a continuación, evaluó los resultados obtenidos y comprobó si eran apropiados mediante un análisis factorial exploratorio y un análisis factorial confirmatorio y finalmente estudió en qué medida las hipótesis que planteaba al inicio de la investigación era ciertas o no.

Al ser una investigación de gran alcance en la que se requiere de bastante tiempo y recursos, en este trabajo se va comprobar si el instrumento de medida creado podría ser utilizada en el contexto español mediante un análisis factorial exploratorio (AFE) con datos recogidos a clientes españoles del sector bancario mediante el mismo cuestionario empleado por Hamouda traducido al español.

5 METODOLOGÍA

Después de una revisión de la literatura científica, se ha traducido el cuestionario de Hamouda (2019) que consta de dieciocho ítems (ver Anexo, el original y su traducción), cinco ítems para el factor de calidad (C), cinco para el de valor percibido (V), tres para el de satisfacción (S) y cinco para el de lealtad (L).

La elaboración del cuestionario y la recolección de datos se llevó a cabo mediante el uso de la plataforma online *Google Forms*.

Para medir todos los ítems se ha utilizado la escala de cinco puntos de Likert, escala desde 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo).

En la parte superior del cuestionario se añadió la siguiente explicación sobre los canales de distribución y cómo responder al cuestionario:

“Los canales de distribución mediante los que una entidad bancaria hace accesible sus servicios son diversos: App móvil, Página Web, Cajero, Sucursal, Atención telefónica...

Así, una misma operación bancaria se puede realizar utilizando diferentes canales de distribución.

Por ejemplo: para consultar el saldo de tu cuenta puedes hacerlo a través de la App de tu banco, a través de la página web, en un cajero, mediante una llamada a tu entidad o acudiendo a tu sucursal más cercana.

Por favor, evalúa del 1 al 5 las siguientes cuestiones relacionadas con la calidad de los canales de distribución de tu entidad.

En caso de tener varias entidades, recuerde hacer el cuestionario sobre la entidad en la que tenga más antigüedad.”

Además de la introducción, previamente al desarrollo de los ítems del cuestionario, se incluyeron las siguientes variables sociodemográficas para obtener más características sobre la muestra recogida:

- Género: hombre o mujer.
- grupo de edad: <20, 21-30, 31-40, 41-50, 51-60, >60.
- Situación laboral: desempleado, estudiante, trabajador remunerado, jubilado.

Finalmente, tras la introducción y las preguntas sociodemográficas se desarrollaba el cuestionario (ver Anexo), como hemos mencionado anteriormente, compuesto por 18 ítems y utilizando la escala de medida de cinco puntos de Likert.

La difusión del cuestionario se ha realizado empleando la técnica de bola de nieve, utilizando el link generado en *Google Forms* y difundido a través de contactos personales en redes sociales. Finalmente se ha recogido una muestra de 139 respuestas válidas.

Se ha utilizado el software informático *BM® SPSS Statistics* que ofrece un conjunto de características que permite extraer información estadística de los datos introducidos en él. Con *SPSS Statistics* se puede analizar y comprender mejor los datos, y resolver problemas complejos de estadística e investigación mediante una interfaz práctica e intuitiva.

Los datos han sido descargados desde la plataforma online de *Google Forms* en formato CSV y se han introducido en *SPSS* para proceder a realizar el análisis factorial exploratorio.

Estando introducidos los datos en *SPSS*, para ejecutar el análisis se han seguido los pasos descritos a continuación:

1. En la barra superior, dentro del menú **Analizar** se ha seleccionado la opción de **Reducción de dimensiones y Factor**.
2. En la opción **Factor** se abre el cuadro de diálogo **Análisis factorial** que se muestra en la Figura 5.1, en este cuadro se han introducido las variables que se van a analizar y posteriormente se han configurado los parámetros descriptivos, extracción, rotación, puntuaciones y opciones para obtener los resultados adecuados.



Figura 5.1. Panel principal “Análisis factorial”

Fuente: Imagen obtenida del programa SPSS

3. En el menú **Descriptivos** los parámetros que han sido seleccionados son solución inicial, matriz de coeficientes, la prueba KMO y la prueba de esfericidad de Bartlett.

