



Universidad de Alcalá

Facultad de Ciencias Económicas, Empresariales y Turismo

Departamento de Economía y Dirección de Empresas

Alcalá de Henares - Madrid

TESIS DOCTORAL

EFFECTOS DE LA CALIDAD DE SERVICIO Y DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE SOBRE LA FIDELIDAD A LOS SERVICIOS OFICIALES DE POSTVENTA DE AUTOMOCIÓN ESPAÑOLES

Programa de Doctorado:

Economía Aplicada

Doctorando:

D. Alfonso García González

Directora de Tesis:

Dra. María del Mar Sarro Álvarez

Profesora Titular de la Unidad Docente de Comercialización e Investigación de Mercados

Universidad de Alcalá

Tesis doctoral que se presenta para la obtención del título de Doctor por la Universidad de Alcalá

Año 2013

A mi padre, Diego.

Por su permanente confianza y apoyo.
Por ejemplarizar bondad, honradez, generosidad y dedicación al trabajo.

Descansa en paz.

Labor omnia vincit improbus.

Agradecimientos

Quiero agradecer a la Dra. Doña Maria del Mar Sarro Álvarez, por haber hecho el esfuerzo de dirigir esta tesis, a pesar de sus diversas obligaciones en el ámbito docente e investigador. La Dra. Sarro ha tenido la deferencia de salir de su campo de investigación habitual, el marketing financiero, para dirigir esta tesis, lo que ha servido para darla una perspectiva más amplia de lo que habría sido propio de un profesional de la automoción, como es mi caso. Su guía y consejo, su ortodoxia académica, así como su constante apoyo y ánimo han sido clave para poder culminar la presente investigación.

También me gustaría dar las gracias al profesor Dr. Don Miguel Santesmases Mestre por su generosidad al dedicar parte de su tiempo a orientar mis esfuerzos. Sin sus profundos conocimientos del marketing y de las técnicas de investigación de mercados, así como sin sus incisivas y acertadas críticas, este estudio no habría sido posible.

Mis conocimientos y experiencia en el sector de automoción se deben a mi desarrollo profesional durante los últimos 14 años como empleado del grupo Daimler, tanto en Alemania, durante mis primeros años en la antigua DaimlerChrysler GmbH, como en España, en Mercedes-Benz España, S.A. Es un gran orgullo pertenecer a una empresa y a una marca como Mercedes-Benz, tanto por sus excelentes productos como por las grandes personas que la componen. Me gustaría destacar especialmente lo aprendido de las siguientes personas: D. Antonio García-Patiño, Director General de Postventa, D. Wolfgang Minet, antiguo Director General de Finanzas y Controlling, D. Juan Guerrero Igea, actual Director General de Finanzas y Controlling, Dr. D. Andreas Roggon, antiguo Director General de CRM en Alemania, D. Mario Reneses Setién, Director de Postventa de Comercial Mercedes-Benz, D. Andrés Orejón Fraile, Director de Recambios, Dr. D. José Luis Fernández Acosta, Director de Marketing de Postventa y D. Francisco José Cebollero, antiguo Director de Postventa de Chrysler.

También me gustaría dar las gracias al sector de recursos humanos de Mercedes-Benz España S.A, por su apoyo en mis estudios, comenzando por D. Miguel Ángel García Lozano, Director de Recursos Humanos, para continuar con D. Ricardo Fernandez Diez de la Lastra,

antiguo Gerente de Formación, y terminar con D. Jorge Harguindey Valero, actual Gerente de Formación.

Finalmente, me gustaría transmitir mi más sincero agradecimiento a mi familia. A mi madre, Margarita, por su sacrificio y abnegados cuidados durante tantos años. Por inculcarme la importancia del estudio y de la superación personal. A mi mujer, María, y a mis dos hijas, Julia y Ángela, por haber soportado pacientemente estos años de estudio. Por su sonrisa, por su alegría y por su cariño.

Gracias.

Resumen

La calidad de servicio y la satisfacción del cliente se han considerado tradicionalmente como las principales vías para incrementar los ratios de fidelidad al cliente. Este ha sido también el caso en el servicio postventa de automoción, un sector altamente rentable y que mueve en España más de 12.000 millones de euros al año. En este sector se dedica una importante cantidad de recursos a la mejora de la calidad de servicio, especialmente en el caso de las marcas *premium* o de gama alta.

Esta investigación tiene como objetivo evaluar la conveniencia de dicha estrategia en España. A partir de una muestra de cerca de 17.000 clientes de los servicios oficiales de dos marcas, una de gama alta y otra del segmento generalista, se ha realizado un estudio longitudinal a lo largo de dos años. En dicho estudio se han relacionado los niveles iniciales de calidad de servicio percibida, satisfacción del cliente y otras variables con el comportamiento efectivo de compra del cliente (tanto en lo que se refiere a su fidelidad al taller oficial como a su lealtad hacia la red de la marca). Para ello se han utilizado diversas técnicas de análisis, incluyendo el análisis de clasificación múltiple (ACM), el análisis AID (*automatic interaction detection*) y el análisis causal, en concreto la modelización de ecuaciones estructurales basada en mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM, *partial least squares – structural equation modeling*).

Los resultados desmitifican a la calidad de servicio y la satisfacción del cliente como causas centrales de la fidelidad, al observarse un impacto menor al esperado, y además inferior al de otras variables de estudio, como la vigencia de la garantía del vehículo. Como consecuencia, la fidelización contractual (ej. a través de contratos de servicio o extensiones de garantía) gana en relevancia para este sector frente a las estrategias de vinculación o fidelización psicológica.

Abstract

Service quality and customer satisfaction have been considered traditionally as the main drivers of customer loyalty. This has been also the case for the aftersales service of the automotive industry, a highly profitable economic sector with yearly sales over € 12,000 million in Spain. The companies operating in this sector dedicate a remarkable amount of their resources to the improvement of service quality, especially in the case of those brands positioned in the higher price segment, which are also known as *premium* brands.

The main goal of this research is to evaluate whether this strategy suits to the customer behavior in Spain. Based on a sample of around 17,000 service customers from the official service networks of 2 automotive manufacturers, one from the upper segment and one from the middle segment, a longitudinal study has been carried out over 2 years. The reported levels of both customer satisfaction and perceived service quality, together with other variables, have been linked to the subsequent customer purchase behavior (both towards the workshop and towards the brand's official service network). Several techniques have been used for this purpose, including multiple classification analysis, automatic interaction detection analysis (AID) and partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM).

The results of this analysis dismiss service quality and customer satisfaction as central drivers of customer loyalty. Their impact is not only lower than expected, but also other variables show higher impacts on customer satisfaction, like the warranty of the vehicle. As a consequence, contractual retention strategies (e.g. service contracts, warranty extensions) increase in importance versus psychological retention for the automotive aftersales sector in Spain.

Zusammenfassung

Die Dienstleistungsqualität und die Kundenzufriedenheit sind traditionell für die Haupttreiber der Kundenbindung gehalten worden. Dies ist auch bei den Aftersales Leistungen der Automobilindustrie der Fall, ein hochprofitables Geschäft mit über 12 Milliarden Euro Umsatz p.a. in Spanien. Die in dieser Branche aktiven Unternehmen investieren einen erheblichen Anteil ihrer Ressourcen in die Verbesserung ihrer Dienstleistungsqualität. Dieser Investitionsaufwand ist besonders hoch bei den Herstellern des höheren Preissegments, die unter dem Begriff „Premium Marken“ eingeordnet werden.

Diese Untersuchung hat als Hauptziel, die Eignung dieser Strategie für das Verhalten der spanischen Kunden zu verifizieren. Basierend auf einer Stichprobe von 17.000 Werkstattskunden aus den offiziellen Servicenetzen von 2 Herstellern, jeweils einer aus dem höheren Preissegment und einer aus dem mittleren Preissegment, wurde eine 2-jährige Längsschnittstudie durchgeführt. Der Einfluß der Kundenzufriedenheit, der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität und anderer Variablen auf das Kaufverhalten der Kunden wurde analysiert, sowohl bezüglich des Werkstatts als auch bezüglich des offiziellen Servicenetzwerks. Verschiedene Techniken wurden für diese Analyse angewandt, darunter *Multiple Classification Analysis*, *Automatic Interaction Detection Analysis (AID)* und *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*.

Die Ergebnisse der Analyse weisen die Dienstleistungsqualität und die Kundenzufriedenheit als zentrale Ursachen der Kundenbindung zurück. Ihr Einfluss ist niedriger als erwartet, hingegen spielen andere Variablen, wie die Gültigkeit der Fahrzeuggarantie, eine viel wichtigere Rolle. Folglich gewinnt die Kundenbindung durch den Aufbau von vertraglichen Wechselbarrieren (z.B. Serviceverträge bzw. kostenpflichtige Garantieverlängerungen) gegenüber der traditionellen Kundenbindung über Kundenzufriedenheit an Relevanz für die Unternehmensstrategie in dem spanischen PKW-Aftersalesmarkt.

ÍNDICE

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.	1
1. Justificación de la investigación.	1
2. Objetivos de la tesis.	7
3. Estructura y contenido del estudio.	10
CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL ESTUDIO.	13
1. Introducción: la fidelización mediante calidad de servicio y satisfacción del cliente.	13
2. Marco teórico sobre calidad de servicio, satisfacción y fidelidad.	24
3. Las expectativas del cliente.	29
4. La calidad de servicio.	32
4.1. El concepto de calidad en la prestación de servicios.	32
4.2. Definición de calidad de servicio.	34
5. La satisfacción del cliente.	39
6. Diferencias entre calidad de servicio y satisfacción del cliente.	47
6.1. En función del horizonte temporal.	48
6.2. En función del estándar de comparación.	50
7. La medición de calidad de servicio y satisfacción.	51
7.1. La medición de la calidad de servicio.	54
7.1.1. Grönroos (1984).	54
7.1.2. Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988).	56
7.1.3. Koelemeijer (1991).	63
7.1.4. Teas (1993).	64
7.1.5. Cronin y Taylor (1994).	64
7.1.6. Otros autores.	65
7.2. La medición de la satisfacción del cliente.	66
8. Las intenciones de comportamiento.	69
9. La fidelidad del cliente.	72
9.1. Definición de fidelidad del cliente.	72

9.2. Causas de la fidelidad del cliente.	76
9.3. Niveles de fidelidad de clientes.	82
10. Medición de la fidelidad de clientes.	86
11. Tasa de retención de clientes, tasa de deserción y cuota de gasto (<i>share of wallet</i>).	89
12. Valor vital del cliente (<i>customer lifetime value</i>) y Valor global de cartera (<i>customer equity</i>).	92
13. La cadena servicio-beneficio: relación entre calidad de servicio, satisfacción del cliente, fidelidad y rentabilidad empresarial.	97
14. La relación entre satisfacción y fidelidad.	106
14.1. Efectos de la satisfacción sobre la fidelidad.	109
14.2. Forma de la influencia de satisfacción sobre fidelidad.	112
14.3. Variables moderadoras del efecto de la satisfacción sobre la fidelidad.	117
14.4. Influencia de las variables moderadoras sobre la relación entre satisfacción y fidelidad.	126
15. Gestión de la fidelidad de clientes y CRM.	129
15.1. Los programas de fidelidad.	132
15.2. Estrategias alternativas de fidelización.	134
16. Beneficios, costes y rentabilidad de la fidelidad de clientes.	135
16.1. Beneficios de la fidelidad de clientes.	136
16.2. Costes de la fidelidad de clientes.	138
16.3. Rentabilidad de la fidelidad de clientes.	140
17. Los límites de la fidelidad.	142
18. Conclusiones a efectos del presente estudio.	144
CAPÍTULO III: EL SERVICIO POSTVENTA DE AUTOMOCIÓN.	146
1. Introducción: la importancia de los servicios para las empresas de productos industriales.	146
2. El servicio postventa.	148
2.1. Definición de servicio postventa.	150
2.2. El papel del servicio postventa.	154

2.3. Componentes del servicio postventa.	158
2.4. La importancia del negocio de postventa.	161
3. El servicio postventa en el sector de automoción.	168
3.1. Situación actual del mercado de automoción.	168
3.2. La reorientación del marketing en el sector de automoción.	173
3.3. El servicio postventa en el sector de automoción.	175
3.4. La importancia del negocio de postventa para el sector de automoción.	178
3.5. El papel de los concesionarios y talleres oficiales en el servicio postventa.	182
3.6. Los competidores del servicio oficial en el negocio de postventa.	187
3.7. Estrategias de negocio postventa alternativas: marcas generalistas frente a marcas <i>premium</i> .	197
4. Calidad de servicio y fidelidad en la industria de automoción.	201
4.1. La fidelidad del cliente en la industria de automoción.	201
4.2. La calidad del servicio postventa y la fidelidad del cliente de automoción.	210
4.2.1. La satisfacción del cliente en el servicio postventa como mecanismo potenciador de la venta de vehículos.	216
4.2.2. La satisfacción del cliente en el servicio postventa por este negocio en sí mismo.	217
4.3. La medición de la calidad de servicio en el sector de automoción.	218
4.4. La gestión de la fidelidad del cliente en postventa de automoción.	220
CAPÍTULO IV: ESTUDIOS EMPÍRICOS PREVIOS.	223
1. Introducción: la cadena servicio-beneficio como campo de investigación empírica.	223
2. Estudios sobre calidad de servicio, satisfacción y fidelidad.	224
2.1. Estudios publicados.	224
2.2. Tesis doctorales.	239
3. Estudios en el marco del sector de automoción.	244
3.1. Estudios publicados.	244

3.2. Tesis doctorales.	251
4. Estudios centrados en el negocio postventa de automoción.	253
5. Cuestiones pendientes en la investigación empírica.	256
CAPÍTULO V: ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN.	268
1. Introducción: plan de la investigación.	268
2. Objetivos de la investigación.	269
2.1. Objetivo principal de la investigación.	269
2.2. Objetivos complementarios.	269
3. Diseño de la investigación.	271
4. Hipótesis de la investigación.	271
4.1. Hipótesis principales: modelo teórico de fidelidad y lealtad en postventa de automoción.	272
4.2. Hipótesis complementarias: cuestiones pendientes en la investigación.	275
5. Fuentes de información.	280
6. Descripción de la muestra.	283
6.1. Estudios de calidad de servicio.	283
6.2. Registros de paso por taller.	284
7. Variables de estudio.	285
7.1. Variables comunes a ambas marcas.	285
7.2. Variables de calidad de servicio para la marca <i>premium</i> .	288
7.3. Variables del modelo de ecuaciones estructurales.	290
7.3.1. Los modelos de ecuaciones estructurales.	290
7.3.2. Definición de las variables del modelo y sus relaciones causales.	293
8. Técnicas estadísticas utilizadas para el análisis de la información.	295
8.1. Análisis estadísticos multivariantes: análisis de dependencias.	296
8.1.1. Análisis de clasificación múltiple (ACM).	297
8.1.2. Análisis AID (<i>automatic interaction detection</i>).	297
8.2. Análisis estadísticos multivariantes: análisis de interdependencias.	298
8.2.1. Análisis de componentes principales.	298

8.2.2. Mínimos cuadrados parciales – PLS (<i>partial least squares</i>).	300
8.2.2.1. Naturaleza de las relaciones entre medidas y constructos.	305
8.2.2.2. Evaluación del modelo de medición.	307
8.2.2.3. Evaluación del modelo estructural.	311
9. Tratamiento de los datos.	317
9.1. Programas informáticos utilizados.	317
9.2. Tratamiento de los datos.	319
9.2.1. Depuración de las bases de datos.	319
9.2.2. Unificación de los datos de satisfacción y paso por taller.	322
9.2.3. Unificación los datos de ambas marcas en una base de datos única.	323
9.2.4. Preparación de la base de datos de la marca <i>premium</i> para el desarrollo del modelo de ecuaciones estructurales.	324
CAPÍTULO VI: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.	326
1. Introducción: etapas para la contrastación de las hipótesis.	326
2. Resultados básicos.	327
2.1. Estructura de la muestra.	327
2.2. Análisis descriptivo de los datos.	333
2.3. Resumen de resultados del análisis básico.	340
3. Análisis preliminar.	341
3.1. Determinantes de la fidelidad al taller.	342
3.2. Determinantes de la lealtad a la red oficial.	348
3.3. Determinantes de fidelidad y lealtad en el caso de la marca generalista.	354
3.3.1. Determinantes de la fidelidad al taller para la marca generalista.	354
3.3.2. Determinantes de la lealtad a la red oficial para la marca generalista.	359
3.4. Determinantes de fidelidad y lealtad en el caso de la marca <i>premium</i> .	364

3.4.1. Determinantes de la fidelidad al taller para la marca <i>premium</i> .	364
3.4.2. Determinantes de la lealtad a la red oficial para la marca <i>premium</i> .	368
3.5. Resultados del análisis preliminar.	372
3.5.1. Resultados del análisis preliminar para la fidelidad al taller.	372
3.5.2. Resultados del análisis preliminar para la lealtad a la red oficial.	374
3.5.3. Resumen del análisis preliminar en relación a las hipótesis de estudio.	375
4. Componentes principales de la calidad de servicio para la marca <i>premium</i> .	378
5. Modelo de fidelidad y lealtad de clientes para la marca <i>premium</i> .	390
5.1. Modelo <i>path</i> propuesto.	390
5.2. Evaluación del modelo de medición.	391
5.2.1. Evaluación del modelo reflectivo.	392
5.2.2. Evaluación del modelo formativo.	396
5.3. Evaluación del modelo estructural.	402
5.4. Aplicación del modelo a las hipótesis de estudio.	421
6. Resumen de resultados de la investigación y contrastación de las hipótesis de estudio.	423
CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.	425
1. Introducción: la desmitificación de la satisfacción del cliente en postventa de automoción.	425
2. Conclusiones del estudio.	426
2.1. Conclusiones principales.	427
2.2. Conclusiones adicionales.	430
2.3. Fidelidad y lealtad en postventa de automoción.	443
3. Limitaciones del estudio.	448
4. Futuras líneas de investigación.	449

BIBLIOGRAFÍA.	453
ÍNDICE DE TABLAS	479
ÍNDICE DE FIGURAS	483
APÉNDICES.	485

CAPÍTULO I:

INTRODUCCIÓN.

1. Justificación de la investigación.

Actualmente son muchos los mercados donde las empresas se encuentran ante una demanda en retroceso y una creciente presión competitiva. En un entorno tan difícil, el mantenimiento y cuidado de relaciones estables con los clientes juega un papel fundamental. Esto ha llevado a que calidad de servicio y satisfacción del cliente sean parte principal de los objetivos empresariales, al considerarse que los clientes satisfechos son normalmente fieles y rentables¹. Esta afirmación es especialmente relevante en el sector de automoción, donde el alto nivel de competitividad hace que la satisfacción del cliente sea la clave para su fidelización².

Existe un amplio consenso en torno a la idea de que calidad de servicio y satisfacción del cliente tienen un importante efecto de refuerzo sobre las intenciones de fidelidad, compensando a menudo los efectos de la calidad de producto o de la relación precio-valor del producto (ej. Bolton y Lemon³, Fornell *et al.*⁴). Las ratios de satisfacción son ampliamente aceptadas como indicadores de los futuros beneficios de una empresa⁵, lo que lleva a muchos directivos a invertir grandes recursos en la medición y mejora de la satisfacción del cliente. Esto lo hacen no solo por estar convencidos que es más barato

¹ HOMBURG, C. y KOSCHATE, N. (2007): “Kundenzufriedenheit und Kundenbindung“, en ALBERS, S. y HERRMANN, A. (2007): *Handbuch Produktmanagement*, Gabler Verlag, Wiesbaden (Alemania), cuarta parte, capítulo 2, pág. 845.

² AUH, S. y JOHNSON, MICHAEL, D. (1997): “The Complex Relationship between Customer Satisfaction and Loyalty for Automobiles” en JOHNSON, M.D., HERRMANN, A., HUBER, F., GUSTAFSSON, A. (1997): *Customer Retention in the Automotive Industry. Quality, Satisfaction and Loyalty*, Gabler Verlag, Wiesbaden (Alemania), pág. 142.

³ BOLTON, R.N. y LEMON, K.N. (1999): “A Dynamic Model of Customers’ Usage of Services: Usage as an Antecedent and Consequence of Satisfaction”, *Journal of Marketing Research*, núm. 36, pág. 183.

⁴ FORNELL, C., JOHNSON, M.D., ANDERSON, E.W., CHA, J. y EVERITT BRYANT, B. (1996): “The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings”, *Journal of Marketing*, núm. 60, pág. 15.

⁵ LLORÉNS, F.J. y FUENTES, M. (2005): *Gestión de la calidad empresarial: fundamentos e implantación*, Ediciones Pirámide, Madrid, pág. 40.

mantener un cliente que captar uno nuevo, sino también porque saben que es más fácil retener un cliente fiel que fidelizar a un recién llegado.

Por otro lado, el alto grado de saturación que se ha alcanzado en los mercados de bienes industriales, hace que una alta calidad de producto suponga un estándar mínimo a cumplir que no garantiza la satisfacción del cliente. Esta situación hace crecer la importancia de los servicios adicionales que se prestan en torno al producto principal, es decir, todos aquellos servicios que están relacionados con el producto y que están destinados a satisfacer las necesidades o deseos del cliente (entrega, puesta en funcionamiento, financiación, garantía, reparación, etc.)⁶. Estos servicios ofrecen una vía adicional para incrementar la satisfacción del cliente, lo que puede convertirse en una pieza clave para incrementar su fidelidad. Entre estos servicios destaca especialmente el servicio postventa, un servicio que además de servir para mantener el contacto con el cliente más allá de la venta inicial, permite combinar una alta rentabilidad con la intensificación de la relación con el cliente.

El sector de automoción es un ejemplo de la importancia del servicio postventa: el excedente de capacidad productiva, la homogeneización de los productos y el estancamiento del mercado mundial hacen que sea imperativo para todos los fabricantes mejorar la calidad de producto y de servicio, para con ello mejorar los índices de satisfacción y contribuir a la fidelización de sus clientes⁷. Esto convierte al servicio postventa en un área estratégica de negocio.

La necesidad de incrementar las ratios de fidelidad y aprovechar las oportunidades que ofrece el servicio postventa es, si cabe, aún más acuciante en el caso concreto del sector de automoción en España: Este sector, que tiene un alto peso específico en la economía nacional, ha retrocedido por causa de la crisis hasta los niveles de ventas de hace 25 años⁸:

⁶ HOMBURG, C. y KOSCHATE, N. (2007): ob. cit., pág. 845.

⁷ LIAO, S.H., CHUNG, Y. C., HUNG, Y. R. y WIDOWATI, R. (2010): "The Impacts of Brand Trust, Customer Satisfaction, and Brand Loyalty on Word-of-Mouth", *Proceedings of the 2010 IEEE IEEM*, [http://www.ieee.org], consult. 20/02/2011, pág. 1319.

⁸ DIARIO *EL PAÍS* (2013): "La venta de coches retrocede a 1986", edición del 3 de Enero, pág. 25.

- El sector de automoción supone un 6,2 % del PIB español si incluimos la industria de componentes. Sumando empleo directo e indirecto, supera el 9% de la población activa, siendo el tercer sector en importancia tras el turismo y la construcción⁹.
- España es considerado uno de los principales mercados europeos por su volumen de ventas, solo por detrás de Alemania, Francia, Reino Unido e Italia. Tras las reiteradas caídas de matriculaciones provocadas por la crisis, se siguen vendiendo en torno a 700.000 unidades al año, estando el mercado natural estimado en un millón y medio de vehículos¹⁰.

La importancia del servicio postventa de automoción en España no se debe sólo a su papel en la relación con el cliente, sino sobre todo a su enorme relevancia como negocio independiente:

- La postventa de automoción genera más del 30% de la facturación y más del 50% del beneficio del sector¹¹, con un volumen negocio de 12.000 millones de euros al año en 2012¹².
- Los concesionarios oficiales obtienen un 26% de su facturación y un 68% de sus beneficios del área de postventa¹³.
- De los más de 46.000 talleres censados en España en 2010, solo 6.203 pertenecían a las redes oficiales de los fabricantes¹⁴. A esto se suman 5.700 empresas de venta de recambios, que por sí solas dan empleo a 60.000 personas¹⁵.

⁹ FERNÁNDEZ MÉNDEZ DE ANDÉS, F. (2011): "España: una estabilización con oportunidades", *Asamblea General de Concesionarios de Mercedes-Benz España, S.A. del 15 de Diciembre de 2011*, (ponencia inédita), pág. 15.

¹⁰ PRICEWATERHOUSECOOPERS (2012): "Foro Automoción de PwC: El futuro de la distribución del sector se decide hoy. Claves para elegir la dirección adecuada.", [<http://www.pwc.es>], consult. 19/01/2012., pág. 4.

¹¹ SCHREIBER, K. (2010): *After-Sales-Management: Eine theoretische und empirische Untersuchung*, TCW Transfer-Centrum CmbH & Co., Munich (Alemania), págs. 2 y 1.

¹² DIARIO CINCO DÍAS (2013): "La caída en las reparaciones de coches agrava la crisis de los concesionarios", edición del 21 de enero, pág. 5.

¹³ DIARIO EL MUNDO (2012): "Hibernar para sobrevivir", edición del 18 de Marzo, pág. 14.

¹⁴ EUREKA STRATEGIC DEVELOPMENT (2011): "Estudio de Mercado 2010: La postventa de automoción en España", [<http://www.eurekasd.biz>], consult. 22/12/2011, pág. 7.

¹⁵ DIARIO EL MUNDO (2012): "La crisis da oxígeno a los talleres", edición del 12 de Marzo, pág. 12.

La creciente antigüedad media de los vehículos en circulación (se estima que más de un 40% de los vehículos tendrá más de 13 años en 2015¹⁶), y la mayor necesidad de reparaciones y mantenimiento que de ella se deriva, ha hecho aumentar todavía más la importancia del área de postventa¹⁷. Este negocio está ayudando al sector de automoción a sostenerse económicamente a lo largo de la crisis, pues al nutrirse del conjunto del parque circulante de vehículos ha seguido una evolución más estable, ayudando así a compensar en parte las pérdidas del área de ventas¹⁸.

A pesar de lo anterior, la postventa no está exenta de los efectos de la crisis en España, pues los conductores tienden a retrasar el mantenimiento de sus vehículos, y al mismo tiempo tienden a conducir más lento y menos kilómetros al año, lo que repercute negativamente sobre el gasto medio por vehículo en operaciones de postventa¹⁹. Se estima que cerca de dos millones de conductores no realizan mantenimiento a su vehículo²⁰. Por otro lado, la necesidad de clientes particulares y empresas de reducir los costes de mantenimiento de sus vehículos ha favorecido su migración hacia los competidores de las redes oficiales:

- De las más de diez millones y medio de intervenciones realizadas en nuestro país durante el año 2010 sobre vehículos de una antigüedad igual o inferior a 10 años, solo el 51% fueron efectuadas por la red oficial de marca. Esta cifra indica un claro descenso respecto a años anteriores, con una cuota del 55% en 2009 y del 58% en 2008²¹.
- Si incluimos en este dato los vehículos de más de 10 años, las cifras son aún peores para la red oficial: de las casi 40 millones de intervenciones realizadas en 2011, sólo un 30% se realizaron en talleres oficiales²².

¹⁶ DIARIO *EL MUNDO* (2012): “El 40% de los coches tendrá más de 13 años en 2015”, edición del 1 de Junio, pág. 35.

¹⁷ DIARIO *ABC* (2011): “El parque automovilístico se hace mayor”, edición del 24 de Octubre, pág. 34.

¹⁸ DIARIO *CINCO DÍAS* (2011): “La rentabilidad de los concesionarios se estanca en el 0,2% de la facturación”, edición del 12 de Abril, pág. 12.

¹⁹ DIARIO *LA GACETA DE LOS NEGOCIOS* (2012): “Uno de cada tres conductores retrasa el mantenimiento de su vehículo”, edición del 30 de Enero, pág. 20.

²⁰ DIARIO *LA GACETA DE LOS NEGOCIOS* (2012): “Casi dos millones de conductores no llevan el vehículo al taller”, edición del 6 de Julio, pág. 24.

²¹ EUREKA STRATEGIC DEVELOPMENT (2011): ob. cit., pág. 7.

²² DIARIO *NEGOCIO* (2012): “Los talleres de reparación de coches tampoco ven la luz”, edición del 15 de Marzo, pág. 8.

Adicionalmente, la caída en las ventas de vehículos nuevos supone también un reto para el negocio de postventa de concesionarios y talleres oficiales, pues los propietarios de vehículos antiguos son menos propensos a acudir a la red oficial. Los talleres oficiales facturaron alrededor de 3.400 millones de euros en 2011, lo que supone una reducción del 31% respecto a 2009²³. Esta caída continuó en 2012, con un retroceso del 8,6% para el conjunto del mercado de postventa²⁴.

Esta situación nos lleva a la necesidad de profundizar en el estudio de los mecanismos potenciadores de la fidelidad en el área de postventa de automoción. Es vital reducir la constante pérdida de clientes de la red oficial, pues la actual situación de mercado hace imposible compensarla con la llegada de nuevos clientes procedentes del área de ventas. Aunque los fabricantes y las redes oficiales de distribución, especialmente en el caso de las marcas *premium*²⁵, llevan años trabajando en mejorar la satisfacción de sus clientes, surge la duda de si realmente esta estrategia es la adecuada para incrementar los índices de fidelidad en postventa.

A pesar de la aparente unanimidad existente en el ámbito teórico y el empresarial, el hecho es que muchos clientes que dicen estar satisfechos con un proveedor de servicios desertan²⁶. Calidad de servicio y satisfacción por sí solos no garantizan la fidelidad: entre un 60 y un 80% de los clientes que desertan afirmaban estar “satisfechos” o “muy satisfechos” en la encuesta inmediatamente anterior a su deserción²⁷. No basta por tanto con obtener altos niveles de satisfacción, sino que además es necesario que las actitudes e intenciones

²³ DIARIO CINCO DÍAS (2012): “Los talleres facturaron 3.400 millones de euros el pasado año”, edición del 16 de Febrero, pág. 8.

²⁴ DIARIO LA RAZÓN (2013): “Las visitas al mecánico se reducen un 8,6% en 2012”, edición del 14 de Marzo, pág. 31.

²⁵ SACCANI, N., SONGINI, L. y GAIARDELLI, P. (2006): “The role and performance measurement of after-sales in the durable consumer goods industries: an empirical study”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 55, núm. 3/4, pág. 270.

²⁶ CHANDRASHEKARAN, M., ROTTE, K., TAX, S. y GREWAL, R. (2007): “Satisfaction Strength and Customer Loyalty”, *Journal of Marketing Research*, vol. XLIV (Mes de Febrero), pág. 153.

²⁷ GUPTA, S. y ZEITHAML, V. (2006): “Customer Metrics and Their Impact on Financial Performance”, *Marketing Science*, vol. 25, núm. 6, Noviembre-Diciembre, pág. 727.

que de ella se derivan se traduzcan en comportamientos efectivos. Esto ha llevado a numerosas empresas a cuestionar los programas de mejora de la satisfacción del cliente²⁸.

La investigación empírica sobre la conexión entre calidad de servicio, satisfacción y comportamiento de recompra efectivo ha sido insuficiente hasta la fecha. Aunque la satisfacción del cliente ha sido estudiada extensamente durante las últimas cuatro décadas, nuestra comprensión sobre los factores que median entre satisfacción e intención de compra es aún limitada²⁹. Algunos autores, como por ejemplo Chandon *et al.*³⁰, afirman que las intenciones de comportamiento expresadas por los consumidores no predicen perfectamente su comportamiento de compra futuro. A pesar de ello, la mayoría de estudios empíricos se ha centrado en la relación entre satisfacción e intenciones de comportamiento³¹. Esto se ha debido a que, como indican Homburg *et al.*³², los estudios previos han sido mayoritariamente estáticos (sección cruzada), lo que supone una importante carencia, dado que está bien fundamentado que la satisfacción del cliente es un fenómeno dinámico en el tiempo. Es por tanto necesario extender la investigación al estudio del comportamiento postcompra, esto es, de la relación entre intención de recompra y recompra efectiva³³.

Por otro lado, la conexión entre calidad, satisfacción y fidelidad resulta para algunos autores especialmente crítica en el caso de los bienes o servicios para los cuales puede pasar mucho

²⁸ HOMBURG, C. y BUCERIUS, M. (2001): "Kundenzufriedenheit als Managementherausforderung" en HOMBURG, C. (2001): *Kundenzufriedenheit. Konzepte - Methoden - Erfahrungen*, Gabler Verlag, 4ª edición, Wiesbaden (Alemania), págs. 51-86.

²⁹ HA, H., JANDA, S. y MUTHALY, S. (2010): "A new understanding of satisfaction model in e-repurchase situation", *European Journal of Marketing*, vol. 44, núm. 7/8, pág. 998.

³⁰ CHANDON, P., MORWITZ, V.G. y REINARTZ, W.J. (2005): "Do intentions really predict behaviour? Self generated validity effects in survey research", *Journal of Marketing*, vol. 69, núm. 2, pág. 10.

³¹ GUSTAFSSON, A., JOHNSON, M.D. y ROOS, I. (2005): "The Effects of Customer Satisfaction, Relationship Commitment Dimensions, and Triggers on Customer Retention", *Journal of Marketing*, vol. 69, núm. 4, pág. 210.

³² HOMBURG, C., KOSCHATE, N., y HOYER, W.D. (2006): "The Role of Cognition and Affect in the Formation of Customer Satisfaction: A Dynamic Perspective", *Journal of Marketing*, vol. 70, Julio, pág. 21.

³³ ANDERSON, S., KLEIN PEARO, L., y WIDENER, S.K. (2008): "Drivers of Service Satisfaction: Linking Customer Satisfaction to the Service Concept and Customer Characteristics", *Journal of Service Research*, vol. 10, Núm 4, pág. 379.

tiempo desde la prestación y valoración del servicio hasta la siguiente compra³⁴. Este es el caso del servicio postventa de automoción, pues pueden pasar desde varios meses a 1 o incluso 2 años entre una visita al taller y la siguiente. Según las conclusiones de Gruca y Rego³⁵, un amplio intervalo intercompra disminuye el efecto de la satisfacción sobre la fidelidad.

A pesar del intenso esfuerzo investigador del que ha sido objeto, la relación entre calidad de servicio, satisfacción y fidelidad del cliente es un campo donde todavía existe un importante potencial para la investigación empírica. Adicionalmente, y si consideramos este campo desde la perspectiva del negocio de postventa de automoción, la necesidad de investigación es aún mayor, dado que, considerando su importancia económica, aún no se le ha dedicado suficiente atención y todavía existen importantes cuestiones por dilucidar. A esto se añade la práctica inexistencia de investigación al respecto para el caso concreto del mercado español: hasta la fecha no se ha publicado ningún estudio centrado en la relación entre calidad de servicio, satisfacción del cliente y fidelidad en postventa de automoción en España. Si tenemos en cuenta lo afirmado por autores como Mittal y Kamakura³⁶, Gruca y Rego³⁷ o Cooil *et al.*³⁸, en el sentido de que puede haber importantes diferencias en la relación satisfacción-fidelidad en función de las características del mercado analizado, la necesidad de estudio está más que justificada.

2. Objetivos de la tesis.

Considerando todo lo anterior, y en el marco del sector de postventa de automoción en España, el objetivo de la presente investigación es estudiar las relaciones causales entre calidad de servicio, satisfacción del cliente, fidelidad a los talleres oficiales y la lealtad a la marca, teniendo en cuenta otros factores que puedan influir en dichas relaciones, tales

³⁴ MITTAL, V. y KAMAKURA, W. (2001): "Satisfaction, Repurchase Intent, and Repurchase Behaviour: Investigating the Moderating Effects of Customer Characteristics", *Journal of Marketing Research*, vol. 38, núm. 1, pág. 135.

³⁵ GRUCA, T.S. y REGO, L.L. (2005): "Customer satisfaction, cash flow, and shareholder value", *Journal of Marketing*, vol. 69, núm. 3, pág. 128.

³⁶ MITTAL, V. y KAMAKURA, W. (2001): ob. cit. pág. 140.

³⁷ GRUCA, T.S. y REGO, L.L. (2005): ob. cit. pág. 128.

³⁸ COOIL, B., KEININGHAM, T.L., AKSOY, L. y HSU, M. (2007): "A longitudinal analysis of customer satisfaction and share of wallet: investigating the moderating effect of customer characteristics", *Journal of Marketing*, vol. 71, Enero, pág. 78.

como las características del cliente, la case de marca, el tipo de intervención realizada y la situación del vehículo en garantía.

Siguiendo la indicado por Verhoef³⁹, que subraya la necesidad de utilizar datos que combinen intenciones y comportamientos subsiguientes, se realizará un estudio longitudinal, combinando los resultados de las encuestas de satisfacción de clientes de dos marcas de automoción que operan en el mercado español, una del segmento medio y otra del segmento *premium*, con sus registros de paso por los talleres oficiales durante el año y medio siguientes a la entrevista.

La principal cuestión de estudio será contrastar si el nivel de satisfacción afecta de forma significativa a los patrones de comportamiento de los clientes. Adicionalmente, se analizará si existen diferencias significativas en la relación calidad-satisfacción-fidelidad según el tipo de marca, evaluando así si las estrategias que siguen los fabricantes son coherentes con el comportamiento de sus clientes: mientras las marcas generalistas apuestan por rentabilizar la postventa, las marcas *premium* llevan años haciendo importantes esfuerzos en la mejora de calidad de servicio y satisfacción, tanto en el área de ventas como en la de postventa⁴⁰. ¿Es realmente acertada esta política? ¿Hasta qué punto tiene sentido aplicar estrategias ideadas en las sedes centrales de estas marcas a todos los mercados en los que operan sin considerar las características concretas de cada mercado local?

Autores como Gupta y Zeithaml⁴¹ o Liao *et al.*⁴² subrayan la necesidad de estudiar el posible efecto de la marca en la relación entre satisfacción y fidelidad. Por otro lado, puede haber importantes diferencias en la relación calidad-satisfacción-fidelidad en función de las características del mercado analizado, lo que justifica la necesidad de estudiar el caso concreto español (Mittal y Kamakura⁴³, Gruca y Rego⁴⁴, Cooil *et al.*⁴⁵). Adicionalmente,

³⁹ VERHOEF, P.C. (2003): "Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development", *Journal of Marketing*, núm. 67, pág. 30.

⁴⁰ SACCANI, N., SONGINI, L. y GAIARDELLI, P. (2006): ob. cit. pág. 278.

⁴¹ GUPTA, S. y ZEITHAML, V. (2006): ob. cit. pág. 735.

⁴² LIAO, S.H., CHUNG, Y. C., HUNG, Y. R. y WIDOWATI, R. (2010): ob. cit., pág. 1322.

⁴³ MITTAL, V. y KAMAKURA, W. (2001): ob. cit., pág. 140.

⁴⁴ GRUCA, T.S. y REGO, L.L. (2005): ob. cit., pág. 128.

⁴⁵ COOIL, B., KEININGHAM, T.L., AKSOY, L. y HSU, M. (2007): ob. cit., pág. 78.

clientes diferentes reaccionan de forma diferente ante la satisfacción (Cooil *et al.*⁴⁶, Meyer⁴⁷), lo que hace necesario ampliar el análisis al efecto de las características personales (edad y sexo) sobre dicha relación.

Otra de las líneas de investigación será el estudio de las posibles diferencias en la relación entre nivel de servicio y fidelidad al taller por un lado, y a la marca por otro. Según Bauer *et al.*⁴⁸, una de las particularidades del mercado de automoción es que marca y concesionario actúan como “grupo de proveedores”, de modo que, a pesar de su fuerte interdependencia, son percibidos y juzgados como proveedores independientes. Desde la perspectiva de un cliente de automoción, un cambio de concesionario sin cambiar de marca sería por tanto perfectamente factible. La cuestión que surge es cómo afecta esta estructura a la relación calidad-satisfacción-fidelidad en el mercado de postventa de automoción español: ¿determina el servicio únicamente la fidelidad en postventa al concesionario, pero no hacia la marca, o por el contrario, un mal servicio en el taller repercute negativamente tanto sobre el taller como sobre la marca? La respuesta a esta pregunta puede llevar a importantes cambios en las estrategias de negocio de fabricantes, concesionarios y talleres.

En lo que se refiere a la evolución de la fidelidad de los clientes a la red oficial a lo largo del tiempo, muchas marcas constatan que, antes incluso de terminar el periodo de garantía de dos años, la cuota de mercado de los talleres oficiales comienza a decaer, a pesar de contar el fabricante con la ventaja de tener el primer contacto con el cliente y de tenerle ligado mediante la propia garantía. Slotegraaf e Inman⁴⁹ afirman que la relación de la satisfacción con los atributos que componen el servicio puede disminuir a lo largo del tiempo, especialmente cuando los clientes se acercan al final del periodo de garantía. Esto hace necesario estudiar más en profundidad el posible impacto de la garantía sobre la fidelidad.

⁴⁶ *Ibidem*, pág. 78.

⁴⁷ MEYER, A. (2010): *Kundenbindung im gewerblichen Automobilmarkt: Eine empirische Kausalanalyse*, Gabler Verlag, Wiesbaden (Alemania), pág. 74.

⁴⁸ BAUER, H.H., HUBER, F. y BRÄUTIGAM, F. (1997): “Method Supplied Investigation of Customer Loyalty in the Automotive Industry. Results of a Causal Analytical Study”, en JOHNSON, M.D., HERRMANN, A., HUBER, F., GUSTAFSSON, A. (1997): *Customer Retention in the Automotive Industry. Quality, Satisfaction and Loyalty*, Gabler Verlag, Wiesbaden (Alemania), pág. 200.

⁴⁹ SLOTEGRAAF, R.J. y INMAN, J.J. (2004): “Longitudinal Shifts in the Drivers of Satisfaction with Product Quality: The Role of Attribute Resolvability”, *Journal of Marketing Research*, núm. 41, pág. 278.

Finalmente, otro de los objetivos del estudio será analizar las diferencias en la relación entre calidad, satisfacción y fidelidad considerando el nivel de competitividad de cada gama de productos. El negocio de postventa de automoción pone a disposición del cliente una amplia cartera de productos y servicios, lo que lleva a una gran variación en las condiciones competitivas a las que se enfrenta cada uno de sus componentes (reparaciones mecánicas, mantenimientos, chapa y pintura, etc.). Esta multiplicidad de condiciones de mercado puede llevar a la existencia de diferencias significativas en el binomio satisfacción-fidelidad para cada uno de los componentes del negocio de taller, dependiendo de la intensidad de la presión competitiva.

En conclusión, este estudio busca contribuir a la búsqueda de respuestas a aquellas cuestiones que, a pesar de la intensa investigación realizada hasta la fecha, aún siguen pendientes en el campo de la relación entre calidad de servicio, satisfacción y fidelidad del cliente. Saliendo del ámbito puramente académico, las conclusiones obtenidas pueden llevar a importantes decisiones de negocio, dado que mejorarán la información disponible para la toma de decisiones sobre inversión y gasto en calidad de servicio por parte no sólo de las marcas y de los talleres que pertenecen a las redes oficiales, sino también de los operadores externos de servicios, que compiten con las redes oficiales por la preferencia de los clientes.

3. Estructura y contenido del estudio.

La presente tesis doctoral está estructurada en siete capítulos, incluyendo la presente introducción, a lo largo de los cuales justifico el interés del proyecto, la base teórica y práctica que le da fundamento, detallo las características del servicio postventa de automoción, expongo los aspectos metodológicos de la investigación, presento los resultados de la investigación, y las conclusiones alcanzadas, así como las limitaciones del estudio y las posibles líneas de investigación futuras.

Como se ha visto en las páginas anteriores, en el presente primer capítulo hago una primera introducción sobre las razones que me han llevado a elegir la relación entre satisfacción y

fidelidad del cliente en el servicio postventa de automoción español como objeto de la investigación, además de exponer los objetivos de la tesis.

El segundo capítulo está dedicado a la fundamentación teórica del estudio. Tras comenzar con una introducción a la relación entre calidad de servicio, satisfacción y fidelidad del cliente, procedo a revisar los principales conceptos teóricos: desde la definición de los principales términos a la forma de su relación, pasando por las herramientas que permiten su medición, sus consecuencias económicas, y las estrategias alternativas que una empresa puede seguir en lo que a la gestión de la fidelidad se refiere.

El tercer capítulo describe el negocio de postventa de automoción. Tras un primer apartado que nos introduce al servicio postventa, en el que se define, explica su papel y los aspectos que lo componen, se pasa a concretar en el servicio postventa de automoción. Una vez detallada la difícil situación por la que atraviesa actualmente el sector de automoción, se exponen las características específicas de su servicio postventa, la importancia que tiene para el sector, el papel de concesionarios y talleres autorizados, de sus competidores, y las distintas estrategias de negocio que siguen los fabricantes. Termina esta revisión general de la postventa de automoción con un apartado dedicado a la relación entre calidad de servicio y fidelidad en la industria de automoción, especialmente en lo que se refiere al servicio postventa.

En el cuarto capítulo se revisan los principales estudios empíricos previos relativos a la relación entre calidad de servicio, satisfacción del cliente y fidelidad, tanto a nivel general como los centrados en el sector de automoción o en su negocio de postventa, para terminar con una breve exposición de las principales cuestiones pendientes en la investigación sobre calidad de servicio, satisfacción del cliente y fidelidad.

A lo largo del quinto capítulo se exponen los aspectos metodológicos de la investigación: los objetivos que se persiguen con el trabajo, las hipótesis de estudio a contrastar, las variables de análisis y los detalles relativos a la información utilizada para la investigación. Finalizo este capítulo exponiendo la metodología de análisis desarrollada, esto es, las técnicas estadísticas aplicadas para la contrastación de las hipótesis de estudio.

En el sexto capítulo se detallan los resultados de la investigación, contrastándose las hipótesis de investigación. Se comienza por el análisis descriptivo de la muestra, el análisis de clasificación múltiple (ACM) y análisis AID (*Automatic Interaction Detection*). Posteriormente se aplica a la muestra de la marca *premium* el análisis factorial de componentes principales, para finalizar proponiendo un modelo de ecuaciones estructurales (SEM – *structural equation modeling*), utilizando para ello el programa SmartPLS.

En el séptimo y último capítulo se presentan las conclusiones de la tesis, obtenidas a través de la revisión de la literatura (marco teórico e investigaciones previas) y de la investigación empírica desarrollada en este estudio. Por último, se apuntan las limitaciones de la presente investigación y las posibles líneas futuras de investigación.

CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL ESTUDIO.

En el presente capítulo se aborda la fundamentación teórica del estudio, aportándose una definición para los principales conceptos de estudio y haciendo un repaso general del marco teórico sobre la calidad de servicio y la satisfacción del cliente.

1. Introducción: la fidelización mediante calidad de servicio y satisfacción del cliente.

Un cliente satisfecho vuelve a comprar¹. Esta afirmación, que en principio parece de sentido común, ha sido la fuente de innumerables estudios y análisis durante los últimos cuarenta años.

Tanto en el ámbito académico como en el empresarial, está ampliamente difundida la creencia de que un alto grado de calidad de servicio y de satisfacción de clientes proporcionan a las empresas considerables beneficios en cuanto a cuota de mercado, productividad, costes, motivación del personal, diferenciación respecto a la competencia y fidelidad de clientes. Como consecuencia, la gestión de la calidad de servicio se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla, medirla y, finalmente, mejorarla².

A pesar de ello, hay controversia sobre si una mayor satisfacción del cliente realmente lleva en todos casos a una mayor fidelidad, pues se ha comprobado que algunos clientes cambian de proveedor aunque estén satisfechos, y que otros permanecen fieles a pesar de estar descontentos³.

¹ KOTLER, P. (2008): *Fundamentos de marketing*, Pearson Educación, Madrid, pág. 14.

² MENDOZA, J.A. (2006): "Medición de la calidad de servicio", [<http://www.monografias.com>], consult. 14/01/2010.

³ NERDINGER, F.W. y NEUMANN, C. (2007): "Kundenzufriedenheit und Kundenbindung", en MOSER, K. (2007): *Wirtschaftspsychologie*, Springer Medizin Verlag, Heidelberg (Alemania), pág. 128.

¿En qué medida es cierta esta relación causa-efecto? ¿Qué condicionantes le aplican? ¿Cómo medimos calidad y satisfacción? ¿Qué factores determinan la satisfacción del cliente? Estas y otras preguntas similares han sido formuladas por numerosos autores, hasta el punto que podríamos decir que la calidad de servicio como instrumento de fidelización es uno de los campos donde el esfuerzo económico e intelectual de instituciones públicas y privadas ha sido más intenso desde la aparición del Marketing. Las investigaciones científicas relacionadas con la satisfacción del cliente llenarían bibliotecas enteras: ya en 1992 se contabilizaban más de 15.000 investigaciones al respecto⁴. En la actualidad es prácticamente imposible mantener la cuenta, dado que continuamente surgen nuevos estudios de diverso ámbito y alcance. Por otro lado, es necesario tener en cuenta que no todo lo que se investiga sale a la luz: de manera paralela a lo que ocurre en el ámbito académico, las empresas dedican importantes recursos a medir e incrementar la satisfacción de sus clientes, pero las conclusiones a las que llegan no siempre se hacen públicas.

Este enorme esfuerzo investigador no es fruto del altruismo, sino de la convicción de que calidad de servicio y satisfacción del cliente son claves para la rentabilidad empresarial. Se considera que un cliente al que no se le satisface en su primera experiencia de compra es, casi siempre, un cliente perdido⁵, es decir, la falta de calidad de servicio es un factor de pérdida de clientes y, por tanto, de participación de mercado⁶. La literatura consultada tiende a destacar los siguientes aspectos del binomio satisfacción - fidelidad:

- Un cliente muy satisfecho transmite su entusiasmo a una media de 3 personas [Horovitz⁷, Holland y Heeg⁸, Arquillo⁹].

⁴ HOMBURG, C. y STOCK, R. (2001): "Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit", en HOMBURG, C. (2001): *Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen*, 4ª edición, Gabler Verlag, Wiesbaden (Alemania), pág. 19.

⁵ HOROVITZ, J. (1993): *La calidad del servicio [a la conquista del cliente]*, McGraw-Hill, Madrid, pág. 16.

⁶ SANTESMASES, M. (2012): *Marketing conceptos y estrategias*, 6ª Edición, Ediciones Pirámide, Madrid., pág. 868.

⁷ HOROVITZ, J. (1993): ob. cit., pág. 22.

⁸ HOLLAND, H. Y HEEG, S. (1998): *Erfolgreiche Strategien für die Kundenbindung: Von der Automobilbranche lernen*, Gabler Verlag, Wiesbaden (Alemania), pág. 21.

⁹ ARQUILLO, A.M., DE LA CRUZ, A., ROMERO, M.A. (2002): *Cómo mejorar la calidad en un pequeño comercio. Guía de implantación de la especificación AENOR de calidad de servicio para el pequeño comercio*, Aenor, Madrid., pág. 18.

- Un cliente insatisfecho transmite su decepción a entre 9 y 11 personas [Horovitz¹⁰, Holland y Heeg¹¹ y Arquillo¹²].
- Entre el 90 y el 96% de los clientes insatisfechos no se queja, simplemente se va y nunca vuelve [Horovitz¹³, Arquillo¹⁴ y Vavra¹⁵].
- Las empresas de servicios norteamericanas dedican una media del 30% de sus costes a solucionar problemas relativos a las quejas de sus clientes. Un 95% de los clientes que realizan quejas se mantienen fieles si se soluciona su problema en menos de 5 días¹⁶.
- La posibilidad de que un cliente muy satisfecho compre de nuevo es 3 veces mayor de que lo haga un cliente satisfecho¹⁷.
- Cuesta 5 veces más conseguir un nuevo cliente que vender a un cliente habitual, porque venderle a un desconocido implica publicidad, promoción, descuentos, regalos, etc. [Horovitz¹⁸, Holland y Heeg¹⁹, Arquillo²⁰, Vavra²¹, Wildemann²² y Limbeck²³].
- Como media, un 65% de las ventas se genera a partir de clientes habituales²⁴.
- El cliente tiene un valor de por vida, que es todo lo que puede consumir de lo que la empresa vende a lo largo de toda su vida. Perder una venta es por tanto insignificante en comparación con perder un cliente²⁵.
- Una reducción del 5% en la cuota de deserciones de clientes puede incrementar hasta un 75% el valor de la cartera de clientes²⁶.

¹⁰ HOROVITZ, J. (1993): ob. cit., pág. 22.

¹¹ HOLLAND, H. Y HEEG, S. (1998): ob. cit., pág. 21.

¹² ARQUILLO, A.M., DE LA CRUZ, A., ROMERO, M.A. (2002): ob. cit., pág. 18.

¹³ HOROVITZ, J. (1993): ob. cit., pág. 16.

¹⁴ ARQUILLO, A.M., DE LA CRUZ, A., ROMERO, M.A. (2002): ob. cit., pág. 18.

¹⁵ VAVRA, T.G. (2002): ob. cit., pág. 36.

¹⁶ HOLLAND, H. Y HEEG, S. (1998): ob. cit., pág. 21.

¹⁷ *Ibidem*, pág. 21.

¹⁸ HOROVITZ, J. (1993): ob. cit., pág. 22.

¹⁹ HOLLAND, H. Y HEEG, S. (1998): ob. cit., pág. 21.

²⁰ ARQUILLO, A.M., DE LA CRUZ, A., ROMERO, M.A. (2002): ob. cit., pág. 18.

²¹ VAVRA, T.G. (2002): *Cómo medir la satisfacción del cliente según la ISO 9001:2000*, Fundación Confemetal, Madrid, pág. 37.

²² WILDEMANN, H. (2005): "Wachstumsorientiertes Kundenbeziehungs-management statt König-Kunde-Prinzip", *TCW GmbH & Co. KG*, [http://www.tcw.de], consult. 05/02/2010, pág. 4.

²³ LIMBECK, M. (2009): *Das neue Hardselling*, Gabler Verlag, Wiesbaden (Alemania), pág. 246.

²⁴ HOLLAND, H. Y HEEG, S. (1998): ob. cit., pág. 21.

²⁵ ARQUILLO, A.M., DE LA CRUZ, A., ROMERO, M.A. (2002): ob. cit., pág. 18.

²⁶ HOLLAND, H. Y HEEG, S. (1998): ob. cit., pág. 21.

- Una reducción del 5% en la cuota de deserciones puede llevar a un incremento de entre el 25% y el 85% del beneficio²⁷.

La satisfacción del cliente no es por tanto un fin en sí mismo, sino un medio para incrementar la fidelidad de compra²⁸. ¿Y por qué es tan importante la fidelidad de compra? Durante años las empresas se han concentrado en la captación de nuevos clientes, dejando de lado el mantenimiento de la cartera de clientes. La actual saturación de mercados y de la intensificación de la competencia que de ella se ha derivado, hacen que cada vez sea más difícil ganar nuevos clientes, lo que ha hecho que incremente el interés por la fidelización y retención de clientes. Mejoras en los niveles de fidelidad permiten aumentar el volumen de negocio, darle una mayor estabilidad y, en último término, incrementar la rentabilidad²⁹. A pesar de dicho interés, el hecho es que hay una tendencia general de caída en los niveles de fidelidad, debido a tres razones principales³⁰:

1. *Los cambios en los valores de la sociedad*: durante los últimos años se ha dado una transición en la sociedad, pasando de la preponderancia de los valores tradicionales generales al establecimiento de unos nuevos valores individuales. El mayor nivel educativo y la modificación de las formas de acceso a la información ha llevado a que casi cada persona desarrolle su propio *set* de valores, tanto en la vida privada como en la laboral. Una consecuencia de este cambio de valores ha sido el incremento de los niveles de exigencia de los consumidores, que obliga a las empresas a adaptarse continuamente a los deseos de sus clientes.
2. *Desaparición de la "Unique Selling Position" (oferta de valor no intercambiable)*.
En el pasado una empresa podía ofrecer un producto de un valor único para el

²⁷ REICHELLED, F. y SASSER, W.: "Zero defections: quality comes to services", *Harvard Business Review*, núm. 68, pág. 110.

²⁸ GITOMER, J. (1998): *Customer satisfaction is worthless, customer loyalty is priceless*, Bard Press, Austin (EE.UU.), pág. 54.

²⁹ DILLER, H. (2000): "Customer Loyalty: Fata Morgana or Realistic Goal? Managing Relationships with Customers", en HENNIG-THURAU, T. y HANSEN, U. (2000): *Relationship marketing - gaining competitive advantage through customer satisfaction and customer retention*, Springer, Berlin (Alemania), pág. 31.

³⁰ HOLLAND, H. Y HEEG, S. (1998): ob. cit., pág. 18.

cliente, no sustituible al 100% por los de la competencia. La creciente intercambiabilidad y homogeneidad de los productos hace que factores como la calidad no permitan alcanzar una “USP” y que sea necesario potenciar aspectos como la calidad de servicio para intentar hacerlo.

3. *Saturación de información.* El exceso de información con la que se bombardea continuamente a los clientes hace que la publicidad sea cada vez menos efectiva, lo que lleva a hacer un uso cada vez más intensivo de los canales de comunicación personalizados y adaptados al cliente. El establecimiento selectivo y personalizado de contactos, por ejemplo a través de servicios adicionales ligados al producto, puede ser una vía para intensificar la fidelidad del cliente.

Esta tendencia hace aún más necesario un esfuerzo por parte de las empresas para mejorar los niveles de fidelidad, especialmente si consideramos los muchos beneficios que se atribuyen:

- a) *Hacer crecer el negocio.* Para hacer crecer un negocio no basta con captar nuevos clientes, es necesario mantenerlos. Manteniendo un mismo nivel de captación de nuevos clientes, una empresa puede incrementar su volumen de negocio reduciendo el ritmo de pérdida de sus clientes actuales. Por otro lado, y aunque una empresa se centre exclusivamente en mantener su clientela, puede crecer si consigue explotando mejor el potencial de los clientes que ya tiene.
- b) *Mejorar la información disponible para la toma de decisiones.* los clientes fieles son también más tendentes a comunicar a la empresa sus deseos e inquietudes, ya sea a través de quejas o respondiendo encuestas, lo que permite a la empresa mejorar la información disponible para la toma de decisiones.
- c) *Dar mayor estabilidad al negocio.* Un núcleo significativo de clientes fieles permite contar con un volumen mínimo de negocio estable y seguro. Los clientes fieles repiten compra, son más permisivos con los errores, son resistentes a ofertas de la

competencia, etc. La fidelidad de clientes se convierte así en un elemento estabilizador del negocio, sobre todo en momentos de crisis o recesión³¹.

d) *Incrementar la rentabilidad*: Según Holland y Heeg³², por cada punto de incremento de la satisfacción, la rentabilidad incrementa un 7,25%. Anderson y Mittal afirman que un 1% de incremento en la satisfacción del cliente lleva asociado un 2,37% de aumento de la rentabilidad, mientras que un 1% de caída en la satisfacción está asociado con un 5% de caída de la rentabilidad³³. Reichheld y Sasser³⁴ nombran seis vías por las cuales la fidelidad potencia la rentabilidad empresarial:

1. *Ventas de repetición*: un cliente fiel es por definición un comprador repetitivo de los productos de la empresa.
2. *Ventas cruzadas*: un cliente fiel, que considera que la empresa “es de fiar”, será más propenso a adquirir otros servicios de la organización, estén o no relacionados con los que le fidelizaron inicialmente. Por otro lado, un cliente experimenta a lo largo de su vida nuevas necesidades de servicios y recibe ofertas de la competencia, por lo que la empresa podrá adelantarse a esas necesidades mediante la venta cruzada (concepto de “pasillo del cliente”, desarrollado por la consultora Bain).
3. *Referencias*: las referencias son las recomendaciones que sobre un servicio hacen a clientes potenciales las personas que previamente lo han utilizado o han oído hablar de él. Los clientes confían más en el boca a boca que en la publicidad³⁵, y un cliente fiel puede convertirse en el mejor vendedor de los servicios de la organización: algunas investigaciones señalan que, en servicios, las referencias pueden generar hasta el 50% de las nuevas ventas³⁶.

³¹ WILDEMANN, H. (2005): ob. cit., pág. 6.

³² HOLLAND, H. Y HEEG, S. (1998): ob. cit., pág. 21.

³³ ANDERSON, E.W. y MITTAL, V. (2000): “Strengthening the Satisfaction-Profit Chain”, *Journal of Service Research*, vol. 3, núm. 2, págs. 107-120.

³⁴ REICHHELD, F., y SASSER, W. (1990): “Zero defections: quality comes to services”, *Harvard Business Review*, núm. 68, pág. 106.

³⁵ YONG, Y. (2010): “Research on Correlation between Customer Satisfaction and Brand Loyalty of Service with Experience Qualities”, *International Conference on E-Business and E-Government*, [http://www.ieee.org], consult. 20/02/2011, pág. 2321.

³⁶ HUETE, L.M. (2003): *Servicios y beneficios [la fidelización de clientes y empleados, la inteligencia emocional en los negocios]*, Deusto, Bilbao, pág. 54.

4. *Sobreprecio*: un cliente fidelizado es más resistente a las ofertas de precios de la competencia, dado que está dispuesto a pagar más por un servicio que garantiza el cumplimiento de sus expectativas que por otro más barato que le resulta desconocido. Con ello crea las condiciones necesarias para que la empresa mantenga un sobreprecio respecto de sus competidores. Los estudios sobre el impacto en los beneficios de las estrategias de marketing o PIMS (*Profit Impact of Marketing Strategies*) han revelado que las empresas con una clasificación alta en relación con la satisfacción del cliente cobraban un 9% más como media que las que tenían una clasificación baja³⁷.
5. *Reducción de los costes de servir*: los costes de servir son los costes en los que incurre una empresa para prestar el servicio requerido. Un cliente fiel está familiarizado con los elementos del servicio, por lo que requiere menos tiempo y recursos por parte de la empresa para prestárselo. También puede darse el caso de que un cliente fidelizado ayude, facilite información o dé consejo a nuevos clientes.
6. *Reducción de los costes de adquisición de clientes*: Los costes de adquisición son los necesarios para que una organización venda sus servicios, e incluyen publicidad, red comercial, comisiones, etc. Se puede mantener un nivel rentabilidad con pocos clientes nuevos si se cuenta con un alto nivel de fidelización, pues permite gastar menos en captación de clientes. Por otro lado, los procesos de referencia llevan implícita la incorporación de nuevos clientes a bajo coste.

A modo de resumen, Heskett *et al.*³⁸ afirman que un cliente fiel tendrá los tres comportamientos "R", esto es: retención (*retention*), recompra (*repeat purchase*) y recomendación a terceros (*referrals*). Wildemann³⁹ representa estos efectos de forma gráfica, afirmando que la fidelidad de clientes ofrece tres campos de expansión y

³⁷ HILL, N. y ALEXANDER, J. (2003): *Manual de satisfacción del cliente y evaluación de la fidelidad*, Aenor, Madrid., pág. 27.

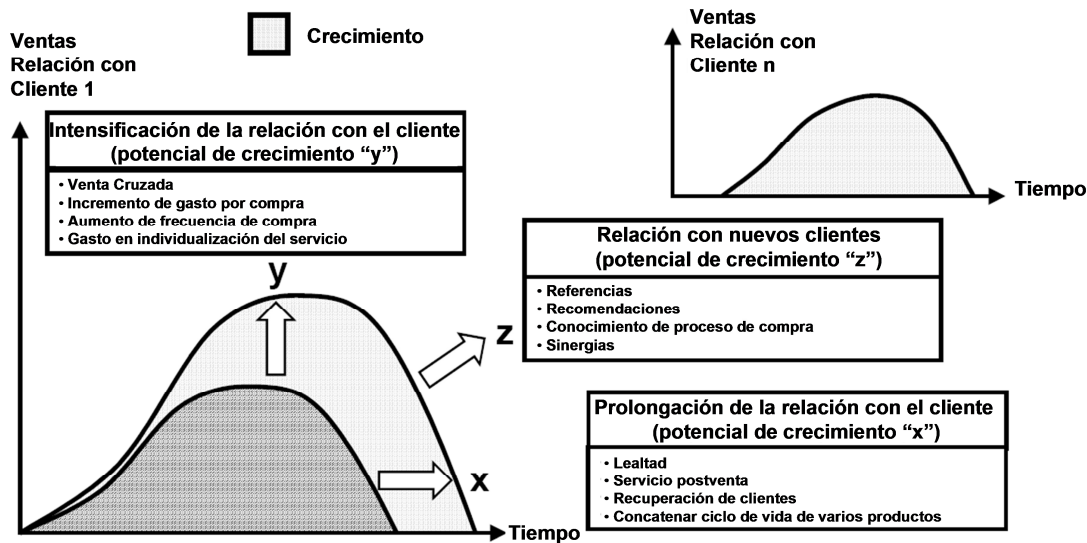
³⁸ HESKETT, J.L., JONES, T.O., LOVEMAN, G.W., SASSER, W.E.JR., y LEONARD A. (1994): "Putting the service-profit chain to work", *Harvard Business Review*, Marzo-Abril, pág. 166.

³⁹ WILDEMANN, H. (2005): ob. cit., pág. 16.

dinamización de las ventas, que permiten aprovechar al máximo las posibilidades de crecimiento y rentabilidad empresariales (véase fig. 2.1.1):

- a) La intensificación de la relación con el cliente.
- b) Su prolongación en el tiempo.
- c) Su potencial como mecanismo para el establecimiento de nuevas relaciones con clientes.

Figura 2.1.1.
Beneficios de la fidelidad del cliente.



Fuente: Wildemann (2005).

En definitiva, podemos afirmar que la retención y fidelización de clientes son cada vez más importantes⁴⁰. Debido a ello, y a la noción de que entre los beneficios a largo plazo de la satisfacción del cliente se encuentran la fidelidad del cliente y el incremento de la rentabilidad empresarial⁴¹, esta se ha convertido en una cuestión central en la investigación de marketing⁴². Son muchos los autores que defienden la idea de que la calidad de servicio es un antecedente de la satisfacción del cliente, que influye positivamente sobre su fidelidad, y que esta a su vez repercute sobre la rentabilidad de la empresa⁴³. Entre ellos,

⁴⁰ NERDINGER, F.W. y NEUMANN, C. (2007): ob. cit. pág. 128.

⁴¹ HOMBURG, C., KOSCHATE, N., y HOYER, W.D. (2006): ob. cit. pág. 21.

⁴² LUO, X. y HOMBURG, C. (2007): "Neglected Outcomes of Customer Satisfaction", *Journal of Marketing*, vol. 71, Núm 2, pág. 133.

⁴³ OLORUNNIWO, F., HSU, M.K. y UDO, G.J. (2006): "Service quality, customer satisfaction, and behavioural intentions in the service factory", *Journal of Services Marketing*, vol. 20, núm. 1, pág. 59.

Hallowell⁴⁴ destaca a Anderson y Fornell⁴⁵, Gummesson⁴⁶, Heskett *et al.*⁴⁷, Heskett *et al.*⁴⁸, Reicheld y Sasser⁴⁹, Rust, *et al.*⁵⁰, Schneider y Bowen⁵¹, Storbacka *et al.*⁵² y Zeithaml *et al.*⁵³.

De acuerdo con Keiningham *et al.*⁵⁴, “tanto en el ámbito académico como en el práctico se ha aceptado la premisa de que la satisfacción tiene como consecuencia cambios en los patrones de comportamiento del cliente, que afectan positivamente los resultados de negocio”. En este contexto, Seiders *et al.*⁵⁵ afirman que “la literatura de marketing identifica de forma consistente la satisfacción de cliente como un antecedente clave de fidelidad y recompra”. Adicionalmente, Szymanski y Henard⁵⁶ argumentan que “la satisfacción del cliente se ha convertido en la piedra angular de la actividad empresarial en multitud de compañías de diversas industrias”. Finalmente, Mittal y Kamakura⁵⁷ añaden que “la gestión de la satisfacción del cliente se ha convertido en un imperativo estratégico para la mayoría de las empresas”.

⁴⁴ HALLOWELL, R. (1996): "The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 7, núm. 4, pág. 28.

⁴⁵ ANDERSON, E.W. y FORNELL, C. (1994): "A customer satisfaction research prospectus", en RUST, R.T. y OLIVER, R.L. (1994): *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, Sage Publications, Thousand Oaks (EE.UU.), pág. 241.

⁴⁶ GUMMESSON, E. (1993): *Quality Management in Service Organizations: An Interpretation of the Service Quality Phenomenon and a Synthesis of International Research*, International Service Quality Association, Karlstad (Suecia).

⁴⁷ HESKETT, J.L., SASSER, W.E. y HART, C.W.L. (1990): *Breakthrough Service: Changing the Rules of the Game*, The Free Press, Nueva York (EE.UU.), pág. 11.

⁴⁸ HESKETT, J.L., JONES, T.O., LOVEMAN, G.W., SASSER, W.E.JR., y LEONARD A. (1994): ob. cit. págs. 164-174.

⁴⁹ REICHHELD, F., y SASSER, W. (1990): ob. cit. pág. 105.

⁵⁰ RUST, R.T., ZAHORIK, A.J. y KEININGHAM, T.L. (1995): "Return on quality (ROQ): making service quality financially accountable", *Journal of Marketing*, vol. 59 Núm. 2, pág. 59.

⁵¹ SCHNEIDER, B. y BOWEN, D.E. (1995): *Winning the Service Game*, HBS Press, Boston (EE.UU.), pág. 10.

⁵² STORBACKA, K., STRANDVIK, T. y GRÖNROOS, C. (1994): "Managing customer relationships for profit: the dynamics of relationship quality", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 5 Núm. 5, pág. 35.

⁵³ ZEITHAML, V., PARASURAMAN, A. y BERRY, L.L. (1990): *Delivering Quality Service*, The Free Press, Nueva York (EE.UU.), pág. 11.

⁵⁴ KEININGHAM, T.L., PERKINS-MUNN, T. y EVANS, H. (2003): "The Impact of Customer Satisfaction on Share-of-Wallet in a Business-to-Business Environment", *Journal of Service Research*, núm. 6, núm. 1, pág. 37.

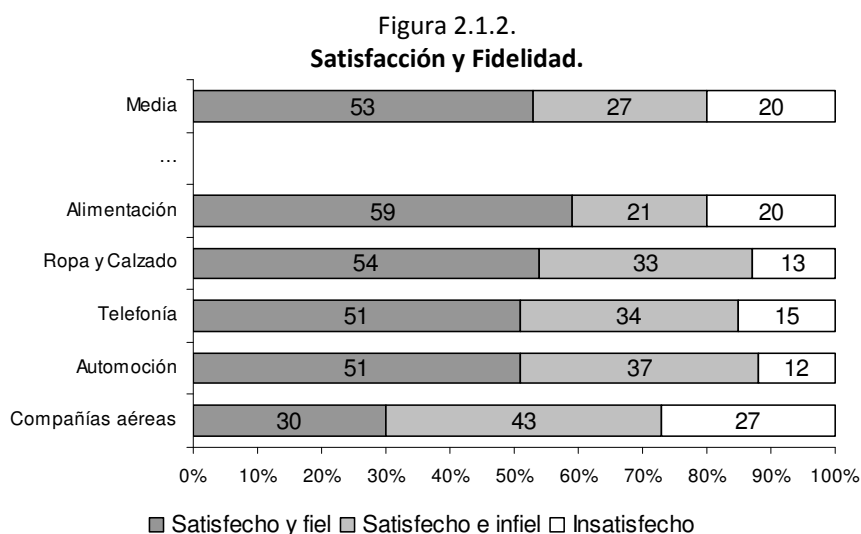
⁵⁵ SEIDERS, K., VOSS, G.B., GREWAL, D. y GODFREY, A.L. (2005): "Do Satisfied Customers Buy More? Examining Moderating Influences in a Retailing Context", *Journal of Marketing*, núm. 69, pág. 26.

⁵⁶ SZYMANSKI, D. M. y HENARD, D. H. (2001): "Customer Satisfaction. A Meta-Analysis of the Empirical Evidence", *Journal of the Academy of Marketing Science*, núm. 29, pág. 16.

⁵⁷ MITTAL, V. y KAMAKURA, W. (2001): ob. cit. pág. 131.

A pesar de esta abrumadora unanimidad, lo cierto es que muchos clientes que están satisfechos desertan⁵⁸. Aunque la satisfacción del cliente ha sido tradicionalmente considerada como un antecedente del comportamiento de recompra, Yi y La⁵⁹ afirman que es necesario cuestionar este planteamiento, dado que diversos estudios sugieren que una mayor satisfacción no tiene por qué necesariamente llevar a una mayor recompra.

Según el análisis de Reichheld, entre un 60 y un 80% de los clientes que abandonan una relación comercial con una empresa decían estar satisfechos o muy satisfechos en la encuesta anterior⁶⁰. De manera similar, Prudent y Selbach afirman que, en algunos sectores, la cuota de clientes satisfechos “desertores” puede llegar hasta el 43%⁶¹.



Fuente: Prudent y Selbach (2005)

Los efectos de la satisfacción sobre la fidelidad varían por países y mercados⁶². A modo de ejemplo, los consumidores alemanes son bastante fieles: tienden a mantener su marca de coche durante una media de 20 años. Esta media se reduce a 17 años para los periódicos, 15

⁵⁸ CHANDRASHEKARAN, M., ROTTE, K., TAX, S. y GREWAL, R. (2007): ob.cit. pág. 153.

⁵⁹ YI, Y. y LA, S. (2004): “What influences the relationship between customer satisfaction and repurchase intention? Investigating the effects of adjusted expectations and customer loyalty”, *Psychology & Marketing*, vol. 21 Núm. 5, pág. 352.

⁶⁰ REICHHELD, F. (1999): “Loyalität und die Renaissance des Marketing“, en PAYNE, A. y RAPP, R. (1999): *Handbuch Relationship Marketing. Konzeption und erfolgreiche Umsetzung*, Vahlen Verlag, Munich (Alemania), pág. 53.

⁶¹ PRUDENT, C. y SELBACH, D. (2005): “Wie Sie aus Kunden Fans machen“, *Impulse – das Unternehmer Magazin*, núm. 11, pág. 21.

⁶² DILLER, H. (2000): ob. cit. pág. 37.

para las tiendas de ropa, 12 para los supermercados y 8 para las droguerías. Aun considerando estos altos niveles de fidelidad, existe todavía un importante potencial si consideramos el valor global de los clientes a lo largo de toda su vida. Esto se hace más palpable en otros mercados con menores índices de fidelidad, como por ejemplo el español.

La relación entre satisfacción del cliente y fidelidad es por tanto más compleja de lo que se pensaba hasta hace pocos años, al estar sujeta a la influencia de múltiples variables adicionales que la condicionan y modifican. Esta relación no es fija o lineal, y además varía de un mercado a otro, e incluso entre empresas o grupos de clientes dentro del mismo mercado. A pesar de ello, existe una evidencia creciente que muestra que, en igualdad de condiciones, cuanto más satisfechos estén los clientes de una empresa más probabilidades tiene de conservarlos⁶³. Aunque la satisfacción no es el único factor que permite potenciar la fidelidad, podemos decir que tiene un papel central entre estos factores⁶⁴.

El hecho es que muchas empresas se centran en incrementar la satisfacción sin cuestionarse sus efectos reales⁶⁵. La posibilidad de que la satisfacción pueda no ayudar a potenciar la recompra, o no ser la vía más efectiva, es una cuestión que debe ser integrada en la gestión empresarial. Los directivos deben analizar qué conviene más a su empresa: si mejorar calidad de servicio y satisfacción o potenciar el desarrollo de iniciativas que fomenten la recompra independientemente de la satisfacción, ya sea dirigiéndose a clientes más propensos a la recompra, poniendo en marcha programas de fidelización, implementando mecanismos facilitadores de la recompra o incluso recurriendo a mecanismos contractuales que dificulten o retrasen el cambio de proveedor (como hacen las compañías de telefonía).

Para tomar esta decisión estratégica, resulta indispensable que cada empresa investigue proactivamente el grado de satisfacción de sus clientes, así como los medios para incrementarlo de manera rentable, de generar valor y lograr su satisfacción sin "tirar la casa por la ventana"⁶⁶. Es importante recalcar este aspecto de rentabilidad: aunque resulta

⁶³ HILL, N. y ALEXANDER, J. (2003): ob. cit., pág. 43.

⁶⁴ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 91.

⁶⁵ VOSS, G.B., GODFREY, A. y SEIDERS, K. (2010): "How Complementarity and Substitution Alter the Customer Satisfaction-Repurchase Link", *Journal of Marketing*, vol. 74, Noviembre, pág. 123.

⁶⁶ KOTLER, P. (2008): ob. cit., pág. 15.

habitual decir que “el cliente es el rey”, es necesario plantearse cuantos reyes puede soportar una empresa⁶⁷. Hallowell⁶⁸ afirma que no es posible satisfacer a todos los clientes: todo mercado contiene individuos que, o no pueden quedar satisfechos considerando los estándares de servicio y precios existentes en el sector, o que no serían rentables en el caso de invertirse lo necesario para satisfacerlos.

Cada empresa deberá por tanto centrarse en aquellos clientes cuyas necesidades puede atender mejor que sus competidores, y que además puede atender de forma rentable. Hay clientes que son más tendentes a ser fieles por mucho tiempo, que están dispuestos a hacer compras repetitivas de diversos productos y servicios, que recomendarán los servicios de la empresa a sus amigos y familiares, y que, en definitiva, pueden convertirse en una fuente de rentabilidad para los accionistas de la empresa.

Como indica Rey⁶⁹, citando a Lele y Sheth (1988), la diferencia global entre las empresas ganadoras y el resto, no radica en lo que hacen, sino en cómo lo hacen. En las primeras existe un énfasis marcado en dos ideas fundamentales: satisfacción del cliente y rentabilidad.

2. Marco teórico sobre calidad de servicio, satisfacción y fidelidad.

Un cliente es la persona más importante en la empresa.

No depende de nosotros, sino nosotros de él.

No supone una interrupción de nuestro trabajo, sino que es su contenido principal.

No es nadie externo a nuestro negocio, es una parte de él.

No es alguien con quien discutir, pues nadie quiere ganar una discusión con un cliente.

Un cliente es una persona que nos transmite sus deseos. Nuestra tarea es cumplirlos de modo que quede contento.

Hans Heinrich Path, Monasterio de Eismar (Alemania), siglo XII⁷⁰.

⁶⁷ WILDEMANN, H. (2005): ob. cit., pág. 3.

⁶⁸ HALLOWELL, R. (1996): ob. cit. pág. 38.

⁶⁹ REY, M. (1999): *Calidad del servicio al cliente y gestión de reclamaciones teoría y casos*, Ceade, Sevilla, pág. 15.

⁷⁰ NERDINGER, F.W. y NEUMANN, C. (2007): ob. cit. pág. 128.

La relación entre calidad de servicio, satisfacción y fidelidad del cliente no es un fenómeno novedoso. La importancia de ofrecer un buen servicio para obtener el éxito ha sido durante siglos parte de la sabiduría tradicional en diversas culturas. A pesar de ello, no ha sido hasta el pasado siglo XX cuando se ha comenzado a estudiar de forma científica este fenómeno. Los primeros estudios de los que tenemos constancia se hicieron en los años 20, como por ejemplo el de Copeland en 1923. Posteriormente, a partir de los años 50, hubo una gran oleada en la investigación anglosajona, aunque centrada en el análisis del comportamiento: Meyer⁷¹ destaca los estudios de Cunningham (1956), Lipstein (1959), Pessemier (1959), Tucker (1964), McConnell (1968), Day (1969) y Newman y Werbel (1973).

A mediados de los años 60, la investigación de los patrones de consumo ganó en importancia, y el enfoque investigador pasó a centrarse en el desarrollo de diversos modelos mediante los cuales se analizaba la perspectiva psicológica de la fidelidad de compra⁷². Según Jian-Ling *et al.*⁷³, fue Cardozo, en 1965, el primero en introducir el concepto de satisfacción del cliente, y a partir de entonces han sido muchos los autores que han dedicado su esfuerzo investigador a esta materia.

Hasta principios de los años 70 se había realizado muy poca investigación sobre la prestación de servicios, en contraposición a las actividades de fabricación, que habían sido analizadas con mucha mayor intensidad. Las técnicas tradicionales de gestión de la producción no eran válidas para la prestación de servicios, pues las empresas de servicios se enfrentan a un abanico de problemas que no pueden ser resueltos con las técnicas tradicionales⁷⁴. En este marco, la teoría de la “voz de salida” de Hirschman (1970), supuso un importante avance en el desarrollo del marco teórico: este autor afirmaba que, entre las consecuencias inmediatas de una mayor satisfacción del cliente, están la caída de las quejas

⁷¹ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 7.

⁷² SCHREIBER, K. (2010): ob. cit., pág. 80.

⁷³ JIAN-LING, W, SI-FENG, L., YUAN-QI, W. y NAI-MING, X. (2008): “Evaluation of Customer Satisfaction in Automobile After-Sales Service based on Grey Incidence Analysis”, *International Conference on Systems, Man and Cybernetics*, [http://www.ieee.org], consult. 20/02/2011, pág. 2386.

⁷⁴ HESKETT, J.L. y SASSER, W.E. (2010): “The Service Profit Chain: From Satisfaction to Ownership”, en MAGLIO, P.P., KIELISZEWSKI, C.A. y SPOHRER, J.C. (2010): *Handbook of Service Science*, Springer Science + Business Media, Nueva York (EE.UU.), pág. 19.

y la reducción de las deserciones, esto es, el incremento de la fidelidad⁷⁵. El siguiente hito se produjo en 1985, con el desarrollo de la metodología SERVQUAL por parte Parasuraman, Zeithaml y Berry⁷⁶, que supuso un importantísimo salto cualitativo en el desarrollo de las técnicas orientadas al sector servicios.

En la Europa continental, la investigación alemana también intensificó también el estudio de este tipo de cuestiones a partir de los años setenta, destacando los estudios de Kroeber-Riel y Trommsdorf (1973), Nolte (1976) y Weinberg (1977)⁷⁷. Las causas que llevaron al crecimiento del interés por la calidad de servicio fueron principalmente dos⁷⁸:

- a) *La conversión de las economías de los países industrializados en economías de servicios.* El sector terciario alcanzó un mayor peso relativo en empleo, producto interior bruto y balanza de pagos.
- b) *El hecho de que todo sector económico tiene un aspecto de servicios.* En cualquier actividad industrial, junto con el producto fabricado, hay un componente intangible relacionado con la rapidez de entrega, el trato a los clientes, asesoramiento para el uso, etc.

En España hemos ido tradicionalmente “a remolque”, beneficiándonos de la investigación realizada en otros países, estando todavía hoy en día bastante limitada la investigación al respecto.

En cualquier caso, el verdadero *boom* en este campo tuvo lugar a mediados de los años noventa, con la aparición del marketing relacional o *relationship marketing*, con el cual la fidelización de clientes pasó a jugar un papel central en la investigación de marketing, un papel que sigue jugando hoy en día (ej. Morgan y Hunt, 1994; Grönroos, 1994; Sheth y

⁷⁵ AUH, S. y JOHNSON, MICHAEL, D. (1997): ob. cit., pág. 143.

⁷⁶ PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. y BERRY, L. (1985): "A conceptual model of service quality and its implications for future research", *Journal of Marketing*, vol. 49, núm. 4, pág. 41-50.

⁷⁷ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 7.

⁷⁸ LLORÉNS, F.J. y FUENTES, M. (2005): ob. cit., pág. 197.

Parvatiyar, 1995; Bejou, 1997; Backhaus, 1997, en Meyer, 2010⁷⁹, y Barroso y Martín, 1999⁸⁰).

El cambio del “marketing transaccional” al “marketing relacional” supuso todo un cambio de paradigma, una importante reorientación de la teoría y práctica del marketing. En lugar de la hasta entonces imperante orientación a la generación de nuevas transacciones con nuevos clientes (penetración de mercado), el objetivo pasó a ser el aseguramiento y profundización de las relaciones con los clientes ya existentes⁸¹. No se trataba ya por tanto de maximizar las ventas, sino de plantearse relaciones comerciales a largo plazo con el objetivo de fidelizar clientes, buscando agotar el potencial de negocio con un cliente a lo largo de la relación con él (el denominado *customer lifetime value*).

El término “marketing relacional” fue introducido por Berry en 1983, que lo definió como “atraer, mantener y (...) fomentar las relaciones con los clientes”. Para Diller (1995) se trata de “un nuevo enfoque de las actividades de marketing hacia relaciones comerciales de largo plazo, intensivas y fértiles en un clima de confianza mutua”⁸².

Esta reorientación del marketing fue causada principalmente por las nuevas condiciones de mercado y competitividad en los mercados de Europa occidental, Japón y Norteamérica. Los mercados habían alcanzado un alto grado de saturación, de modo que adquirir nuevos clientes era cada vez más difícil. Por un lado, los clientes se estaban haciendo cada vez más exigentes, lo que obligaba a hacer un esfuerzo mayor en su atención. Por otro, los avances en las tecnologías de la información facilitaban la interacción entre empresa y cliente, así como la obtención de información sobre cada una de las relaciones individuales a través de amplias bases de datos. La creciente homogeneidad e intercambiabilidad de los productos también hacía prever mayores posibilidades de éxito en la fidelización de clientes que en la adquisición de nuevos⁸³.

⁷⁹ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 7.

⁸⁰ BARROSO, C. y MARTÍN, E. (1999): *Marketing Relacional*, ESIC Editorial, Pozuelo de Alarcón.

⁸¹ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 7.

⁸² *Ibidem*, pág. 8.

⁸³ *Ibidem*, pág. 9.

Tabla 2.3.1
Del marketing transaccional al marketing relacional.

Criterio	Marketing Transaccional	Marketing Relacional
Objetivo primario	Transacciones individuales	Relación
Horizonte temporal	Corto plazo	Largo plazo
Estrategia	Adquisición de nuevos clientes	Mantenimiento de las relaciones existente
Enfoque principal	Actividades previas a la venta	Todas las fases, énfasis en actividades post-venta
Medición de la satisfacción del cliente	Indirecta (cuota de mercado)	Directa (encuestas a clientes)
Dimensiones principales de calidad	Calidad de producto	Calidad de la relación
Tipo de producción	Producción en masa	<i>Mass customization</i> , individualización en masa

Fuente: Meyer, 2010.

Estas tendencias no solo no han parado desde entonces, sino que en muchos sectores se han acentuado dramáticamente. Es por ello que la fidelización de cliente es para muchas empresas un objetivo central de las actividades de marketing. Es indudable que calidad de servicio y fidelidad del cliente son hoy en día un tema de gran actualidad y creciente importancia, especialmente ante el actual marco económico.

La actual situación económica obliga a todas las empresas a aprovechar al máximo el potencial de sus carteras de clientes. La calidad de servicio ha pasado a ser una estrategia de diferenciación destinada a incrementar la rentabilidad y productividad, mejorar la imagen de la empresa y ganar con ello la fidelidad de los clientes.

A continuación se describen los principales conceptos que están relacionados con el objeto de estudio del presente trabajo, es decir, la relación entre calidad de servicio, satisfacción del cliente y fidelidad del cliente.