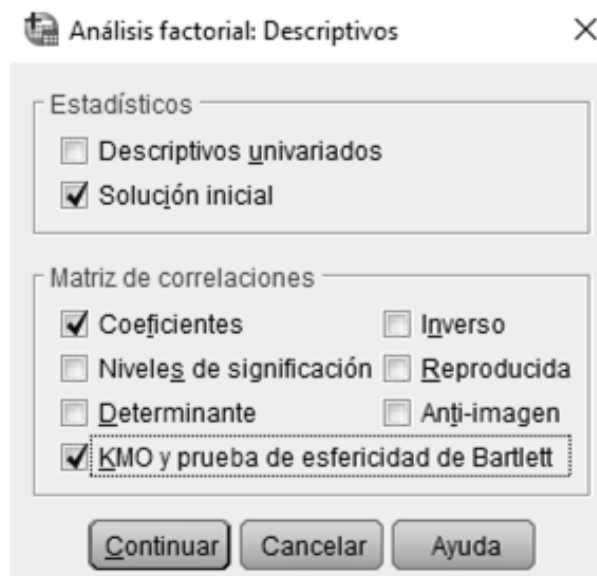


Figura 5.2. Menú “Descriptivos”

Fuente: Imagen obtenida del programa SPSS

4. En el menú **Extracción** los parámetros seleccionados son la matriz de correlaciones, solución factorial sin rotar, gráfico de sedimentación y extraer basado en autovalor, valores mayores que 1, con un número máximo de interacciones para convergencia de 25.

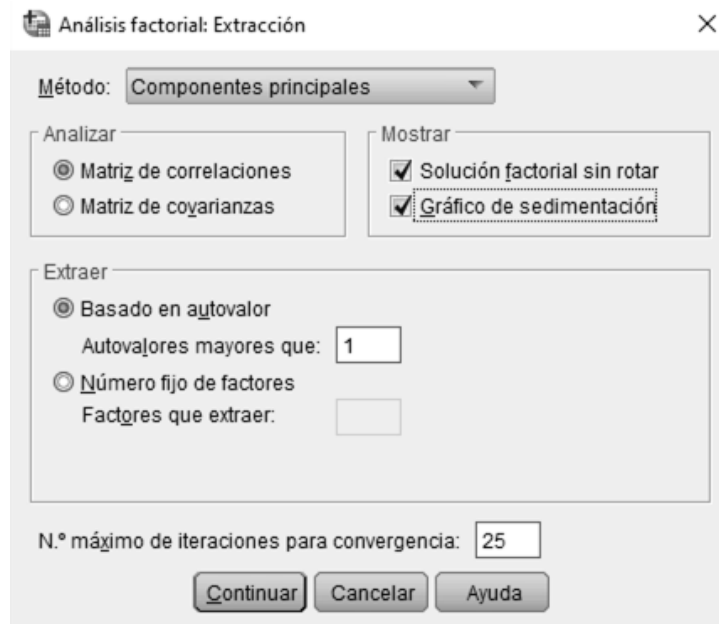


Figura 5.3. Menú “Extracción”

Fuente: Imagen obtenida del programa SPSS

5. En el menú **Rotación** se ha seleccionado el método Varimax, solución rotada y gráficos de cargas. El método Varimax es un método de rotación ortogonal que minimiza el número de variables que tienen cargas altas en cada factor, es decir, simplifica la interpretación de los factores haciendo que sea más fácil asociarse a un subconjunto concreto de variables.

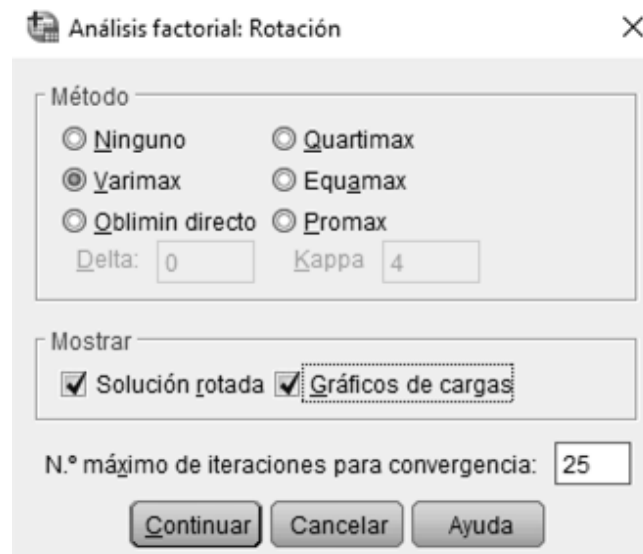


Figura 5.4. Menú “Rotación”

Fuente: Imagen obtenida del programa SPSS

6. En el menú **Opciones** se ha seleccionado excluir casos según lista en el caso de valores perdidos y que la presentación de los coeficientes esté ordenada por tamaño.

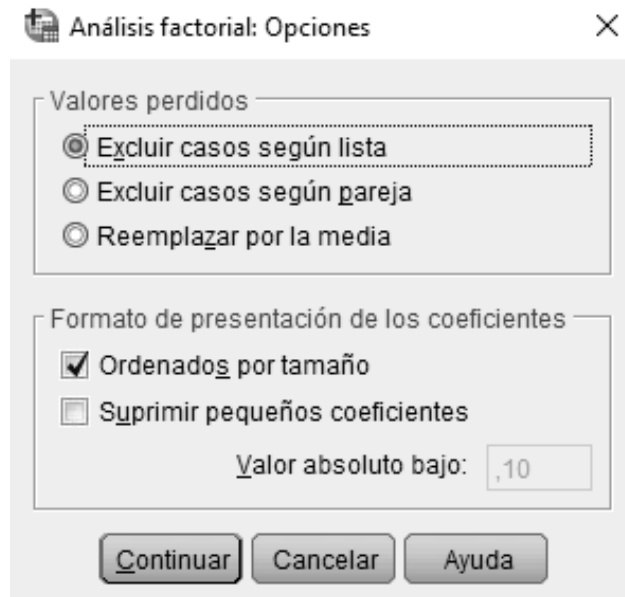


Figura 5.5. Menú "Opciones"

Fuente: Imagen obtenida del programa SPSS

7. Por último, en el menú **Puntuaciones factoriales** el método seleccionado es el de Bartlett.

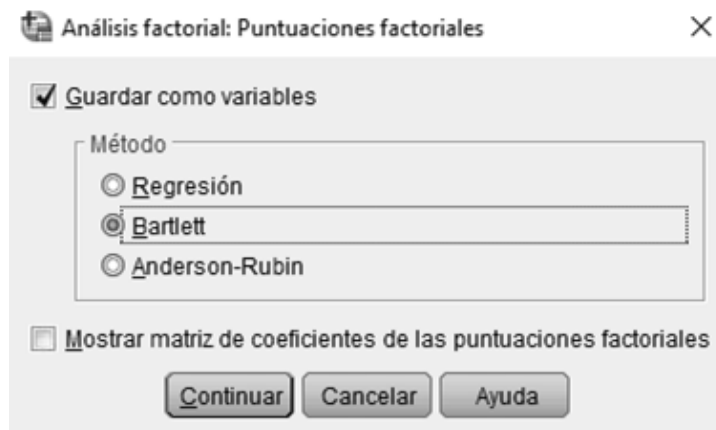


Figura 5.6. Menú "Opciones"

Fuente: Imagen obtenida del programa SPSS

6 RESULTADOS

La muestra analizada es bastante equilibrada en cuanto a sexo y edad, se han obtenido respuestas en un 45% de hombres y un 55% de mujeres y sus edades están comprendidas entre los 21 y 60 años. Además, cabe destacar que más de la mitad de la muestra es población con empleo remunerado (tabla 6.1).

Muestra: 132	Respuestas	Porcentaje
Género		
Hombre	63	45,00%
Mujer	77	55,00%
Grupo de edad		
<20	2	1,40%
21-30	46	33,10%
31-40	20	14,40%
41-50	31	22,30%
51-60	28	20,10%
>60	12	8,60%
Ocupación		
Desempleado	14	10,00%
Estudiante	35	25,00%
Trabajador remunerado	83	59,30%
Jubilado	8	5,70%

Tabla 6.1. Datos descriptivos de la muestra

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recogidos en el cuestionario

Una vez obtenidos los datos de la encuesta e introducidos en el programa SPSS, se ha ejecutado el análisis factorial exploratorio con los parámetros mencionados en la metodología y se han obtenido los siguientes resultados:

En esta tabla aparecen los datos estadísticos que describen los ítems del cuestionario.

	Media	Desviación	N. de análisis
C1	3,72	0,860	139
C2	3,66	0,873	139
C3	4,27	0,776	139
C4	3,57	1,051	139
C5	3,68	1,000	139
V1	4,54	0,745	139
V2	3,78	0,956	139
V3	4,47	0,837	139
V4	4,17	0,960	139
V5	4,08	0,843	139
S1	3,96	0,920	139
S2	3,96	0,916	139
S3	3,88	0,981	139
L1	3,15	1,173	139
L2	3,24	1,177	139
L3	2,95	1,194	139
L4	3,79	0,944	139
L5	4,06	0,934	139

Tabla 6.2. Estadísticos descriptivos

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el análisis del cuestionario

En la siguiente tabla aparece el resultado de la media de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Este índice mide la adecuación de la muestra, es decir, si es apropiado aplicar el análisis factorial o no. El resultado del KMO debe encontrarse entre 0,5 y 1 para que sea favorable realizar el análisis, cuanto mayor sea el valor mayor será la adecuación de la muestra para el análisis. El valor obtenido de la prueba es mayor a 0,8, por lo tanto, según este indicador, se considera óptimo realizar la factorización sobre la muestra de datos.

Además, hemos realizado la prueba de esfericidad de Bartlett, este test pone a prueba la hipótesis nula de que las variables analizadas no están correlacionadas en la muestra, el resultado es 0,000, por lo que se puede rechazar dicha hipótesis.

Media de Kaiser – Meyer – Olkin de adecuación de muestreo		0,880
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi – cuadrado	1.400,353
	gl	153
	Sig.	0,000

Tabla 6.3. Prueba KMO y Bartlett

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el análisis del cuestionario

A continuación, se encuentra la tabla con los resultados de la varianza total explicada, estos datos indican que con 4 componentes se puede explicar el 66,582% de la varianza de la muestra.