3. Las expectativas del cliente.

El concepto de expectativas está íntimamente ligado al de predicción. En este sentido, se puede definir como lo que piensan los clientes que ocurrirá durante el desarrollo de un intercambio⁸⁴.

Las expectativas se componen por un lado de las experiencias previas del cliente y de lo que ofrecen los competidores de la empresa evaluada, y por otro de las expectativas ideales, es decir, de lo que el consumidor considera que sería un servicio óptimo (independientemente de lo razonable que sea su concepto). Arquillo⁸⁵ afirma que las expectativas del cliente dependen de:

- La información recibida de otras personas, ya sean consumidores previos del servicio, o simples transmisores de rumores o experiencias de terceros (el llamado “boca a boca”).
- Sus necesidades personales.
- Su experiencia previa.
- La comunicación hacia el exterior realizada por la empresa que presta el servicio (ej. publicidad).
- El precio del producto. A mayor precio también serán mayores las expectativas.

Las expectativas se ven condicionadas por factores psicológicos. Hay tres necesidades clave que influyen sobre las expectativas⁸⁶:

- *Autoestima*: la necesidad de que la autoestima de cada uno se mantenga y se vea reforzada (ej. una persona va a un hotel de lujo porque se identifica con ese ambiente concreto).

⁸⁴ BARROSO, C. y MARTÍN, E. (1999): ob. cit., pág. 189.

⁸⁵ ARQUILLO, A.M., DE LA CRUZ, A., ROMERO, M.A. (2002): ob. cit., pág. 14.

⁸⁶ SCHNEIDER, B. y BOWEN, D.E. (2010): “Winning the Service Game: Revisiting the Rules by Which People Co-Create Value”, en MAGLIO, P.P., KIELISZEWSKI, C.A. y SPOHRER, J.C. (2010): *Handbook of Service Science*, Springer Science + Business Media, Nueva York (EE.UU.), pág. 39.

- *Seguridad*: la necesidad de sentirse seguro y no amenazado de manera física, psicológica o económica (ej. voy a este hotel y no pruebo uno nuevo porque tengo la seguridad de recibir un buen servicio a un precio adecuado).
- *Justicia*: la necesidad de ser tratado con honradez y justicia (ej. una persona que lleva su vehículo a reparar y descubre que no han cambiado piezas por las cuales le han cobrado).

Adicionalmente, las expectativas están determinadas culturalmente⁸⁷. Así, el esperar que lo que ha funcionado en un país lo hará también en otro sería una premisa totalmente inadecuada en la gestión de empresas que operan en mercados internacionales. Diversas investigaciones han encontrado variaciones en los umbrales de expectativas, dependiendo tanto a las características de los consumidores como de los diferentes atributos del servicio que se esté analizando, lo que tiene un efecto determinante sobre la valoración del servicio⁸⁸.

El conocimiento de las expectativas de los clientes constituye el primer y posiblemente más relevante paso en el diseño de un producto de calidad. Tener conocimientos equivocados sobre lo que los usuarios quieren puede significar la pérdida de clientes si otra empresa competidora tiene y aprovecha dicho conocimiento: cuando se consigue igualar o exceder las expectativas de los clientes de forma más eficiente que la competencia, se logra también mejorar las ventas, la cuota de mercado y los beneficios⁸⁹.

Hay diversas técnicas de investigación que permiten a conocer las expectativas de los clientes⁹⁰:

- Gestión de reclamaciones.
- Estudios publicados sobre otros sectores parecidos.
- Investigación del cliente medio.

⁸⁷ WILSON, T., BOSTRÖM, U. y LUNDIN, R. (1999): "Communications and expectations in After-Sales service provision: experiences of an international Swedish firm", *Industrial Marketing Management*, núm. 28, pág. 382.

⁸⁸ COOIL, B., KEININGHAM, T.L., AKSOY, L. y HSU, M. (2007): ob. cit. pág. 70.

⁸⁹ LLORÉNS, F.J. y FUENTES, M. (2005): ob. cit., pág. 76.

⁹⁰ GUPTA, S. y ZEITHAML, V. (2006): ob. cit. pág. 720.

- Estudio de clientes clave o más importantes.
- Paneles de clientes.
- Estudios de transacciones individuales.
- Estudios globales sobre las expectativas de los clientes.

En el estudio de las expectativas, es necesario tener en cuenta que no son estáticas, sino dinámicas: varían en función del momento, de la persona y de la situación. Una persona que va a un hotel de playa de 3 estrellas tendrá unas expectativas diferentes que otra que va al Hotel Ritz, pero incluso una misma persona yendo al mismo hotel tendrá diferentes expectativas de servicio, dependiendo de, por ejemplo, qué otras experiencias de servicio haya tenido entre ambas estancias. La teoría de atribución y diversos estudios empíricos indican que los juicios de satisfacción del cliente en una situación de recompra se actualizan de forma espontánea⁹¹. Esto hace necesario que la investigación de las expectativas del cliente sea una actividad continuada por parte de la empresa, dado que fiarse de estudios realizados en un momento concreto podría llevar a conclusiones equivocadas.

Las empresas deben conocer las expectativas de sus clientes para poder centrarse en los clientes que mejor puede satisfacer: si no se centran un nicho o segmento determinado fracasarán, dado que ninguna organización puede servir a todos los segmentos de mercado eficientemente⁹².

Aunque la necesidad de conocer y atender las expectativas del cliente pueda en principio parecer algo evidente, muchas empresas fallan en esta tarea. A modo de ejemplo, Schneider y Bowen⁹³ mencionan un estudio sobre cómo se sienten las mujeres que acuden a un taller de automóviles en EE.UU.: un 57% afirmaba que se trataba a los hombres con más respeto, un 35% se sentían tratadas como idiotas (literalmente) y un 33% aseveraba que el personal del taller les hacía sentir incómodas sobre su falta de conocimientos de mecánica.

⁹¹ HA, H., JANDA, S. y MUTHALY, S. (2010): ob. cit. pág. 1002.

⁹² DAVIDOW, W. H., y UTTAL, B. (1989b): "Service companies: Focus or falter", *Harvard Business Review*, núm. 67, pág. 85.

⁹³ SCHNEIDER, B. y BOWEN, D.E. (2010): ob. cit. pág. 41.

4. La calidad de servicio.

La calidad de servicio es algo muy difícil de imitar, pero también de conseguir, dado que su obtención es un proceso largo y laborioso. La calidad de servicio denota un “estilo” peculiar de la organización que lo presta. Su importancia como factor diferenciador es tan grande, que debe ser objeto de un riguroso y sistemático control que detecte cualquier insuficiencia o inadecuación en la prestación de los servicios. La apuesta por la calidad de servicio hace necesario poner en marcha una estrategia de diferenciación de la organización que supone el cumplimiento efectivo de una serie de aspectos en la prestación del servicio, tales como la fiabilidad, competencia, agilidad, cortesía, credibilidad, seguridad, etcétera, y que tal cumplimiento sea percibido por los clientes⁹⁴.

Seguidamente se revisa el desarrollo de concepto de calidad en la prestación de servicios, para a continuación definir “calidad de servicio”.

4.1. El concepto de calidad en la prestación de servicios.

Hasta hace relativamente poco tiempo, todo lo relacionado con el término “calidad” se refería a los productos industriales⁹⁵. Aunque la calidad total en sectores industriales ha sido ampliamente desarrollada y aplicada en Japón, sus orígenes intelectuales proceden de Estados Unidos. Tras la segunda guerra mundial, la llegada de profesionales americanos a Japón despertó el interés por la calidad en este país. A estos primeros expertos y a algunos de sus sucesores se les conoce como los “gurús de la calidad”. Según Bendell⁹⁶ se les puede agrupar en tres categorías:

1. Los primeros autores (*the early Americans*), que llevan el mensaje de la calidad a Japón: Deming, Juran y Feigenbaum.
2. Los autores japoneses que desarrollan nuevos conceptos en base a los mensajes de los autores americanos (*the Japanese*): Ishikawa, Taguchi y Shingo.

⁹⁴ SANTESMASES, M. (2012): ob. cit., pág. 866.

⁹⁵ LLORÉNS, F.J. y FUENTES, M. (2005): ob. cit., pág. 198.

⁹⁶ BENDELL, T. (1991): *The quality gurus: What can they do for your company?*, Department of Trade and Industry, Londres (Reino Unido), pág. 4.

3. Los autores occidentales más recientes que, estudiando el éxito de las empresas japonesas, han dado ideas para seguir incrementando la calidad en las empresas occidentales (*the new Western wave*): Crosby, Peters y Møller.

La aplicación de las ideas de estos “gurús” nos permite valorar la importancia de la calidad. Un ejemplo lo encontramos en lo ocurrido tras la segunda guerra mundial con los productos japoneses en general y los automóviles en particular. Tras un esfuerzo continuado por parte de los fabricantes japoneses para mejorar la calidad de sus productos (considerados inferiores inicialmente), y con la ayuda de importantes expertos norteamericanos como W. Edwards Deming y Joseph Duran (ambos ignorados en EE.UU.), consiguieron adelantar a los americanos primero en calidad y posteriormente en ventas. Tradicionalmente el mercado estadounidense de automóviles había estado en manos de los “3 grandes” (General Motors, Ford y Chrysler), pero han perdido buena parte de esa posición dominante por no haber sabido ofrecer a sus clientes lo que estos esperaban. Hace ya varios años que Toyota ha alcanzado la segunda posición en ventas en Estados Unidos, empujando a Ford a la tercera posición y sacando a Chrysler del *top 3*.

En cualquier caso, estos principios y prácticas del control de calidad estaban relacionados con la evaluación de la calidad de los bienes físicos, y por tanto eran de dudosa validez para comprender en qué consistía un buen nivel de calidad de servicio, sobre todo considerando que diversos investigadores han puesto de manifiesto las diferencias sustanciales entre bienes y servicios⁹⁷.

Para Parasuraman, Zeithaml y Berry⁹⁸, la diferencia entre la evaluación por un consumidor de la calidad de un servicio y la de un bien no está en el proceso, sino en la naturaleza de las características sobre las cuales se hace la evaluación. Entre los bienes y servicios hay diferencias en cuanto a su producción, consumo y evaluación. Fundamentalmente son cuatro las características que distinguen a los servicios de los bienes [Lloréns y Fuentes⁹⁹, Jian-Ling *et al.*¹⁰⁰]:

⁹⁷ LLORÉNS, F.J. y FUENTES, M. (2005): ob. cit., pág. 198.

⁹⁸ PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. y BERRY, L. (1985): ob. cit. pág. 42.

⁹⁹ LLORÉNS, F.J. y FUENTES, M. (2005): ob. cit., pág. 198.

¹⁰⁰ JIAN-LING, W, SI-FENG, L., YUAN-QI, W. y NAI-MING, X. (2008): ob.cit., pág. 2387.

1. *Intangibilidad.* Los servicios son intangibles, no pueden ser percibidos por los sentidos antes de ser adquiridos (Batenson, 1977¹⁰¹).
2. *Inseparabilidad.* La producción de servicios es inseparable de su consumo, dado que tienen lugar a la vez. Según Regan (1963¹⁰²), los bienes son primero producidos, luego vendidos y después consumidos, mientras que los servicios son primero vendidos para ser luego producidos y consumidos de manera simultánea.
3. *Heterogeneidad.* Los servicios tienen una alta variabilidad potencial en su desempeño¹⁰³. El servicio puede variar según el proveedor, según el cliente e incluso según el día. En todo servicio hay un importante componente de factor humano, con lo que sus acciones y comportamientos son difícilmente estandarizables.
4. *Carácter perecedero.* Los servicios no pueden producirse antes de ser solicitados y almacenarse hasta su demanda. Los servicios deben consumirse cuando son producidos, por lo que las fluctuaciones de la demanda pueden ocasionar graves perjuicios.

Cuanto más inmaterial sea un servicio, más importancia tendrán los aspectos tangibles para los clientes a la hora de evaluar su calidad. Los clientes no sólo valoran la calidad de un servicio por su resultado final, sino que tienen también en cuenta el proceso de recepción, es decir, lo que prevalece es la impresión de conjunto y no las acciones específicas.

4.2. *Definición de calidad de servicio.*

La calidad de servicio es un concepto ampliamente tratado en la literatura, a pesar de lo cual no es un concepto fácil de definir, dado que ha sufrido una considerable evolución a lo largo del tiempo¹⁰⁴.

¹⁰¹ LLORÉNS, F.J. y FUENTES, M. (2005): ob. cit., pág. 199.

¹⁰² *Ibidem*, pág. 200.

¹⁰³ PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. y BERRY, L. (1985): ob. cit. pág. 42.

¹⁰⁴ BARROSO, C. y MARTÍN, E. (1999): ob. cit., pág. 188.

Como se ha indicado en el apartado anterior, en un principio se intentó trasladar al ámbito de los servicios los mismos métodos que se aplicaban para medir la calidad de los productos, con el enfoque denominado de “calidad industrial”. La atención se centraba en la realización del servicio y la adaptación que este tenía a las especificaciones de los clientes. Así, algunos autores entienden la calidad de servicio en base al concepto de “calidad objetiva”, es decir, la resultante de una comparación con otros servicios similares tomando como base estándares establecidos, y no la valoración subjetiva de la clientela¹⁰⁵.

Poco a poco el concepto se ha desplazado hacia el cliente, pasando a ser el elemento clave la valoración que este realiza sobre el servicio ofrecido. Se habla por tanto de “calidad subjetiva”, fundamentada en las percepciones que el cliente tiene sobre el servicio que ha recibido. La mayoría de autores conceptualizan la calidad de servicio como una comparación entre las expectativas del cliente con sus percepciones del servicio recibido¹⁰⁶.

De acuerdo con lo anterior, podemos definir la calidad de servicio, desde la óptica del cliente, como el resultado de un proceso donde el consumidor compara sus expectativas con la percepción del servicio que ha recibido¹⁰⁷, es decir, lo percibido con lo esperado¹⁰⁸. Siguiendo esta línea, Gupta y Zeithaml¹⁰⁹ consideran que la calidad de servicio percibida es el grado y dirección de discrepancia entre las percepciones del cliente y sus expectativas. Como consecuencia de ello, para diseñar un servicio de calidad debemos estudiar las expectativas de los clientes.

El carácter intangible de los servicios hace necesario poner tanto interés en *cómo* se presta el servicio como en *qué* servicio se está prestando. En un restaurante no sólo importa la calidad de la comida, en ocasiones son tanto o incluso más importantes el servicio, el ambiente o incluso la decoración¹¹⁰. De acuerdo con esto, la calidad de servicio se interpreta generalmente como un constructo “multi-atributo”, dado que un bien o servicio se valora

¹⁰⁵ REY, M. (1999): ob. cit., pág. 25.

¹⁰⁶ BARROSO, C. y MARTÍN, E. (1999): ob. cit. pág. 188.

¹⁰⁷ GRÖNROOS, C. (1984): “A Service Quality Model and Its Marketing Implications”, *European Journal of Marketing*, vol. 18, núm. 4, pág. 36.

¹⁰⁸ PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. y BERRY, L. (1988): “Servqual: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality”, *Journal of Retailing*, vol. 64, Num. 1, pág. 15.

¹⁰⁹ GUPTA, S. y ZEITHAML, V. (2006): ob. cit. pág. 720.

¹¹⁰ SCHNEIDER, B. y BOWEN, D.E. (2010): ob. cit., págs. 37 y 56.

en función de los múltiples atributos que lo conforman. La calidad percibida se define y se mide como una evaluación del desempeño a nivel de atributo¹¹¹. Los clientes pueden experimentar calidad de servicio a través de:

- Los productos de la organización.
- Aspectos específicos de los servicios que ofrecen, tanto del servicio principal (ej.: reparación de automóviles) como de los posibles servicios adicionales o complementarios (ej.: cita previa, financiación de la reparación, asesoramiento, etc.).
- La forma en que la organización actúa (presentación de las ventas, entrega de pedidos, servicio de reparaciones, tramitación de quejas, etc.)
- Los representantes y / o departamentos de la organización.
- Las instalaciones que utiliza.
- La relación preventa con la organización.
- La relación postventa con la organización.

Es necesario tener en cuenta que los dos elementos más importantes en la prestación de un servicio suelen ser el primero y el último, por ser los que mayor impacto tienen en el recuerdo del cliente. Por otro lado, y en lo que se refiere a los productos de la organización, es conveniente dividir los servicios entre los centrales (la parte troncal o la esencia del servicio) y los periféricos. Es en los segundos donde existen más posibilidades de sorprender al cliente con detalles diferenciales. Huete¹¹², citando a Lovelock (1994), distingue los siguientes servicios periféricos:

1. Información
2. Consejo
3. Recepción de pedidos
4. Hospitalidad
5. Guardia-custodia
6. Excepciones-imprevistos
7. Facturación

¹¹¹ OLSEN, S.O. (2002): "Comparative evaluation and the relationship between quality, satisfaction, and repurchase loyalty", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 30, núm. 3, pág. 243.

¹¹² HUETE, L.M. (2003): ob. cit., pág. 80.

8. Pago

El carácter multi-atributo de la calidad de servicio lleva años formando parte de la práctica del marketing empresarial, especialmente desde que Parasuraman, Zeithaml y Berry desarrollasen en 1985 su metodología SERVQUAL de medición de la calidad de servicio¹¹³. El juicio individual sobre cada atributo da lugar, mediante un proceso psicológico, a una valoración global:

- La influencia de cada uno de los atributos sobre la valoración global es no lineal y asimétrica, y una valoración negativa en un atributo tiende a tener un efecto mayor que una valoración positiva¹¹⁴.
- Algunos atributos sólo tienen un potencial negativo (aquellos que el cliente considera de “prestación obligatoria”, y que le llevan a la frustración si no se le ofrecen), mientras que otros pueden también tener sólo potencial positivo (aquellos que no espera el cliente que se le ofrezcan).
- Los pesos de cada atributo del bien o servicio varían a lo largo del tiempo (Mittal, Kumar y Tsiros¹¹⁵, Mittal, Katrichis y Kumar¹¹⁶, Meyer¹¹⁷). A modo de ejemplo, al poco de comprar un vehículo puede ser menos importante la calidad de reparación, al haber menos averías, que al final de la vida útil de este. Slotegraaf e Inman¹¹⁸ afirman que la relación de la satisfacción global con los atributos puede disminuir a lo largo del tiempo, especialmente cuando los clientes se acercan al final del periodo de garantía.
- Algunos atributos pueden variar también en su carácter: hace unos años la presencia de red *wifi* gratuita en los hoteles se consideraba un atributo de potencial positivo, mientras que a día de hoy lo es de potencial negativo, dado que los clientes están acostumbrados a que se ofrezca.

¹¹³ PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. y BERRY, L. (1985): ob. cit., págs. 41-50.

¹¹⁴ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 89.

¹¹⁵ MITTAL, V., KUMAR, P. y TSIROS, M. (1999): “Attribute-Level Performance, Satisfaction, and Behavioural Intentions over Time: A Consumption-System Approach,” *Journal of Marketing*, núm. 63, pág. 98.

¹¹⁶ MITTAL, V., KATRICHIS, J.M. y KUMAR, P. (2001): “Attribute Performance and Customer Satisfaction over Time: Evidence from Two Field Studies,” *Journal of Services Marketing*, núm. 15, pág. 351.

¹¹⁷ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 89.

¹¹⁸ SLOTEGRAAF, R.J. y INMAN, J.J. (2004): ob. cit. pág. 278.

En la prestación de servicios no es posible hacer correcciones a lo largo del proceso de prestación, dado que el servicio se produce al mismo tiempo que se presta. Es por ello imprescindible que la empresa coordine adecuadamente todos los elementos que lo componen para asegurar que el resultado es satisfactorio para el cliente¹¹⁹.

Los clientes tienden a centrarse en los elementos menos satisfactorios del conjunto del servicio. El riesgo aumenta considerablemente a medida que aumenta el número de parámetros de la calidad del servicio (la complejidad de este), y cuanto más larga sea la transacción. Debido a esto, para alcanzar el éxito es necesario mantener el nivel de excelencia en todo momento y en todo lugar, lo que Horovitz¹²⁰ denomina la “conformidad” del servicio. Para ello es imprescindible convencer a los empleados de la importancia de la calidad de servicio. Si interiorizan esta prioridad, se termina dando también un mejor servicio. En otras palabras, si los empleados consideran que la empresa pone un énfasis sincero en la calidad de servicio en todo lo que hace, entonces el cliente con el cual estos empleados interactúan tendrá experiencias positivas de servicio¹²¹.

En el marco de la discusión científica y de la utilización práctica de la calidad de servicio, se ha tendido a poner por delante las dimensiones de desempeño, dejando de lado la dimensión precio¹²². Esto no deja de ser sorprendente, dado que el precio es en muchos sectores un factor crucial de la decisión de compra del cliente, entendiendo precio como todos los costes relacionados directa o indirectamente con la compra del producto: junto al coste del producto, se tienen en cuenta el coste de la búsqueda de información, el tiempo invertido, la puesta en funcionamiento, el uso, el mantenimiento y reparación, e incluso el valor residual del producto al finalizar la fase de utilización. En relación a los costes de utilización y mantenimiento, es habitual que en el momento de compra no haya suficiente transparencia, lo que puede llevar a defraudar las expectativas del cliente¹²³.

¹¹⁹ SCHNEIDER, B. y BOWEN, D.E. (2010): ob. cit. pág. 36.

¹²⁰ HOROVITZ, J. (1993): ob. cit., pág. 2.

¹²¹ SCHNEIDER, B. y BOWEN, D.E. (2010): ob. cit. pág. 36.

¹²² HINTERHUBER, A. (2004): “Pricing und Kundenzufriedenheit”, en HINTERHUBER, H.H. y MATZLER, K. (2004): *Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit - Kundenbindung*. Gabler Verlag, Wiesbaden (Alemania), pág. 465.

¹²³ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 100.

A los efectos del presente estudio mantendremos la postura predominante en la literatura consultada, es decir, la de calidad subjetiva, la marcada por los clientes como resultado de su experiencia con el servicio a nivel de sus atributos.

5. La satisfacción del cliente.

El término “satisfacción” proviene del latín *satis* (suficiente) y *facere* (hacer). Así, los productos o servicios que satisfacen al cliente ofrecen los que se busca hasta al menos el punto “suficiente”¹²⁴.

Podemos definir la Satisfacción del Cliente como "la sensación de placer o decepción que resulta de comparar la experiencia de un producto con las expectativas de beneficio previas"¹²⁵. Gupta y Zeithaml¹²⁶ afirman que, aunque la satisfacción del cliente ha sido definida de muchas maneras distintas, en esencia es el juicio del cliente sobre si el producto supera o no sus expectativas.

La satisfacción del cliente ha sido durante muchos años y sigue siendo hoy en día un tema de gran interés para el marketing. Podemos decir que la satisfacción del cliente se ha convertido en un imperativo estratégico para las empresas, pues se considera que es un mecanismo fundamental para asegurar la fidelidad del cliente a la empresa y, a partir de ahí obtener un efecto positivo sobre la rentabilidad¹²⁷. Este efecto positivo sobre la rentabilidad es fruto del aprovechamiento de los distintos potenciales que los clientes fieles ofrecen a las empresas, como la posibilidad de realizar ventas adicionales (ya sea mediante venta repetida o venta cruzada), o la de obtener publicidad adicional mediante el boca a boca¹²⁸.

¹²⁴ OLIVER, R.L. (2010): *Satisfaction: A Behavioural Perspective on the Consumer*, 2ª ed., M.E. Sharpe, Armonk (EE.UU), pág. 6.

¹²⁵ KOTLER, P. (2006): *Dirección de marketing*, 12ª Edición, Pearson Prentice Hall, Madrid, pág. 150.

¹²⁶ GUPTA, S. y ZEITHAML, V. (2006): ob. cit. pág. 720.

¹²⁷ REY, M. (1999): ob. cit., pág. 13.

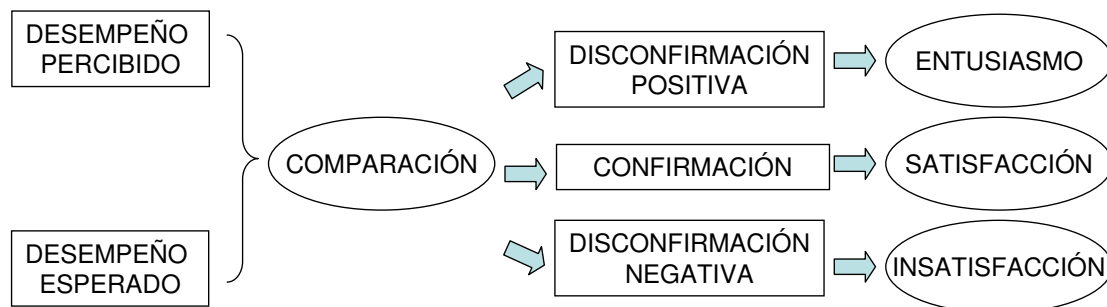
¹²⁸ NERDINGER, F.W. y NEUMANN, C. (2007): ob. cit. pág. 128.

Ahondando un poco más en las definiciones anteriores, Horovitz¹²⁹ afirma que la Satisfacción del Cliente es fruto de la combinación de dos dimensiones: la prestación que buscaba el cliente y la experiencia que vive en el momento en que hacer uso del servicio. Un servicio alcanza su nivel de excelencia cuando responde plenamente a las expectativas de sus clientes.

Oliver¹³⁰ es el primer autor en explicar el surgimiento de la Satisfacción del Cliente a través del paradigma de la disconfirmación (o de confirmación / negación) de las expectativas. Este autor plantea que los clientes comparan sus expectativas con el desempeño percibido del producto adquirido. Como resultado de este proceso de comparación, los consumidores confirman o rechazan las expectativas que se habían hecho sobre un determinado bien o servicio antes de su adquisición:

- Si el valor percibido se corresponde con lo esperado, las expectativas quedan confirmadas, lo que lleva a la satisfacción (o a la indiferencia, según algunos autores).
- Si el desempeño supera a las expectativas (*disconfirmación positiva*) se alcanza un nivel de satisfacción alto (o incluso de entusiasmo).
- Si, por el contrario, no se alcanzan las expectativas, surge la insatisfacción (*disconfirmación negativa*).

Figura 2.5.1.
El paradigma de disconfirmación.



Fuente: Nerdinger y Neumann (2007).

¹²⁹ HOROVITZ, J. (1993): ob. cit., pág. 2.

¹³⁰ OLIVER, R.L. (1980): "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions," *Journal of Marketing Research*, núm. 17, pág. 466.

Los clientes no son necesariamente conscientes de sus expectativas hasta que algo ocurre que las contradice. La contradicción puede ser positiva o negativa, y una contradicción positiva (o *disconfirmación positiva*, en el lenguaje académico) puede hacer que el cliente pase a ser consciente del nivel de excelencia con el cual se le ha prestado un servicio. En caso contrario, cuando hay un fallo en el servicio, la empresa debe hacer lo necesario para recuperar el nivel de calidad adecuado y reparar la falta hacia el cliente. La reparación hacia el cliente es muy importante: una buena actuación tras un fallo en el servicio puede compensar el efecto negativo del fallo y así mejorar la relación con el cliente, pero un mal desempeño puede causar importantes daños a la satisfacción, confianza y compromiso, llevando al cliente a cambiar de proveedor para ese servicio¹³¹.

Generalmente se considera que las fronteras entre satisfacción, indiferencia e insatisfacción no se sitúan en niveles puntuales concretos, sino que hay ciertos umbrales de tolerancia que llevan a valorar el desempeño de una forma u otra. Un desempeño objetivamente equivalente puede ser valorado de forma distinta por dos clientes, dado que su valoración es subjetiva y depende tanto de sus expectativas como de sus umbrales individuales de tolerancia¹³².

En la satisfacción influye todo lo que pase por cada uno de los cinco sentidos del cliente, dado que son la fuente de sus percepciones y por tanto de su evaluación del servicio. Como resultado de este proceso cognitivo surge un sentimiento (negativo o positivo) que contribuye a la generación del sentimiento de satisfacción o insatisfacción¹³³. Oliver¹³⁴, define la satisfacción como la respuesta post-compra del consumidor, a través de la cual este percibe un nivel placentero de cumplimiento relacionado con la compra. En la misma

¹³¹ TAX, S. S. y BROWN, S.W. (2000): "Service recovery: Research insights and practice", en SWARTZ, T. A. y IACOBUCCI, D. (2000): *Handbook of services marketing and management*, Sage, Thousand Oaks (EE.UU.), pág. 271.

¹³² NERDINGER, F.W. y NEUMANN, C. (2007): ob. cit. pág. 129.

¹³³ OLIVER, R.L. (1993): "Cognitive, Affective, and Attribute Bases of the Satisfaction Response", *Journal of Consumer Research*, núm. 20, pág. 418 y OLIVER, R.L., RUST, R.T. y VARKI, S (1997): "Customer Delight: Foundations, Findings, and Managerial Insight", *Journal of Retailing*, núm. 73, pág. 317.

¹³⁴ OLIVER, R.L. (2010): ob. cit., pág. 8.

línea, Cater y Cater¹³⁵ definen la satisfacción como el estado emocional positivo resultante de la valoración del producto o servicio adquirido, así como del desempeño de la empresa que lo entrega.

Son varios los autores que han concluido que la Satisfacción del Cliente es el resultado de una evaluación post-consumo o post-compra, y que contiene tanto elementos afectivos como cognitivos (ej. Oliver¹³⁶ y Olsen¹³⁷). De este modo, la satisfacción puede también considerarse desde el punto de vista emocional, lo que nos lleva a diferenciar entre los aspectos cognitivos (la formación de una opinión a partir de un determinado nivel de desempeño) de los emocionales (el sentimiento generado a partir de ese mismo nivel de desempeño).

De acuerdo con esta línea conceptual, Vavra¹³⁸ define la satisfacción como la respuesta emocional del cliente ante su propia evaluación de la discrepancia percibida entre, por un lado su experiencia y sus expectativas previas hacia el producto y la organización proveedora del servicio, y por otro el verdadero rendimiento experimentado una vez establecido el contacto con la organización, una vez que ha probado su producto.

Cronin *et al.*¹³⁹ valoran la satisfacción en servicios a través de términos como “interés”, “disfrute”, “sorpresa”, “enfado”, “elección sabia” o “hacer lo correcto”. Tras la prestación del servicio, el cliente habrá generado un sentimiento y una valoración globales que le permitan valorar su decisión de seleccionar el servicio utilizado. Entendemos por tanto Satisfacción del Cliente como un constructo transaccional, es decir, fruto de un intercambio concreto con la empresa prestadora del servicio.

¹³⁵ CATER, B. y CATER, T. (2009): "Relationship-value-based antecedents of customer satisfaction and loyalty in manufacturing", *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 24, núm. 8, pág. 586.

¹³⁶ OLIVER, R.L. (2010): ob. cit., pág. 6.

¹³⁷ OLSEN, S.O. (2002): ob. cit., pág. 247.

¹³⁸ VAVRA, T.G. (2002): ob. cit., pág. 25.

¹³⁹ CRONIN, J.J. Jr, BRADY, M.K., HULT, T.M. (2000): "Assessing the effects of quality, value and customer satisfaction on consumer behavioural intentions in service environment", *Journal of Retailing*, vol. 76 Núm. 2, pág. 212.

Centrarnos exclusivamente en el componente emocional dejaría de lado otros componentes que influyen en la generación de la satisfacción del cliente. Rust y Oliver¹⁴⁰ definen la satisfacción del cliente como una evaluación y a la vez una respuesta emocional una respuesta de este al desempeño de la organización que presta el servicio. De este modo, podemos decir que la satisfacción del cliente tiene dos componentes¹⁴¹:

- *Componente estructural o cognitivo*: prestaciones tangibles del servicio.
- *Componente emocional o afectivo*: personalidad del servicio, contacto humano, manera de sentirse del cliente con la empresa que presta el servicio.

Tanto la cognición como la afectividad tienen un efecto significativo sobre los juicios de satisfacción. La cognición ha sido estudiada principalmente en términos del paradigma de disconfirmación, como una función comparativa de expectativas y desempeño. Otros estudios han reconocido que la emotividad o la afectividad experimentadas durante la adquisición y consumo del bien o servicio pueden también tener una influencia significativa sobre los juicios de satisfacción. Según Homburg *et al.*¹⁴², la importancia de los aspectos cognitivos y emocionales varía en función del producto ofertado: a modo de ejemplo, el consumo de productos hedonistas (ej. bienes de lujo, servicios de ocio) se caracteriza por ser altamente afectivo y por la importancia de las experiencias relacionadas con el placer sensorial o estético. En este tipo de productos, los sentimientos son antecedentes particularmente importantes en la evaluación por parte del cliente.

Es indudable que son muchos los factores que inciden sobre el nivel de satisfacción de un cliente ante un nivel objetivamente equivalente de servicio. Diversas investigaciones han llegado a la conclusión de que los niveles de satisfacción dependen de las características de los consumidores (ej. Bryant y Cha¹⁴³; Mittal y Kamakura¹⁴⁴; Peterson y Wilson¹⁴⁵; Ross *et*

¹⁴⁰ RUST, R.T., OLIVER, R.L. (1994): *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, Sage Publications, Thousand Oaks (EE.UU.), págs. 72-94.

¹⁴¹ HUETE, L.M. (2003): ob. cit., pág. 75.

¹⁴² HOMBURG, C., KOSCHATE, N., y HOYER, W.D. (2006): ob. cit. pág. 28.

¹⁴³ BRYANT, E.B. y CHA, J. (1996): "Crossing the Threshold", *Marketing Research*, vol. 8, núm. 4, pág. 26.

¹⁴⁴ MITTAL, V. y KAMAKURA, W. (2001): ob. cit. pág. 140.

¹⁴⁵ PETERSON, R.A. y WILSON, W.R. (1992): "Measuring Customer Satisfaction: Fact and Artifact", *Journal of the Academy of Marketing Science*, núm. 20, pág. 68.

al.¹⁴⁶; Varki y Rust¹⁴⁷; Venn y Fone¹⁴⁸, Cooil *et al.*¹⁴⁹). Johnson *et al.*¹⁵⁰ afirman que diferencias en las características del cliente (especialmente la percepción del riesgo y su experiencia con ese tipo de producto) llevan de forma sistemática a diferencias en los juicios de satisfacción. Por otro lado, Mittal y Kamakura¹⁵¹ mencionan otras características que influyen sobre esta relación, como edad, sexo y formación.

Más allá de las características y atributos del servicio, y de cuál sea el nivel objetivo de desempeño, la generación de satisfacción del cliente es un proceso psicológico que se produce en la mente de cada individuo. Este hecho ha llevado al desarrollo de diversas teorías para explicar los mecanismos psicológicos que dan lugar a la satisfacción del cliente y que, junto con las expectativas, explican por qué dos clientes pueden reaccionar de forma distinta ante un servicio objetivamente equivalente. Para Nerdinger y Neumann¹⁵² las tres principales teorías al respecto son:

1. Teoría de Asimilación-Contraste: esta teoría explica la generación de la satisfacción de cliente a partir la disconfirmación basándose a su vez en otras dos teorías (en Rey¹⁵³ y Nerdinger y Neumann¹⁵⁴):

- a) *Teoría de la asimilación o reducción de la disonancia cognitiva:* esta teoría considera que los individuos buscan generar un equilibrio permanente en su sistema cognitivo. La confirmación de las expectativas mantendría este equilibrio en el caso del cliente de una empresa, pero la disconfirmación (positiva o negativa) llevaría al individuo a intentar disminuir las diferencias y

¹⁴⁶ ROSS, L.W., FLEMING, R.S., FABES, K.J. y FRANKL, R. (1999): "Gender Effects on Customer Satisfaction with Employment Services", *Career Development International*, núm. 4, pág. 274.

¹⁴⁷ VARKI, S. y RUST, R.T. (1997): "Satisfaction Is Relative: Apply Analysis of Variance Techniques to Determine if Your CSM Scores Measure Up", *Marketing Research*, núm. 9, pág. 19.

¹⁴⁸ VENN, S. Y FONE, D.L. (2005): "Assessing the Influence of Socio-Demographic Factors and Health Status on Expression of Satisfaction with GP Services", *Clinical Governance*, núm. 10, pág. 121.

¹⁴⁹ COOIL, B., KEININGHAM, T.L., AKSOY, L. y HSU, M. (2007): ob. cit. pág. 78.

¹⁵⁰ JOHNSON, M.S., GARBARINO, E. y SIVADAS, E. (2006): "Influences of Customer Differences of Loyalty, Perceived Risk and Category Experience on Customer Satisfaction", *International Journal of Market Research*, núm. 48, pág. 602.

¹⁵¹ MITTAL, V. y KAMAKURA, W. (2001): ob. cit. pág. 136.

¹⁵² NERDINGER, F.W. y NEUMANN, C. (2007): ob. cit. pág. 131.

¹⁵³ REY, M. (1999): ob. cit., pág. 48.

¹⁵⁴ NERDINGER, F.W. y NEUMANN, C. (2007): ob. cit. pág. 131.

mantener así el equilibrio. Esto le llevaría a adaptar sus expectativas al desempeño percibido, o a minusvalorar las diferencias, considerando que el desempeño se acerca más a lo esperado que lo realmente percibido.

- b) *Teoría del efecto de contraste*: esta teoría parte del efecto contrario, indicando que los individuos tienden a exagerar las diferencias entre lo percibido y lo esperado. De acuerdo con esto, un cliente tendería a estar más satisfecho de lo que sería de esperar si se superan sus expectativas. En sentido contrario, un cliente estará especialmente insatisfecho en el caso de no alcanzarse sus expectativas. Si el desempeño no cubre las expectativas, el cliente amplía la disparidad observada juzgando el desempeño como deficiente.

La teoría de asimilación-contraste une ambos conceptos, considerando que el mecanismo utilizado (asimilación o contraste) variará según los umbrales individuales de valoración. La diferencia entre expectativas y percepciones determinará si el individuo aplica un efecto u otro. En un primer momento (disconfirmación baja) se dará un efecto de asimilación, negando el individuo las diferencias, pero superado un cierto umbral de disconfirmación, pasará a darse un efecto de contraste, pasando a exagerarlas y sobrerreaccionar. De este modo, podemos diferenciar 3 áreas:

- *Área de aceptación*. Si la disonancia cognitiva entre lo esperado y lo percibido se encuentra en esta área, se aplica el efecto de asimilación, adaptándose las expectativas al desempeño percibido.
- *Área de indiferencia*. No predomina ninguno de los dos efectos.
- *Área de rechazo*. Pasado un cierto umbral, predomina el efecto de contraste, exagerándose las diferencias.

2. Teoría de la atribución: esta teoría explica por qué ante niveles idénticos de disconfirmación pueden surgir niveles diferentes de satisfacción. Según esta teoría,

confirmada empíricamente por Bitner *et al.* en 1990¹⁵⁵, el individuo tiene en cuenta el origen de la discrepancia, su grado de control sobre esta y su estabilidad en el tiempo:

- *Origen de la discrepancia.* La causa de la discrepancia puede tener origen interno (en la persona que realiza la prestación, como por ejemplo una cajera de supermercado antipática) o externo (debida a factores del entorno, en el caso anterior si pensamos que el comportamiento de la cajera se debe a que está estresada por el exceso de trabajo). Si el cliente considera que la disconfirmación tiene un origen interno, esta tendrá un mayor efecto sobre su satisfacción que si la atribuye un origen externo.
- *Grado de control.* Se centra en si el cliente considera que la persona que presta el servicio tenía o no control sobre la prestación realizada. Por ejemplo, si una persona considera que la falta de recambios en un taller para reparar su vehículo se debe a una mala planificación por parte del taller, estará más descontento que si considera que se debe a factores externos al taller.
- *Estabilidad en el tiempo.* Si el cliente considera que una mala prestación se debe a factores puntuales (ej. alta carga de trabajo), esta afectará de forma menos negativa que si la atribuye a factores estables (ej. insuficiente formación del personal).

3. Teoría de los dos factores: esta teoría indica que satisfacción e insatisfacción son dos dimensiones independientes, y no los dos polos de una misma dimensión. Esto lleva a que satisfacción e insatisfacción tengan su origen en factores independientes y distintos.

- Los denominados *factores de higiene* son los causantes de la insatisfacción. Si estos factores se cumplen, no surge satisfacción, sino simplemente un estado neutral, que podemos denominar “no-insatisfacción” (ej. reparan el vehículo en el taller y no se vuelve a estropear por el mismo motivo).
- Los *factores motivadores* son los causantes de la satisfacción. Si se cumplen obtenemos la satisfacción del cliente (ej. después de reparar el vehículo lo limpian exhaustivamente).

¹⁵⁵ BITNER, M. J., BOOMS, B. H. y TETREAULT, M. S. (1990): “The service encounter: Diagnosing favourable and unfavourable incidents”, *Journal of Marketing*, núm. 54, págs. 71-84.

El modelo de Kano¹⁵⁶ da un paso más y considera la existencia de 3 tipos de factores, clasificados en función de su influencia sobre la satisfacción del cliente:

- *Factores básicos.* Los clientes consideran estos factores un mínimo exigible, de modo que si no se cumplen se genera insatisfacción. Estos factores son equivalentes a los factores higiénicos anteriormente mencionados.
- *Factores de prestación.* Los clientes esperan estos factores del servicio, dándose una relación lineal entre nivel de confirmación y la satisfacción.
- *Factores de entusiasmo.* Los clientes no esperan estos factores de servicio, de modo que en caso de disconfirmación positiva permiten alcanzar un alto nivel de satisfacción (ej. que nos lleven a casa tras dejar el coche en el taller), aunque su no existencia tampoco afecta negativamente a la satisfacción.

En definitiva, y aunque sabemos que la satisfacción del cliente está afectada por diversos factores, las relaciones entre ellos no se conocen totalmente, por lo que se puede decir que hay una cierta “zona gris” en lo que sabemos al respecto¹⁵⁷.

6. Diferencias entre calidad de servicio y satisfacción del cliente.

La calidad de servicio y la satisfacción del cliente son constructos diferentes, aunque profundamente relacionados, ya que poseen indicadores comunes. Prueba de su similitud es que los consumidores, en reiteradas ocasiones, tienen grandes dificultades para diferenciarlos, y que autores muy relevantes, como Rust y Zahorik¹⁵⁸, llegan a usar ambos términos de forma intercambiable¹⁵⁹.

¹⁵⁶ NERDINGER, F.W. y NEUMANN, C. (2007): ob. cit. pág. 133.

¹⁵⁷ JIAN-LING, W, SI-FENG, L., YUAN-QI, W. y NAI-MING, X. (2008): ob. cit., pág. 2387.

¹⁵⁸ RUST, R.T. y ZAHORIK, A.J. (1993): RUST, R.T. y ZAHORIK, A.J. (1993): “Customer Satisfaction, Customer Retention, and Market Share”, *Journal of Retailing*, vol. 69, núm. 2, pág. 194, en BARROSO, C. y MARTÍN, E. (1999): ob cit., pág. 200.

¹⁵⁹ BARROSO, C. y MARTÍN, E. (1999): ob cit., pág. 200.

No existe un consenso total en lo que se refiere a la diferencia entre satisfacción y calidad de servicio (Rigopoulou *et al.*¹⁶⁰, Meyer¹⁶¹), aunque la mayoría de los investigadores coincide en que se trata de constructos parecidos pero claramente diferenciables [ej. Parasuraman *et al.*¹⁶², Bitner *et al.*¹⁶³, Bolton y Drew¹⁶⁴, Rey¹⁶⁵], y que la calidad de servicio es un antecedente de la satisfacción del cliente¹⁶⁶.