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	7,829	43,497	43,497	7,829	43,497	43,497	3,348	18,597	18,597
2	1,791	9,952	53,448	1,791	9,952	53,448	3,126	17,366	35,963
3	1,324	7,354	60,802	1,324	7,354	60,802	2,904	16,132	52,096
4	1,04	5,779	66,582	1,040	5,779	66,582	2,607	14,486	66,582
5	0,81	4,501	71,083						
6	0,729	4,049	75,131						
7	0,668	3,711	78,843						
8	0,581	3,225	82,068						
9	0,538	2,99	85,058						
10	0,508	2,823	87,881						
11	0,433	2,403	90,284						
12	0,335	1,862	92,146						
13	0,317	1,758	93,904						
14	0,298	1,654	95,558						
15	0,246	1,369	96,927						
16	0,225	1,247	98,174						
17	0,206	1,145	99,319						
18	0,123	0,681	100,000						

Tabla 6.4. Varianza total explicada

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el análisis del cuestionario

Por último, tenemos la matriz de componentes rotados en la que se muestran los cuatro componentes en los que se agrupan los 18 ítems del cuestionario. Como podemos observar se agrupan de la siguiente forma:

Componente 1: agrupa todos los ítems del factor de calidad, C1, C2, C3, C4 y C5, y un ítem del factor de valor percibido, V5.

Componente 2: agrupa tres de los cinco ítems de lealtad L1, L2 y L3.

Componente 3: agrupa un ítem de valor percibido V2, dos ítems de satisfacción, S2 y S3, y dos ítems de lealtad L4 y L5.

Componente 4: agrupa tres de los 5 ítems de valor percibido V1, V3 y V4, y un ítem de satisfacción S1.

En las siguientes tablas se pueden observar la contribución de cada ítem a cada componente y como se han agrupado.

	1	2	3	4		1	2	3	4
C1	0,662	-0,006	0,379	-0,044	C1	0,662			
C2	0,753	0,155	0,244	0,091	C2	0,753			
C3	0,552	0,360	-0,212	0,383	C3	0,552			
C4	0,742	0,066	0,048	0,144	C4	0,742			
C5	0,609	0,192	0,224	0,187	C5	0,609			
V1	0,024	0,066	0,188	0,780	V1				0,780
V2	0,365	0,202	0,653	0,117	V2			0,653	
V3	0,166	0,070	0,121	0,812	V3				0,812
V4	0,337	0,090	0,491	0,591	V4				0,591
V5	0,519	0,144	0,481	0,374	V5	0,519			
S1	0,438	0,272	0,285	0,497	S1				0,497
S2	0,399	0,461	0,496	0,313	S2			0,496	
S3	0,376	0,425	0,526	0,301	S3			0,526	
L1	0,153	0,853	0,177	0,124	L1		0,853		
L2	0,107	0,899	0,178	0,091	L2		0,899		
L3	0,117	0,833	0,266	0,037	L3		0,833		
L4	0,081	0,247	0,775	0,171	L4			0,775	
L5	0,157	0,305	0,562	0,365	L5			0,562	

Tabla 6.5. Matriz de componentes rotados

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el análisis del cuestionario

Como se puede ver en la matriz de componentes rotados, los ítems no se ajustan correctamente a los componentes. El ajuste idóneo sería que los ítems de cada factor se agruparan en el mismo componente, por ejemplo, los ítems del factor calidad (C) en el componente 1, los ítems del factor valor percibido (V) en el componente 2, los ítems del factor satisfacción (S) en el componente 3 y los ítems del factor lealtad (L) en el componente 4.

Que la agrupación de ítems no sea óptima puede ser debido a dos razones: a) que la muestra obtenida es reducida y, por lo tanto no es representativa de la población, o b) que el cuestionario no se adapta correctamente al contexto español.

Por lo tanto, antes de emplear la escala de Hamouda (2019) habría que obtener una muestra mayor y comprobar si los resultados mejoran. Si, aun así, los resultados no mejoraran habría que investigar por qué el cuestionario no se adapta al contexto español y, en ese caso, adaptarlo.

7 CONCLUSIÓN

En resumen, la estrategia omnicanal, se basa en superar las expectativas de los consumidores y, por lo tanto, en mejorar la satisfacción y la lealtad de los mismos. Por esta razón la satisfacción y la lealtad son una parte fundamental en el ámbito de la estrategia omnicanal, ya que cuanto mayor sea la satisfacción de los clientes más rentable será la aplicación de la omnicanalidad en las entidades bancarias.

Hamouda (2019) ha creado recientemente un instrumento de medida en el que evalúa la relación entre la integración omnicanal en el sector bancario y la satisfacción y lealtad de los consumidores. Este instrumento no ha sido testado en el contexto español, por lo que este TFG se centra en probarlo a escala en España.