Una primera diferencia entre ambos conceptos la encontramos en la naturaleza emocional de ambos conceptos: mientras que la calidad de servicio es una evaluación fría fruto del desempeño a nivel de factores de servicio, la satisfacción es la conclusión emocional de dicha evaluación (sentimiento de satisfacción o de insatisfacción). Adicionalmente, algunos autores diferencian ambos conceptos en función del horizonte temporal de la evaluación o del estándar de comparación.

6.1. *En función del horizonte temporal.*

En ocasiones se diferencia entre satisfacción y calidad de servicio en función del horizonte temporal. Parasuraman *et al.*¹⁶⁷ establecen que la diferencia entre ambos términos se centra en que la calidad de servicio es una valoración global de las experiencias del cliente con la empresa, semejante a una actitud; mientras que la satisfacción estaría relacionada con una transacción específica. Es decir, la satisfacción implica una relación puntual y no continuada con la empresa, mientras que la calidad de servicio debe ser analizada desde el punto de vista acumulativo o de largo plazo¹⁶⁸.

¹⁶⁰ RIGOPOULOU, I.D., CHANIOTAKIS, I.E., LYMPEROPOULOS, C. y SIOMKOS, G.I. (2008): "After-sales Service Quality as an Antecedent of Customer Satisfaction. The case of electronic appliances", *Managing Service Quality*, vol. 18, núm. 5, pág. 516.

¹⁶¹ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 91.

¹⁶² PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. y BERRY, L. (1988): ob. cit. pág. 15.

¹⁶³ BITNER, M. J., BOOMS, B. H. y TETREAU, M. S. (1990): ob. cit., págs. 71-84.

¹⁶⁴ BOLTON, R.N. y DREW, J.H. (1991): "A Multistage Model of Customers' Assessments of Service Quality and Value", *Journal of Consumer Research*, núm. 17, pág. 375.

¹⁶⁵ REY, M. (1999): ob. cit., pág. 47.

¹⁶⁶ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 91.

¹⁶⁷ PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. y BERRY, L. (1988): ob. cit. pág. 15, en BARROSO, C. y MARTÍN, E. (1999): ob. cit., pág. 200.

¹⁶⁸ BARROSO, C. y MARTÍN, E. (1999): ob. cit., pág. 200.

Así, se distingue entre “satisfacción transaccional” (o satisfacción del cliente) por un lado y “satisfacción acumulativa” (o calidad de servicio) por otro¹⁶⁹. La “satisfacción transaccional” es la evaluación por parte del cliente de su experiencia como reacción a una transacción concreta, ya sea la compra de un bien o la adquisición de un servicio¹⁷⁰. Por otro lado, la “satisfacción acumulativa” se refiere a la valoración global por parte del cliente del proveedor de un producto o servicio, como resultado de todas sus experiencias con él hasta la fecha¹⁷¹. Esta “satisfacción acumulativa” del cliente es la valoración cognitiva y emocional del conjunto de experiencias con la empresa y sus bienes o servicios¹⁷². Siguiendo esta línea, Cater y Cater¹⁷³, definen la satisfacción global acumulativa como el estado emocional positivo resultante de la valoración del conjunto de productos adquiridos hasta la fecha a una empresa, así como del desempeño de esta en la relación con el cliente.

Según Kim *et al.*¹⁷⁴, un cliente evalúa su percepción del desempeño en cada una de las transacciones con la empresa de forma independiente. De acuerdo con esto, la satisfacción del cliente es un estado de opinión del cliente tras una transacción específica, y por tanto es dinámica, varía a lo largo del tiempo con las distintas experiencias del cliente con la empresa y sus competidores. Por otro lado, la calidad de servicio se puede considerar una evaluación global a largo plazo del servicio ofrecido, y por tanto es más estable en el tiempo¹⁷⁵.

Según Homburg *et al.*¹⁷⁶, Bodet¹⁷⁷ y Meyer¹⁷⁸, la satisfacción acumulativa tiene mayores efectos positivos para la empresa que la transaccional. Las opiniones o actitudes recientes

¹⁶⁹ HOMBURG, C., KOSCHATE, N., y HOYER, W.D. (2005): "Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship Between Customer Satisfaction and Willingness to Pay", *Journal of Marketing*, vol. 69, núm. 2, pág. 85.

¹⁷⁰ OLSEN, L.L., y JOHNSON, M.D. (2003): "Service Equity, Satisfaction, and Loyalty: From Transaction-Specific to Cumulative Evaluations", *Journal of Service Research*, vol. 5, núm. 3, pág. 185.

¹⁷¹ JOHNSON, M.D., ANDERSON, E.W., y FORNELL, C. (1995): "Rational and Adaptive Performance Expectations in a Customer Satisfaction Framework", *Journal of Consumer Research*, vol. 21, núm. 4, pág. 699.

¹⁷² HOMBURG, C., GIERING, A. y HENTSCHEL, F. (1998): "Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung", *Institut für Marktorientierte Unternehmensführung an der Universität Mannheim*, Mannheim (Alemania), [<http://www.imu-mannheim.de>], consult. 19/02/2012, pág. 4.

¹⁷³ CATER, B. y CATER, T. (2009): ob. cit. pág. 586.

¹⁷⁴ KIM, K.J., KIM, H.J. y KWON, R.H. (2010): "Evaluating the Impact of a Loyalty Program: A Case Study in Automobile Industry", *7TH International Conference on Service Systems and Service Management (ICSSSM)*, [<http://www.ieee.org>], consult. 20/02/2011, pág. 3.

¹⁷⁵ REY, M. (1999): ob. cit., pág. 47.

¹⁷⁶ HOMBURG, C., KOSCHATE, N., y HOYER, W.D. (2005): ob. cit. pág. 93.

tienden a ser inestables y se mantienen con una menor determinación, lo que las hace menos válidas para elaborar predicciones. A lo largo del tiempo, a través de experiencias repetidas de consumo, los clientes adquieren mayor información sobre el producto, y por ello la certeza de sus juicios aumenta¹⁷⁹. Cater y Cater¹⁸⁰ afirman que los clientes confían en el conjunto de su experiencia a la hora de tomar decisiones de recompra, por lo que la satisfacción acumulativa es un mejor predictor de intenciones y comportamientos. Debido a ello, una empresa debe buscar una calidad de servicio consistente en el tiempo si quiere obtener resultados positivos de sus esfuerzos de mejora.

La investigación previa en psicología social y marketing indica que las actitudes y juicios se hacen más estables a lo largo del tiempo, después de múltiples experiencias con el objeto de la actitud¹⁸¹. Sin embargo, y a pesar de su carácter más estable, la calidad de servicio no es permanente en el tiempo. A medida que se alarga una relación comercial cliente-empresa, los juicios de satisfacción del cliente tienen un mayor componente cognitivo y un menor impacto afectivo. También indican que el tener experiencias inconsistentes, es decir, con grandes variaciones en los niveles de satisfacción de cada transacción, tiene un efecto distorsionador sobre esta dinámica. El impacto afectivo es mayor en las etapas iniciales de la relación comercial, debido a la falta de conocimiento sobre el bien o servicio por parte del cliente. A medida que se acumula experiencia, el impacto cognitivo (esto es, la valoración objetiva del desempeño percibido) aumenta.

6.2. *En función del estándar de comparación.*

La conceptualización de calidad de servicio y satisfacción difiere en el momento en que profundizamos sobre a qué tipo de servicio hace referencia cada uno de ellos¹⁸². En este

¹⁷⁷ BODET, G. (2008): "Customer satisfaction and loyalty in service: two concepts, two constructs, several relationships", *Journal of Retailing and Consumer Services*, núm. 15, pág. 161.

¹⁷⁸ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 90.

¹⁷⁹ HOMBURG, C., KOSCHATE, N., y HOYER, W.D. (2005): ob. cit. pág. 93.

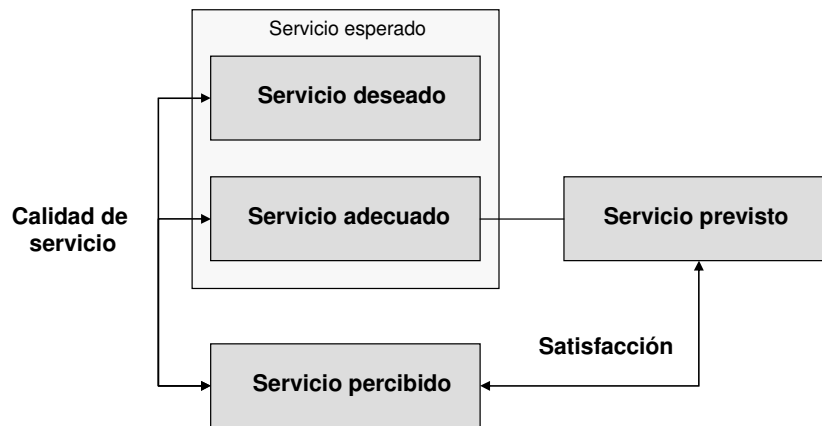
¹⁸⁰ CATER, B. y CATER, T. (2009): ob. cit. pág. 586.

¹⁸¹ HOMBURG, C., KOSCHATE, N., y HOYER, W.D. (2005): ob. cit. pág. 93.

¹⁸² BARROSO, C. y MARTÍN, E. (1999): ob. cit., pág. 200.

sentido, según Zeithaml *et al.*¹⁸³, la diferencia esencial entre ambos constructos viene dada por los diferentes estándares de comparación usados por los clientes. Así, las valoraciones de la satisfacción resultan de una comparación entre el servicio previsto y el esperado, mientras que las valoraciones de la calidad de servicio resultan de una doble comparación: una realizada entre el servicio deseado y el percibido, y otra entre el servicio adecuado y el percibido.

Figura 2.6.2.
Comparación entre evaluación de la calidad y satisfacción.



Fuente: Barroso y Martín (1999).

7. La medición de calidad de servicio y satisfacción.

Para cualquier empresa es importante asumir que la calidad de servicio está en la mente del cliente, y que no siempre se ajusta a la realidad objetiva del servicio prestado. Los clientes pueden estar equivocados en relación a la calidad de servicio, pero sobre estas percepciones nada fidedignas se toman millones de decisiones comerciales todos los días¹⁸⁴.

Tras la publicación de la teoría de “voz de salida” de Hirschman en 1970, que afirmaba que entre las consecuencias inmediatas de una mayor satisfacción del cliente están la reducción de las quejas y el incremento de la fidelidad¹⁸⁵, numerosos autores han abordado la medición de calidad de servicio y satisfacción del cliente en el sector servicios.

¹⁸³ ZEITHAML, V, PARASURAMAN, A. y BERRY, L. (1993): *Calidad total en la gestión de servicios. Cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores*, Ed. Díaz de Santos, Madrid, en BARROSO, C. y MARTÍN, E. (1999): ob. cit., pág. 200.

¹⁸⁴ HILL, N. y ALEXANDER, J. (2003): ob. cit., pág. 262.

¹⁸⁵ AUH, S. y JOHNSON, MICHAEL, D. (1997): ob. cit., pág. 143.

Considerando que la satisfacción está en la mente del cliente, se hace imprescindible preguntarle y escucharle para toda empresa que aspire a mejorar sus servicios¹⁸⁶. Siguiendo lo que preconizaba Deming con su círculo de la calidad [*design the product, make it, put in the market, test it in service* (DMPT)], toda empresa de servicios debe poner en práctica un proceso continuo de¹⁸⁷:

- a. Control y verificación de la percepción de los clientes sobre la calidad de sus servicios.
- b. Identificación de las posibles causas de las deficiencias de calidad.
- c. Tomar las medidas apropiadas para mejorar la calidad del servicio y, según el caso, comunicar estas mejoras.

La realización de estudios regulares sobre satisfacción de los clientes, así como la puesta en marcha de estudios cualitativos en profundidad, son necesarios para prevenir la degradación del servicio, así como para obtener señales sobre qué es lo que no funciona bien¹⁸⁸. Esta información de retorno puede ser¹⁸⁹:

- *Cuantitativa*: es la más elemental, la obtenida preguntando al cliente su valoración del servicio usando una métrica concreta.
- *Cualitativa*: los comentarios, sugerencias y quejas de los clientes.

Y su origen puede ser:

- *La obtenida mediante técnicas de investigación*: ya sean encuestas, entrevistas, panel de clientes, etc. Según Homburg y Koschate¹⁹⁰, los principales métodos de investigación son:

¹⁸⁶ HUETE, L.M. (2003): ob. cit., pág. 77.

¹⁸⁷ LLORÉNS, F.J. y FUENTES, M. (2005): ob. cit., pág. 52.

¹⁸⁸ *Ibidem*, pág. 77.

¹⁸⁹ HUETE, L.M. (2003): ob. cit., pág. 78.

¹⁹⁰ HOMBURG, C. y KOSCHATE, N. (2007): ob. cit. pág. 851.

- ⇒ *Encuesta postal*. este método tiene unos costes relativamente bajos y es de sencilla realización, aunque normalmente tiene un bajo índice de respuesta. Además está muy limitado a la hora de conocer las causas de las valoraciones.
- ⇒ *Encuesta personal*: permite obtener información cualitativa, además de obtenerse un alto índice de respuesta. Como inconveniente, lleva aparejados altos costes y carga de trabajo.
- ⇒ *Encuesta telefónica*: combina las ventajas de la encuesta escrita y de la personal, lo que hace que en los últimos tiempos se haya convertido en la metodología más utilizada. Permite tener un contacto directo con el cliente manteniendo unos costes relativamente bajos, posibilitando la recogida de información adicional sobre el contexto y causa de las valoraciones, así como de todo tipo de comentarios adicionales.
- ⇒ *Medición indirecta*: es posible hacer una medición indirecta a través de variables que se supone tienen una alta correlación con calidad, satisfacción y fidelidad, tales como rentabilidad, facturación, cuota de mercado o tasa de deserción de clientes. Aunque estas variables permiten una medición sencilla, rápida y barata, no son muy exactas y apenas permiten alcanzar conclusiones¹⁹¹.
- *Las operaciones de la empresa*: la información obtenida de los trabajadores que realizan el servicio. Es importante canalizar hacia la alta dirección información recogida en la base de la organización sobre cuestiones relativas a la satisfacción de los clientes.
- *La participación de los clientes en el diseño de la estrategia*: la obtenida cuando se implica al cliente en el desarrollo de la estrategia, como puede ser en el proceso de desarrollo de productos y servicios (ej. panel de clientes para la contratación del personal o la valoración de prototipos).

Independientemente del origen y tipo de información, un uso adecuado de la información obtenida será la clave para la mejora de los servicios. Muchas empresas dedican una parte sustancial de sus recursos a medir y monitorizar calidad, satisfacción y fidelidad, para mejorar así su grado de fidelidad de clientes y con ello sus resultados. Sin embargo, niveles altos en calidad percibida y satisfacción del cliente a veces no son suficientes para mejorar la

¹⁹¹ *Ibidem*, pág. 852.

fidelidad de los clientes. No es suficiente saber si un servicio tiene una puntuación media de 5,5 sobre 7 si no podemos comparar esta puntuación con la de la competencia¹⁹².

7.1. *La medición de la calidad de servicio.*

La perspectiva dominante sobre la medición cuantitativa de la calidad de servicios es el SERVQUAL, una medición multifactorial desarrollada en los 80 por Parasuraman, Zeithaml y Berry¹⁹³. En general, se acepta que la medición de las opiniones de los clientes debe hacerse mediante escalas estandarizadas de valoración, siendo permisible una cierta adaptación del cuestionario a la situación concreta de la empresa¹⁹⁴. A continuación repasaremos las aportaciones más representativas en orden cronológico [elaboración a partir de Lloréns y Fuentes¹⁹⁵, Rey¹⁹⁶, Mendoza¹⁹⁷ y Huete¹⁹⁸]:

7.1.1. Grönroos (1984)¹⁹⁹.

Este autor considera que la calidad de servicio es el resultado de comprar la calidad experimentada con la esperada (véase figura 2.7.1.1.), y que la experiencia de calidad está compuesta por 3 dimensiones básicas:

- *Calidad técnica*: el servicio recibido en sí mismo, como resultado de su proceso de prestación (ej. la calidad de la reparación del vehículo, el plazo de reparación, etc.).
- *Calidad funcional*: forma en la que se le transfiere la calidad técnica al cliente, es decir, forma en la que se le presta el servicio (ej. amabilidad del recepcionista del taller, instalaciones del mismo). Es en la calidad funcional donde mayores posibilidades de diferenciación tiene una empresa, dado que las cuestiones técnicas pueden ser copiadas con relativa facilidad.

¹⁹² OLSEN, S.O. (2002): ob. cit. pág. 240.

¹⁹³ PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. y BERRY, L. (1985): ob. cit. págs. 41-50, PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. y BERRY, L. (1988): ob. cit. págs. 12-40.

¹⁹⁴ HOMBURG, C. y KOSCHATE, N. (2007): ob. cit. pág. 854.

¹⁹⁵ LLORÉNS, F.J. y FUENTES, M. (2005): ob. cit., págs. 197-218.

¹⁹⁶ REY, M. (1999): ob. cit., págs. 26-47.

¹⁹⁷ MENDOZA, J.A. (2006): ob. cit.

¹⁹⁸ HUETE, L.M. (2003): ob. cit., pág. 33.

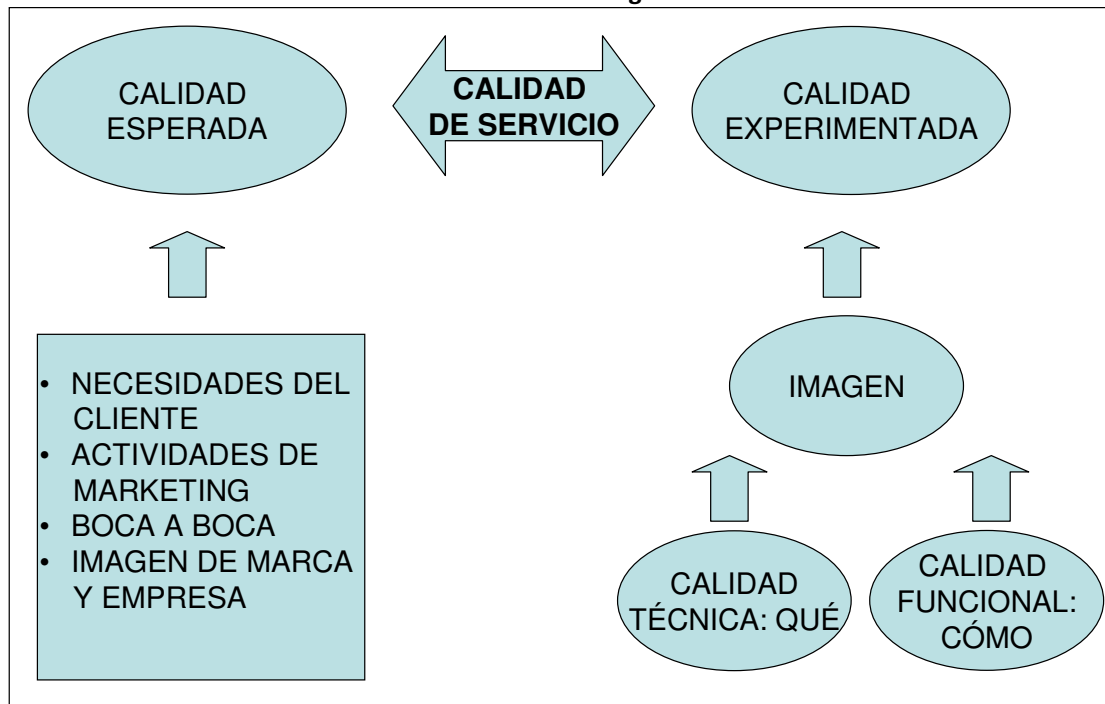
¹⁹⁹ GRÖNROOS, C. (1984): ob. cit. págs. 36-44

- *Imagen de la empresa*: la imagen de la empresa condiciona la forma de percibir el servicio, de modo que se pueden pasar por alto determinados fallos en atención a esta imagen (ej. un cliente que va a un taller oficial de una marca de lujo tiende a pensar que – por la imagen de esa marca – el servicio es el mejor posible). Cuando los errores aumentan, la imagen se deteriora.

Hay diversos factores que influyen en la calidad esperada, tales como las necesidades de los clientes, las actividades de Marketing de la empresa o de sus competidoras, el boca a boca entre clientes o potenciales clientes, la imagen de la empresa, etc.

Por otro lado, la definición y medida de la calidad son particularmente complejas en el ámbito de los servicios debido a la naturaleza intangible de estos.

Figura 2.7.1.1
La calidad de servicio según Grönroos.



Fuente: elaboración propia a partir de Rey (1999)

7.1.2. Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985²⁰⁰, 1988²⁰¹).

Estos autores realizan una aportación doble: por un lado, exploran las causas de la satisfacción a través de su modelo de las deficiencias o de los desajustes de la calidad de servicio (*gaps*, en inglés), y por otro, aportan uno de los modelos de medición de la calidad de servicio más relevantes de los desarrollados hasta la fecha, el SERVQUAL.

a) *Modelo de las deficiencias o de los desajustes de la calidad de servicio.*

Estos autores definen cuatro clases de errores como las causas más significativas de las deficiencias en la calidad de servicio. Estas “discrepancias”, “desajustes” o *gaps* (en inglés), son los que conforman y condicionan la calidad de servicio experimentada por los clientes de la empresa, el denominado *GAP 5*, que es definido como la diferencia entre el servicio esperado y el recibido. Así, este *GAP 5* depende de la gestión eficiente por parte de la empresa de las otras cuatro deficiencias o discrepancias, los *GAPS 1* a 4 (véase figura 2.7.1.2.1).

GAP 1 (de comprensión, de información o de Marketing): este *gap* representa la discrepancia entre las expectativas de los clientes y la comprensión de estas expectativas por parte de la gerencia de la empresa.

Una de las principales razones por las que la calidad de servicio puede ser percibida como deficiente es que la empresa no sepa con precisión qué es lo que los clientes esperan, lo que le impide actuar de acuerdo con estas expectativas. Las causas de este *gap* pueden ser:

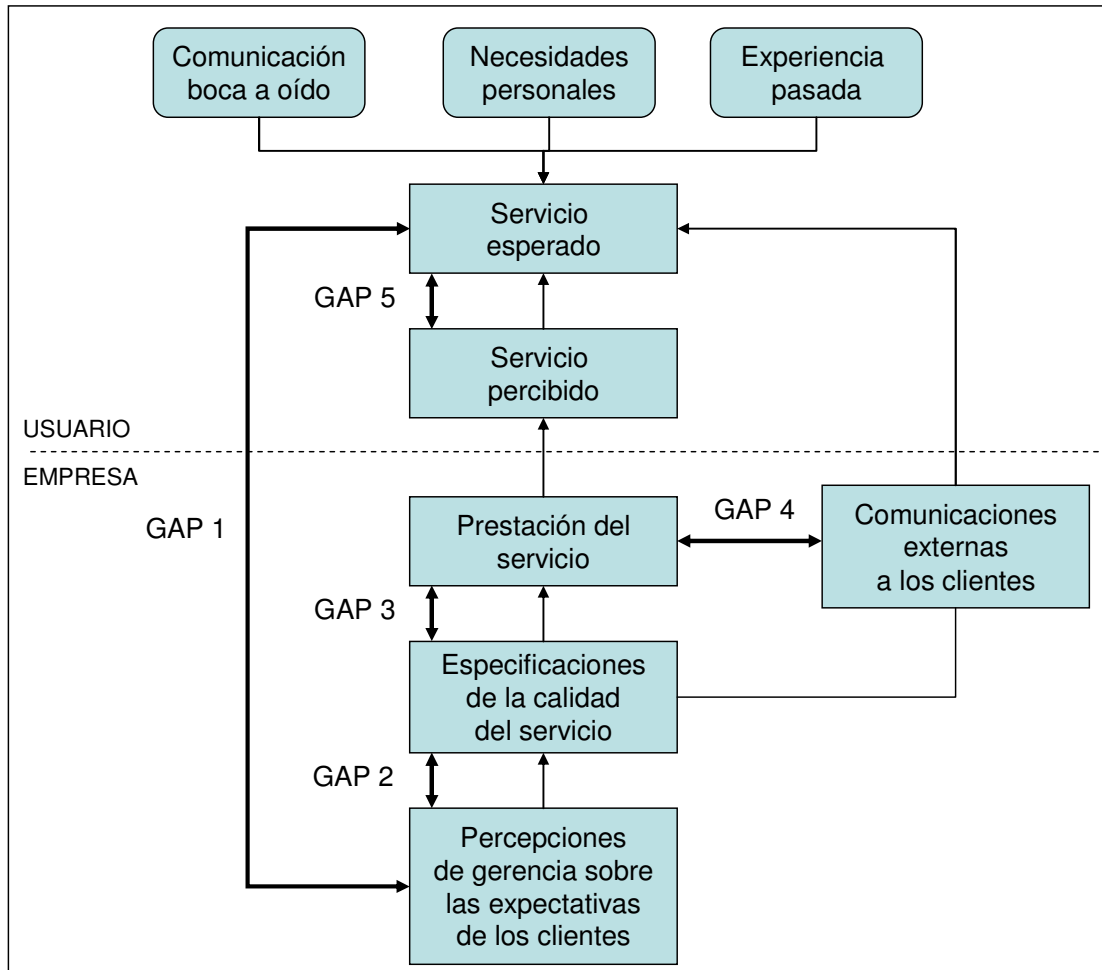
- Una baja orientación a la investigación de mercados por parte de la empresa.
- Una inadecuada comunicación vertical ascendente.
- Un exceso de niveles jerárquicos.

²⁰⁰ PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. y BERRY, L. (1985): ob. cit. págs. 41-50.

²⁰¹ PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. y BERRY, L. (1988): ob. cit. págs. 12-40.

Esta deficiencia es de gran relevancia, dado que la dirección es la principal responsable de la asignación de prioridades. Si sus percepciones no son correctas, se puede iniciar una cadena de malas decisiones y utilización ineficiente de los recursos (ej. centrarse en mejorar las instalaciones cuando al cliente lo que le interesa es la rapidez de servicio).

Figura 2.7.1.2.1.
El modelo de los desajustes de la calidad de servicio.



Fuente: elaboración propia a partir de Rey (1999) y Mendoza (2006)

GAP 2 (de diseño o de procedimiento): representa la diferencia entre el concepto que tiene los directivos de las expectativas de sus clientes (lo que creen que esperan) y las normas de actuación o especificaciones de calidad (lo que dicen que hay que hacer para ofrecérselo). Hay ocasiones en las que aun teniendo información suficiente sobre lo que los clientes esperan, las empresas de servicios no logran cubrir esas expectativas. Ello es debido a que

los estándares y especificaciones para la ejecución de las tareas no son consecuentes con el concepto que se tiene acerca de las expectativas de los clientes, es decir, que el concepto de calidad de servicio no se traduce en estándares de servicio orientados al cliente.

Este *gap* puede ser debido a:

- Un insuficiente compromiso con la calidad de servicio por parte de la empresa.
- La ausencia de objetivos.
- Errores en el establecimiento de estándares para la realización de las tareas.
- Que se perciban como inviables las expectativas de los clientes.

Un servicio se produce y se consume al mismo tiempo, por lo que un error cometido no puede subsanarse, sólo puede preverse²⁰². De ahí la importancia de hacer un diseño adecuado del servicio que se quiere prestar.

GAP 3 (de prestación o de comportamiento): es la discrepancia entre el servicio diseñado (especificaciones del servicio) y el realmente ofrecido. Conocer las expectativas de los clientes y disponer de directrices que las reflejen con exactitud no garantiza la prestación de un elevado nivel de calidad de servicio. Si la empresa no facilita, incentiva y exige el cumplimiento de los estándares en el proceso de producción y entrega del servicio, la calidad de éstos puede verse dañada.

Este *gap* puede aparecer debido a:

- Ambigüedad en la definición de las funciones o roles de los empleados.
- Conflictos funcionales o de roles entre empleados
- Falta de sentido de trabajo de equipo.
- Desajustes entre las habilidades de los empleados y sus funciones.
- Inadecuados recursos tecnológicos para el desempeño del servicio.
- Falta de control (real o percibido).
- Sistemas de supervisión y control ineficaces o incoherentes.

²⁰² HOROVITZ, J. (1993): ob. cit., pág. 20.

Hay que tener en cuenta que cuanto más se multiplique la prestación del servicio y más esté repartida (ej. prestación de servicio postventa por el conjunto de concesionarios y talleres oficiales de una marca), mayor será el riesgo de que surjan diferencias con respecto a las normas de calidad del mismo y mayor será la dificultad para controlarlo²⁰³.

GAP 4 (de comunicación o promocional): indica discrepancia entre el servicio real y el prometido a los clientes. Este *gap* implica que lo que se ofrece, ya sea a través de la publicidad, el personal de ventas o cualquier otro medio, no siempre se corresponde con el servicio prestado. Si la comunicación que la empresa realiza es incorrecta por exceso (prometiendo más de lo que puede ofrecer) o por defecto (sin poner de manifiesto el esfuerzo que supone la prestación del servicio, su valor), se pueden generar discrepancias entre lo esperado y lo recibido por el cliente.

Las causas que provocan este *GAP* son las siguientes:

- Deficiencias en la comunicación horizontal entre distintas áreas de la empresa.
- Tendencia a prometer en exceso en las comunicaciones externas, elevando artificialmente las expectativas de los clientes y dificultando con ello alcanzarlas o superarlas.

Una comunicación adecuada deberá cumplir 3 requisitos:

- a. Centrarse en las dimensiones de calidad más importantes.
- b. Reflejar con exactitud lo que el cliente recibe.
- c. Facilitar que los clientes entiendan su papel dentro del proceso de prestación del servicio.

Como consecuencia de estas cuatro deficiencias que se producen en las empresas, tiene lugar la disminución de la calidad percibida por los clientes, que se denomina **GAP 5**, y es la discrepancia potencial entre el servicio esperado y el recibido.

²⁰³ *Ibidem*, pág. 21.

Este modelo describe cómo surge la calidad de los servicios y cuáles son los pasos que se deben considerar al analizarla y planificarla. El proceso comienza comprendiendo la naturaleza y dimensión del *GAP 5*, para pasar a la identificación de evidencias sobre la existencia de las deficiencias 1 a 4 y las acciones correctoras necesarias.

La existencia de deficiencias en la calidad percibida en un servicio puede estar originada por cualquiera de los 4 *gaps* o una combinación de ellos. La clave para eliminar el *GAP* es por tanto eliminar los restantes *gaps* del modelo:

$$GAP 5 = f(GAP 1, GAP 2, GAP 3, GAP 4)$$

Si los directivos desean mejorar la calidad de sus servicios, es decir, disminuir el *GAP 5*, deberán disminuir los *GAP* 1 a 4 hasta su mínima expresión.

Cada uno de estos *GAPs* o deficiencias de servicio es función de las discrepancias en cada una de las dimensiones o criterios que componen el servicio:

- *Elementos tangibles o visibles del servicio*: aspecto de las instalaciones, equipos, personal, material de comunicación, etc.
- *Fiabilidad*: habilidad para realizar el servicio de forma adecuada y además de manera continuada y homogénea en el tiempo.
- *Capacidad de respuesta*: disposición del personal a ayudar y proporcionar un servicio rápido y eficaz.
- *Seguridad*: conocimiento, atención y habilidades de los empleados para inspirar confianza y credibilidad.
- *Empatía*: capacidad de ofrecer una atención personalizada a cada cliente según su situación y particularidades.

El modelo de *gaps* de servicio ha ofrecido la base necesaria para las organizaciones que desean ofrecer un servicio excelente a sus clientes. Durante más de 25 años, ha sido aplicado en todo tipo de industrias para mejorar su calidad de servicio, integrar la

orientación al cliente en las diferentes funciones y departamentos, así como para servir de base para alcanzar la excelencia de servicio como ventaja competitiva²⁰⁴.

El objetivo último del modelo es cerrar todos los *gaps* para ofrecer al cliente un servicio que alcance o supere sus expectativas. Las nuevas tecnologías e innovaciones de servicio han sido y continúan siendo incorporadas a este modelo, llevan a una mejor comprensión de los *gaps* y ayudan a desarrollar nuevas estrategias para cerrarlos²⁰⁵.

b) *El modelo de medición de la calidad de servicio SERVQUAL.*

Este modelo de medición de la calidad de servicio es el más extendido y el que ha dado origen al resto de modelos, que no son sino consecuencia de las críticas e intentos de mejora hacia él desde su publicación.

El modelo SERVQUAL fue desarrollado ante la ausencia de literatura que tratase específicamente la problemática relacionada con la medición de la calidad del servicio. Se basa en la consideración de la calidad como una actitud, y realiza su medición como el resultado de comparar lo que el cliente cree que la empresa debe ofrecer (expectativas) con su percepción del servicio recibido.

Mide la calidad de servicio como la suma ponderada de la diferencia entre lo que el cliente espera y lo que recibe para cada una de las dimensiones que conforman el servicio valorado:

$$C.S. = \sum_{j=1}^k W_j (P_j - E_j)$$

C.S.: Calidad de Servicio

K: Número de dimensiones

W_j: Factor de ponderación de cada dimensión

²⁰⁴ BITNER, M.J., ZEITHAML, V.A. y GREMLER, D.D. (2010): "Technology's Impact on the Gaps Model of Service Quality", en MAGLIO, P.P., KIELISZEWSKI, C.A. y SPOHRER, J.C. (2010): *Handbook of Service Science*, Springer Science + Business Media, Nueva York (EE.UU.), pág. 198.

²⁰⁵ *Ibidem*, pág. 216.

Pj: Percepción de desempeño en la dimensión j.

ej. Expectativas de desempeño en la dimensión j.

Los consumidores utilizan diversos factores o criterios para evaluar la calidad de servicio, denominados “dimensiones de la calidad de servicio”. El modelo distingue 5 principales dimensiones:

- *Elementos tangibles (T)*: apariencia de las instalaciones, equipos, empleados y materiales de comunicación
- *Fiabilidad (RY)*: habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa.
- *Capacidad de respuesta (R)*: disposición y voluntad de ayudar a los clientes y de servirles de forma rápida.
- *Seguridad (A)*: conocimiento del servicio prestado y cortesía de los empleados así como su habilidad para transmitir confianza al cliente.
- *Empatía (E)*: atención individualizada al cliente

Para cada dimensión corresponden una serie de aspectos o sentencias, hasta un total de 22: 4 en elementos tangibles, 5 en fiabilidad, 4 en capacidad de respuesta, 4 en seguridad y 5 en empatía.

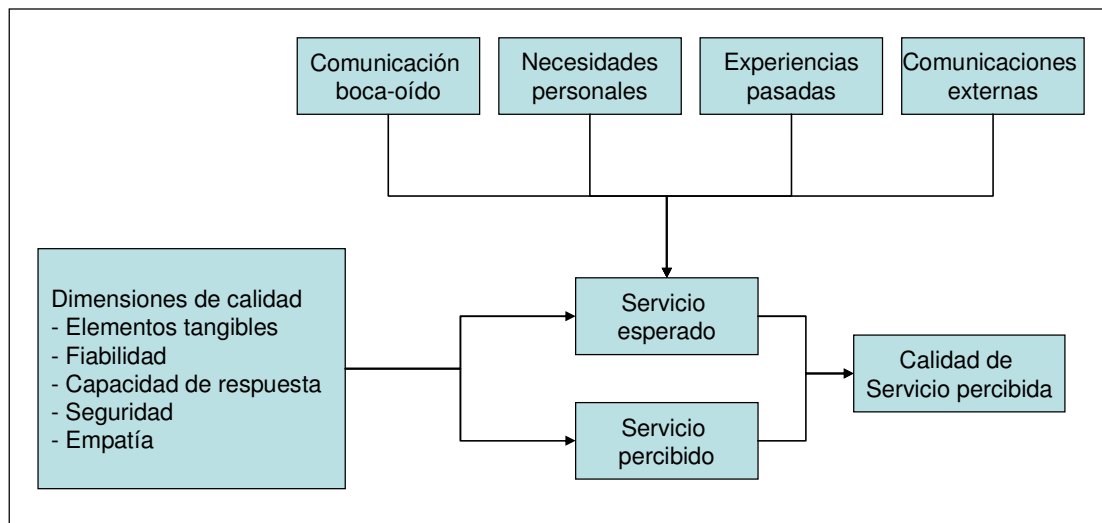
Su aplicación pasa por la selección de una muestra de clientes a los que se les pide que respondan a un cuestionario en 3 bloques de 22 puntos. En el primer bloque se les pregunta sobre sus expectativas, en el segundo sobre el desempeño en el servicio recibido y en el tercero sobre la importancia de cada dimensión. Esto último se traduce en la fórmula de cálculo en la asignación de una ponderación diferenciada a cada una.

Puesto que la calidad de servicio es función de la diferencia entre percepciones y expectativas, es importante la gestión de ambas. Para la mejor comprensión de las expectativas, los autores analizaron cuáles eran los principales condicionantes en la formación de estas. Tras su análisis, concluyeron que estos condicionantes eran la comunicación boca-oído entre diferentes usuarios del servicio, las necesidades propias que desea satisfacer cada cliente con el servicio que va a recibir, las experiencias pasadas que

pueda tener del mismo o similares servicios, y la comunicación externa que realiza la empresa proveedora del servicio, usualmente a través de publicidad o acciones promocionales.

A pesar de las críticas de diversos autores, este modelo es uno de los que mayor número de trabajos ha aportado a la literatura sobre el tema. La figura 2.7.1.2.2. resume su estructura:

Figura 2.7.1.2.2.
Estructura del modelo SERVQUAL.



Fuente: Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993) en Mendoza (2006).

7.1.3. Koelemeijer (1991)²⁰⁶.

Este autor critica al modelo SERVQUAL por usar la denominada “pauta no confirmatoria sustractiva”, es decir, emplear puntuaciones obtenidas como la diferencia entre expectativas y experiencias. Koelemeijer ofrece en su “método Q” la “pauta no confirmatoria subjetiva”, es decir, usar puntuaciones obtenidas de preguntar directamente al encuestado por su valoración de la diferencia entre lo que ha percibido durante la prestación del servicio y sus expectativas previas.

²⁰⁶ REY, M. (1999): ob. cit., pág. 43.

7.1.4. Teas (1993)²⁰⁷.

Teas critica el modelo SERVQUAL por el hecho de que un mayor nivel de un atributo concreto implica siempre una mayor calidad, lo que no siempre coincide con la realidad: un recepcionista demasiado amable puede resultar molesto, o una velocidad excesiva en prestar el servicio puede considerarse carente de esmero. Por ello proponen dos tipos de atributos del servicio:

1. Aquellos cuyo estándar ideal es el máximo alcanzable.
2. Aquellos cuyo estándar ideal difiere del máximo alcanzable.

Así, Teas ofrece dos modelos alternativos, el EP (*Evaluated Performance*), que incluye un mecanismo de comparación con un “ideal clásico” (el servicio perfecto) y el NQ (*Normed Quality*), que combina el “ideal clásico” como un “estándar de comparación” (el nivel de servicio que se obtiene normalmente como media en el mercado).

7.1.5. Cronin y Taylor (1994)²⁰⁸.

Estos autores proponen la escala SERVPERF para medir la calidad de servicio, como respuesta a la medición de la calidad de servicio a través del SERVQUAL. La principal diferencia entre ambos modelos se centra en la escala empleada: el SERVQUAL utiliza una escala a partir de las percepciones y expectativas mientras que el SERVPERF emplea únicamente las percepciones.

Este modelo excluye las expectativas al entender que su inclusión lleva a confundir satisfacción con calidad de servicio. Si consideramos calidad de servicio la evaluación global del servicio recibido por un individuo a lo largo del tiempo, habría que definir en qué momento (un viajero experimentado esperará mucho más que uno novel ante un servicio de calidad equivalente). Considerar lo que el cliente espera en un momento puntual debería

²⁰⁷ *Ibidem*, pág. 40.

²⁰⁸ *Ibidem*, pág. 39.

relacionarse más con la satisfacción, más vinculada a transacciones específicas que a una evaluación global en el tiempo.

Cronin y Taylor emplean los 22 puntos del Servqual, excluyendo lo relativo a expectativas y a la importancia de cada dimensión.

7.1.6. Otros autores.

A continuación repasaremos las contribuciones de otros autores considerando dos tipos de modelos de medición de la calidad de servicio: los de aplicación a sectores económicos específicos y los modelos basados en la técnica del incidente crítico.

a) *Modelos de medición de la Calidad de Servicio dirigidos a sectores económicos específicos.*

Se trata de escalas de medición de la calidad de servicio creadas para su aplicación en sectores económicos concretos. Aunque algunos atributos de calidad pueden ser comunes a cualquier producto o servicio, algunos autores, como Carman (1990) o Babakus y Boller (1992), indican que no todas las dimensiones de servicio son genéricas para todos los servicios, sino que pueden variar en función del tipo de servicio estudiado. Otros dependen del sector específico. Carman (1990) proponía además otras dimensiones, como la conveniencia y el coste. Esto se traduce en la modificación de alguno de los puntos o dimensiones del SERVQUAL, o en cambios en la manera de operarlos²⁰⁹.

Entre estos modelos están el de Kierl y Mitchell (1990) de aplicación a las empresas proveedoras de productos químicos, la extensión de Carman (1990) para tiendas de neumáticos, la de Teas en tiendas de descuento (1993), la de Rodríguez (1994) en servicios financieros y las de Vandamme y Leunis (1993) y la de Dabholkar, Torpe y Rentz (1996) en el comercio al por menor²¹⁰. En el caso del sector de automoción, Gannage (2009)²¹¹ propone

²⁰⁹ LLORÉNS, F.J. y FUENTES, M. (2005): ob. cit., pág. 205.

²¹⁰ REY, M. (1999): ob. cit., pág. 45.

²¹¹ GANNAGE, G.J. (2009): *Assessing SERVQUAL and the Automotive Service Quality model: A comparative study*, tesis doctoral, Northcentral University, Prescott Valley (EE.UU.).

la medición de la calidad de servicio mediante la metodología ASQ (Automobile Service Quality).

b) *Modelos basados en la Técnica del Incidente Crítico.*

En lugar de valorar cada uno de los atributos que componen el servicio recibido, varios autores recomiendan usar la técnica del incidente crítico, esto es, aquella acción concreta que hace una contribución significativa, positiva o negativa, al desarrollo general de la prestación del servicio (Flanagan, 1954²¹²). Se trata por tanto de buscar y analizar aquellas interacciones concretas entre los clientes y los empleados que son especialmente satisfactorias o insatisfactorias²¹³.

La investigación de Stauss y Hentschel (1992) concluye que los modelos basados en dimensiones o atributos y los basados en la técnica del incidente crítico son complementarios, y no alternativos²¹⁴.

7.2. La medición de la satisfacción del cliente.

La medición de la satisfacción se mide mediante encuestas a clientes, basándose en sus opiniones o valoraciones sobre los componentes del servicio²¹⁵.

Normalmente la satisfacción se mide a la vez que la calidad de servicio: esto puede hacerse preguntando directamente al cliente sobre su grado de satisfacción, o a partir de los componentes del servicio, estableciendo indicadores de medición para la satisfacción del cliente. La media ponderada de las respuestas para cada factor de servicio da lugar a una satisfacción global, medida mediante un índice de satisfacción de clientes ("ISC" o "CSI", *Customer Satisfaction Index*, en inglés). Para facilitar la comprensión de los valores obtenidos, este tipo de índices suelen estar escalados de 0 a 100²¹⁶.

²¹² REY, M. (1999): ob. cit., pág. 45.

²¹³ BITNER, M. J., BOOMS, B. H. y TETREAULT, M. S. (1990): ob. cit. págs. 71-84.