Finalmente, y como se puede ver en los resultados obtenidos del análisis factorial exploratorio, la adaptación del instrumento de medida propuesto por Hamouda al contexto español no ha resultado eficiente. Por lo tanto, de momento no se podría realizar el estudio completo de Hamouda en el sector bancario de España. Esto no quiere decir que el instrumento de medida sea definitivamente invalido, sino que es necesario hacer una investigación más profunda sobre él.

Una propuesta de mejora lógica para futuras investigaciones sería hacer un estudio con una muestra más amplia, a ser posible aleatoria, para confirmar si el modelo se puede adaptar correctamente al contexto español o no. En el caso de que, con una muestra mayor, el modelo siguiera resultado ineficiente habría que hacer una adaptación de la escala al contexto español.

Bibliografía

- Abad, R. (2018). Reflexiones sobre Marketing Relacional, el CRM y la Fidelización. *Raulabad*, 3(8), 579-590.
- Accenture Strategy. (2017). *Estudio de costes de tecnologías de la información en las entidades financieras*.
- Acosta, A. L. (2017). *Canales de distribución*. FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA.
- Almagro, L., Diva Urrutia, F., August-Treppel, A., Contreras, B., Marchiori, B., Barrett, K.-A., . . . Salgado, A. (2018). Estado de la Ciberseguridad en el Sector Bancario en América Latina y el Caribe. *Organización de los Estados Americanos*.
- Baena Gracia, V., & del Barrio Muñoz, G. (2013). Impacto de la adopción de internet como canal de distribución en el sector bancario española: Evolución y perspectivas de futuro. *Boletín económico de ICE(3035)*, 35-42.
- Banco de España. (2020a). *Entidades de crédito y EFC*. Boletín Estadístico.
- Banco de España. (2020b). *Encuesta nacional sobre el uso del efectivo*.
- Boonlertvanich, K. (2011). Effect of customer perceived value on satisfaction and customer loyalty in banking service: the moderating effect of main-bank status. *International Journal of Business Research*, 11(6), 40-54.
- Borraz Mora, J., Bordonaba Juste, V., & Polo Redondo, Y. (2016). El cliente omnicanal en banca electrónica: Un análisis del mercado español. *Tribuna de Economía*, Nº 891, 179-197.
- Burbano Pérez et al. (2018). El marketing relacional y la fidelización del cliente. *Polo del conocimiento*, 3(8), 579-590.
- CaixaBank. (2019). *CaixaBank Comunicación*. Obtenido de https://www.caixabank.com/comunicacion/noticia/caixabank-abre-la-store-siete-palmas-la-tercera-oficina-en-gran-canaria_es.html?id=41418#
- Cano-Pita, G. E. (2018). Las TICS en las empresas: Evolución de la tecnología y cambio estructural en las organizaciones. *Dominio de las ciencias.*, Vol. 4, núm. 1, enero, 2018, pp. 499-510.
- Carbó Valverde, S., Cuadros, P., & Rodríguez, F. (2018). A machine learning approach to the digitalization of bank customers: evidence from random and causal forests.
- Cronin et al. (2000). Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of Retailing*, 76(2), 193-218.
- Da Silva, D. (2020). Definición de omnicanalidad. Qué es y qué beneficios tiene para tu empresa. *Web Content & SEO Associate*.
- EVO, B. I. (s.f.). *Evo Banco*. Obtenido de <https://www.evobanco.com/ayuda/al-dia-con-EVO/banca-online/bancos-online-en-espana/>
- Fernández, R. (9 de Oct. de 2020). *Statista*. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/501217/tasa-de-penetracion-de-los-servicios-de-banca-online-en-espana/>
- Hamouda, M. (2019). Omni-channel banking integration quality and perceived value as drivers of consumers' satisfaction and loyalty. *Journal of Enterprise Information Management*, 32, 308-625.
- HelpMyCash. (2020). *Premios 2020 a los mejores bancos de España*.
- IBM de Colombia S.A. (2015). *Banca Omnicanal. Desde el procesamiento de transacciones a una experiencia optimizada del cliente*.
- INE. (2019). *Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares*. Notas de prensa.
- Jiménez Gonzalo, C., & Tejero Sala, H. (2018). Cierre de oficinas bancarias y acceso al efectivo en España. *Revista de estabilidad financiera*.(34), 35-57.
- Kabadayi et al. (2017). Customer value creation in multichannel systems: the interactive effect of integration quality and multichannel complexity. *Journal of Creating Value*, 3(1), 1-18.

- Kim, H., & Niehm, L. (2009). The impact of website quality on information quality, value, and loyalty intentions in apparel retailing. *Journal of Interactive Marketing*, 23(3), 221-233.
- KPMG Asesores S.L. (2017). *El nivel de madurez digital del sector financiero en España*.
- Lai, F., Griffin, M., & Babin, B. (2009). How quality, value, image, and satisfaction create loyalty at a Chinese telecom. *Journal of Business Research*, 62(10), 980-986.
- Larrán Jorge, M., & Muriel de los Reyes, M. (2007). La banca por internet como innovación tecnológica en el sector bancario. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 145-153.
- Lassala, C., Ruiz, C., & Sanz, S. (2010). Implicaciones de la satisfacción, confianza y lealtad en el uso de los servicios bancarios online. Un análisis aplicado al mercado español. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 19, núm. 1, pp. 27-46.
- López, M., & Gutiérrez, L. (2019). Cómo realizar e interpretar un análisis factorial exploratorio utilizando SPSS. *Revista d'innovació i Recerca en Educació*.
- Mallaina García, Ó. (2017). La comunicación comercial en la distribución minorista y la nueva estrategia omnicanal. *Tesis Doctoral*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid. Facultad de ciencias de la información departamento de periodismo IV (Empresa Informativa).
- Martínez Bouza, J. (2019). *La Banca Electrónica en España: evolución y estado de la cuestión*. A Coruña: Facultad de Economía e Empresa.
- Massanell, A. (2016). La transformación de la banca: Reorientación de los canales y servicios digitales. *Papeles de economía española*, 149, 93-99.
- Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2020a). La sociedad en red: Transformación digital en España: Informe anual 2019.
- Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2020b). Dossier de Indicadores del Índice de Economía y Sociedad Digital.
- Romero et al, .. (2018). *El nuevo paradigma de la Omnicanalidad. Hacia la excelencia en la experiencia del cliente*.
- Schwartz, M., Dapp, T., Beck, G., & Khussainova, A. (2017). Branch closures: German banks are shifting up a gear amid Herculean challenge of digitisation. *Focus on Economics*(181), 1-5.
- Suárez Gómez, R. (2013). *La banca electrónica en España*. A Coruña: Facultad de Economía y Empresa.
- Toloba, C., & del Río, J. (2020). La perspectiva de la digitalización de la banca española: riesgos y oportunidades. *Revista de estabilidad financiera*(38), 79-97.
- Wallace, D., Giese, J., & Johnson, J. (2004). Customer retailer loyalty in the context of multiple channel strategies. *Journal of Retailing*, 80(4), 249-263.
- Zeithaml et al. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31-46.
-

Anexos

Instrumento de medida (Cuestionario)					
(IQ) Omni-channel integration quality					
IQ1: When I use different channels of my bank, I receive consistent quality during my banking task	1	2	3	4	5
IQ2: When I switch from one channel to another during my banking task, my experience is usually seamless	1	2	3	4	5
IQ3: When I switch from one channel to another during my banking task, I find my information readily available in all channels	1	2	3	4	5
IQ4: Regardless of the channel that I use during my banking task, I get the same quality of service	1	2	3	4	5
IQ5: Regardless of the channel that I use during my banking task, I can still fulfil my banking task	1	2	3	4	5
(PV) Omni-channel perceived value					
PV1: The banking channels used by my bank create a positive value for its customers	1	2	3	4	5
PV2: The banking channels used by my bank offer value for money	1	2	3	4	5
PV3: Performing my banking task through different banking channels used by my bank is an efficient way to manage my time	1	2	3	4	5
PV4: Performing my banking task through different banking channels used by my bank is quick and easy	1	2	3	4	5
PV5: Performing my banking task through different banking channels used by my bank is enjoyable	1	2	3	4	5
(SAT) Customer satisfaction					
SAT1: My choice to avail this bank service is a wise one	1	2	3	4	5
SAT2: I did the right thing when I chose this bank for its services	1	2	3	4	5
SAT3: Services of this bank are exactly the same that I need	1	2	3	4	5
(LOY) Customer loyalty					
LOY1: I say positive things about this bank to other people	1	2	3	4	5
LOY2: I recommend this bank to others	1	2	3	4	5
LOY3: I encourage friends and relatives to do business with this bank	1	2	3	4	5
LOY4: I consider this bank my first choice to avail banking services	1	2	3	4	5
LOY5: I will do more business with this bank in future also	1	2	3	4	5

Tabla 0.1. Cuestionario original

Fuente: (Hamouda, 2019)