²¹⁴ REY, M. (1999): ob. cit., pág. 46.

²¹⁵ MUKHERJEE, S. P. (2003): "Measurement of Customer Satisfaction", *Synergy of R&D and Marketing*, pág. 186.

²¹⁶ HOMBURG, C. y KOSCHATE, N. (2007): ob. cit. pág. 854.

Con el fin de ofrecer una metodología uniforme y válida al mundo empresarial, que permita la comparación entre empresas, se han desarrollado diversos modelos para la medición de la calidad de servicio en todo el mundo. Se han desarrollado modelos a nivel regional, nacional y sectorial, e incluso para empresas individuales²¹⁷. Modelos como el ACSI (*American Customer Satisfaction Index*), el ECSI (*European Customer Satisfaction Index*) o el SCSi (*Swedish Customer Satisfaction Index*), recurren a múltiples indicadores para medir la satisfacción global del cliente, tales como sus quejas, su fidelidad (medida a través de sus intenciones de comportamiento), la calidad percibida y el valor percibido²¹⁸. Esta es una tendencia ininterrumpida desde la creación del SCSi en 1992, y que continúa hoy en día en los países como China, donde recientemente se ha creado el CCSi o *China Customer Satisfaction Index*²¹⁹.

En el caso del ACSI (*American Satisfaction Index*²²⁰), la satisfacción del cliente se mide junto a los antecedentes de la satisfacción, como son expectativas del cliente, calidad percibida y valor percibido, así como junto a las consecuencias de la satisfacción, esto es, quejas y fidelidad del cliente. En concreto, la satisfacción se operacionaliza a través de tres variables de la encuesta: la valoración global de la satisfacción, el grado en el cual el desempeño de la empresa ha alcanzado o superado las expectativas del cliente y la valoración por parte del cliente del desempeño en comparación con el servicio ideal (véase figura 2.7.2.1).

Otros modelos, como el propuesto por Johnson *et al.*²²¹, incluyen la calidad percibida en base a los factores de calidad que componen el servicio, agrupados en las dimensiones del modelo SERVQUAL: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía (véase figura 2.7.2.2.).

²¹⁷ EKLOF, J.A. y WESTLUND, A (1998): "Customer satisfaction index and its role in quality management". *Total Quality Management*, vol. 9, núm 4-5, pág. 80.

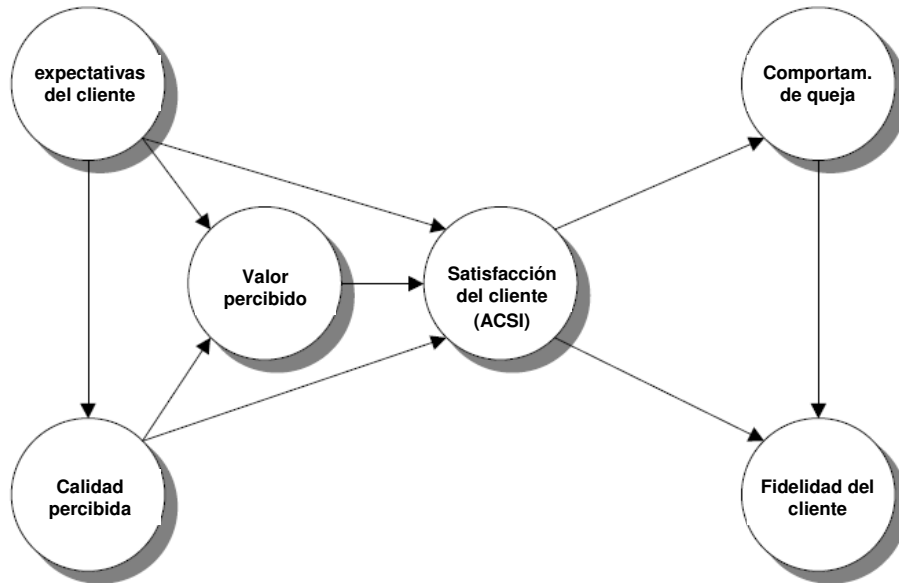
²¹⁸ AHN, J.S. y SOHN, S.Y. (2009): "Customer Pattern Search for After-Sales Service in Manufacturing", *Expert Systems with Applications*, núm. 36, pág. 5372.

²¹⁹ YONG, Y. (2010): ob. cit., pág. 2320.

²²⁰ FORNELL, C., JOHNSON, M.D., ANDERSON, E.W., CHA, J. y EVERITT BRYANT, B. (1996): ob. Cit., págs. 7-18.

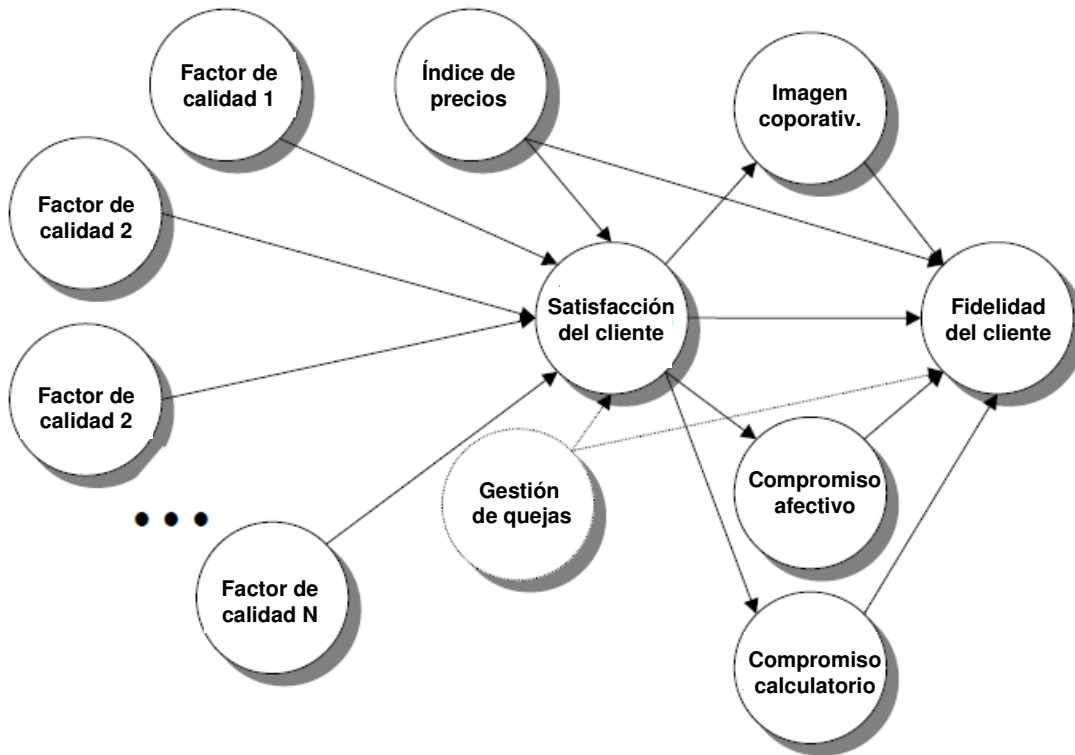
²²¹ JOHNSON, M.D., GUSTAFSSON, A., ANDREASSEN, T.W., LERVIK, L. y CHA, J. (2000): "The Evolution and Future of National Customer Satisfaction Index Models", *Journal of economic Psychology*, Vol. 22, Núm. 2, págs. 217-245.

Figura 2.7.2.1.
Estructura del American Satisfaction Index.



Fuente: Fornell *et al.* (1996).

Figura 2.7.2.2.
Índice de satisfacción del cliente.



Fuente: Johnson *et al.* (2000).

Para Morgan y Rego²²², uno de los índices de satisfacción más utilizados y con mayor valor predictivo es el *top 2 box*, esto es, la proporción de clientes que valoran su satisfacción global en los dos mayores valores de la escala habitual de cinco niveles (“muy insatisfecho”, “insatisfecho”, “ni satisfecho ni insatisfecho”, “satisfecho” o “muy satisfecho”).

Las percepciones del cliente pueden no avanzar al mismo ritmo que las mejoras en el rendimiento de una empresa, lo que hace necesaria una labor de comunicación por parte de la empresa, sobre todo en el caso de servicios técnicamente complejos cuya evaluación pueda resultar difícil para el cliente (como por ejemplo una reparación mecánica en el caso del servicio postventa de automoción).

Una forma de mejorar el producto que se ofrece al cliente y la percepción del mismo es realizando mejoras importantes en un pequeño número de sus componentes. Se trata de las prioridades de mejora o PFI's (*Priorities for Improvement*), que deberán ser detectadas a partir del estudio de las preferencias de los clientes²²³.

8. Las intenciones de comportamiento.

Burton *et al.*²²⁴, concluyen que la experiencia del cliente influye en sus intenciones de comportamiento. Cuanto más positiva sea la experiencia acumulada, mayor predisposición tendrá el cliente a volver a utilizar el servicio. A menudo se miden las intenciones de comportamiento en las encuestas de calidad de servicio mediante preguntas del tipo “¿volvería a utilizar este servicio?” o “¿recomendaría este taller a un amigo o familiar?”.

De acuerdo con el modelo presentado por ZBP en 1996²²⁵, una alta calidad de servicio (medida desde la perspectiva del cliente), a menudo lleva a intenciones favorables de comportamiento por parte del usuario del servicio, mientras que una baja calidad llevará al

²²² MORGAN, N.A. y REGO, L.L. (2006): "The Value of Different Customer Satisfaction and Loyalty Metrics in Predicting Business Performance", *Marketing Science*, vol. 25, núm. 5, pág. 426.

²²³ HILL, N. y ALEXANDER, J. (2003): ob. cit., pág. 44.

²²⁴ BURTON, S., SHEATHER, S. y ROBERTS, J. (2003): "Reality or Perception? The effect of actual and perceived performance on satisfaction and behavioural intentions", *Journal of Service Research*, vol. 5 Núm. 4, pág. 299.

²²⁵ OLORUNNIWO, F., HSU, M.K. y UDO, G.J. (2006): ob. cit. pág. 63.

cliente a intenciones negativas de comportamiento. Dentro del concepto de intenciones de comportamiento se incluyen la intención de recompra, la de recomendar el servicio, la de ser fiel al producto o marca, la de mantener un determinado comportamiento de reclamaciones o la de variar la sensibilidad de precios.

Aunque La satisfacción del cliente ha sido estudiada extensamente durante las últimas 4 décadas, lo cierto es que nuestra comprensión sobre los factores que median entre satisfacción e intención de compra es limitada²²⁶. Numerosos estudios han confirmado que hay una relación positiva y significativa entre satisfacción del cliente e intenciones de comportamiento (ej. Mittal y Kamakura²²⁷; Oliver²²⁸; Yu y Dean²²⁹), mientras que algunos estudios, sin embargo, cuestionan esta relación (ej. Jones y Sasser²³⁰; Seiders *et al.*²³¹; Yi y La²³²)²³³.

Zeithaml *et al.*²³⁴ afirman que la fidelidad del cliente está determinada por una intención de llevar a cabo diversos comportamientos que indican una motivación de mantener la relación con la empresa, desde la asignación de un mayor porcentaje de gasto (*share of wallet*), a recomendar la empresa o sus productos o realizar compras repetitivas. Debido a ello, las intenciones de comportamiento se usan a menudo para medir la fidelidad de los clientes. La fidelidad puede medirse desde el punto de vista del comportamiento, a través de la frecuencia de recompra o el volumen relativo de compra, o desde la perspectiva de las actitudes a través de la intención de recompra, la de recomendar a otros, la tendencia a cambiar o la predisposición a comprar más.

²²⁶ HA, H., JANDA, S. y MUTHALY, S. (2010): ob. cit. pág. 998

²²⁷ MITTAL, V. y KAMAKURA, W. (2001): ob. cit. pág. 140.

²²⁸ OLIVER, R.L. (2010): ob. cit., pág. 429.

²²⁹ YU, Y. y DEAN, A. (2001): "The contribution of emotional satisfaction to consumer loyalty", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 12 Núm. 3, pág. 247.

²³⁰ JONES, T.O. y SASSER, W.E. (1995): "Why satisfied customers defect", *Harvard Business Review*, Vol. 73, págs. 1-14.

²³¹ SEIDERS, K., VOSS, G.B., GREWAL, D. y GODFREY, A.L. (2005): ob. cit. pág. 36.

²³² YI, Y. y LA, S. (2004): ob. cit. pág. 367.

²³³ HA, H., JANDA, S. y MUTHALY, S. (2010): ob. cit. pág. 999.

²³⁴ ZEITHAML, V., BERRY, L. y PARASURAMAN, A. (1996): "The behavioural consequences of service quality", *Journal of Marketing*, núm. 60, pág. 34.

Zeithaml *et al.*²³⁵ identifican hasta 13 intenciones de comportamiento que pueden ser resultado de la calidad de servicio a partir de 4 factores principales: lealtad, propensión a cambiar, disposición a pagar más y respuesta a problemas de servicio. Algunos autores consideran que este planteamiento hace demasiado compleja la medición de la fidelidad, lo que lleva a Reichheld²³⁶ a proponer la intención de recomendación como forma sencilla y eficiente de medirla.

Las intenciones de comportamiento han sido ampliamente utilizadas en la investigación académica y empresarial, al ser indicadores del comportamiento relativamente fáciles de obtener. La mayoría de estudios académicos de satisfacción recurren a la intención de recompra, y muchas empresas se centran en las intenciones de compra de los consumidores para establecer previsiones sobre el nivel de aceptación de nuevos productos o de recompra de los existentes²³⁷. A pesar de ello, es bien conocido que las intenciones de compra expresadas por los consumidores no permiten establecer previsiones perfectas sobre su comportamiento efectivo de compra²³⁸.

Hay numerosa evidencia empírica en el sentido de que las intenciones no necesariamente se traducen en comportamientos efectivos (Meyer²³⁹; Chandon *et al.*²⁴⁰). En el momento de responder una encuesta los clientes no pueden tener en cuenta factores como la situación financiera futura o el comportamiento de los competidores, lo que les lleva a hacer predicciones equivocadas. Adicionalmente, la relación entre intenciones y comportamientos se ve moderada por factores como el tipo de producto, demografía, experiencia o distancia temporal²⁴¹. Algunos autores llegan a poner en duda que las intenciones de comportamiento sean predictores válidos del comportamiento efectivo (ej. Mittal y Kamakura²⁴²). Sin llegar a tal extremo, en general se puede decir que la satisfacción tiene un

²³⁵ *Ibidem*, pág. 38.

²³⁶ REICHHELD, F. (2003): "The one number you need to grow", *Harvard Business Review*, vol. 81, núm. 12, pág. 47.

²³⁷ JAMIESON, L.F. y BASS, F.M.(1989): "Adjusting Stated Intention Measures to Predict Trial Purchase of New Products: A Comparison of Models and Methods", *Journal of Marketing Research*, vol. 26, núm. 3, pág. 336.

²³⁸ CHANDON, P., MORWITZ, V.G. y REINARTZ. W.J. (2005): ob. cit. pág. 1.

²³⁹ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 83.

²⁴⁰ CHANDON, P., MORWITZ, V.G. y REINARTZ. W.J. (2005): ob. cit. pág. 1.

²⁴¹ SEIDERS, K., VOSS, G.B., GREWAL, D. y GODFREY, A.L. (2005): ob. cit. pág. 37.

²⁴² MITTAL, V. y KAMAKURA, W. (2001): ob. cit. pág. 140.

efecto mayor sobre las intenciones de comportamiento que sobre el comportamiento real²⁴³.

9. La fidelidad del cliente.

En las próximas páginas definiremos fidelidad, para posteriormente analizar las causas que dan origen al comportamiento de fidelidad por parte del cliente. Finalizaremos revisando los diferentes niveles que se pueden dar en la fidelidad del cliente hacia la empresa y sus productos.

9.1. Definición de fidelidad del cliente.

¿Qué entendemos por fidelidad? Quizás la forma más común de definir la fidelidad sea el comportamiento de compra repetitivo²⁴⁴. Para Meyer²⁴⁵, desde el punto de vista de la relación comercial, la fidelidad del cliente designa una consecución no casual de transacciones entre un oferente y un demandante, es decir, es el hecho de la recompra intencionada lo que caracteriza la fidelidad.

Lo cierto es que no hay una definición aceptada universalmente de fidelidad del cliente. Algunos autores definen la fidelidad como un compromiso actitudinal o de comportamiento. Podemos distinguir entre la “perspectiva actitudinal”, que argumenta que la fidelidad existe cuando el cliente tiene sentimientos positivos hacia la marca, y la “perspectiva comportamental”, que se centra en el patrón de compra anterior²⁴⁶.

Desde el punto de vista del comportamiento, los clientes son fieles si continúan comprando el mismo producto a lo largo del tiempo. A pesar de ello, una definición basada en la compra repetitiva puede inducirnos a establecer conclusiones equivocadas sobre los niveles reales de fidelidad de los clientes de una empresa: la necesidad de hacer reparaciones complejas

²⁴³ SEIDERS, K., VOSS, G.B., GREWAL, D. y GODFREY, A.L. (2005): ob. cit. pág. 36.

²⁴⁴ BLOEMER, J. y KASPER, H.D.E. (1995). "The Complex Relationship Between Consumer Satisfaction and Brand Loyalty", *Journal of Economic Psychology*, vol. 16, núm. 2, pág. 312.

²⁴⁵ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 13.

²⁴⁶ ZHANG, J.Q., DIXIT, A. y FRIEDMAN, R. (2010): "Customer loyalty and lifetime value: an empirical investigation of consumer packaged goods", *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 18, núm. 2, pág. 128.

en su automóvil pueden obligar a un consumidor a ir a un taller oficial, pero si los mantenimientos los hace habitualmente en un taller independiente, en realidad no estamos ante un cliente verdaderamente fiel. La recompra puede deberse a factores como la conveniencia, la costumbre, la falta de alternativas o los costes de cambiar a una de las alternativas²⁴⁷. Por otro lado, un cliente puede ser a la vez fiel a varias marcas (haciendo por ejemplo los mantenimientos en un taller de bajo coste y las reparaciones complejas o la instalación de accesorios en el taller oficial).

Sólo se puede considerar que estamos ante una verdadera fidelidad si el comportamiento se debe a un sentimiento positivo por parte del cliente. Si un cliente no solo repite sino que además recomienda a sus amistades comprar a una determinada empresa, entonces podemos considerar que siente una verdadera vinculación con la empresa²⁴⁸. De acuerdo con esto, para definir adecuadamente el concepto de fidelidad debemos comenzar por diferenciar este concepto del mero comportamiento de compra²⁴⁹: un alto nivel de compra repetitiva puede ser resultado de limitaciones situacionales para el consumidor²⁵⁰. Ignorar el componente actitudinal y emocional de la fidelidad puede resultar en la definición de una estrategia empresarial inadecuada²⁵¹.

De este modo, el término “fidelidad del cliente” hace referencia a su predisposición hacia una relación comercial con la empresa, que se refleja en su disposición a nuevas transacciones con ella. Se trata de una característica compleja del cliente, dado que hace relación a su estado interno, y que en ocasiones incluye la predisposición a recomendar el producto, marca o empresa²⁵². Son varias las definiciones que añaden un componente de “predisposición emocional positiva” a este término, llegándose incluso a utilizar el término “compromiso” (*commitment*). A modo de ejemplo, Oliver²⁵³, define la fidelidad como “un

²⁴⁷ HOMBURG, C. y KOSCHATE, N. (2007): ob. cit. pág. 848.

²⁴⁸ HOMBURG, C. y KOSCHATE, N. (2007): ob. cit. pág. 848.

²⁴⁹ MORGAN, R.M., CRUTCHFIELD, T.N. y LACEY, R. (2000): “Patronage and Loyalty Strategies: Understanding the Behavioural and Attitudinal Outcomes of Customer Retention Programs”, en HENNIG-THURAU, T. y HANSEN, U. (2000): *Relationship marketing - gaining competitive advantage through customer satisfaction and customer retention*, Springer, Berlin (Alemania), pág. 77.

²⁵⁰ DICK, A.S. y BASU, K. (1994): “Customer Loyalty: toward an integrated framework”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 22, núm. 2, pág. 100.

²⁵¹ MORGAN, R.M., CRUTCHFIELD, T.N. y LACEY, R. (2000): ob. cit. pág. 77.

²⁵² MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 12.

²⁵³ OLIVER, R.L. (2010): ob.cit., pág. 432.

profundo compromiso interno de recomprar o promocionar un bien o servicio de manera consistente en el futuro, a pesar de las influencias situacionales y de los esfuerzos de marketing dirigidos a desencadenar un cambio en el comportamiento”.

Gustafsson *et al.*²⁵⁴, distinguen entre la “dimensión calculativa” y la “dimensión afectiva” de la fidelidad. De forma similar, Bliemel y Eggert²⁵⁵, Homburg *et al.*²⁵⁶ y Schreiber²⁵⁷, distinguen entre “retención”, por un lado, y “vinculación” por otro (en alemán, y según el autor, *Kundenbindung* o *Gebundenheit* por un lado y *Kundenloyalität* o *Verbundenheit* por otro):

- La “retención” se da cuando el cliente desea cambiar pero no puede, y viene condicionada por la percepción de necesidad de compra por parte del cliente (racionalidad instrumental). La retención generalmente se debe a factores situacionales (disponibilidad de alternativas), legales (contrato entre cliente y proveedor), económicos (desventajas financieras del cambio) o técnico-funcionales (dependencia técnica), que obligan al cliente a mantenerse fiel.
- La “vinculación”, por el contrario, se da cuando el cliente no desea cambiar, y suele venir condicionada por determinantes afectivos o psicológicos, ya sea debida a la satisfacción o a las relaciones personales. Tiene que ver con confianza y entusiasmo, con un sentimiento positivo de identificación. Los clientes vinculados son más rentables que los clientes “retenidos”.

Para Homburg y Koschate²⁵⁸ es necesario tener en cuenta la dimensión temporal en la fidelidad, considerando tanto el comportamiento pasado (de compra repetitiva, de compra adicional y recomendación) como las intenciones de comportamiento (de compra tanto repetitiva como de otros productos, y de recomendación). De forma similar, Meyer²⁵⁹

²⁵⁴ GUSTAFSSON, A., JOHNSON, M.D. y ROOS, I. (2005): ob. cit. pág. 211.

²⁵⁵ BLIEMEL, F.W. y EGGERT, A. (1998): “Kundenbindung – die neue Sollstrategie?”, *Marketing ZFP (Zeitschrift für Forschung und Praxis)*, vol. 20, núm. 1, pág. 41.

²⁵⁶ HOMBURG, C., GIERING, A. y HENTSCHEL, F. (1998): ob. cit. pág. 6.

²⁵⁷ SCHREIBER, K. (2010): ob. cit., pág. 80.

²⁵⁸ HOMBURG, C. y KOSCHATE, N. (2007): ob. cit. pág. 849.

²⁵⁹ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 79.

distingue entre fidelidad retrospectiva (pasada) y fidelidad prospectiva (comportamiento futuro de compra).

Jacoby *et al.*²⁶⁰ entienden la fidelidad como un comportamiento consciente (la compra), repetido a lo largo del tiempo, y que es resultado de una elección entre diversas alternativas de suministro, consecuencia a su vez de un proceso psicológico de evaluación y de decisión. Por otro lado, Oliver²⁶¹, define fidelidad como un fuerte compromiso a volver a comprar un producto o servicio en el futuro.

Combinando ambas perspectivas, para Nerdinger y Neumann²⁶², la fidelidad del cliente es un constructo psicológico de vinculación u obligación de una persona hacia una empresa y sus productos, y comprende tanto su comportamiento pasado como sus intenciones de comportamiento futuro, entendiéndose el comportamiento de fidelidad como el conjunto de las conductas de recompra, de compra adicional y de recomendación.

De modo similar, Walsh *et al.*²⁶³ definen la fidelidad como un profundo compromiso de recomprar un determinado bien o servicio de manera consistente en el futuro, llevando a compras repetitivas intra-marca, a pesar de las influencias situacionales y los esfuerzos de marketing que en condiciones normales podrían llevar a cambiar el comportamiento.

Para Meyer²⁶⁴, la fidelidad se debe a una predisposición positiva hacia la relación comercial por parte del cliente, al considerar este que los productos de la empresa le permitirán satisfacer sus propias necesidades. Según la teoría de los tres componentes, las predisposiciones tienen un componente cognitivo (basado en el aprendizaje o conocimiento), un componente afectivo (o de predisposición sentimental) y un componente conativo o de comportamiento, que incluye la intención de comportamiento hacia el objeto

²⁶⁰ JACOBY, J., CHESTNUT, R.W. y FISHER, W.A. (1978): "A behavioural process approach to information acquisition in nondurable purchasing", *Journal of Marketing Research*, vol. 15, núm. 4, pág. 540.

²⁶¹ OLIVER, R.L. (2010): ob. cit., pág. 432.

²⁶² NERDINGER, F.W. y NEUMANN, C. (2007): ob. cit. pág. 130.

²⁶³ WALSH, G., EVANSCHITZKY, H. y WUNDERLICH, M. (2008): "Identification and analysis of moderator variables. Investigating the customer satisfaction-loyalty link", *European Journal of Marketing*, vol. 42, núm. 9/10, pág. 982.

²⁶⁴ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 78.

de esa predisposición. Estos tres componentes no son independientes entre sí, sino que son consistentes y coherentes entre sí. De este modo, la vinculación incluye intenciones de comportamiento (conativo) que se basan en el conocimiento sobre el desempeño de la empresa (cognitivo) y sentimientos como la simpatía hacia esta. Sin embargo, esta “fidelidad latente”, la fidelidad basada en intenciones o predisposiciones no es suficiente, dado que por sí misma no repercute sobre la rentabilidad empresarial si no se traduce en comportamientos efectivos. Al mismo tiempo, una compra repetitiva sin esta “fidelidad latente” es también engañosa, dado que no se debe a una vinculación real. Sólo cuando vinculación y comportamientos efectivos de recompra se combinan podemos decir que estamos ante un “cliente fiel”.

A los efectos del presente estudio, y dado que en los datos disponibles de comportamiento de compra no es posible distinguir la intencionalidad del cliente, limitaremos los constructos utilizados al comportamiento efectivo, distinguiendo entre, “fidelidad” y “lealtad”:

- *Fidelidad*: entenderemos fidelidad desde el punto de vista de distribuidor, es decir, de empresa concreta que realiza el servicio. En el caso concreto de la postventa de automoción el concepto de fidelidad irá ligado al taller o servicio oficial que presta el servicio de reparación o mantenimiento.
- *Lealtad*: entenderemos fidelidad como un constructor ligado a la marca, es decir, que trasciende la empresa concreta que presta el servicio. En el caso que nos ocupa de postventa de automoción, el concepto de lealtad irá ligado a la marca de automóviles, y por extensión al conjunto de su red oficial de concesionarios y talleres.

En las próximas páginas nos centraremos en el uso del término fidelidad, desde el punto de vista global, es decir, combinando ambas acepciones, para centrarnos en el uso de los términos diferenciados de fidelidad y lealtad en la parte empírica del presente estudio.

9.2. Causas de la fidelidad del cliente.

La mayoría de estudios se centran en las ventajas de la fidelidad para las empresas, dejando de lado la perspectiva del cliente. El hecho de que los consumidores estén dispuestos a ser fieles a un producto, marca o empresa, es un indicador de que la fidelidad también es ventajosa para ellos²⁶⁵.

Uno de los principales determinantes de la fidelidad es el valor de la relación para el cliente²⁶⁶, que se compone por un lado de los beneficios de la relación (ej. calidad del producto, entrega, *know-how* de la empresa, tiempo de suministro, atención al cliente, interacción personal) y por otro de los costes de la relación (ej. precio del producto, costes vinculados al proceso de compra, mantenimiento, etc.).

Para Meyer²⁶⁷, un cliente puede ser fiel porque encuentre ventajosa la relación de cara a la satisfacción de sus necesidades (*dedication-based relationship*) o porque exista una carencia de alternativas aceptables (*constraint-based relationship*). En el primer caso, la suma de las ventajas y costes de la relación debe ser positiva, y en el segundo el valor de las relaciones alternativas debe ser menor que el de la elegida.

Al considerar el valor para el cliente, podemos distinguir entre el “valor transaccional”, que hace relación al valor del producto en concreto para el cliente, y el “valor relacional”, que abarca las ventajas de la estabilidad en la relación para el cliente²⁶⁸. El valor relacional es resultado de la combinación de las ventajas relacionales por un lado y los costes de la relación por otro:

a) Ventajas relacionales:

- Ventajas sociales y emocionales (ej. que se dirijan al cliente por su nombre).

²⁶⁵ *Ibidem*, pág. 19.

²⁶⁶ CATER, B. y CATER, T. (2009): ob. cit. pág. 586.

²⁶⁷ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 19.

²⁶⁸ *Ibidem*, pág. 19.

- Confianza: reducción de la inseguridad percibida de la decisión de compra. Toda transacción con un nuevo proveedor está ligada a ciertos niveles de inseguridad, que se va reduciendo según aumenta la duración de la relación con el proveedor.
- Reducción del coste transaccional (con la costumbre y el aprendizaje, se hacen más fácil las transacciones con la empresa).
- Tratamiento especial (ej. descuentos, preferencia sobre otros).
- Ventajas identitarias: la relación con el producto o marca refuerza el concepto que el cliente tiene sobre sí mismo (ej. alguien que conduce Harley-Davidson porque se siente identificado con el estilo de vida que representa esta marca).

b) Costes de la relación para el cliente:

- Costes iniciales de transacción (el tiempo y esfuerzo de construir la relación)
- Costes monetarios (costes de comunicación, de desplazamiento, etc.).
- Reducción de su libertad de compra.

Un cliente sólo reforzará la relación con una empresa si para él las ventajas de la relación son claramente superiores a sus costes. Una relación comercial está ligada a una serie de costes transaccionales para el cliente, como son la búsqueda y comparación de ofertas, el esfuerzo de desarrollo de la compra, el control y evaluación de los resultados, y los costes de oportunidad. A partir de un cierto nivel de inseguridad, especificidad del producto o servicio o frecuencia de transacción, los costes de transacción relacionados con un cambio de proveedor son tales, que mantener una relación comercial estable es más ventajoso para el cliente²⁶⁹.

Por otro lado, existen diversos mecanismos psicológicos que refuerzan la tendencia de las personas a ser fieles a un determinado producto o servicio (Simon y Homburg²⁷⁰, Nerdinger y Neumann²⁷¹ y Meyer²⁷²): la reducción de la disonancia cognitiva, la reducción del riesgo percibido, y los mecanismos de aprendizaje.

²⁶⁹ *Ibidem*, pág. 20.

²⁷⁰ SIMON, H. y HOMBURG, C. (1998): *Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen*, 3ª Edición, Gabler Verlag, Wiesbaden (Alemania), pág. 46.

²⁷¹ NERDINGER, F.W. y NEUMANN, C. (2007): ob. cit. pág. 134.

²⁷² MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 20.

Reducción de la disonancia cognitiva: las personas buscan el equilibrio permanente de su sistema cognitivo. Si las percepciones de la persona son desequilibradas (disonancia), surgen tensiones psíquicas que impulsan al individuo a recuperar el equilibrio. Esto lo puede hacer:

- Añadiendo nuevas experiencias cognitivas consonantes.
- Reinterpretando las cogniciones disonantes.
- Modificando su comportamiento.

En relación a la fidelidad del cliente, un alto nivel de satisfacción le llevará a un desequilibrio (se sentirá “en deuda con la empresa”), que intentará compensar mediante un comportamiento de fidelidad, es decir, comprando más productos.

La disonancia cognitiva también puede surgir después de la adquisición de un bien o servicio. Si la decisión fue subjetivamente importante para el sujeto y había otras alternativas atractivas, es fácil que se produzca un conflicto post-decisión. Un ejemplo podría ser una persona que se compra un vehículo de gama alta, y que tras la compra le surge la duda de si ese vehículo era la mejor opción. En un caso así, intentará disminuir la disonancia evitando nueva información disonante (ej. las características positivas de los otros vehículos) y añadiendo nueva información consonante (ej. afirmaciones positivas de su círculo de amigos sobre los vehículos de esa marca). Esta tendencia a justificar las decisiones de compra *a posteriori*, refuerza el comportamiento elegido y limita la búsqueda de alternativas, reforzando así la vinculación de una persona a una determinada empresa o producto.

Reducción del riesgo percibido: el comportamiento de compra está determinado por los intentos del cliente de reducir el riesgo específico implícito en cada transacción de compra. El comportamiento del consumidor está normalmente ligado a la asunción de ciertos riesgos difícilmente valorables *a priori*. Todo cambio de proveedor está relacionado con ciertas carencias en la información que le llevan a percibir determinados niveles de inseguridad o riesgo. Una información insuficiente puede por ejemplo ser un riesgo para el cliente, pues puede llevar a posibles discrepancias entre lo que el cliente espera recibir y lo que

efectivamente ofrece el producto. Los principales riesgos a asumir durante el proceso de compra son²⁷³:

- *Riesgos funcionales*. Cuando no hay seguridad sobre ciertas características del producto o sobre si satisfará las expectativas (ej. ¿tendrá un taller de barrio los conocimientos adecuados para reparar mi vehículo?).
- *Riesgos financieros*. Se dan cuando el cliente no está seguro si el precio a pagar es justo, duda sobre la existencia de costes ocultos o teme no poder soportar la carga financiera (ej. cuando se compra un piso con una hipoteca a mucho tiempo y se duda sobre si se perderá el empleo durante ese periodo).
- *Riesgos físicos*. Se corre cuando el cliente teme riesgos para la salud (ej. cuando se decide no comprar un vehículo de gama baja por temer que no disponga de los mecanismos adecuados de seguridad).
- *Riesgos psicológicos*. Se dan cuando el cliente no se siente lo suficientemente identificado con el producto (ej. una persona que duda si comprar un artículo de piel al haber sido necesario matar animales para elaborarlo, o no se siente identificada con los valores que asocia a la marca de un vehículo).
- *Riesgos sociales*. Reflejan el temor al perder o dañar el estatus social al adquirir un producto (ej. que se dañe la situación social del comprador por comprar un modelo de vehículo que no se corresponda con los estándares sociales de su entorno, ya sea por ser ostentoso o por ser demasiado barato o de una marca considerada de bajo nivel).

El efecto del riesgo percibido sobre el comportamiento dependerá de los niveles de tolerancia del cliente. A partir de un cierto nivel de tolerancia, todo cliente intentará reducir el riesgo. Una forma de reducir estos riesgos es la fidelidad de compra: si un cliente compra de forma repetitiva un producto determinado, reduce el riesgo ligado a la compra gracias a las experiencias previas²⁷⁴.

²⁷³ NERDINGER, F.W. y NEUMANN, C. (2007): ob. cit. pág. 135.

²⁷⁴ *Ibidem*, pág. 135.

Mecanismos de aprendizaje: esta teoría se basa en el principio del refuerzo de comportamientos y considera que las consecuencias del comportamiento pasado determinan el comportamiento futuro. De este modo, el surgimiento de la fidelidad de compra puede considerarse un proceso de aprendizaje a través del éxito. Según la *teoría de condicionamiento operativo o instrumental*, los individuos mantienen los comportamientos que han sido premiados en el pasado. Si tras un determinado comportamiento hay una recompensa, aumenta la probabilidad de que se repita. Del mismo modo, y en sentido contrario, si tras un comportamiento surge un castigo, disminuye la probabilidad de que se repita. Así, el comportamiento de compra del cliente puede recompensarse mediante la satisfacción o castigarse con la insatisfacción. Si un producto cubre las expectativas del cliente, aumenta la probabilidad de que lo vuelva a adquirir en caso de necesitarlo: un cliente mantendrá una relación comercial si considera que obtiene un valor de ella y está satisfecho.

Por otro lado, según la teoría de Modelos de aprendizaje, se pueden aprender nuevos comportamientos mediante la observación del comportamiento ajeno. Si una persona se ve recompensada por un determinado comportamiento, aumenta la probabilidad de que el observador imite ese comportamiento. Esto permite producirse por dos vías²⁷⁵:

- *Aprendizaje por imitación.* Una persona puede ser fiel a un producto o empresa porque una persona que representa un modelo para ella también lo es. La fidelidad puede ser por tanto una imitación del comportamiento de personas que son un modelo para el observador.
- *Aprender de las consecuencias del comportamiento de otros.* Si una persona dice estar muy satisfecha con un producto o empresa, y rechaza el riesgo que supondría cambiar, puede influir en el comportamiento de sus conocidos. Los conocidos que imiten su comportamiento esperarán quedar igual de satisfechos.

Para productos de compra frecuente, la fidelidad es una mezcla de hábito y de actitud. Los consumidores primero eligen una marca, y si quedan satisfechos, la siguen comprando. La satisfacción repetitiva con la marca lleva sin embargo al debilitamiento del compromiso

²⁷⁵ HOMBURG, C. y STOCK, R. (2001): ob. cit., pág. 42.

actitudinal (se convierte en una compra por inercia). Así, la compra repetida no es necesariamente debido a un fuerte compromiso actitudinal, sino porque no merece la pena emplear el tiempo en buscar alternativas. Esta inercia es un componente de gran relevancia en el comportamiento del consumidor de productos envasados²⁷⁶.

9.3. Niveles de fidelidad de clientes.

El comportamiento de fidelidad de compra es fruto de la combinación de dos dimensiones de compromiso: el compromiso *afectivo* y el compromiso *calculatorio*. Mientras el primero se genera mediante la interacción personal, la reciprocidad y la confianza, el segundo es una valoración fría de los costes de intercambio por parte del cliente²⁷⁷. Así, los comportamientos de repetición o fidelidad, tales como la continuidad de la relación, el aumento de la escala o ámbito de la relación o la recomendación a clientes potenciales (publicidad “boca a boca”), son resultado de la creencia por parte del cliente de que el valor ofrecido por un proveedor es mayor que el que obtendría de otros proveedores alternativos²⁷⁸. De acuerdo con esto, podemos distinguir 5 tipos de fidelidad (Bruhn y Homburg²⁷⁹, Nerdinger y Neumann²⁸⁰ y Schreiber²⁸¹):

1. *Retención situacional*. La fidelidad surge por causas externas que llevan al cliente a repetir la compra. A modo de ejemplo, la cercanía de un taller perteneciente a una cadena de montaje de neumáticos puede ser uno de estos factores para un cliente potencial.
2. *Retención contractual o legal*. Se trata de un tipo de fidelidad típica en el mercado de telecomunicaciones, donde se vincula contractualmente al cliente durante un plazo determinado de contrato.

²⁷⁶ ZHANG, J.Q., DIXIT, A. y FRIEDMAN, R. (2010): ob. cit. pág. 128.

²⁷⁷ GUSTAFSSON, A., JOHNSON, M.D. y ROOS, I. (2005): ob. cit. pág. 211.

²⁷⁸ HALLOWELL, R. (1996): ob. cit. pág. 28.

²⁷⁹ MEFFERT, H. (2005): “Kundenbindung als Element moderner Wettbewerbsstrategien“, en BRUHN, M. Y HOMBURG, C. (2005): *Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM*, 5ª Edición, Gabler Verlag, Wiesbaden (Alemania), pág. 158.

²⁸⁰ NERDINGER, F.W. y NEUMANN, C. (2007): ob. cit. pág. 130.

²⁸¹ SCHREIBER, K. (2010): ob. cit., pág. 82.

3. *Retención económica.* Se produce cuando los costes de cambio de proveedor superan las ganancias relacionadas con ese cambio. Un ejemplo podría ser el temor a perder la garantía por acudir a un taller que no sea de la marca.
4. *Retención técnico-funcional.* Se da cuando los productos son diseñados de modo que dificulten el cambiar de proveedor, o cuando sólo existe un proveedor que ofrezca el producto demandado por el cliente (o al nivel de calidad demandado por este). Un ejemplo sería la necesidad de utilizar los aparatos de diagnóstico de la marca para poder reparar el producto, lo que obliga a llevarlo al servicio oficial.
5. *Vinculación (fidelización psicológica).* Esta fidelización se obtiene mediante la satisfacción del cliente, relaciones personales o la costumbre del cliente.

Estos nos lleva a considerar los siguientes tres binomios a la hora de analizar la cartera de clientes²⁸²:

- a. *Fidelidad y satisfacción.* No todos los clientes satisfechos son fieles, ni todos los fieles están satisfechos. Este es un hecho que debe ser tenido en cuenta a la hora de analizar la cartera de clientes y establecer la estrategia de marketing, dado que nos permite clasificar los clientes en función de su satisfacción y fidelidad²⁸³:

		Fidelidad	
		No	Sí
Satisfacción	No	T	R
	Sí	M	A

- T = *Terroristas*: ni satisfechos ni fieles. Pueden tener un valor negativo para la empresa, al tener un efecto negativo sobre otros clientes potenciales.
- R = *Rehenes*: fieles pero insatisfechos. Quieren marcharse y no pueden (ej. por barreras de salida como la vinculación contractual por un periodo determinado en los servicios de telefonía móvil o Internet). Son los menos

²⁸² DILLER, H. (2000): ob. cit. pág. 33.

²⁸³ HUETE, L.M. (2003): ob. cit., pág. 68.

rentables, dado que su actitud negativa hace que su campo de negocio quede limitado.

- M = *Mercenarios*: satisfechos pero infieles. Les falta el vínculo emocional, aunque pueden hacer referencias positivas sobre la empresa a otros clientes potenciales.
- A = *Apóstoles*: satisfechos y fieles.

La gestión de la cartera de clientes es un asunto vital para el negocio. El objetivo es lógicamente tener el mayor número posible de “apóstoles”.

- b. *Fidelidad e implicación*. Un cliente implicado con la empresa y su producto, como por ejemplo un apasionado de las motocicletas, es mucho más valioso que un cliente “frío” que no lo está, como alguien que use la motocicleta sólo para evitar los atascos. El primero estará más dispuesto a intensificar su relación con la empresa (ej. participando en eventos o uniéndose a un club de clientes), lo que amplía el posible marco de negocio. El nivel de involucración debe por tanto ser tenido en cuenta a la hora de evaluar las técnicas de fidelización de clientes²⁸⁴.
- c. *Fidelidad y compromiso*. Un cliente comprometido en su relación con la compañía es mucho más rentable que uno que no está implicado en absoluto o que lo está por mero interés coyuntural (ej. obtener justo los puntos necesarios para un regalo en el marco de un programa de fidelización).

Podemos definir los siguientes niveles de fidelidad por parte del cliente²⁸⁵:

1. *A un monopolio*. Es la fidelidad por obligación.
2. *La debida a un excesivo coste de cambio* (barreras de salida).
3. *Incentivada*. La que es producto de los incentivos recibidos (ej. los recibidos en el marco de un programa de fidelidad de una compañía aérea).
4. *Habitual*. La que es producto de la rutina y la costumbre.

²⁸⁴ SAAB, S. (2007): *Commitment in Geschäftsbeziehungen*, Gabler Verlag, Wiesbaden (Alemania), pág. 213.

²⁸⁵ HILL, N. y ALEXANDER, J. (2003): ob. cit., pág. 30.

5. *Comprometida*. La que se obtiene ofreciendo un producto que satisfaga las necesidades de los clientes mejor que los de la competencia. Existe una evidencia creciente de que el nivel de satisfacción con las operaciones del pasado es el determinante principal del compromiso por parte del cliente.