Instrumento de medida (Cuestionario)					
(C) Calidad de la integración omnicanal					
C1: Recibo una calidad consistente cuando utilizo los diferentes canales para realizar una operación bancaria.	1	2	3	4	5
C2: Cuando cambio de un canal a otro durante mis operaciones bancarias, mi experiencia suele ser perfecta.	1	2	3	4	5
C3: Encuentro mi información bancaria disponible en los diferentes canales. (ej. Saldo de mi cuenta, últimos movimientos...)	1	2	3	4	5
C4: Independientemente del canal que utilice durante mis operaciones bancarias, obtengo la misma calidad de servicio. (ej. hacer una transferencia en un cajero o a través de la página web)	1	2	3	4	5
C5: Puedo realizar mis operaciones bancarias independientemente del canal que utilice.	1	2	3	4	5
(V) Valor percibido de la estrategia omnicanal					
V1: Es beneficioso para los clientes que un banco utilice diferentes canales de distribución (ej. App móvil, Web, Cajero, Sucursal...)	1	2	3	4	5
V2: Los canales de distribución utilizados por mi banco ofrecen una buena relación calidad-precio.	1	2	3	4	5
V3: Utilizar los diferentes canales de mi banco es una forma eficiente de administrar mi tiempo. (ej. es más rápido hacer una transferencia desde el móvil que acudir a una sucursal)	1	2	3	4	5
V4: Realizar operaciones bancarias a través de los canales de mi banco es rápido y sencillo.	1	2	3	4	5
V5: Mi experiencia utilizando los diferentes canales de mi banco es buena.	1	2	3	4	5
(S) Satisfacción del consumidor respecto a esta estrategia					
S1: Estoy satisfecho por utilizar los diferentes canales de mi banco.	1	2	3	4	5
S2: Estoy satisfecho por haber elegido mi banco por sus servicios.	1	2	3	4	5
S3: Los servicios que ofrece mi banco son exactamente los que necesito.	1	2	3	4	5
(L) Lealtad del consumidor hacia su entidad					
L1: Cuento cosas positivas de mi banco a conocidos.	1	2	3	4	5
L2: Recomiendo mi banco a otras personas.	1	2	3	4	5
L3: Animo a amigos y familiares a hacer negocios con este banco.	1	2	3	4	5
L4: En el caso de tener varios bancos, considero que este banco es mi primera opción para realizar mis operaciones bancarias.	1	2	3	4	5
L5: Realizaré más operaciones con este banco en un futuro.	1	2	3	4	5

Tabla 0.2. Traducción del cuestionario original al español

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de (Hamouda, 2019)

TFG-Finanzas y Contabilidad. Relación entre la omnicanalidad y la satisfacción del cliente en el sector bancario. Propuesta de escala en el contexto español.

		C1	C2	C3	C4	C5	V1	V2	V3	V4	V5	S1	S2	S3	L1	L2	L3	L4	L5
Correlación	C1	1,000	0,491	0,330	0,317	0,452	0,114	0,382	0,197	0,320	0,481	0,381	0,362	0,397	0,193	0,152	0,198	0,356	0,311
	C2	0,491	1,000	0,380	0,579	0,441	0,227	0,482	0,261	0,448	0,480	0,418	0,517	0,484	0,291	0,283	0,317	0,301	0,347
	C3	0,330	0,380	1,000	0,331	0,324	0,163	0,237	0,384	0,368	0,333	0,409	0,383	0,385	0,377	0,303	0,265	0,146	0,336
	C4	0,317	0,579	0,331	1,000	0,414	0,176	0,281	0,217	0,386	0,438	0,410	0,377	0,318	0,213	0,165	0,197	0,231	0,282
	C5	0,452	0,441	0,324	0,414	1,000	0,250	0,396	0,345	0,372	0,511	0,397	0,491	0,477	0,294	0,354	0,272	0,306	0,325
	V1	0,114	0,227	0,163	0,176	0,250	1,000	0,292	0,528	0,422	0,405	0,473	0,332	0,349	0,205	0,233	0,145	0,254	0,335
	V2	0,382	0,482	0,237	0,281	0,396	0,292	1,000	0,251	0,483	0,606	0,428	0,610	0,573	0,412	0,331	0,346	0,478	0,406
	V3	0,197	0,261	0,384	0,217	0,345	0,528	0,251	1,000	0,560	0,429	0,371	0,405	0,354	0,207	0,179	0,198	0,328	0,377
	V4	0,320	0,448	0,368	0,386	0,372	0,422	0,483	0,560	1,000	0,619	0,597	0,610	0,583	0,319	0,228	0,286	0,510	0,570
	V5	0,481	0,480	0,333	0,438	0,511	0,405	0,606	0,429	0,619	1,000	0,629	0,586	0,590	0,318	0,375	0,342	0,449	0,398
	S1	0,381	0,418	0,409	0,410	0,397	0,473	0,428	0,371	0,597	0,629	1,000	0,583	0,597	0,408	0,356	0,388	0,367	0,424
	S2	0,362	0,517	0,383	0,377	0,491	0,332	0,610	0,405	0,610	0,586	0,583	1,000	0,752	0,566	0,527	0,522	0,492	0,562
	S3	0,397	0,484	0,385	0,318	0,477	0,349	0,573	0,354	0,583	0,590	0,597	0,752	1,000	0,488	0,515	0,508	0,496	0,578
	L1	0,193	0,291	0,377	0,213	0,294	0,205	0,412	0,207	0,319	0,318	0,408	0,566	0,488	1,000	0,777	0,678	0,376	0,414
	L2	0,152	0,283	0,303	0,165	0,354	0,233	0,331	0,179	0,228	0,375	0,356	0,527	0,515	0,777	1,000	0,782	0,371	0,401
L3	0,198	0,317	0,265	0,197	0,272	0,145	0,346	0,198	0,286	0,342	0,388	0,522	0,508	0,678	0,782	1,000	0,454	0,373	
L4	0,356	0,301	0,146	0,231	0,306	0,254	0,478	0,328	0,510	0,449	0,367	0,492	0,496	0,376	0,371	0,454	1,000	0,599	
L5	0,311	0,347	0,336	0,282	0,325	0,335	0,406	0,377	0,570	0,398	0,424	0,562	0,578	0,414	0,401	0,373	0,599	1,000	
Sig. (unilateral)	C1		0,000	0,000	0,000	0,000	0,091	0,000	0,010	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,011	0,037	0,010	0,000	0,000
	C2	0,000		0,000	0,000	0,000	0,004	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	C3	0,000	0,000		0,000	0,000	0,027	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,044	0,000
	C4	0,000	0,000	0,000		0,000	0,019	0,000	0,005	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,006	0,026	0,010	0,003	0,000
	C5	0,000	0,000	0,000	0,000		0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000
	V1	0,091	0,004	0,027	0,019	0,001		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,008	0,003	0,044	0,001	0,000
	V2	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000		0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	V3	0,010	0,001	0,000	0,005	0,000	0,000	0,001		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,007	0,018	0,010	0,000	0,000
	V4	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,003	0,000	0,000	0,000
	V5	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	S1	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	S2	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	S3	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	L1	0,011	0,000	0,000	0,006	0,000	0,008	0,000	0,007	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
	L2	0,037	0,000	0,000	0,026	0,000	0,003	0,000	0,018	0,003	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
L3	0,010	0,000	0,001	0,010	0,001	0,044	0,000	0,010	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	
L4	0,000	0,000	0,044	0,003	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	
L5	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		