Estos niveles de fidelidad nos permiten también clasificar a los consumidores de un sector en función del compromiso con la empresa en la denominada “pirámide de la fidelidad”²⁸⁶:

- b) *Compradores en general*: incluye a los compradores del bien o servicio que ofrece la empresa pero que o no la conocen o no se sienten inclinados a ser parte de su clientela.
- c) *Clientes potenciales*: los que se sienten atraídos por una organización pero aún no han dado el paso de hacer negocios con ella.
- d) *Consumidores*: los que hacen alguna compra del bien o servicio de la empresa de forma aislada e inconexa.
- e) *Clientes*: clientes que repiten y que se sienten un cierto apego hacia la empresa y sus productos pero tienen un comportamiento más pasivo que activo.
- f) *Partidarios*: los que apoyan activamente la organización y la recomiendan a otros.
- g) *Socios*: nivel más estrecho de relación, en el cual ambas partes ven la asociación como algo mutuamente beneficioso.

Una persona puede seguir comprando a una empresa por obligación, por inercia, o sin estar convencida. Estos clientes pueden ser una presa fácil para los competidores. Por el contrario, los clientes comprometidos creerán que el proveedor elegido es el mejor en su campo. Lo recomendarán, estarán dispuestos a hacer esfuerzos para obtener sus servicios e incluso pagarán un precio más alto (una prima media del 9% según los estudios PIMS). Los clientes comprometidos no cambian de proveedor con facilidad.

²⁸⁶ *Ibidem*, pág. 32.

10. Medición de la fidelidad de clientes.

Muchas empresas de servicios afirman que la rentabilidad no es su prioridad, sino la fidelización de clientes y el establecimiento de relaciones a largo plazo. A pesar de ello, muy pocas empresas realmente miden los efectos de la calidad servicio sobre su relación con el cliente²⁸⁷. Hasta ahora no se ha prestado la suficiente atención a la medición de la fidelidad de clientes²⁸⁸, lo que lleva a que existan relativamente pocos métodos para medirla.

Para la medición de la fidelidad debemos partir de su definición, esto es, el comportamiento pasado y futuro del consumidor. Bowen y Chen²⁸⁹ combinan estas 2 dimensiones en tres posibles formas de medir la fidelidad de clientes:

1. *Midiendo los comportamientos (medición ex-post)*. El comportamiento repetitivo de compra se considera un indicador de la fidelidad²⁹⁰, dado que nos permite medir la intensidad de la relación, ya sea mediante el volumen de compra o de recomendación a otras personas por parte de ese cliente²⁹¹. Posibles variables de medida son el % de deserción de clientes, la duración media de la relación con los clientes, volumen de compra por cliente, etc. El problema es que el comportamiento pasado no siempre indica un compromiso hacia una marca o servicio, pues este tipo de medición no considera el efecto de posibles factores externos sobre el comportamiento del cliente (ej. situación económica).
2. *Midiendo las actitudes (medición ex-ante)*. Este tipo de medición hace posible evaluar la calidad y estabilidad de la relación con el cliente. Pulsando el vínculo emocional y psicológico es posible valorar los vínculos de fidelidad con una empresa. Para ello se utilizan principalmente variables de tipo

²⁸⁷ WILDEMANN, H. (2006): "Profitable Serviceleistungen oder Service als Kundenbindungsinstrument?", en BARKAWI, K., BAADER, A. y MONTANUS, S. (2006): *Erfolgreich mit After Sales Services: Geschäftsstrategien für Servicemanagement und Ersatzteillogistik*, Springer-Verlag, Heidelberg (Alemania), pág. 58.

²⁸⁸ NERDINGER, F.W. y NEUMANN, C. (2007): ob. cit. pág. 141.

²⁸⁹ BOWEN, J.T. y CHEN, S.L. (2001): "The relationship between customer loyalty and customer satisfaction", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 13, núm. 5, pág. 213.

²⁹⁰ TEPECI, M. (1999): "Increasing brand loyalty in the hospitality industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 11 Núm. 5, pág. 224.

²⁹¹ NERDINGER, F.W. y NEUMANN, C. (2007): ob. cit. pág. 141.

psicológico, tales como la intención de recompra o de recomendar el producto a otras personas. Sin embargo, a veces un vínculo emocional o actitudinal no se traduce en un comportamiento efectivo²⁹², por lo que no podemos hablar de una fidelidad real (ej. una persona a la que le puede encantar el Hotel Palace pero no puede permitirse una estancia). Es por tanto necesario tener en cuenta que las intenciones de comportamiento no permiten predecir eficazmente el comportamiento efectivo²⁹³.

3. *Combinando las dos anteriores.* A través de las referencias realizadas, la propensión a cambiar de marca, la frecuencia de compra y el importe de compra²⁹⁴. El uso combinado de actitudes y comportamientos en la determinación de la fidelidad incrementa considerablemente su poder predictivo.

Para Bodet²⁹⁵, medir únicamente comportamientos dificulta distinguir vinculación (fidelidad “convencida”) de retención (fidelidad “obligada”), lo que hace necesario añadir una dimensión actitudinal. En la literatura actual hay cierto consenso en la necesidad de medir la fidelidad del cliente considerando tanto los comportamientos efectivos del cliente como las causas de dichos comportamientos. Una compra repetitiva puede deberse a factores situacionales o a factores tales como inercia, indiferencia, costumbre o falta de alternativas. Stahl²⁹⁶ habla de “fidelidad engañosa”, dado que una empresa puede llegar a creer que está fidelizando a sus clientes sin saber las causas de la compra repetitiva, cuando en realidad es posible que cambien a la menor oportunidad. Debemos por tanto considerar las dos dimensiones de la fidelidad del cliente²⁹⁷:

²⁹² TOH, R.S., HU, M.Y. y WITHIAM, H. (1993): “Service: the key to frequent guest programs”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 34 Núm. 3, pág. 71.

²⁹³ CHANDON, P., MORWITZ, V.G. y REINARTZ, W.J. (2005): ob. cit. pág. 1.

²⁹⁴ BOWEN, J.T. y CHEN, S.L. (2001): ob. cit. pág. 214.

²⁹⁵ BODET, G. (2008): ob. cit. pág. 157.

²⁹⁶ STAHL, H.K. (2002): “Kundenloyalität kritisch betrachtet“, en HINTERHUBER, H.H. y MATZLER, K. (2002): *Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung*, 3ª Edición, Gabler Verlag, Wiesbaden (Alemania), pág. 101.

²⁹⁷ HUETE, L.M. (2003): ob. cit., pág. 41.

1. *Dimensión subjetiva*: vínculos de tipo emocional existentes entre el cliente y la organización. Para Nerdinger y Neumann²⁹⁸, esta dimensión tiene a su vez dos componentes: la vinculación, esto es, el sentimiento positivo causado por la satisfacción y la obligación o retención.
2. *Dimensión objetiva*: en qué se traducen esos vínculos emocionales, es decir, su perfil de comportamiento (ej.: proporción de un determinado gasto que realiza en la organización).

Las empresas normalmente recogen el *feedback* del cliente a través de encuestas, midiendo tanto la satisfacción global como la calidad de servicio, a través de los atributos del bien o servicio. Estas encuestas pueden recoger tanto intenciones de comportamiento, como las intenciones de recomendar o de ser fiel, como comportamientos pasados, como las recomendaciones realizadas o las compras anteriores²⁹⁹.

Aunque no sea lo más recomendable, en ocasiones se realiza la medición de satisfacción y fidelidad en un mismo cuestionario. La satisfacción se mide a través de cada uno de los componentes del servicio ofrecido. A partir de los indicadores establecidos, es posible establecer indicadores de medición tanto para la satisfacción como para la fidelidad. La satisfacción global puede así medirse mediante un índice de satisfacción de clientes (“ISC” o “CSI”, *Customer Satisfaction Index*, en inglés) y la fidelidad mediante las intenciones de comportamiento, a través de un índice de lealtad de clientes o “ILC”³⁰⁰. Mezclar satisfacción y fidelidad en las respuestas genera un sesgo en las respuestas, dado que el individuo tiende a dar respuestas que resulten congruentes entre sí (“si estoy satisfecho seré fiel”), generando el denominado efecto de “auto-validación”³⁰¹.

Muchas empresas usan el *feedback* de sus clientes, ya sean las puntuaciones obtenidas en las encuestas de satisfacción del cliente, el número de promotores netos (*net promoter score*) o las intenciones de recompra, para establecer y hacer un seguimiento de sus objetivos. Entre otras razones, esto se debe a que este tipo de variables son fáciles de

²⁹⁸ NERDINGER, F.W. y NEUMANN, C. (2007): ob. cit. pág. 131.

²⁹⁹ MORGAN, N.A. y REGO, L.L. (2006): ob. cit. pág. 426.

³⁰⁰ HOMBURG, C. y KOSCHATE, N. (2007): ob. cit. pág. 854.

³⁰¹ CHANDON, P., MORWITZ, V.G. y REINARTZ, W.J. (2005): ob. cit. pág. 2.

comprender y comunicar, y tienen una relación simple y directa con el futuro desarrollo del negocio³⁰². Adicionalmente, según Giering³⁰³ el “boca a boca” permite distinguir vinculación de retención: si una persona además de comprar los productos de una marca los recomienda, se entiende que tiene una vinculación emocional hacia esta, por lo cual podemos hablar de vinculación.

Según Homburg y Koschate³⁰⁴ para la medición de la fidelidad es recomendable seguir un procedimiento que excluya valoraciones subjetivas por parte del cliente, lo que según estos autores no excluye la medición del componente actitudinal o sentimental de la fidelidad. Así por ejemplo, es mejor medir el comportamiento de compra partir de datos obtenidos en el punto de venta, o medir la recomendación preguntándole a los nuevos clientes cómo han conocido los productos de la empresa o qué les ha llevado a adquirirlos. El problema de estas formas de medición son los altos costes que llevan aparejados. Por otro lado, las intenciones de comportamiento sólo se pueden medir a través de valoraciones subjetivas de los propios clientes.

A partir de los datos obtenidos de satisfacción y fidelidad, cabe preguntarse qué implicaciones resultan de ellos. La predisposición de las empresas a tomar medidas correctoras suele ser relativamente baja. Esto no deja de ser un contrasentido, sobre todo considerando los altos costes que suelen llevar aparejados este tipo de encuestas. Una adecuada gestión de satisfacción y fidelidad debe utilizar los datos obtenidos para la mejora del servicio, de la relación con clientes y de la gestión de la empresa en su conjunto³⁰⁵.

11. Tasa de retención de clientes, tasa de deserción y cuota de gasto (*Share of Wallet*).

Una empresa vincula o retiene a sus clientes en la medida que obtiene una alta tasa de repetición de compra. Esto nos lleva a definir la tasa de retención, entendida como el % de

³⁰² MORGAN, N.A. y REGO, L.L. (2006): ob. cit. pág. 426.

³⁰³ GIERING, A. (2000): *Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität. Eine Untersuchung moderierender Effekte*, Deutscher Universitäts Verlag, Wiesbaden (Alemania), pág. 16.

³⁰⁴ HOMBURG, C. y KOSCHATE, N. (2007): ob. cit. pág. 852.

³⁰⁵ *Ibidem*, pág. 862.

clientes que la organización mantiene de un periodo a otro y la de tasa de deserción, entendida como el % de clientes que se pierden en el mismo intervalo³⁰⁶.

La tasa de retención indica la probabilidad de que un cliente recompre a la empresa³⁰⁷. En el caso de cláusulas contractuales (ej. teléfonos móviles) las empresas saben con seguridad cuando terminará la relación, o al menos su duración mínima, pero en el resto de los casos la empresas necesitan un mecanismo para valorar los niveles de fidelidad.

Un pequeño incremento en la cuota de retención de clientes lleva a un importante incremento de los beneficios³⁰⁸. Reichheld y Sasser³⁰⁹ verificaron un incremento en el beneficio por cliente según aumenta la duración de la relación comercial para el caso de varios sectores económicos, entre ellos el servicio postventa de automoción y los servicios financieros. Estos autores constataron que una reducción del 5% en la ratio de deserción de clientes llevaba a un 75% de incremento en la facturación de tarjetas de crédito y un 30% en la cadena de reparación de vehículos.

Para reducir la tasa de deserción es preciso obtener información fiable sobre las causas del abandono, aunque también es importante analizar de dónde vienen los nuevos clientes y a dónde van los desertores³¹⁰. Un abandono no siempre se detecta con facilidad: por ejemplo, en un banco, es posible considerar la reducción del saldo medio de las cuentas un cliente como una deserción, o el hecho de que el cliente opte por pedir un préstamo a otra entidad, no siendo necesario que cierre sus cuentas. Así, si un banco definiese la deserción como el cierre de cuentas dejaría de identificar a un buen número de clientes que han dejado de ser fieles.

Por otro lado, es importante definir correctamente el periodo que debe transcurrir para contabilizar una deserción, dado que depende de la frecuencia habitual de los consumos en

³⁰⁶ HUETE, L.M. (2003): ob. cit., pág. 41.

³⁰⁷ GUPTA, S. y ZEITHAML, V. (2006): ob. cit. pág. 722.

³⁰⁸ JIEPING, H., JIYING, F. y WENYAN, F. (2010): "Customer Lifetime Value Model Based on Customer Satisfaction", *2nd International Conference on Information Science and Engineering (ICISE)*, [<http://www.ieee.org>], consult. 20/02/2011, pág. 1.

³⁰⁹ REICHHELD, F., y SASSER, W. (1990): ob. cit. pág. 110.

³¹⁰ HUETE, L.M. (2003): ob. cit., pág. 42.

el sector y del perfil de compra de los clientes habituales (ej.: ventas de un diario frente a estancias hoteleras vacacionales).

Esta información permite a una empresa centrar los esfuerzos de fidelización en los grupos o segmentos más importantes. Por otro lado, la tasa de deserciones permite calcular la vida media de la relación de un cliente con la empresa. Si el periodo relevante es un años, una tasa de deserción del 25% equivale a una vida media de 4 años (uno dividido por 0,25). Esto implicaría que cada 4 años hay que renovar totalmente la cartera de clientes. Este cálculo se puede hacer tanto contabilizando los clientes que abandonan como contabilizando el negocio que se pierde con esos clientes. Esto último es conveniente si las diferencias de volumen de compra entre clientes son elevadas.

Una tasa de deserción anual normal se sitúa entre el 15 y el 25% (entre el 10 y el 30% según Hill y Alexander³¹¹). Hay una tasa natural o friccional de deserciones de entre el 3 y el 5% anual por debajo de la cual no es posible situarse³¹².

Gupta y Zeithaml³¹³ contemplan dos tipos de modelos de retención: los que consideran que un cliente se pierde para siempre cuando deja de comprar o lo que consideran que la deserción como transitoria. La primera clase intenta predecir la probabilidad de deserción, mientras que la segunda se centra en la probabilidad de cambiar de estado.

Para Cooil *et al.*³¹⁴, el modo en que algunos investigadores han tratado la retención de clientes no muestra sus patrones de comportamiento reales, dado que en muchos casos consideran que los clientes que cambian de proveedor se pierden para siempre. Un escenario más realista es considerar que los clientes se pueden ir y después volver, y ser “monógamos” o “polígamos” en el sentido del número de empresas con las cuales tienen relaciones comerciales. La cuota del gasto total que una persona haga con una empresa a lo largo de un tiempo determinado nos da su “cuota de cartera” (*share of wallet*, en inglés), lo que es un indicador de gran interés de su fidelidad real. La “cuota de cartera” es una medida

³¹¹ HILL, N. y ALEXANDER, J. (2003): ob. cit., pág. 19.

³¹² HUETE, L.M. (2003): ob. cit., pág. 45.

³¹³ GUPTA, S. y ZEITHAML, V. (2006): ob. cit. pág. 722.

³¹⁴ COOIL, B., KEININGHAM, T.L., AKSOY, L. y HSU, M. (2007): ob. cit. pág. 68.

cada vez más relevante de la fidelidad del cliente, y que cada vez atrae un mayor interés tanto desde el mundo académico como desde el empresarial.

12. Valor vital del cliente (*Customer Lifetime Value*) y Valor global de cartera (*Customer Equity*).

Una de las formas más claras de comprender la importancia de tener clientes fieles es considerar el valor vital del cliente para la empresa, y entender que al perder un cliente no se pierde únicamente una venta concreta, sino este valor global. Los costes de captación, la fidelidad efectiva y la venta cruzada determinan este valor a largo plazo o “valor vital del cliente”. Esta perspectiva lleva a considerar a los clientes como activos, no como mera fuente de transacciones puntuales³¹⁵.

Para ello la primera necesidad es determinar el valor de los clientes, para lo cual la herramienta más utilizada es el actualmente el “valor vital del cliente” (*Customer Lifetime Value* o “CLV”, en inglés). Este constructo incluye tanto los beneficios pasados, medidos a través del valor actual neto de las compras realizadas, como los beneficios futuros, calculados también como el valor actual neto de las compras futuras, y que son el verdadero objeto de interés para una empresa³¹⁶. Centrándose en la perspectiva de futuro, Zhang *et al.*³¹⁷ definen el Valor del Ciclo de Vida del Cliente (o “VVC”, Valor Vital del Cliente) como el valor actual de los beneficios futuros que se obtendrán de un cliente a lo largo de su vida en su relación con una marca o empresa.

Para Gupta y Zeithaml³¹⁸, este valor se define como el valor actual de todos los futuros beneficios que se obtendrán de un cliente a lo largo de su relación con una empresa, descontando además su coste de captación. El VVC está definido a nivel individual de cliente o de segmento de clientes, reconociendo que unos clientes son más valiosos que otros. Adicionalmente, incorpora implícitamente la posibilidad de que el cliente deserte en el

³¹⁵ RUST, D.T. y BHALLA, G. (2010): “Customer Equity: Driving the Value of the Firm by Increasing the Value of Customers”, en MAGLIO, P.P., KIELISZEWSKI, C.A. y SPOHRER, J.C. (2010): *Handbook of Service Science*, Springer Science + Business Media, Nueva York (EE.UU.), pág. 63.

³¹⁶ JIEPING, H., JIYING, F. y WENYAN, F. (2010): ob. cit., pág. 1.

³¹⁷ ZHANG, J.Q., DIXIT, A. y FRIEDMAN, R. (2010): ob. cit. pág. 128.

³¹⁸ GUPTA, S. y ZEITHAML, V. (2006): ob. cit. pág. 724.

futuro (en algunos casos se calcula asignando una probabilidad de deserción para cada uno de los periodos).

Este concepto ha ido ganando importancia en los últimos años, dado que otros conceptos más antiguos como la actitud hacia la marca o la conciencia de marca no son suficientes para medir el impacto de las medidas de marketing, mientras que el VVC permite explicitar los beneficios a largo plazo de las acciones de marketing³¹⁹. Por otro lado, considerando que no todos los clientes son igual de rentables, es importante conocer el valor vital de cliente a nivel individual a la hora de asignar recursos. Está demostrado que los modelos basados en el VVC ayudan a seleccionar a los clientes más rentables³²⁰.

Para calcular el valor de un cliente retenido es necesario cuantificar las seis vías por las cuales la fidelidad potencia la rentabilidad empresarial (véase el apartado 1 del presente capítulo), y obtener así una idea aproximada de su “cuenta de resultados” anual. Esta rentabilidad anual del cliente se calcula en función del margen de contribución de los servicios que consuma, multiplicados por su compra media y el número de compras al año. Con ello quedarían identificados dos vías dinamizadoras de la rentabilidad: las ventas de repetición y las ventas cruzadas. Aunque es más complejo, es también necesario intentar cuantificar el impacto de las otras cuatro vías: referencias, sobreprecio, reducción de los costes de servir y disminución de los costes de adquisición de los nuevos clientes³²¹.

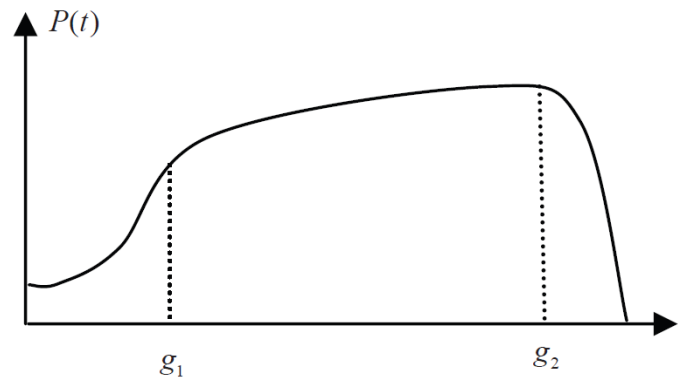
La función CLV se suele representar con forma de “U” invertida, considerando que igual que una vez fidelizado un cliente la relación irremediablemente terminará declinando, ya sea por razones atribuibles a la empresa y el bien o servicio que ofrece, o por razones exógenas tales como cambios en el mercado, en la tecnología, en el entorno o en el propio cliente (ej. nuevas necesidades, inicio de una nueva etapa vital, etc.).

³¹⁹ ZHANG, J.Q., DIXIT, A. y FRIEDMAN, R. (2010): ob. cit. pág. 128.

³²⁰ GUPTA, S. y ZEITHAML, V. (2006): ob. cit. pág. 730.

³²¹ HUETE, L.M. (2003): ob. cit., pág. 63.

Figura 2.12.1.
Función de Valor Vital del Cliente.



P: rentabilidad del cliente (“profitability”)
t: tiempo.
 g_1 : inicio de la fase de fidelidad estable.
 g_2 : inicio de la fase de declive de la relación comercial.

Fuente: Jieping *et al.* (2010).

La estimación del valor futuro normalmente se hace a partir de las compras pasadas, una metodología que aunque es limitada por no considerar otras variables hace relativamente sencillo tanto el cálculo como la obtención de información, dado que se trata de datos normalmente disponibles en la empresa. A modo de ejemplo, Jieping *et al.*³²², afirman que la satisfacción del cliente incide positivamente sobre el valor del cliente.

Una de las principales dificultades del cálculo estriba en la estimación de duración de la relación con el cliente³²³. A partir de la esperanza de vida media de un cliente en años, es posible calcular el valor actualizado de estas cuentas de resultados anuales durante la vida del cliente para obtener su valor vital (este cálculo debe mostrar una mejora anual fruto de estos “cables” de la rentabilidad). Este planteamiento lo han asumido muchas empresas. A modo de ejemplo, Mercedes-Benz lleva años intentando reducir la edad media de sus clientes. Aunque cuenta con clientes muy fieles, suelen ser personas con una media de edad alta, y si consiguiese reducir esta edad media podría incrementar el valor global de su cartera de clientes, al incrementar también el potencial de duración de su relación con la empresa.

³²² JIEPING, H., JIYING, F. y WENYAN, F. (2010): ob. cit., pág. 2.

³²³ *Ibidem*, pág. 2.

Un planteamiento más realista de este valor es considerar el tiempo medio de relación con los clientes por parte de la empresa en lugar de toda su vida. Así, el valor a largo plazo de un cliente para la empresa sería el producto de su rentabilidad media anual multiplicado por el tiempo que la empresa conservará al cliente. Aunque sea menor que el valor vital, este cálculo puede llegar a resultar sorprendente: en Epson descubrieron que si un cliente usaba sus consumibles en las impresoras era rentable regalarle la impresora (como hacen hoy en día los operadores de telefonía móvil con los terminales telefónicos). Con un aumento muy pequeño de la fidelidad del cliente, la facturación puede aumentar de forma espectacular con un coste asociado relativamente pequeño³²⁴.

Aunque la retención y fidelidad de clientes es muy importante, no es igual de importante la fidelidad de cada uno de los clientes. Algunos clientes, los más valiosos, aportan a la empresa grandes beneficios en su relación comercial con ella. El resto, sin embargo, pueden aportar resultados bajos, nulos o incluso negativos³²⁵. El análisis de valor de clientes permite detectar clientes con alto valor a largo plazo³²⁶. El objetivo de la implementación de una estrategia de fidelización de clientes será así el establecer una relación de largo plazo mutuamente beneficiosa (*win-win*), pero no con todos los clientes, sino con los clientes más valiosos³²⁷.

Hay grandes diferencias en la rentabilidad global de cada cliente individual. Esta variabilidad va más allá de famosa la regla de Pareto del 20-80 (generalmente se dice que el 80% de la rentabilidad viene del 20% de los clientes). Algunas empresas han llegado a la conclusión de que el 220% de los beneficios vienen del 20% de los clientes, la llamada “regla 20-220”, que lleva implícita la idea de que hay un amplio grupo de clientes que destruyen valor o generan pérdidas³²⁸. Esto hace la selección de clientes aún más crítica.

El valor vital de cada cliente está, como es lógico, relacionado con su nivel de fidelidad. La fidelidad incide positivamente sobre el margen por cliente (al potenciar el volumen de

³²⁴ HILL, N. y ALEXANDER, J. (2003): ob. cit., pág. 25.

³²⁵ JIEPING, H., JIYING, F. y WENYAN, F. (2010): ob. cit., pág. 1.

³²⁶ HOMBURG, C. y KOSCHATE, N. (2007): ob. cit. pág. 862.

³²⁷ JIEPING, H., JIYING, F. y WENYAN, F. (2010): ob. cit., pág. 1.

³²⁸ GUPTA, S. y ZEITHAML, V. (2006): ob. cit. págs. 718-739.

negocio) y el grado de retención, factores determinantes del valor del ciclo de vida del cliente³²⁹:

- El valor vital del cliente puede ser hasta 10 veces superior para los clientes fieles respecto de los menos fieles.
- Un incremento del 5% en la fidelidad de clientes puede incrementar en un 11% su valor vital para la empresa.

En un mismo, mercado el valor medio de un cliente retenido puede ser sustancialmente diferente para dos empresas, dependiendo de la vida media y del uso que haga de las seis vías por las cuales la fidelidad potencia la rentabilidad empresarial (véase capítulo II, apartado 1). El valor de un cliente concreto, de un segmento de clientes o el valor medio de todos los clientes puede ser muy útil como instrumento de planificación y control de gestión³³⁰.

El valor global del cliente sirve para calcular la dimensión futura de un negocio³³¹, considerando el número de clientes logrado y la vida media de los clientes actuales. Así, si una empresa consigue 1.250 nuevos clientes y la vida media es de 8 años (con una venta al año), la gestión del ejercicio equivale a un tamaño futuro de 10.000 clientes. Crecer no es por tanto sólo cuestión de obtener muchos clientes nuevos, sino también de fidelizar a los existentes. El factor “incremento de la dimensión” puede ser muy interesante a la hora de comparar la evolución de dos empresas competidoras durante un periodo: si una atrae menos clientes pero su vida media es mucho mayor, puede convertirse en la ganadora a medio y largo plazo.

La fidelidad del cliente sirve por tanto como predictor válido de la rentabilidad del cliente a largo plazo, lo que refuerza la importancia de considerarla como un objetivo primordial en la gestión empresarial. Algunos investigadores consideran también el concepto de “valor global de la cartera de clientes” o “patrimonio de clientes” (*customer equity*, en inglés), que

³²⁹ ZHANG, J.Q., DIXIT, A. y FRIEDMAN, R. (2010): ob. cit. pág. 136.

³³⁰ HUETE, L.M. (2003): ob. cit., pág. 64.

³³¹ *Ibidem*, pág. 47.

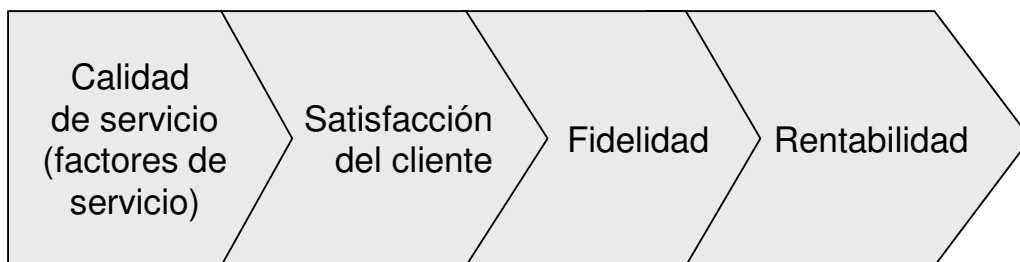
determina el valor a largo plazo del conjunto de clientes de la empresa, incluyendo tanto a los clientes actuales como a los futuros³³².

La cartera de clientes es la parte más importante de los activos inmateriales de una empresa, dado que su valor determina el volumen real de negocio a partir de las relaciones actuales o futuras con los clientes que la componen³³³. Según Jieping *et al.*³³⁴, el valor de los clientes de una empresa (*customer value*) tiene un mayor impacto sobre sus resultados económicos que su tamaño, cuota de mercado, costes o cualquier otro factor relacionado con la obtención y mantenimiento de ventajas competitivas.

13. La cadena servicio-beneficio: relación entre calidad de servicio, satisfacción del cliente, fidelidad y rentabilidad empresarial.

El concepto de cadena servicio-beneficio (*service-profit chain*) postula que, al mejorar los atributos del producto (ya sea bien o servicio), y con ello su calidad, la satisfacción del cliente incrementa. Una mayor satisfacción del cliente lleva a una mayor fidelidad, lo que a su vez lleva a mayores niveles de rentabilidad³³⁵.

Figura 2.13.1.
Cadena servicio-beneficio.



Fuente: elaboración propia a partir de Anderson y Mittal (2000).

³³² GUPTA, S. y ZEITHAML, V. (2006): ob. cit. pág. 724.

³³³ NERDINGER, F.W. y NEUMANN, C. (2007): ob. cit. pág. 128.

³³⁴ JIEPING, H., JIYING, F. y WENYAN, F. (2010): ob. cit., pág. 1.

³³⁵ ANDERSON, E.W. y MITTAL, V. (2000): ob. cit., pág. 107.

Gupta y Zeithaml³³⁶ distinguen entre variables observables o comportamentales y variables no observables o perceptivas dentro de la cadena servicio-beneficio:

- Las variables perceptivas incluyen las percepciones del cliente (ej. calidad de servicio), sus actitudes (ej. satisfacción) o sus intenciones de comportamiento (ej. intención de recompra).
-
- Las variables comportamentales se refieren a los comportamientos de los clientes relacionados con la compra o consumo de un producto. Desde el punto de vista del cliente, estas variables abarcan el cuándo, qué, cuanto y dónde comprar, mientras que desde el punto de vista de la empresa se traduce en decisiones sobre captación de clientes, fidelización y valor vital (*customer lifetime value*).

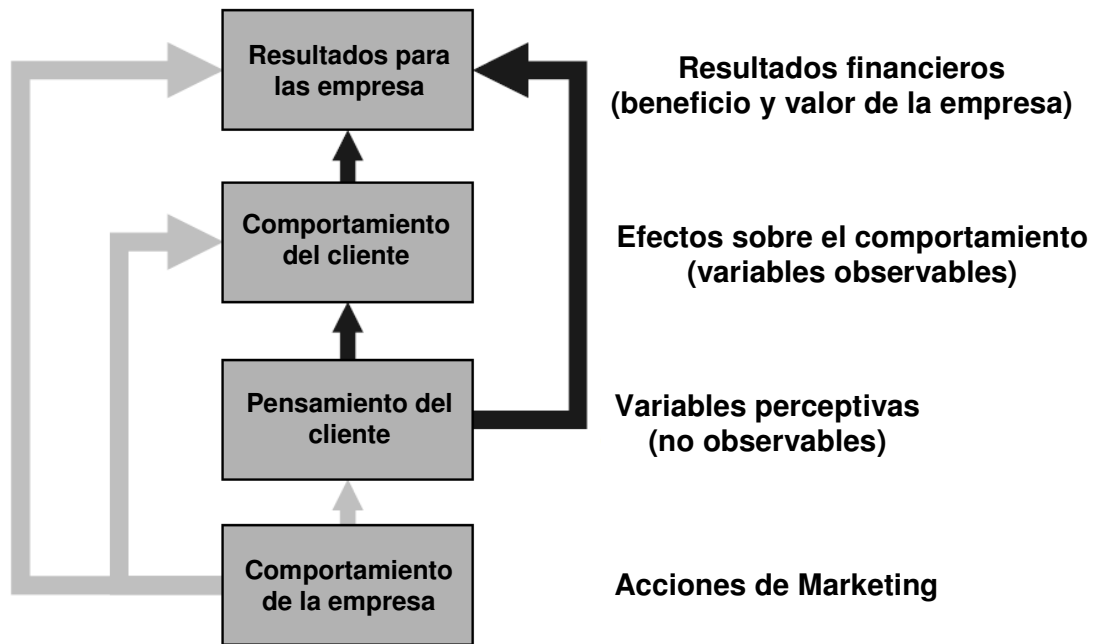
Los constructos no observables están ligados al comportamiento efectivo, que a su vez está ligado a beneficios financieros. La satisfacción, por ejemplo, se supone que lleva a comportamiento de recompra, que a su vez se traduce en mayores ventas y beneficios.

La figura 2.13.2 relaciona lo que las empresas hacen (ej. acciones de marketing o mejoras en los atributos del servicio) con lo que los clientes piensan (variables perceptivas), lo que los clientes hacen (comportamientos) y con cómo influye su acción sobre los resultados empresariales (ej. beneficios, valor de la empresa).

³³⁶ GUPTA, S. y ZEITHAML, V. (2006): ob. cit. pág. 718.

Figura 2.13.2.

Variables del cliente y su impacto en los resultados empresariales.



Fuente: Gupta y Zeithaml (2006).

Las variables perceptivas “en la caja negra” (en la mente del individuo) han sido estudiadas de forma extensa por diversas razones³³⁷:

- Al realizarse la recolección de datos a través de encuestas, son relativamente sencillas de medir y compartir.
- Usar estos constructos como variables dependientes permite a las empresas determinar sus principales determinantes, para así poder establecer las correspondientes estrategias operativas y de marketing que permitan mejorar sus resultados.
- Permiten medir el desempeño de la empresa a lo largo del tiempo, hacer *benchmark* frente a sus competidores y comparar los resultados en distintas áreas de la organización (ej. filiales, unidades de negocio, territorios, países).

³³⁷ *Ibidem*, pág. 719.

De todas las variables perceptivas, la satisfacción del cliente ha sido sin duda la más estudiada por los investigadores y la más usada por las empresas, pues es un constructo genérico que puede ser aplicada a todos los productos y servicios (incluyendo servicios públicos y sin ánimo de lucro). Es un término de fácil comprensión para los encuestados, y los resultados son también fáciles de comunicar a los responsables empresariales.

Según Bodet³³⁸ es necesario tener en cuenta que la satisfacción tiene dos dimensiones: la transaccional y la global, lo que nos podría llevar a añadir un eslabón a la cadena. La satisfacción transaccional influye sobre la satisfacción global, que a su vez influye sobre las intenciones y comportamientos de fidelidad. Algunos estudios indican que la satisfacción transaccional puede también influir de manera directa sobre las intenciones de comportamiento, especialmente cuando la última transacción ha sido especial, ya sea por sus características o por haberse dado un desempeño inusualmente alto o bajo. La satisfacción global hace de moderador de la relación entre satisfacción transaccional y fidelidad actitudinal, que a su vez es un antecedente de la fidelidad de comportamiento.

Otras variables perceptivas, como la calidad de servicio, la actitud de fidelidad y las intenciones de compra, también han sido ampliamente estudiadas y utilizadas. Algo menos éxito han tenido variables como el compromiso, el valor percibido y la confianza. También hay ciertas variables, como la calidad de producto, que no han sido medidas con la suficiente consistencia como para relacionarlas con comportamientos o resultados económicos³³⁹.

Estudios de diversos autores dan soporte empírico a cada una de las relaciones que conforman la cadena servicio-beneficio³⁴⁰. El esfuerzo investigador se ha centrado en verificar cada uno de los eslabones de la cadena, analizando los casos concretos de determinadas organizaciones. A modo de ejemplo, Morgan y Rego³⁴¹ encuentran una relación positiva entre los índices de satisfacción y fidelidad por un lado y los resultados

³³⁸ BODET, G. (2008): ob cit. pág. 157.

³³⁹ GUPTA, S. y ZEITHAML, V. (2006): ob. cit. pág. 719.

³⁴⁰ ANDERSON, E.W. y MITTAL, V. (2000): ob. cit. pág. 107.

³⁴¹ MORGAN, N.A. y REGO, L.L. (2006): ob. cit. pág. 433.

empresariales por el otro. Posteriormente, la investigación ha ampliado su enfoque al conjunto de eslabones, a la cadena completa³⁴².

A pesar de lo anterior, según Heskett y Sasser³⁴³, la aceptación empresarial y aplicación de la cadena servicio-beneficio es mayor que el nivel de validación que ha alcanzado a través de la investigación empírica. Esto se puede deber en parte al atractivo del marco conceptual, a la comunicación de conceptos del entorno académico al empresarial a través de consultoras, y al “boca a boca” positivo que han recibido ciertas aplicaciones. Es posible que parte de las decisiones de gestión tomadas por los directivos estén basadas en asunciones erróneas, lo que hace necesario ampliar la investigación sobre cada uno de los eslabones de la cadena servicio-beneficio para poder así ofrecer una mejor orientación al mundo empresarial.

Algunas empresas se han encontrado con situaciones en las que mejoras en los diversos eslabones de la cadena servicio-beneficio no llevan a los resultados esperados. Esto ha llevado a que algunos autores y empresas abandonen la satisfacción como medio de optimizar la fidelización de clientes y rentabilidad³⁴⁴. Hacerlo así podría ser un error, dado que se ha demostrado que la conexión entre satisfacción y rentabilidad es conceptualmente sólida. Es necesario tener en cuenta que la relación entre cada uno de los eslabones de la cadena servicio-beneficio (atributos-servicio, servicio-satisfacción, satisfacción-fidelidad y fidelidad-rentabilidad) es asimétrica y no lineal, lo que condiciona significativamente su estudio.

- *Asimetría*: el impacto de un aumento es distinto del impacto una caída equivalente, no sólo en dirección sino también en intensidad. Un desempeño por encima de las expectativas puede no tener un gran impacto en la satisfacción del cliente, pero quedar por debajo de estas puede ser devastador.
- *No linealidad*: en un cierto punto de la cadena se dan rendimientos marginales decrecientes, de modo que cada unidad de mejora en el correspondiente eslabón

³⁴² HESKETT, J.L. y SASSER, W.E. (2010): ob. cit. pág. 20.

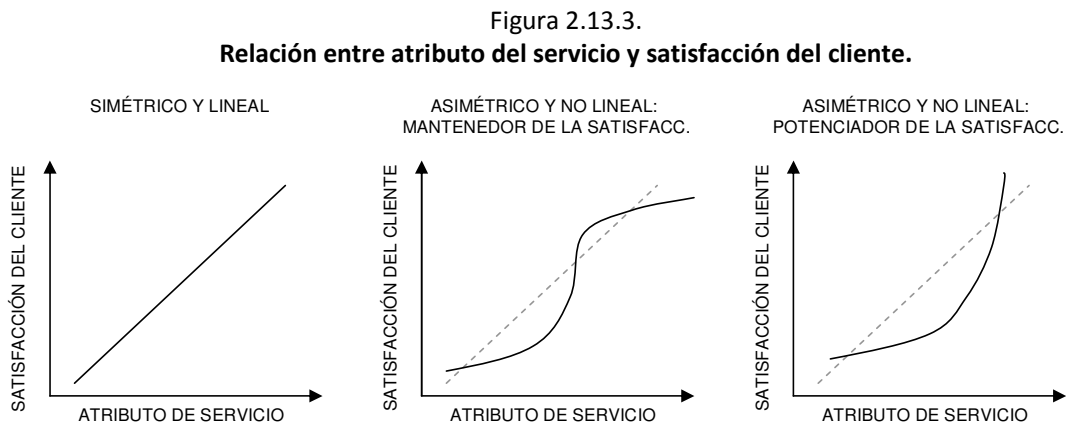
³⁴³ *Ibidem*, pág. 28.

³⁴⁴ ANDERSON, E.W. y MITTAL, V. (2000): ob. cit. pág. 107.

tiene un impacto menor que la inmediatamente anterior. En otras partes de la cadena se dan rendimientos crecientes.

La asimetría y no linealidad ha sido observada en una amplia variedad de estudios. Como consecuencia, si establecemos un modelo lineal, podemos concluir dando pesos incorrectos a los diversos aspectos del servicio, errando así la priorización de esfuerzos para mejorar la satisfacción. El uso de modelos lineales puede llevar a subestimar el impacto de la satisfacción en la fidelidad y – más grave – a subestimar el impacto de insatisfacción sobre la deserción de clientes³⁴⁵.

La siguiente figura muestra la forma de la posible relación entre cada uno de los atributos del servicio, que en su conjunto conforman la calidad de servicio, y la satisfacción del cliente:



Fuente: Anderson y Mittal (2000).

Aunque en algunas ocasiones la relación puede ser lineal (ver primera figura, en la figura 2.13.3), en la mayoría de los casos no lo es. La segunda figura es un ejemplo en el cual incrementos del atributo en los niveles más altos no tienen casi impacto, mientras que ligeras reducciones en la zona central llevan aparejadas fuertes caídas en los niveles de satisfacción. Nos encontramos ante un atributo “mantenedor de la satisfacción”, dado que no permite alcanzar grandes incrementos una vez alcanzado un determinado nivel (ej., en telefonía móvil la calidad de la comunicación). La tercera figura muestra una situación de

³⁴⁵ *Ibidem*, pág. 115.

rendimientos crecientes, de modo que cuanto más aumenten el atributo, más lo hará la satisfacción.

La naturaleza de los atributos puede variar a lo largo del tiempo, dado que la adaptación de la competencia puede hacer que un atributo pase de ser potenciador a mantenedor de la satisfacción, de algo novedoso a algo que se considera un mínimo a ofrecer. Por otro lado, los consumidores tienen distintas respuestas a cambios en los atributos del producto, satisfacción y fidelidad. Esto hace necesaria una segmentación de clientes, para adaptar así las medidas a tomar a la posible respuesta por parte del cliente³⁴⁶.

Al igual que ocurre en la relación entre los atributos del servicio y la satisfacción, la relación entre esta y la fidelidad de clientes es asimétrica, teniendo la insatisfacción un mayor impacto en la fidelidad que la satisfacción.

Figura 2.13.4.
Relación entre satisfacción del cliente y fidelidad.

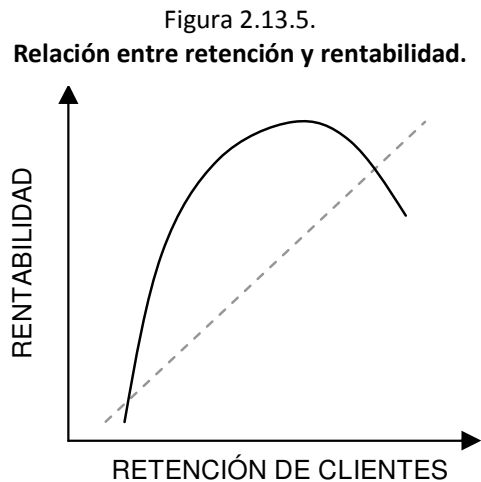


Fuente: Anderson y Mittal (2000).

En base a las bases de datos de la Universidad de Michigan, la forma de la relación entre satisfacción e intención de recompra y especialmente los “codos” o umbrales que separan entre fidelidad y deserción varían enormemente entre los distintos sectores económicos y segmento de clientes. También varían según si tomamos fidelidad como “intención de recompra” o “comportamiento post-compra efectivo”.

³⁴⁶ *Ibidem*, pág. 116.

La relación entre fidelidad y rentabilidad tampoco es lineal. Llegado un cierto nivel de fidelidad, los costes para mantener las ventas se incrementan, dado que se encarecen los costes necesarios para incrementar la satisfacción. Incrementar la fidelidad a ciegas supone unos sobrecostes que afectan negativamente a la rentabilidad. Por otro lado, no todos los clientes son igual de rentables, por lo que si se continua adquiriendo y fidelizando clientes, la “calidad” de su clientela caerá, incrementando los costes de la fidelidad y disminuyendo los beneficios³⁴⁷.