Tabla 0.3. Matriz de correlaciones

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el análisis del cuestionario

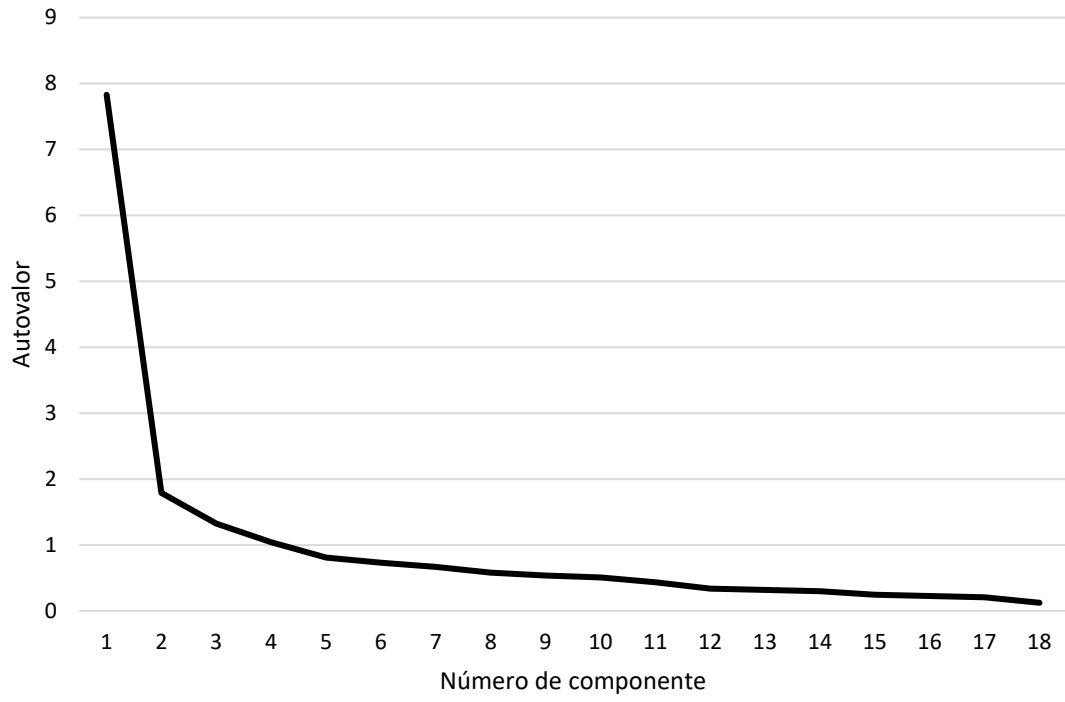


Figura 0.4. Gráfico de sedimentación

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el análisis del cuestionario