Fuente: Anderson y Mittal (2000).

Cada empresa debe evaluar cada eslabón de su cadena servicio-beneficio, buscando una estrategia que le permita optimizar fidelidad y rentabilidad en base a una asignación adecuada de recursos.

Una empresa que desee hacer funcionar esta cadena servicio-beneficio debe aplicar lo que Heskett y Sasser³⁴⁸ denominan una visión estratégica de servicio, esto es, una estrategia global que incluya un mercado objetivo, un concepto de servicio, una estrategia operativa y los sistemas de soporte adecuado que considere cada uno de los eslabones de la cadena y asegure su funcionamiento.

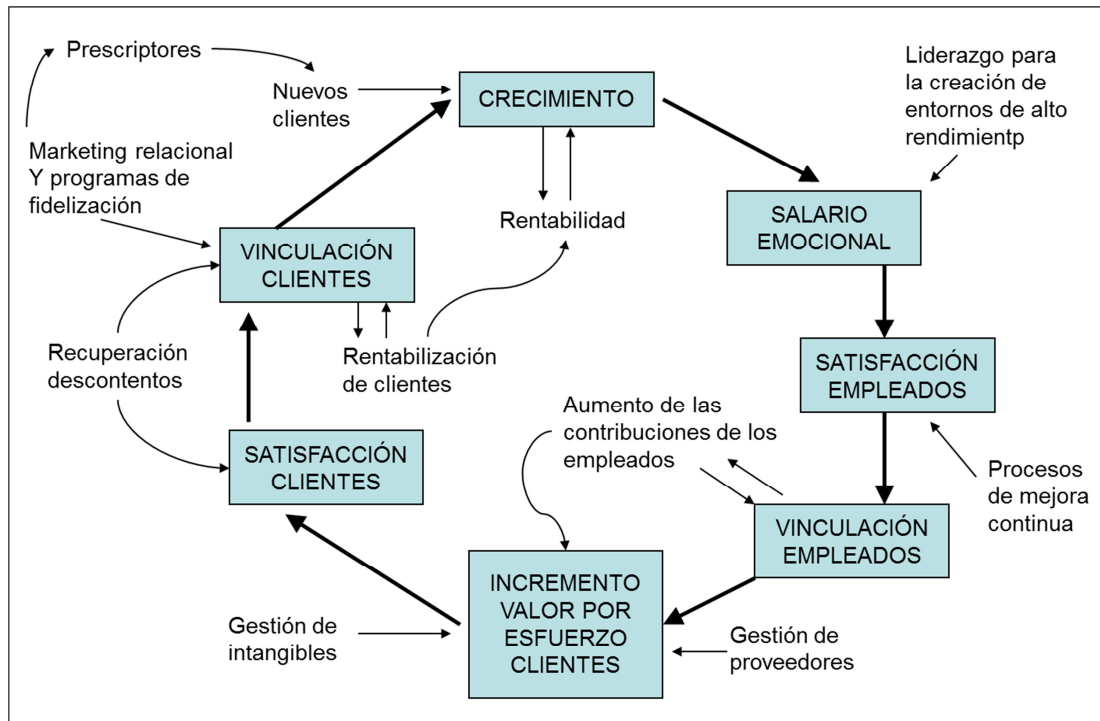
³⁴⁷ *Ibidem*, págs. 107-120.

³⁴⁸ HESKETT, J.L. y SASSER, W.E. (2010): ob. cit. pág. 19-21.

Para Heskett *et al.*³⁴⁹, es necesario añadir un eslabón inicial a la cadena servicio-beneficio. El beneficio y crecimiento empresarial son resultado de la fidelidad del cliente generada a través de su satisfacción, que es función del valor aportado a los clientes. Este valor, a su vez, es producto de la fidelidad y productividad de la plantilla, que depende de la satisfacción de los empleados, y que está directamente relacionada con la calidad interna (o valor) generado para los empleados.

Con el modelo de “servicios y beneficios en la gestión de los negocios”, Heskett, Sasser y Schlesinger relacionan satisfacción con vinculación en empleados y clientes. Estos autores sostienen que mediante la satisfacción y vinculación de los empleados es posible incrementar el valor que recibe el cliente, y con ello incrementar también su nivel de satisfacción y vinculación con la empresa y sus productos (véase figura 2.13.6.)

Figura 2.13.6.
Modelo de servicios y beneficios en la gestión de los negocios.



Fuente: Huete (2003).

³⁴⁹ *Ibidem*, pág. 20.

Los autores defienden la idea que existe una relación entre clientes satisfechos y empleados satisfechos. El cliente satisfecho tolera precios más altos, lo que permite aumentar los salarios de los empleados y con ello el nivel de satisfacción de estos. Como consecuencia, disminuye la rotación de la plantilla y la cantidad de empleados centrados en satisfacer al cliente es mayor. Con esto se da un empujón adicional a la satisfacción del cliente, con lo que el círculo se cierra. Aunque en ocasiones se critica este modelo diciendo que maximizar la satisfacción del empleado puede ir en detrimento de la satisfacción del cliente, sí que hay un cierto acuerdo en el sentido de que se pueden compaginar ambas satisfacciones mediante una comunicación adecuada a la plantilla de las políticas y prácticas internas destinadas a la satisfacción del cliente³⁵⁰.

Según este modelo, el ritmo de crecimiento del negocio y los niveles de rentabilidad empresarial se deben a una serie de antecedentes, es decir, se producen por influencia del resto de los elementos que lo componen. El corazón del modelo se encuentra en la “ecuación de valor”; qué ofrece la empresa y qué esfuerzo pide a los clientes en relación con la competencia (“valor por esfuerzo”). Esta es la fuente y la fuerza que permiten satisfacer y vincular a los clientes. La vinculación de clientes es por tanto fruto de su nivel de satisfacción, resultado a su vez de la ecuación de valor: se asume así que la mejor forma de retener clientes es mejorar su nivel de satisfacción.

14. La relación entre satisfacción y fidelidad.

La relación entre satisfacción y fidelidad es uno de los eslabones más importantes de la cadena servicio-beneficio. Debido a ello, y por ser el objetivo del presente estudio, a continuación profundizaremos en sus características y en los factores y variables que la condicionan.

La satisfacción del cliente ha sido estudiada extensamente durante las últimas cuatro décadas. A pesar de ello, nuestra comprensión sobre los factores que median entre satisfacción e intención de compra es limitada³⁵¹. Los procesos psicológicos la desencadenan

³⁵⁰ VAVRA, T.G. (2002): ob. cit., pág. 29.

³⁵¹ HA, H., JANDA, S. y MUTHALY, S. (2010): ob. cit. pág. 998.

la fidelidad en el cliente son todavía desconocidos, a pesar de que se hayan identificado varios de sus condicionantes previos. Entre estos antecedentes se ha atribuido una especial importancia a la satisfacción del cliente³⁵².

La razón por la cual se ha dedicado tanto esfuerzo a estudiar la calidad de servicio y la satisfacción del cliente se encuentra en la vinculación entre ambos conceptos y las consecuencias, actitudes o comportamientos postcompra del cliente. De acuerdo con la teoría de la “voz de salida” de Hirschman (1970), entre las consecuencias inmediatas de una mayor satisfacción del cliente están la caída de las quejas y la reducción de las deserciones o incremento de la fidelidad³⁵³. La mayoría de investigadores posteriores han aceptado que un desempeño acorde con las expectativas del cliente lleva a su satisfacción (Dabholkar *et al.*³⁵⁴ y Oliver³⁵⁵), lo que a su vez influye sobre su comportamiento de compra³⁵⁶.

Por otro lado, entre las consecuencias de la insatisfacción están la deserción de clientes, la propaganda negativa “boca a boca” y el comportamiento de queja o reclamación. A pesar de lo que se pueda pensar, las quejas o reclamaciones son generalmente la mejor de las reacciones a la insatisfacción del cliente desde el punto de vista de la empresa: los clientes que reclaman son más propensos a volver a comprar, especialmente si su reclamación se atiende correctamente. Los clientes que reclaman buscan reducir su insatisfacción a través de la reclamación, dándole así una segunda oportunidad a la empresa. Esta segunda oportunidad no es sin embargo algo habitual: la mayoría de clientes insatisfechos no se quejan, y optan por la pasividad, esto es, por no volver a comprar a la empresa³⁵⁷.

³⁵² BODET, G. (2008): ob cit. pág. 156.

³⁵³ en AUH, S. y JOHNSON, MICHAEL, D. (1997): ob. cit., pág. 143.

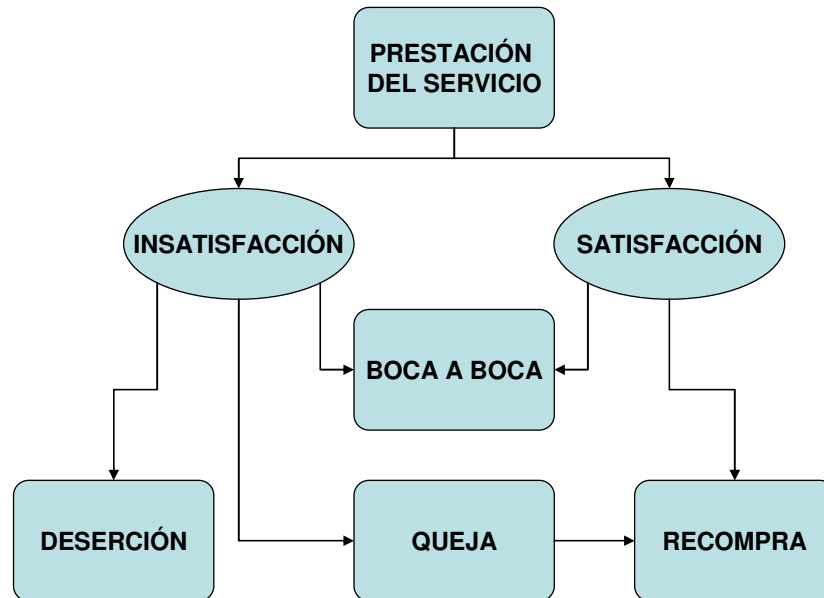
³⁵⁴ DABHOLKAR, P.A., SHEPHERD, C.D. y THORPE, D.I. (2000): "A Comprehensive Framework for Service Quality: An Investigation of Critical Conceptual and Measurement Issues Through a Longitudinal Study", *Journal of Retailing*, vol. 76, núm. 2, pág. 166.

³⁵⁵ OLIVER, R.L. (2010): ob. cit., pág. 458.

³⁵⁶ OLSEN, S.O. (2002): ob. cit. pág. 247.

³⁵⁷ HOMBURG, C., GIERING, A. y HENTSCHEL, F. (1998): ob. cit. pág. 5.

Figura 2.14.1.
Posibles reacciones del cliente ante satisfacción o insatisfacción.



Fuente: Homburg *et al.* (1998).

Aunque la satisfacción del cliente es universalmente reconocida como un determinante fundamental del comportamiento de recompra, hay evidencias que sugieren que, en ciertas circunstancias, la satisfacción no tiene ningún efecto sobre la recompra³⁵⁸. Estos resultados llevan al surgimiento de nuevas cuestiones, dado que la comprensión teórica al respecto no es insuficiente para explicar cuándo y por qué la satisfacción pierde su efecto sobre la recompra.

Son muy numerosos los estudios que han analizado la relación entre satisfacción y fidelidad, aunque normalmente limitándose a las intenciones de comportamiento y dejando de lado el comportamiento efectivo³⁵⁹. Estos estudios tienden a centrarse en tres aspectos principales:

- Analizar los efectos de la satisfacción sobre la fidelidad.
- Determinar la forma en que la satisfacción incide sobre la fidelidad.
- Investigar sobre las variables que moderan el efecto de la satisfacción sobre la fidelidad.

³⁵⁸ VOSS, G.B., GODFREY, A. y SEIDERS, K. (2010): ob. cit. pág. 111.

³⁵⁹ NERDINGER, F.W. y NEUMANN, C. (2007): ob. cit. pág. 141.

14.1. Efectos de la satisfacción sobre la fidelidad.

Mayoritariamente se considera que la satisfacción es una causa central de la fidelidad, afirmando que a mayor satisfacción, mayor será la fidelidad³⁶⁰.

Heskett y Sasser³⁶¹, afirman que la satisfacción del cliente es una actitud que desencadena el comportamiento de fidelidad en el cliente. Este comportamiento, a su vez, lleva implícita una actitud de compromiso, y puede generar un sentimiento de pertenencia en el cliente, sentimiento este que a su vez es una actitud caracterizada por ciertos comportamientos. El sentimiento de pertenencia (*ownership*) en los clientes se caracteriza por la compra repetitiva, la alta frecuencia de compra y el valor de las recomendaciones a nuevos clientes, así como por la crítica constructiva, las sugerencias de mejora de los productos existentes y la realización de propuestas de nuevos productos. En muchos sectores, una empresa puede obtener resultados sobresalientes si consigue crear un número relativamente pequeño de clientes comprometidos.

La influencia positiva de la satisfacción sobre la fidelidad se ha verificado en múltiples sectores económicos de múltiples mercados. En un meta-análisis de 50 estudios empíricos publicados en revistas anglosajonas, Szymanski y Henard³⁶² concluyen que la relación positiva entre satisfacción y fidelidad queda confirmada. A pesar de ello, la naturaleza de la relación entre ambos constructos no ha sido establecida de forma clara³⁶³. Aunque son muchos los estudios que verifican una relación positiva entre satisfacción y fidelidad, también se da el caso de clientes que, pese a estar contentos, interrumpen la relación con el producto o empresa.

En la práctica empresarial también se considera que una alta satisfacción debe llevar casi obligatoriamente a una mayor fidelidad. Este, sin embargo, no es siempre el caso. Muchos clientes que dicen estar satisfechos cambian acto seguido a un competidor³⁶⁴. Algunas

³⁶⁰ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 91.

³⁶¹ HESKETT, J.L. y SASSER, W.E. (2010): ob. cit. pág. 23.

³⁶² SZYMANSKI, D. M. y HENARD, D. H. (2001): ob. cit. pág. 24.

³⁶³ HA, H., JANDA, S. y MUTHALY, S. (2010): ob. cit. pág. 998.

³⁶⁴ CHANDRASHEKARAN, M., ROTTE, K., TAX, S. y GREWAL, R. (2007): ob. cit. pág. 153.

empresas descubren que es difícil encontrar una relación positiva entre satisfacción y fidelidad: un cliente insatisfecho tenderá a ser infiel (si no hay barreras de salida que le impidan el cambio), pero eso no implica que todos los clientes satisfechos sean obligatoriamente fieles. Entre un 60 y un 80% de los clientes infieles decían estar satisfechos o muy satisfechos en la anterior encuesta³⁶⁵.

Una posible causa de la inconsistencia de la relación entre satisfacción y fidelidad está en la posible falta de claridad semántica del término “satisfecho”. Meyer³⁶⁶ menciona una encuesta en la cual un 37% de los individuos consideraban que “satisfecho” es un adjetivo positivo (“bueno”, “sin defectos”), mientras que para un 35% era un estado ambivalente (“sin problema”, “suficiente”) y para un 28% tenía incluso asociaciones negativas (“pasable”, “soportable”). Como consecuencia, en esta misma encuesta, un 56% de las personas “más bien satisfechas” pensaban en cambiar de proveedor. A esto se añaden las posibles connotaciones e interpretaciones culturales de este término, que pueden llevar a diferencias tanto regionales como étnicas o socioculturales.

Otra posible explicación a este hecho la ofrece el modelo de “Satisfacción Cualitativa” de Stauss y Neuhaus³⁶⁷, que define cinco tipos de satisfacción según su efecto sobre la fidelidad:

- *Satisfacción exigente*: se da cuando la satisfacción va unida a sentimientos positivos como el optimismo y la confianza. Se considera que –por la experiencia pasada– el producto o servicio garantiza la satisfacción, lo que lleva a mantener la relación considerando que la calidad de servicio continuará mejorando. Las crecientes expectativas del cliente pueden llevarle a esperar más de lo razonable, lo que en último extremo puede llegar a poner en peligro ese sentimiento de satisfacción y su propia fidelidad al producto.
- *Satisfacción estable*: también va unida a sentimientos positivos, pero actúa de un modo más pasivo en lo que se refiere a expectativas y deseos. El cliente espera que

³⁶⁵ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 92.

³⁶⁶ *Ibidem*, pág. 94.

³⁶⁷ NERDINGER, F.W. y NEUMANN, C. (2007): ob. cit. pág. 142.

todo continúe como hasta ahora, sin cambios significativos. Esta satisfacción es sin duda la más deseable para una empresa.

- *Satisfacción resignada*: en estos casos el cliente considera que no puede esperar más de lo ya recibido. A pesar de ello desea mantener la relación, dado que no espera nada mejor de otros productos alternativos. Si se le ofrece algo mejor, pueden cambiar de proveedor.
- *Insatisfacción estable*: el cliente está decepcionado con el producto, pero reacciona de forma pasiva. Espera más, pero no sabe cómo conseguirlo. Los clientes de este tipo están listos para el cambio, pero mantendrán la relación hasta que se produzca algo que les mueva a cambiar.
- *Insatisfacción exigente*: Clientes descontentos que exigen una mejora sustancial del producto para mantener la relación con la empresa.

Chandrashekarán *et al.*³⁶⁸ ofrecen otra posible explicación para la deserción de clientes satisfechos estableciendo dos componentes de la satisfacción: el nivel de satisfacción (alto o bajo) y la intensidad o fuerza de la satisfacción (muy intensa o poco intensa). Concluyen que la satisfacción sólo conduce a la fidelidad cuando es fuerte o intensa. Ante un mismo nivel de satisfacción, el efecto cae aproximadamente un 60% cuando la satisfacción es menos intensa. También indican que los aspectos previos de la relación (duración de la relación comercial, volumen de negocio, y satisfacción con las experiencias previas) tienen un fuerte impacto sobre la fidelidad: una experiencia positiva previa no mitiga el efecto de una satisfacción débil, es más, los clientes más vulnerables, los que tienen unos juicios de satisfacción más débiles, son los que han tenido una relación más larga con la empresa, los responsables de un alto volumen de negocio y que han tenido experiencias previas positivas. Son por tanto los clientes más fieles los que son más vulnerables. La intensidad de la satisfacción a lo largo del tiempo es por tanto dinámica, lo que hace imprescindible hacer estudios longitudinales sobre su evolución y mejorar así el conocimiento sobre la relación entre fidelidad y satisfacción.

³⁶⁸ CHANDRASHEKARAN, M., ROTTE, K., TAX, S. y GREWAL, R. (2007): ob. cit. pág. 154.

Esta inconsistencia también puede surgir al valorar las intenciones de comportamiento. Auh y Johnson³⁶⁹ indican que, cuando un cliente valora su satisfacción actual, da generalmente un mayor peso a la calidad del servicio que al precio pagado al evaluar su nivel de satisfacción, mientras que al establecer sus intenciones de comportamiento (de fidelidad), y dado que desconoce el servicio de otros proveedores, da un mayor peso al precio. En el caso de un proveedor relativamente caro, esto puede llevar a una incongruencia entre satisfacción y fidelidad.

En conclusión, y aunque hay una creencia general en que la satisfacción del cliente está relacionada positivamente con la fidelidad, en realidad esta asociación varía según el tipo de producto y mercado, y además existen diversos factores moderan esta relación³⁷⁰. La relación entre satisfacción y fidelidad se ve afectada por el sector económico en el que opera la empresa y por la propia empresa³⁷¹.

14.2. Forma de la influencia de satisfacción sobre fidelidad.

Son numerosos los estudios que investigan la estructura de la relación entre satisfacción y fidelidad. A pesar de ello, no existe un consenso general sobre la forma de la relación entre satisfacción y fidelidad. Nerdinger y Neumann³⁷² resumen los estudios sobre la forma de esta relación enumerando las siguientes posibles formas de la relación:

- *Progresiva*: cuando la satisfacción es alta, pequeñas variaciones de esta llevan a importantes variaciones de la fidelidad (ej. Jones y Sasser, 1995³⁷³).
- *En forma de silla*: sólo cuando la satisfacción alcanza un determinado nivel se consiguen efectos relevantes sobre la fidelidad. Sólo tras pasar un cierto nivel de indiferencia se consiguen efectos importantes (ej. Müller y Risenbeck, 1991³⁷⁴).

³⁶⁹ AUH, S. y JOHNSON, MICHAEL, D. (2005): "Compatibility effects in evaluations of satisfaction and loyalty", *Journal of Economic Psychology*, Núm. 26, pág. 53.

³⁷⁰ WANG, X., CHEN, Y.H. y TSAI, S.C. (2010): "Personality Traits as Moderators of the Relationship between Customer Satisfaction and Loyalty", *7th International Conference on Service Systems and Service Management (ICSSM)*, [<http://www.ieee.org>], consult. 20/02/2011, pág.1.

³⁷¹ MORGAN, N.A. y REGO, L.L. (2006): ob. cit. pág. 437.

³⁷² NERDINGER, F.W. y NEUMANN, C. (2007): ob. cit. pág. 143.

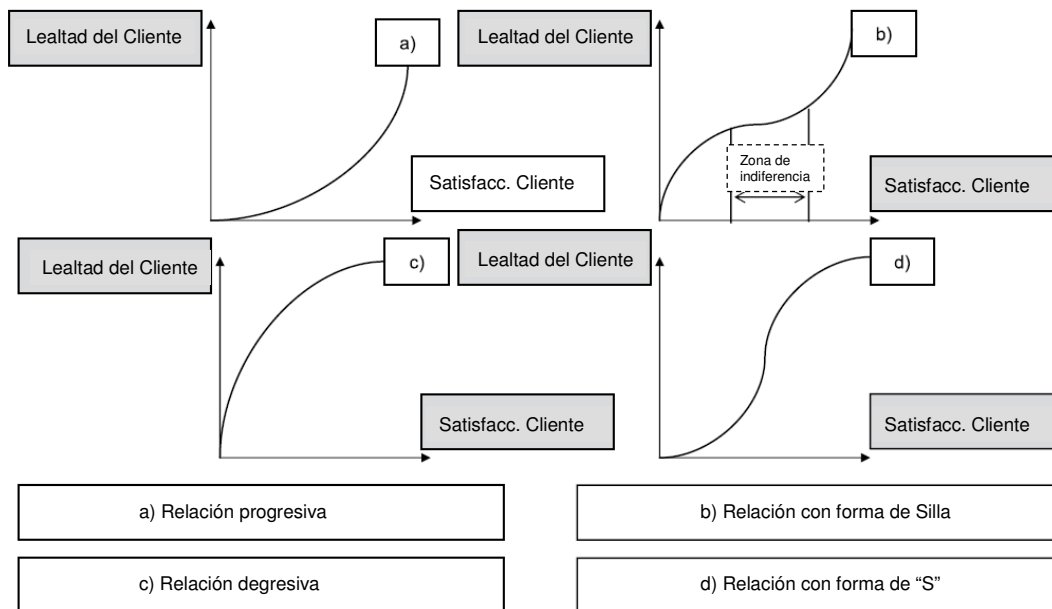
³⁷³ JONES, T.O. y SASSER, W.E. (1995): ob. cit., pág. 5.

³⁷⁴ NERDINGER, F.W. y NEUMANN, C. (2007): ob. cit. pág. 144.

- *Degresiva*: en determinadas condiciones, pequeños cambios en la satisfacción pueden producir grandes cambios en la fidelidad. A partir de un cierto nivel, incrementos marginales de la satisfacción apenas afectan a la fidelidad (ej. Jones y Sasser, 1995³⁷⁵).
- *Con forma de "S"*: Burmann (1991³⁷⁶) investigó la relación entre satisfacción y fidelidad en el sector de automoción, llegando a la conclusión de que clientes muy satisfechos son menos sensibles a cambios en los niveles de satisfacción que clientes por debajo de un cierto umbral de satisfacción.

Figura 2.14.2.1.

Posibles formas de la función que relaciona satisfacción del cliente y fidelidad.



Fuente: Nerding y Neumann (2007).

La falta de uniformidad en las relaciones empíricas causa-efecto se debe seguramente a las diferentes características de cada mercado, producto y cliente. Para Jones y Sasser³⁷⁷, las diferencias en la forma de la curva se deben a las características competitivas del mercado, de modo que a mayor nivel competitivo, mayor será la relación entre satisfacción y fidelidad, pasándose de no haber casi relación a tener esta una forma progresiva (véase

³⁷⁵ JONES, T.O. y SASSER, W.E. (1995): ob. cit., pág. 5.

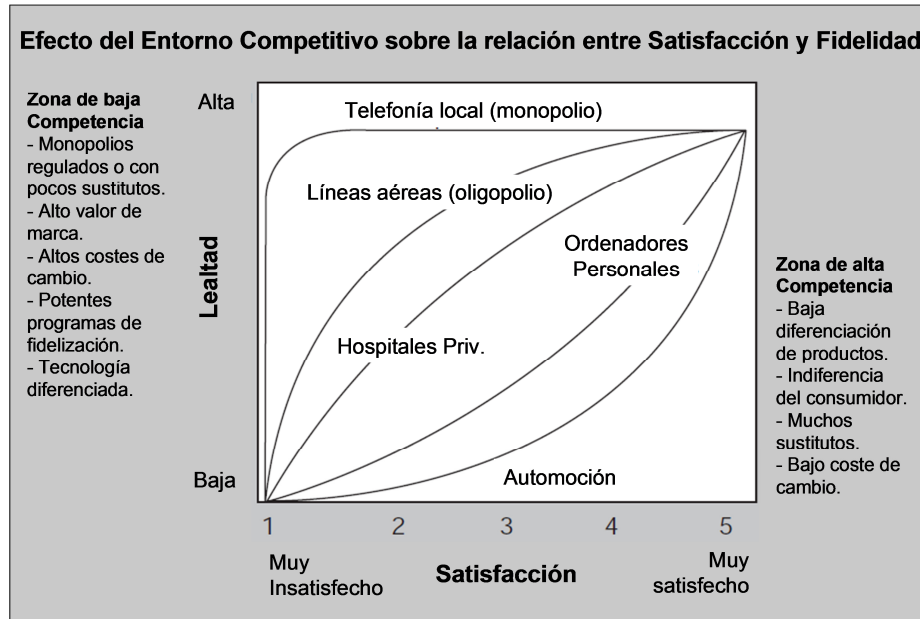
³⁷⁶ NERDINGER, F.W. y NEUMANN, C. (2007): ob. cit. pág. 144.

³⁷⁷ JONES, T.O. y SASSER, W.E. (1995): ob. cit., pág. 5.

figura 2.14.2.2). Aunque actualmente la discusión se centra principalmente en la relación progresiva y la relación en forma de silla, no hay unanimidad al respecto³⁷⁸.

Figura 2.14.2.2.

Efecto del entorno competitivo sobre la relación entre satisfacción y fidelidad.



Fuente: Jones y Sasser (1995).

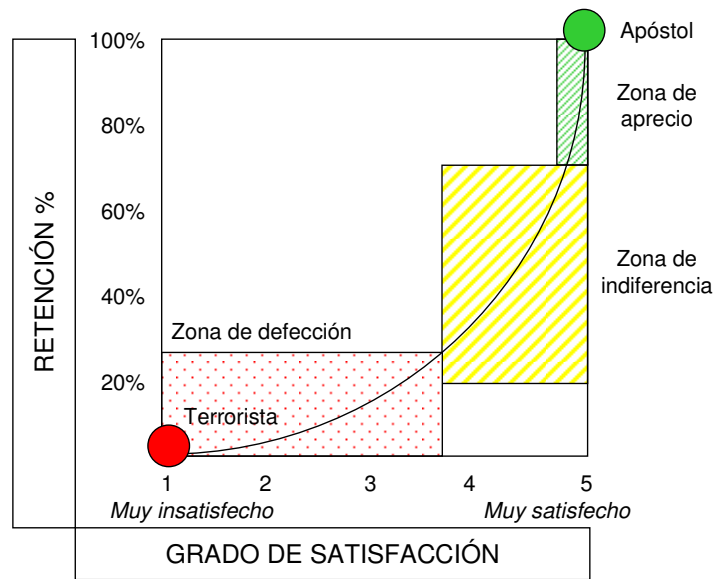
La figura 2.14.2.3. representa la relación entre satisfacción y fidelidad según Heskett *et al.*³⁷⁹, que se descartan por la *función progresiva*. En ella se aprecia una relación exponencial: a más satisfacción, más fidelidad. Por otro lado, describe tres grandes áreas: deserción (clientes muy insatisfechos), indiferencia y aprecio (clientes muy satisfechos).

³⁷⁸ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 95.

³⁷⁹ HESKETT, J.L., JONES, T.O., LOVEMAN, G.W., SASSER, W.E.JR., y LEONARD A. (1994): ob. cit. pág. 167.

Figura 2.14.2.3.

Relación progresiva entre satisfacción y fidelidad.



Fuente: Heskett *et al.* (1994).

En situaciones de monopolio u oligopolio, los clientes tienen mayores barreras para cambiar de empresa, al quedar reducida su capacidad de elección. En estos casos, la curva queda abombada hacia la izquierda, reflejando una mayor fidelidad a menor satisfacción. La mayoría de los sectores de las economías de mercado están viviendo un proceso de liberalización, lo que causa el efecto contrario (abombamiento a la derecha). Los programas de satisfacción y fidelización de clientes se convierten, por lo tanto, en un imperativo estratégico³⁸⁰.

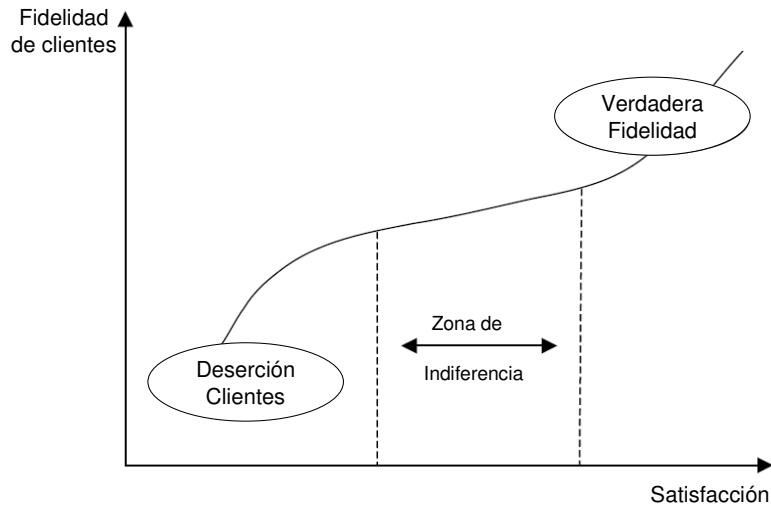
Son varios los autores que se decantan por la función en “forma de silla”³⁸¹, que contempla una zona de satisfacción intermedia en la cual la satisfacción no influye de forma remarcable sobre la fidelidad. Por el contrario, consideran que se producen reacciones relevantes por parte de los clientes muy insatisfechos y muy satisfechos, de modo que la satisfacción del cliente sólo serviría para mejorar la fidelidad si somos capaces de ofrecer un servicio que permita alcanzar altos niveles de satisfacción.

³⁸⁰ HUETE, L.M. (2003): ob. cit., pág. 73.

³⁸¹ HOMBURG, C. y KOSCHATE, N. (2007): ob. cit. pág. 849.

Figura 2.14.2.4.

Posible relación funcional entre satisfacción y fidelidad de clientes.



Fuente: Homburg y Koschate (2007).

Según Coyne³⁸², es necesario ofrecer al cliente un producto-servicio mínimo para que alcance el umbral de satisfacción mínima. Por debajo de este umbral la empresa sufrirá consecuencias muy negativas en términos de fidelidad de su clientela³⁸³. Existe un segundo umbral, superior al primero en términos de calidad de servicio, a partir del cual se obtiene una fidelidad de compra muy superior. Para alcanzar este umbral son necesarias una serie de inversiones destinadas a intensificar el nivel de servicio, cuya rentabilidad deberá ser analizada muy exhaustivamente.

La existencia de la “zona de indiferencia” en la función de “forma de silla” es coherente con la teoría sobre los determinantes psicológicos del comportamiento decisor del consumidor. Las personas tienen una capacidad limitada para procesar información, lo que les lleva a tomar decisiones siguiendo métodos heurísticos. Por ejemplo, una persona puede disminuir su esfuerzo de búsqueda limitando las alternativas o confiando en determinadas informaciones clave, como por ejemplo su comportamiento pasado. Siguiendo este razonamiento, podemos asumir que una satisfacción continuada está correlacionada

³⁸² COYNE, K. (1989): "Beyond service fads: meaningful strategies for the real world", *Sloan Management Review*, vol. 30, núm. 4, pág. 72.

³⁸³ REY, M. (1999): ob. cit., pág. 50.

negativamente con los costes de búsqueda, por lo que, *ceteris paribus*, pequeñas variaciones en la satisfacción no tienen por qué afectar a la fidelidad³⁸⁴.

14.3. Variables moderadoras del efecto de la satisfacción sobre la fidelidad.

Hay un consenso general en las teorías sobre la fidelización de clientes, ya sean económicas, psicológicas o psicosociales, en el sentido de que la satisfacción del cliente es una variable que ocupa una posición fundamental en el desarrollo de la fidelidad³⁸⁵. Cuando un cliente está satisfecho con la relación, esto es, percibe un valor positivo, en general tiende a querer mantenerla o incluso intensificarla. A pesar de ello, la satisfacción no tiene por qué obligatoriamente desembocar en fidelidad. Muchos clientes que dicen estar satisfechos con un proveedor de servicios desertan³⁸⁶. Este hecho nos lleva a la constatación de que la satisfacción del cliente no es la única variable que incide sobre la fidelidad, sino que hay otros factores que pueden reforzarla o debilitarla.

Un creciente número de estudios demuestra que el impacto de la satisfacción del cliente sobre su fidelidad es muy complejo, lo que es indicativo de la influencia de diversas variables moderadoras. Esto ha llevado a muchos los especialistas a estudiar las variables o factores moderadores en el contexto de la relación entre satisfacción y fidelidad del cliente³⁸⁷. Aunque hay un consenso general en la literatura en el sentido de que la satisfacción del cliente repercute positivamente sobre su fidelidad, no podemos olvidar que hay otros factores que influyen sobre la fidelidad, ya sea de manera positiva o negativa³⁸⁸.

Definimos como variables moderadoras aquellas afectan la forma o fuerza de la relación entre una variable dependiente y otra independiente. En un contexto de servicios, son muchos los factores moderadores que influyen sobre la relación entre satisfacción del cliente y fidelidad³⁸⁹.

³⁸⁴ WALSH, G., EVANSCHITZKY, H. y WUNDERLICH, M. (2008): ob. cit. pág. 981.

³⁸⁵ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 62.

³⁸⁶ CHANDRASHEKARAN, M., ROTTE, K., TAX, S. y GREWAL, R. (2007): ob. cit. pág. 153.

³⁸⁷ WALSH, G., EVANSCHITZKY, H. y WUNDERLICH, M. (2008): ob. cit. pág. 979.

³⁸⁸ CHANDRASHEKARAN, M., ROTTE, K., TAX, S. y GREWAL, R. (2007): ob. cit. pág. 153.

³⁸⁹ WALSH, G., EVANSCHITZKY, H. y WUNDERLICH, M. (2008): ob. cit. pág. 979.

Un ejemplo al respecto son los costes de transacción³⁹⁰. A precio igual, el cliente optará por la mejor calidad de servicio. A igual calidad de servicio, el cliente optará por la alternativa más barata³⁹¹. Walsh *et al.*³⁹² apuntan a los incidentes críticos y a los niveles de renta como importantes moderadores de la relación entre satisfacción del cliente y fidelidad. Seiders *et al.*³⁹³ encuentran diversas variables que afectan positivamente a la relación entre satisfacción y fidelidad, como los ingresos o el grado de implicación del cliente con el servicio. Otras investigaciones han sugerido que la fidelidad de clientes se ve fuertemente influida por la actitud del cliente hacia la marca, así como por otros factores como las normas sociales vigentes, los costes de selección, la comodidad y accesibilidad del servicio, las alternativas disponibles, etc.³⁹⁴.

Numerosos factores exógenos afectan la fuerza con la cual la satisfacción influye sobre la fidelidad (véase Mittal y Kamakura³⁹⁵ o Homburg y Koschate³⁹⁶). Las características del cliente, por ejemplo, tienen una importante influencia sobre esta relación. Diversas investigaciones han llegado a la conclusión de que los niveles de satisfacción dependen de las características de los consumidores³⁹⁷. Ha *et al.*³⁹⁸ basándose en 11 estudios al respecto además del suyo propio, enumeran las siguientes variables moderadoras de la relación entre satisfacción y fidelidad:

1. Actitud y expectativas de satisfacción.
2. Mecanismos de generación de la satisfacción.
3. Experiencia emocional y atribución a causas internas o externas.
4. Familiaridad del cliente con el servicio.
5. Preferencias de marca.
6. Orientación económica y volumen de compra.

³⁹⁰ OLIVA, T.A., OLIVER, R.L. y MACMILLAN, I. C. (1992): "A catastrophe model for developing service satisfaction strategies", *Journal of Marketing*, vol. 56, núm. 3, pág. 86.

³⁹¹ HOROVITZ, J. (1993): ob. cit., pág. 9.

³⁹² WALSH, G., EVANSCHITZKY, H. y WUNDERLICH, M. (2008): ob. cit. pág. 995.

³⁹³ SEIDERS, K., VOSS, G.B., GREWAL, D. y GODFREY, A.L. (2005): ob. cit. pág. 37.

³⁹⁴ SUH, J.C. y YI, Y. (2006): "When Brand Attitudes Affect the Customer Satisfaction-Loyalty Relation: The Moderating Role of Product Involvement", *Journal of Consumer Psychology*, vol. 16, núm. 2, pág. 146.

³⁹⁵ MITTAL, V. y KAMAKURA, W. (2001): ob. cit. pág. 136.

³⁹⁶ HOMBURG, C. y KOSCHATE, N. (2007): ob. cit. pág. 851.

³⁹⁷ COOIL, B., KEININGHAM, T.L., AKSOY, L. y HSU, M. (2007): ob. cit. pág. 68.

³⁹⁸ HA, H., JANDA, S. y MUTHALY, S. (2010): ob. cit. pág. 1000.

7. Expectativas ajustadas.
8. Confianza.
9. Ingresos e involucración.
10. Atribución.
11. Expectativas ajustadas, confianza y actitud.

De manera consecuente, otros estudios concluyen que las características del cliente moderan el efecto de la satisfacción sobre su comportamiento, de modo que clientes diferentes (ej. edad, sexo, nivel económico, nivel educativo, país, etc.) reaccionan de forma diferente ante la satisfacción³⁹⁹. Ejemplos al respecto son los estudios de Baumann *et al.*⁴⁰⁰; Mägi⁴⁰¹; Mittal y Kamakura⁴⁰²; Homburg y Giering⁴⁰³; Homburg *et al.*⁴⁰⁴ o Keiningham *et al.*⁴⁰⁵. Las principales variables personales a considerar son:

- *Edad*: Los clientes de mayor edad tienden a ser más fieles en el sector de automoción⁴⁰⁶. Mittal y Kamakura⁴⁰⁷ concluyen que la relación entre satisfacción y comportamiento de recompra es mayor para las personas jóvenes. Otros estudios llegan a conclusiones diferentes: según un estudio de la Asociación Americana de Personas Retiradas, los consumidores de mayor edad tiene la misma tendencia que lo más jóvenes a cambiar de marca⁴⁰⁸. A pesar de ello, y en general, se considera que las personas de mayor edad tienden a ser más fieles que el resto.

³⁹⁹ COOIL, B., KEININGHAM, T.L., AKSOY, L. y HSU, M. (2007): ob. cit. pág. 68.

⁴⁰⁰ BAUMANN, C., BURTON, S. y ELLIOTT, G. (2005): "Determinants of Customer Loyalty and Share of Wallet in Retail Banking", *Journal of Financial Services Marketing*, vol. 9, núm. 3, págs. 231-48.

⁴⁰¹ MÄGI, A.W. (2003): "Share of Wallet in Retailing: The Effects of Customer Satisfaction, Loyalty Cards and Shopper Characteristics", *Journal of Retailing*, vol. 79, núm. 2, págs. 97-106.

⁴⁰² MITTAL, V. y KAMAKURA, W. (2001): ob. cit. págs. 131-142.

⁴⁰³ HOMBURG, C. y GIERING, A. (2001): "Personal Characteristics as Moderators of the Relationship Between Customer Satisfaction and Loyalty: An Empirical Analysis", *Psychology & Marketing*, vol. 18, núm. 1, págs. 43-66.

⁴⁰⁴ HOMBURG, C., GIERING, A. y MENON, A. (1999): "Relationship Characteristics as Moderators of the Satisfaction-Loyalty Link: Findings in a Business-to-Business Context", *Institut für Marktorientierte Unternehmensführung an der Universität Mannheim*, Mannheim (Alemania), [<http://www.imu-mannheim.de>], consult. 02/10/2012, pág. 18.

⁴⁰⁵ KEININGHAM, T.L., PERKINS-MUNN, T. y EVANS, H. (2003): ob. cit. págs. 37-50.

⁴⁰⁶ COOIL, B., KEININGHAM, T.L., AKSOY, L. y HSU, M. (2007): ob. cit. pág. 70.

⁴⁰⁷ MITTAL, V. y KAMAKURA, W. (2001): ob. cit. pág. 139.

⁴⁰⁸ COOIL, B., KEININGHAM, T.L., AKSOY, L. y HSU, M. (2007): ob. cit. pág. 70.

- *Sexo*: según Mittal y Kamakura⁴⁰⁹ las mujeres son más tolerantes o tienen umbrales más bajos que los hombres, es decir: para el mismo nivel de satisfacción la probabilidad de recompra en las mujeres es uniformemente mayor que para los hombres.
- *Renta*: Hay una considerable cantidad de estudios sobre la relación entre ingresos y fidelidad⁴¹⁰. Algunos de estos estudios indican que las personas con mayor nivel de ingresos tienden a ser menos fieles. Esta afirmación la argumentan por diversas vías. Por un lado, debido al efecto de la educación. Las personas con mayores niveles de renta suelen tener una mayor formación, lo que les permite procesar mejor la información recibida y buscar alternativas con mayor facilidad. Por otro lado, las personas con mayor poder adquisitivo tienen también mayor libertad de elección, dado que se ven menos limitadas por el factor precio y asumen menores riesgos al cambiar de proveedor⁴¹¹. Cooil *et al.*⁴¹², citan algunos estudios que achacan una menor fidelidad a mayor renta, así como a otros autores llegan a la conclusión contraria, argumentando que una persona de mayor nivel económico está menos dispuesta a dedicar su tiempo a buscar la mejor oferta, y por tanto es más fiel.
- *Educación*: Mayores niveles educativos están asociados con menores niveles de fidelidad, aunque dependiendo del sector, por ejemplo con los servicios *on-line*, ocurre lo contrario⁴¹³.
- *Nivel de conocimientos sobre el producto o servicio*: las personas con mayor nivel de conocimientos son menos leales, al tener un mejor conocimiento de la oferta de la competencia y percibir un menor riesgo con el cambio⁴¹⁴.
- *Características de la relación con el proveedor*: factores tales como nivel de confianza, intercambio de información, colaboración y flexibilidad atenúan el impacto de la satisfacción del cliente sobre su fidelidad⁴¹⁵.
- *Tiempo de relación con el proveedor*: Los clientes con experiencias positivas a lo largo del tiempo son menos tendentes a “desertar” y están más dispuestos a perdonar

⁴⁰⁹ MITTAL, V. y KAMAKURA, W. (2001): ob. cit., pág. 137.

⁴¹⁰ WALSH, G., EVANSCHITZKY, H. y WUNDERLICH, M. (2008): ob. cit. pág. 983.

⁴¹¹ WALSH, G., EVANSCHITZKY, H. y WUNDERLICH, M. (2008): ob. cit. pág. 983.

⁴¹² COOIL, B., KEININGHAM, T.L., AKSOY, L. y HSU, M. (2007): ob. cit. pág. 71.

⁴¹³ *Ibidem*, pág. 71.

⁴¹⁴ *Ibidem*, pág. 71.

⁴¹⁵ HOMBURG, C., GIERING, A. y MENON, A. (1999): ob. cit., pág. 18.

fallos en el producto. Con el tiempo, los costes de cambiar tienden a aumentar, haciendo más difícil el cambio⁴¹⁶.

- *Variables situacionales*: factores como la orientación de precios, la titularidad de la relación, el grado de involucración, la distancia física o el volumen de compra pasado determinan también el efecto de satisfacción sobre fidelidad.
- *Personalidad*: La personalidad es una variable psicográfica que juega un papel importante en la investigación del comportamiento⁴¹⁷. Factores del cliente como la predisposición a asumir riesgos, la necesidad de variedad (*variety seeking*) o la propensión a la búsqueda de ofertas (*bargain hunting*) afectan de forma considerable a esta relación⁴¹⁸.

No hay por tanto unanimidad sobre el efecto moderador de las características personales, dado que los diversos estudios realizados ofrecen resultados encontrados, con efectos tanto positivos como negativos. En cualquier caso, y como es lógico, los condicionantes de la relación entre satisfacción y fidelidad van más allá de las características del cliente. Walsh *et al.*⁴¹⁹ distinguen tres categorías de factores moderadores:

- *Los que pueden ser gestionados por la empresa* (ej. métodos de gestión de incidentes críticos, programas corporativos de fidelización, nivel de innovación, etc.)
- *Los que son resultado de la interacción entre cliente y empleado* (ej. gestión efectiva de incidentes críticos, la “química” entre empleado y cliente, etc.)
- *Las variables puramente relacionadas con el cliente* [ej. edad, ingresos, sexo, nivel de formación, conocimientos sobre el producto, necesidad de variedad (*variety seeking*), involucración con el producto, tendencia a la caza de ofertas (*bargain hunting*), experiencias previas, personalidad, etc.].

Adicionalmente, podemos añadir una cuarta categoría a esta clasificación: los *factores exógenos al cliente, al producto o la empresa*, como pueden ser la regulación legal, las

⁴¹⁶ COOIL, B., KEININGHAM, T.L., AKSOY, L. y HSU, M. (2007): ob. cit. pág. 72, y HOMBURG, C., GIERING, A. y MENON, A. (1999): ob. cit., pág. 18.

⁴¹⁷ WANG, X., CHEN, Y.H. y TSAI, S.C. (2010): ob. cit., pág. 2.

⁴¹⁸ HOMBURG, C. y KOSCHATE, N. (2007): ob. cit. pág. 851.

⁴¹⁹ WALSH, G., EVANSCHITZKY, H. y WUNDERLICH, M. (2008): ob. cit. pág. 978.

alternativas disponibles, la presión competitiva o la accesibilidad al producto pueden condicionar de forma considerable la relación entre satisfacción y fidelidad⁴²⁰. En mercados con alta presión competitiva (como el de automoción), un cliente cambiará de proveedor en cuanto tenga la posibilidad de hacerlo⁴²¹.

Seiders *et al.*⁴²², ofrecen una clasificación alternativa de los factores moderadores: las características del cliente (edad, sexo, nivel de renta, etc.), las de la relación (duración, intensidad, frecuencia, etc.) y las del mercado (tipo de producto, nivel de competitividad, regulación, etc.). Aunque estos autores sólo encuentran soporte empírico para el primer y el tercero de estos grupos de factores, concluyendo que la satisfacción no afecta a la fidelidad en el caso de productos de baja implicación o clientes con un bajo nivel de renta, otros autores, como Cooil *et al.*⁴²³, Van Doorn y Verhoef⁴²⁴ y Voss *et al.*⁴²⁵ sí encuentran soporte empírico para los factores relacionales como la duración de la relación o los incidentes críticos. En relación a estos últimos, Van Doorn y Verhoef concluyen que la satisfacción no incide sobre la fidelidad salvo que los clientes experimenten un fallo en la prestación del servicio, momento a partir del cual la satisfacción pasa a ser un importante determinante.

En cualquier caso, no hay unanimidad ni en el sentido ni en la intensidad del efecto moderador de estas variables⁴²⁶ y, adicionalmente, los resultados obtenidos en un sector económico no pueden ser trasladados a otros sectores⁴²⁷.

Esta relación se ve claramente en la matriz mostrada abajo. Mientras en los sectores I y II hay una clara relación positiva entre satisfacción y fidelidad, no ocurre lo mismo en los otros dos sectores. En el sector III es posible impedir el cambio pese a una baja satisfacción mediante barreras de salida, mientras que en el sector IV las actividades de la competencia

⁴²⁰ HOMBURG, C. y KOSCHATE, N. (2007): ob. cit. pág. 851.

⁴²¹ MEYER, A. (2010): ob. cit. pág. 92.

⁴²² SEIDERS, K., VOSS, G.B., GREWAL, D. y GODFREY, A.L. (2005): ob. cit. pág. 37.

⁴²³ COOIL, B., KEININGHAM, T.L., AKSOY, L. y HSU, M. (2007): ob. cit. pág. 78.

⁴²⁴ VAN DOORN, J. y VERHOEF, P.C. (2008): "Critical Incidents and the Impact of Satisfaction on Customer Share", *Journal of Marketing*, núm. 72, núm. 4, pág. 138.

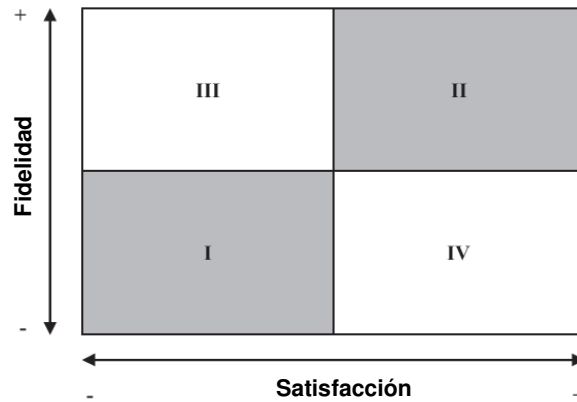
⁴²⁵ VOSS, G.B., GODFREY, A. y SEIDERS, K. (2010): ob. cit. pág. 121.

⁴²⁶ WALSH, G., EVANSCHITZKY, H. y WUNDERLICH, M. (2008): ob. cit. pág. 978.

⁴²⁷ COOIL, B., KEININGHAM, T.L., AKSOY, L. y HSU, M. (2007): ob. cit. pág. 78.

o las características de la personalidad de los clientes pueden desencadenar el cambio⁴²⁸. Verhoef y Langerak⁴²⁹ afirman que la satisfacción es el principal desencadenante de la fidelidad sólo en el caso de algunos clientes, mientras que en otros lo son los costes del cambio, la costumbre o la búsqueda de variedad.

Figura 2.14.3.1.
La mariz satisfacción-fidelidad.



Fuente: Meyer (2010)

En este marco, Meyer⁴³⁰ (véase figura 2.14.3.2.) distingue entre los factores que refuerzan la fidelidad, a los que denomina “barreras de salida” (ej. costes del cambio o confianza en el proveedor), y los que la debilitan “motivaciones de cambio” (ej. atractivo de las alternativas, afán de variedad).

Barreras de salida: Las barreras de salida se definen como “desincentivos estructurales para la disolución de la relación comercial”⁴³¹ y suponen como tales una limitación de la libertad de decisión. Las barreras de salida pueden limitar tanto al cliente como al proveedor, aunque en el presente trabajo nos limitaremos a las barreras de salida para el cliente.

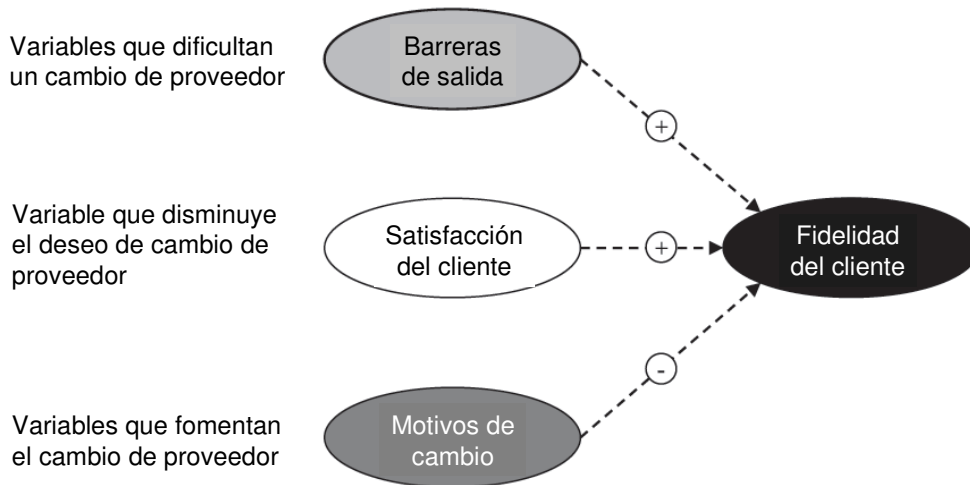
⁴²⁸ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 92.

⁴²⁹ VERHOEF, P.C. y LANGERAK, F. (2002): “Eleven Misconceptions About Customer Relationship Management”, *Business Strategy Review*, vol. 13, núm. 4, pág. 73.

⁴³⁰ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 63.

⁴³¹ DWYER, F.R., SCHURR, P.H. y OH, S. (1987): “Developing Buyer-Seller Relationships”, *Journal of Marketing*, vol. 51, núm. 2, pág. 25.

Figura 2.14.3.2.
Determinantes de la fidelidad del cliente.



Fuente: Meyer (2010).

Las barreras de salida comprenden por un lado las inversiones (materiales e inmateriales) realizadas por el cliente hacia el proveedor (ej. el tiempo y esfuerzo necesarios para establecer la relación), que perderían su valor en caso de cambio (*sunk costs*) y por otro los gastos (económicos o no) relacionados con el cambio (ej. el esfuerzo de búsqueda del nuevo proveedor). Las barreras de salida pueden ser económicas (ej. descuento de cliente fiel), sociales (ej. contactos personales en un gimnasio del que se es socio), técnicas (ej. la alternativa no ofrece las mismas características), legales (ej. permanencia mínima en telefonía móvil o proveedores de Internet) y psico-emocionales (ej. identificación con la marca que se abandona).

Cuando las barreras de salida son lo suficientemente altas, pueden impedir que clientes descontentos abandonen la relación comercial. A la hora de potenciar este tipo de barreras, la empresa deberá tener en cuenta que pueden desincentivar la adquisición de nuevos clientes, así como que pueden ser levantadas por factores externos (ej. una barrera técnica puede caer por la innovación, o una legal por una nueva legislación).

La fidelización de un cliente a un proveedor, además de mediante la satisfacción, puede obtenerse mediante factores competitivos o situacionales, como la falta alternativas, la comodidad o la obligación práctica mediante determinantes tecnológicos o legales.

- Los clientes que quieren comprar y no están obligados a hacerlo están en una posición de *fan*.
- Los clientes que no quieren obligar pero están obligados a hacerlo se encuentran en una posición de “prisioneros”
- Los clientes que quieren comprar y además están obligados a hacerlo están en una posición “jaula de oro”. Este tipo de clientes, mientras se mantengan en niveles altos de satisfacción, no verán la obligación de compra como algo negativo.

Para una empresa, la situación ideal es la de la “jaula de oro”, dado que le da una mayor seguridad ante posibles cambios en la situación competitiva y de mercado. Por ello conviene generar barreras de salida para que sus clientes *fan* se mantengan fieles por más tiempo⁴³².

Motivos de cambio: Hay dos principales tipos de causas por las cuales un cliente decide cambiar de proveedor⁴³³. Por un lado están las características del cliente, que incluyen factores como el deseo de variedad (*variety seeking*) o la búsqueda de ofertas (*bargain hunting*), cambios en sus necesidades o cambios en su capacidad de compra, y por otro, la actividad de la competencia, que buscará incentivar ese cambio (*switching incentives*).

El deseo de variedad se define como el fenómeno por el cual, el comprador cambia de marca no por cambios en sus preferencias, sino por porque el cambio en sí le aporta valor⁴³⁴. El cambio de proveedor genera una estimulación que resulta atractiva para el cliente, que puede serle necesaria por motivos como curiosidad, aburrimiento, saturación o deseo de ser “especial”. El deseo de variedad no sólo afecta en decisiones de compra de productos de baja involucración (ej. productos de consumo), donde el riesgo percibido es menor, sino también en productos de alta involucración como un automóvil, en los cuales el efecto de estimulación por el cambio es mayor.

La importancia de las ofertas alternativas puede también aclararse a través del arrepentimiento (*regret*) que puede surgir por no haber escogido una de las alternativas

⁴³² MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 102.

⁴³³ *Ibidem*, pág. 109.

⁴³⁴ *Ibidem*, pág. 110.

existentes en el momento de la decisión de compra. Este sentimiento puede surgir si la calidad percibida, aunque alcance las expectativas, no supera las supuestas consecuencias de haber elegido otra oferta alternativa. Un cliente será leal sólo si considera que recibe más de lo que habría recibido adquiriendo las alternativas⁴³⁵. Cuanto mayor sea el atractivo de las alternativas, menor será la satisfacción con la oferta elegida. Por otro lado, una relación débil puede durar mucho tiempo debido a la falta de alternativas por parte de la competencia.

En definitiva, y como afirman Rust *et al.*⁴³⁶, son muchos los factores no relacionados con la satisfacción que influyen sobre la fidelidad. Aquellas empresas que se centren en la satisfacción como herramienta principal para alcanzar la fidelidad están dejando de lado importantes oportunidades⁴³⁷. Según un estudio de Szymanski y Henard⁴³⁸, que realizan un meta-análisis de diversos estudios previos, la satisfacción explica un porcentaje bastante pequeño de la varianza en la compra repetitiva. Numerosos clientes cambian de producto, marca o empresa a pesar de estar satisfechos. La satisfacción no es por tanto una garantía de fidelidad, sino más bien una condición necesaria para alcanzarla⁴³⁹.

14.4. *Influencia de las variables moderadoras sobre la relación entre satisfacción y fidelidad.*

En lo que se refiere a la forma en la cual las variables moderadoras influyen sobre la relación entre satisfacción y fidelidad, Voss *et al.*⁴⁴⁰ afirman que estas variables pueden tener dos tipos de efecto:

- *Efecto de sustitución.* Cuando dos variables interactúan como sustitutas, el beneficio marginal de cada variable disminuye a medida que aumenta el nivel de la otra. Si partimos de un efecto positivo de la satisfacción del cliente sobre la fidelidad, un

⁴³⁵ *Ibidem*, pág. 111.

⁴³⁶ RUST, R.T., LEMON, K.N. y ZEITHAML, V.A. (2004): "Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy", *Journal of Marketing*, vol. 68, núm. 1, pág. 113.

⁴³⁷ LEMON, K.N., WHITE, T.B. y WINER, R.S. (2002): "Dynamic Customer Relationship Management: Incorporating Future Considerations into the Service Retention Decision", *Journal of Marketing*, vol. 66, núm. 1, pág. 13.

⁴³⁸ SZYMANSKI, D. M. y HENARD, D. H. (2001): *ob. cit.* pág. 25.

⁴³⁹ HOMBURG, C. y KOSCHATE, N. (2007): *ob. cit.* pág. 850.

⁴⁴⁰ VOSS, G.B., GODFREY, A. y SEIDERS, K. (2010): *ob. cit.* pág. 112.

efecto sustitutivo de otra variable (ej. cercanía del punto de venta al cliente) puede reducir o incluso eliminar totalmente el efecto positivo de la satisfacción. Como consecuencia, las ratios de recompra podrían ser incrementados asignando recursos tanto a la satisfacción como a la variable sustitutiva, siendo la decisión más lógica dedicar más recursos a la variable que tenga un mayor efecto marginal sobre la fidelidad en relación al coste de dicho incremento.

- *Efecto de complementariedad.* Este efecto implica que a medida que se incrementa el beneficio marginal de una variable también lo hace el de la otra. Una interacción complementaria intensifica el efecto positivo de la satisfacción sobre la recompra. Desde un punto de vista empresarial, esto nos lleva a que puede ser posible incrementar las ratios de recompra invirtiendo simultáneamente en la satisfacción y su(s) variables complementaria(s). Por otro lado, los efectos complementarios también pueden ser independientes, esto es, que incrementen la recompra independientemente del efecto de la satisfacción.

Estos autores explican el surgimiento de ambos efectos en base a los mecanismos de “inercia” y de “saciedad o saturación”:

- *Saciedad o Saturación:* La saciedad o saturación es la reducción o cese temporal del comportamiento de consumo por la caída de su utilidad marginal: a medida que aumenta el consumo de una categoría de productos, la utilidad marginal de consumos adicionales tiende a cero. A modo de ejemplo, el deseo de una persona de consumir comida es más bajo después de comer, y la necesidad de combustible es menor después de repostar. Los niveles de saturación individuales varían a lo largo de tiempo, son distintos para cada persona y cambian en función de los niveles de renta, lo que lleva a unos a consumir más comida o más combustible que otros. También varían según el tipo de producto, siendo menor el efecto de saturación para aquellos productos cuya demanda aumenta con el nivel de renta del consumidor (ej. productos de lujo o hedonistas).

La existencia de fuertes efectos de saciedad en una categoría de productos implica que su demanda disminuye según aumenta el nivel de renta, dado que estos efectos están asociados con productos esenciales y utilitarios. Un ejemplo al respecto es el

gasto en compra de comida para cocinar y consumir en el hogar, que pasa del 30% del gasto total en hogares de bajos niveles de renta al 15% en los hogares de mayor nivel, con lo que el gasto relativo disminuye con el incremento de renta⁴⁴¹. Otros ejemplos de este tipo de productos son las telecomunicaciones, el transporte público, los servicios de automoción y el combustible.

- *Inercia*: la saciedad no explica por qué clientes moderadamente satisfechos recompran al mismo nivel que clientes muy satisfechos, algo que nos ayuda a explicar la inercia. La inercia implica la recompra habitual de un producto sin buscar casi información o sin prácticamente evaluar otras alternativas. El comportamiento de recompra inercial es más probable en el caso de productos de alta saturación y de baja implicación, como por ejemplo los productos de consumo de compra frecuente. En estas categorías, los consumidores realizan un comportamiento de compra rutinario que simplifica la toma de decisiones y asegura la consistencia. La inercia continua mientras no se rompa mediante una considerable disconfirmación de expectativas, dado que pequeñas variaciones no afectarán al comportamiento. Esto es lo que lleva a personas moderadamente satisfechas a seguir comprando un producto. En este tipo de entornos, las empresas pueden invertir menos en la búsqueda de la satisfacción, dedicándose por el contrario en potenciar los patrones de compra habitual.

La relación entre satisfacción y recompra está sujeta a efectos moderadores complementarios y sustitutivos, con la saciedad y la inercia como principales mecanismos clave para explicar y predecir dichos efectos. En categorías de productos con efectos débiles de saciedad o saturación, las variables moderadoras pueden complementar a la satisfacción en la recompra. Por el contrario, en categorías de productos donde los efectos de saciedad son fuertes y aparece la inercia, las variables moderadores pueden reemplazar a la satisfacción como determinantes de la recompra. Para estos autores, que realizan un estudio de corte longitudinal con un producto de cada tipo (moda por un lado y servicio postventa de automoción por otro), el servicio postventa de automoción es un claro ejemplo de categoría de fuerte efecto de saciedad, concluyendo que para este servicio 4 de

⁴⁴¹ DU, R.Y. y KAMAKURA, W. (2008): "Where Did All That Money Go? Understanding How Consumers Allocate Their Consumption Budget", *Journal of Marketing*, vol. 72, núm. 6, págs. 109-131.

las 6 variables estudiadas sustituyen a la satisfacción en la explicación del comportamiento de recompra.

15. Gestión de la fidelidad de clientes y CRM.

Según Rust y Bhalla⁴⁴², la economía de servicios incluye dos áreas de estudio desde el punto de vista de la empresa:

1. Cómo reducir costes incrementando la eficiencia y la productividad.
2. Cómo incrementar el volumen de negocio a través de una mejora del servicio ofrecido a los clientes.

Para estos autores, la segunda área de estudio no ha recibido la suficiente atención en la literatura. Un mejor servicio al cliente lleva a un mayor volumen de negocio, mayores beneficios y un mayor valor vital del cliente.

De forma similar, Huete⁴⁴³ afirma que hay cuatro actividades que describen las principales relaciones de una empresa con sus clientes: interesar, vender, satisfacer y retener. Muchas empresas se centran en las dos primeras, aunque la experiencia muestra que cuanto más se invierta en satisfacer y retener al cliente, más rentable será el negocio.

Un pequeño cambio en las condiciones que determinan la satisfacción y fidelidad medias de los clientes puede comprometer una cantidad sustancial de beneficios futuros⁴⁴⁴. Para Hill y Alexander⁴⁴⁵ la ruta más segura hacia el éxito de las organizaciones es por tanto “hacer mejor lo que más les importa a los clientes”: haciéndolo, los índices de conservación de los clientes mejorarán y los clientes pagarán más por un producto o servicio que esté a la altura de sus necesidades.

⁴⁴² RUST, D.T. y BHALLA, G. (2010): ob. cit. pág. 61.

⁴⁴³ HUETE, L.M. (2003): ob. cit., pág. 59.

⁴⁴⁴ *Ibidem*, pág. 45.

⁴⁴⁵ HILL, N. y ALEXANDER, J. (2003): ob. cit., pág. 25.

En los últimos años se ha observado en la práctica del marketing una evolución en el alcance de su objeto de estudio, pasando de la transacción aislada a las relaciones de intercambio. Esto ha supuesto considerar que el objetivo de la acción comercial no es sólo conseguir una transacción, sino el establecimiento de relaciones estables y duraderas con los clientes, mutuamente beneficiosas para las partes. Se ha pasado, por tanto, de un marketing de transacciones aisladas a un marketing de relaciones⁴⁴⁶.

El concepto “gestión de la fidelidad del clientes” hace referencia a todas las actividades que la empresa realiza con el objetivo de asegurar e intensificar las relaciones con sus clientes (Meffert⁴⁴⁷, Nerdinger y Neumann⁴⁴⁸, Meyer⁴⁴⁹). Para ello la empresa puede recurrir a medios económicos, sociales, técnicos o jurídicos. La gestión de la fidelidad o “fidelización” de clientes engloba el análisis, planificación, implementación y seguimiento de medidas dirigidas a la clientela actual con el fin de mantener o intensificar su relación comercial con la empresa. Podemos decir que la gestión de la fidelidad es un aspecto de la gestión de la cartera de clientes con el cual la empresa busca “las tres erres”: captar (*recruit*), retener (*retain*) y recuperar (*recover*) clientes⁴⁵⁰.

Las conclusiones de Reichheld y Sasser⁴⁵¹ relativas al alto valor económico de los clientes fieles fueron sin duda un factor decisivo en el desarrollo de la importancia de este concepto: la fidelidad de los clientes se considera un importante activo empresarial, lo que hace necesario analizarla en profundidad para poder tomar las decisiones de negocio adecuadas⁴⁵². Como consecuencia, y debido a su efecto sobre los resultados económicos, la fidelización de clientes como objetivo empresarial se ha convertido en un aspecto central del marketing relacional o CRM (*Customer Relationship Marketing*)⁴⁵³.

El término CRM se relaciona a menudo con las tecnologías de la información, dado que suele aplicarse de la mano de importantes medios tecnológicos, especialmente sistemas

⁴⁴⁶ SANTESMASES, M. (2012): ob. cit., pág. 72.

⁴⁴⁷ MEFFERT, H. (2005): ob. cit., pág. 149.

⁴⁴⁸ NERDINGER, F.W. y NEUMANN, C. (2007): ob. cit. pág. 128.

⁴⁴⁹ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 11.

⁴⁵⁰ *Ibidem*, pág. 11.

⁴⁵¹ REICHHELD, F., y SASSER, W. (1990): ob. cit. pág. 106.

⁴⁵² DILLER, H. (2000): ob. cit. pág. 29.

⁴⁵³ *Ibidem*, pág. 33.

informáticos y bases de datos⁴⁵⁴. Sin embargo, va mucho más allá: el marketing relacional busca generar relaciones a largo plazo con los clientes, y comprende la planificación, realización, control y adaptación de las actividades de la empresa que contribuyen a mejorar la rentabilidad de la relación con el cliente.

Como afirman Müller *et al.*⁴⁵⁵, tras la compra de un producto, la relación con el cliente no termina, sino que entra en una nueva fase: es cuando más se intensifica, dado que es cuando el cliente empieza a utilizar el bien (ej., conduce el coche, utiliza el ordenador) o cuando experimenta los resultados del servicio (ej. asesoría financiera o de inversión en un banco). Durante esta fase el cliente se dirige a la empresa para aclarar dudas, solucionar defectos, solicitar reparaciones, etc. Si a través de estos contactos el cliente percibe el mismo valor que durante la fase pre-compra, irá generando mayor confianza hacia la empresa. La confianza puede evolucionar en fidelidad a medio plazo, fidelidad que puede llevar a una mayor generación de valor para la empresa. Para ello es fundamental que por parte de la empresa se planifiquen, realicen y midan los posibles contactos con el cliente, así como los hitos en su evolución vital, de modo que se alcance el máximo aprovechamiento del potencial de valor:

- En la automoción: intervalos de revisión, averías, recompra.
- Servicios financieros: cambio de situación que lleve a una variación en las necesidades de financiación o de inversión (ej. antes de casarse puede ser necesaria una hipoteca, al llegar a ciertas edades se dispone de mayor liquidez para invertir, etc.)
- Bienes de consumo: garantía, demanda de accesorios, soporte técnico.
- Telecomunicaciones: cambio de modelo de terminal, preguntas sobre la factura, soporte técnico.
- Comercio: cambio y garantía.

⁴⁵⁴ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 11.

⁴⁵⁵ MÜLLER, P., BRANDL, S. y PASSARGE, C. (2008): "Ungenutzte Potenziale der Kundenbindung durch geplante, bewertete und gesteuerte After Sales Services heben", en KEUPER, F. y HOGENSCHURZ, B. (2008): *Sales & Service - Management, Marketing, Promotion und Performance*, Volumen II, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden (Alemania), pág. 305.

Una vez definidos los posibles contactos con el cliente, debe definirse los procesos de trabajo que conforman la experiencia del cliente o *customer experience* que la empresa busca. Aunque el CRM hace necesario un uso intensivo de sistemas de información integrados, que permitan recolectar y almacenar los datos necesarios del cliente, en realidad es una estrategia empresarial de orientación al cliente⁴⁵⁶.

15.1. *Los programas de fidelidad.*

La gestión de la fidelidad del cliente tiene como objetivo reforzar las causas de fidelización, con el fin de mantener, ampliar e intensificar la relación comercial con el cliente⁴⁵⁷. Las empresas aplican diversas medidas para mejorar la fidelidad, siendo quizás los programas de fidelidad uno de los instrumentos más comunes para este fin. La puesta en marcha de un sistema proactivo de fidelización de clientes es una forma de coordinar todas las medidas de fidelización⁴⁵⁸.

Desde la introducción de estos programas por *American Airlines* en los años 80, estos programas han pasado a estar presentes en prácticamente todos los sectores económicos⁴⁵⁹: cada vez más empresas los utilizan para desarrollar relaciones, estimular el uso del producto y retener clientes.

Los programas de fidelización ofrecen normalmente al cliente diversos incentivos a su fidelidad, como por ejemplo puntos canjeables por productos de la empresa o descuentos en su adquisición⁴⁶⁰. Otras medidas enmarcadas en este tipo de programas pueden ser la puesta en marcha de clubes de clientes, la organización de eventos o la publicación de periódicos o revistas para clientes. Los clubes de clientes tienen la peculiaridad de no tratarse de una medida independiente, sino de una combinación de medidas de incremento de fidelidad, dado que pueden incluir la mejora de prestaciones, ofertas de precios y/o acciones de comunicación y distribución. De este modo se persiguen dos objetivos: crear

⁴⁵⁶ HIPPIER, H. y WILDE, K.D. (2006): *Grundlagen des CRM – Konzepte und Gestaltung*, Gabler-Verlag, 2ª Edición, Wiesbaden (Alemania), pág. 33.

⁴⁵⁷ SCHREIBER, K. (2010): ob. cit., pág. 83.

⁴⁵⁸ HOMBURG, C. y KOSCHATE, N. (2007): ob. cit. pág. 863.

⁴⁵⁹ GUPTA, S. y ZEITHAML, V. (2006): ob. cit. pág. 723.

⁴⁶⁰ KIM, K.J., KIM, H.J. y KWON, R.H. (2010): ob. cit., pág. 1.

una comunicación bidireccional con el cliente y ofertar prestaciones exclusivas a los clientes participantes⁴⁶¹.

Uno de los objetivos de las medidas de fidelización de clientes es la reducción de disonancias. Al terminar el proceso de compra, muchas personas se plantean si su decisión ha sido la correcta, generando la denominada “disonancia postcompra”. Especialmente en el caso de compras relacionadas de gran importe o con consecuencias sociales (prestigio, envidia) es cuando aparece la disonancia postcompra (ej. la compra de un vehículo deportivo). En estos casos, las medidas de fidelización ofrecen al cliente argumentos adicionales para justificar su decisión. Si el cliente se siente tratado adecuadamente en el concesionario de automóviles durante los meses siguientes a la compra, ya sea a través de un buen servicio, del envío de una revista de clientes o de la recepción de invitaciones a eventos especiales, se sentirá reforzado en su decisión de compra.

Los programas de fidelización cuentan en la actualidad con una gran popularidad. El estudio “Programas de Fidelización de Clientes en Grandes Empresas Alemanas” realizado en 2003 por la consultora alemana Roland Berger, puso de manifiesto que para las grandes empresas la fidelización de clientes es el factor de éxito más importante, por delante de factores como la calidad de producto, los costes, la marca, la captación de clientes y la innovación. Un 61% de las empresas disponían ya de un programa de fidelización, con un peso medio del 12% del gasto de sus presupuestos de marketing. Adicionalmente, un 62% preveían incrementar sus esfuerzos de fidelización de clientes⁴⁶².

A pesar de la creciente difusión de este tipo de programas, existe un cierto debate sobre si tienen un impacto real en la fidelidad⁴⁶³. Algunos estudios concluyen que aumentan la fidelidad y otros que no, unos que son más efectivos para los mejores clientes y otros que lo son para los peores. Uno de los retos en el estudio de la fidelidad de estos programas es la

⁴⁶¹ HOMBURG, C. y KOSCHATE, N. (2007): ob. cit. pág. 863.

⁴⁶² ROLAND BERGER STRATEGY CONSULTANTS (2003): “Kundenbindungs-programme in grossen deutschen Unternehmen”, [<http://www.rolandberger.com>], consult. 14/11/2011, pág. 12.

⁴⁶³ KIM, K.J., KIM, H.J. y KWON, R.H. (2010): ob. cit., pág. 1.

endogamia, esto es, que los clientes que de todos modos van a ser fieles se inscriban, tergiversando así las posibles conclusiones⁴⁶⁴.

15.2. Estrategias alternativas de fidelización.

La fidelidad puede conseguirse tanto gracias a mejoras en los niveles de satisfacción como mediante la construcción de barreras de salida que reduzcan la libertad de decisión del cliente⁴⁶⁵, como por ejemplo los contratos de permanencia en la telefonía móvil. De este modo, una empresa puede optar por una estrategia de vinculación (intentar que los clientes no quieran cambiar), por una estrategia de retención (intentar que los clientes no puedan cambiar), o por una combinación de ambas para incrementar la fidelidad efectiva de sus clientes⁴⁶⁶.

Generalmente se considera que una estrategia de vinculación es más recomendable, dado que una estrategia de retención puede debilitarse ante cambios en el mercado o debido a las actividades de los competidores. Una estrategia de este tipo, centrada en la satisfacción o en la “orientación al cliente”, implica la puesta en marcha de una filosofía y estrategia globales por parte de la empresa, centradas en el análisis continuado y global de las expectativas del cliente, así como su aplicación en las prestaciones de la empresa y sus interacciones con el cliente, con el objetivo de establecer relaciones comerciales a largo plazo, estables y comercialmente ventajosas para la empresa⁴⁶⁷. Aunque una estrategia de vinculación es el medio de alcanzar una fidelidad duradera y estable, en ocasiones puede ser conveniente reforzarla con determinadas medidas de retención.

La tabla 2.15.2. resume los instrumentos de la política de fidelización en función del objetivo estratégico que se persiga:

⁴⁶⁴ GUPTA, S. y ZEITHAML, V. (2006): ob. cit. pág. 723.

⁴⁶⁵ NERDINGER, F.W. y NEUMANN, C. (2007): ob. cit. pág. 131.

⁴⁶⁶ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 79.

⁴⁶⁷ *Ibidem*, pág. 79.

Tabla 2.15.2.
Instrumentos de la gestión de la fidelidad del cliente.

Estrategia \ Instrumentos	Estrategia de interacción	Estrategia de satisfacción	Estrategia de creación de barreras
Política de producto	Productos híbridos (combinación servicio-producto).	Oferta individual. Servicios adicionales. Estándares mínimos.	Diseño para mayor mantenimiento / reparación. Diseño único.
Política de precios	Key-account <i>Management</i> (individualizada).	Garantía de precio.	Bundling. Atracción financiera (bonus).
Política de comunicación	Conjunto de servicios.	Clubs de clientes. Gestión eficiente de quejas.	Canales específicos por cliente.
Política de distribución	Diseño para mejora (upgrade)	Suministro directo.	Red de distribución.

Fuente: Schreiber (2010)

A la hora de determinar la estrategia a seguir es necesario tener en presente que, en algunas situaciones la satisfacción no lleva a una mayor fidelidad. Esto ocurre, por ejemplo, en mercados con una fuerte presión competitiva. En otros casos se da una alta fidelidad pese a haber una baja satisfacción (ej. mercados monopolísticos). Debido a ello, para tener una gestión consecuente de la satisfacción y fidelidad de sus clientes, es imprescindible que las empresas partan de un profundo nivel de conocimiento de sus clientes, su mercado, y los potenciales de fidelización existentes⁴⁶⁸.

16. Beneficios, costes y rentabilidad de la fidelidad de clientes.

Las consecuencias de la fidelidad de clientes son descritas mayoritariamente como positivas para la empresa en la literatura existente: los clientes fieles permiten alcanzar mayor facturación, menores costes y con ello mayores beneficios⁴⁶⁹. La fidelidad lleva a una reducción de los costes de adquisición de clientes, una menor sensibilidad al precio y a una caída en los costes de prestación del servicio⁴⁷⁰.

⁴⁶⁸ HOMBURG, C. y KOSCHATE, N. (2007): ob. cit. pág. 864.

⁴⁶⁹ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 14.

⁴⁷⁰ REICHHELD, F. y SASSER, W. (1990): ob. cit., pág. 106.

Aunque la anterior afirmación es válida en términos generales, es necesario tomar en consideración la rentabilidad efectiva de la fidelización o retención de clientes, dado que no garantizan *per se* la consecución de altos márgenes o el mantenimiento de cuotas de mercado. Se corre el riesgo de caer en una “trampa de fidelización” y ligar clientes poco rentables, que a largo plazo pongan en peligro la rentabilidad y la posición de la empresa. Un ejemplo en este sentido lo ha sido la industria de componentes de la industria de automoción, donde se ha pasado una alta dependencia de los proveedores hacia los fabricantes a que ser estos quienes dependan de los proveedores. No obstante, en general, y partiendo de una adecuada selección de clientes, los beneficios de la fidelización de clientes son muchos⁴⁷¹.

16.1. Beneficios de la fidelidad de clientes.

Meyer⁴⁷² distingue entre los efectos positivos sobre la facturación y los efectos positivos sobre los costes de la fidelidad de clientes:

a) Efectos positivos sobre la facturación:

- *Compra repetitiva* por parte de los clientes existentes, lo que lleva a un incremento de ventas. La empresa obtiene una mayor porción del “valor vital” del cliente, esto es, de las compras que realiza a lo largo de su vida.
- *Mayor frecuencia y volumen de compra*. Un cliente fiel compra más y más a menudo que uno no fidelizado.
- *Venta cruzada (cross-selling)*. Debido a las experiencias pasadas con la empresa, un cliente fiel está mejor predispuesto a comprar otros productos o servicios de la empresa aparte de aquellos que le llevaron a ser fiel. La venta cruzada, esto es, intentar vender productos relacionados con el producto adquirido por el cliente, debe diseñarse considerando qué productos ofrecer, a quién y en qué momento, así qué instrumentos de marketing se deberá utilizar (ej. estrategia de contacto o precio). En muchas categorías de producto, los clientes realizan las compras en una

⁴⁷¹ SCHREIBER, K. (2010): ob. cit., pág. 89.

⁴⁷² MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 14.

secuencia natural⁴⁷³. Por ejemplo, en servicios financieros, un cliente puede empezar con una cuenta corriente y a lo largo del tiempo adquirir productos más complejos, como préstamos personales, hipotecas o fondos de inversión. En otros casos, la situación de compra puede facilitar la venta de un producto adicional: un camarero de un restaurante suele ofrecer vino, y el personal de un taller puede ofrecer al cliente un cambio de escobillas o de pastillas de freno durante un mantenimiento.

- *Venta de productos superiores o de mayor valor (up-selling)*. Es más fácil vender productos superiores a un cliente fiel. De manera parecida a lo que ocurre con la venta cruzada, la empresa deberá planificar y procedimentar los esfuerzo de venta de productos superiores, e intentar así sacarles el mayor partido posible.
- *Menor sensibilidad de precio y mayor tolerancia a pagar un premium de precio*.
- *Mayor tolerancia a los fallos en la prestación del servicio*⁴⁷⁴.
- *Referencias y recomendaciones ("boca a boca")*. Según Eggert y Helm⁴⁷⁵ un 85% de los encuestados consideran las recomendaciones provenientes de su círculo de amistades como el factor determinante a la hora de probar un nuevo producto. De acuerdo con esto, Kumar *et al.*⁴⁷⁶ indican la conveniencia de asignar un valor de referencias o *customer referral value* a los clientes, dado que no siempre los clientes que más recomiendan son lo que más compran, y conviene considerar ambos aspectos por separado. Un cliente que actúe de "vendedor externo" de la empresa puede obtener para esta unas ventas mayores que uno que le compra mucho pero no comunica su satisfacción a otras personas.

b) Efectos positivos sobre los costes: Los costes de mantener un cliente son menores que los de ganar nuevos clientes con el mismo potencial de compra. Ganar un cliente nuevo es entre 5 y 8 veces más caro que mantener uno ya existente⁴⁷⁷. Reichheld⁴⁷⁸, en un estudio sobre el sector de seguros, afirma que el coste por contrato es un 18% menor ante un

⁴⁷³ GUPTA, S. y ZEITHAML, V. (2006): ob. cit. pág. 723.

⁴⁷⁴ HOMBURG, C. y KOSCHATE, N. (2007): ob. cit. pág. 845.

⁴⁷⁵ EGGERT, A. y HELM, S. (2000): "Determinanten der Weiterempfehlung: Kundenzufriedenheit oder Kundenbindung?", *Der Markt*, núm. 153, pág. 63.

⁴⁷⁶ KUMAR, V., PETERSEN, J.A. y LEONE, R.P. (2007): "How Valuable is Word of Mouth?", *Harvard Business Review*, vol. 85, núm. 10, pág. 139.

⁴⁷⁷ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 15.

⁴⁷⁸ REICHHELD, F. (1993): "Loyalty-Based Management", *Harvard Business Review*, vol. 71, núm. 2, pág. 71.

incremento del 5% en la fidelidad. Estos efectos sobre los costes se alcanzan por las siguientes vías:

- Reducción del gasto en adquisición de clientes para un mismo nivel de facturación.
- Reducción de costes de transacción, debido a los efectos de aprendizaje y racionalización por parte del cliente.
- Reducción de costes de comunicación e información.
- Reducción de los costes de servicio postventa (ej. garantía), al ganar el cliente mayor experiencia con el producto.
- Mayor efectividad del gasto en marketing, al dirigirse en mayor medida a la clientela ya existente.

Adicionalmente, existen otros efectos positivos de la fidelidad que no son cuantificables: Ahn y Sohn⁴⁷⁹ detectan que, dentro de los clientes muy fieles, hay clientes con un bajo porcentaje de reclamaciones y otros con un elevado índice de quejas. Estos últimos pueden servir como una importante fuente de información adicional, pues aunque el efecto de su satisfacción sobre su fidelidad es mayor que el del motivo de su queja, esta puede ofrecer a la empresa una información vital para evitar que otros clientes deserten (Ahn y Sohn⁴⁸⁰, Heskett y Sasser⁴⁸¹).

16.2. Costes de la fidelidad de clientes.

Los costes de la fidelidad son aquellos en los que se incurre para poner en marcha procesos de gestión encaminados a alargar la vida media de los clientes y reducir el número de desertores, como por ejemplo mejoras en el servicio o un programa de viajeros frecuentes en una compañía aérea⁴⁸².

Los costes de fidelización se dividen en cuatro bloques principales (a partir de Huete⁴⁸³ y Meyer⁴⁸⁴):

⁴⁷⁹ AHN, J.S. y SOHN, S.Y. (2009): ob. cit. pág. 5372.

⁴⁸⁰ *Ibidem*, pág. 5375.

⁴⁸¹ HESKETT, J.L. y SASSER, W.E. (2010): ob. cit. pág. 25.

⁴⁸² HUETE, L.M. (2003): ob. cit., pág. 58.

⁴⁸³ *Ibidem*, pág. 58.

⁴⁸⁴ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 16.

1. *Gastos generales*: son los necesarios para generar las condiciones que permitan asegurar y mejorar los niveles de satisfacción de la clientela (ej. formación de la plantilla, mejora de procesos, sistemas de información, equipos, instalaciones, etc.)
2. *Costes de información y soporte administrativo*: estos costes son los necesarios para conocer los perfiles de compra de los clientes y establecer los canales de comunicación con ellos (ej., sistemas de información, encuestas y, en el caso de programa de fidelización, las tarjetas, revistas, personal, gastos de correo, etc.).
3. *Costes de recuperación de clientes descontentos*: los relativos a la verificación y atención de las quejas, incluyendo la formación del personal, las atenciones con los clientes descontentos, etc.
4. *Costes de creación de ventajas para los clientes*: son los relativos a los “premios” a la fidelidad, ya sean descuentos, prestaciones gratuitas o cualquier otro tipo de deferencia. Incluyen mejoras de servicio, descuentos, regalos o ventajas de servicio para los clientes (ej. *check-in* en primera para los miembros del programa de viajeros frecuentes a partir de un determinado *status*). La clave en estos costes es que el valor para el cliente sea mayor que el coste real para la empresa.

Los recursos que se invierten en la mejora de la satisfacción de clientes pueden llegar a convertirse en un importante factor de costes. Esto hace necesario preguntarse por la rentabilidad de estas medidas de mejora del servicio y fidelización. La inversión debe centrarse en aquellos clientes que aporten mayor valor, o que lo puedan reportar en el futuro⁴⁸⁵. Para ello es preciso hacer una segmentación de clientes orientada a su valor, a crear relaciones rentables y sostenibles, aunque para poder realizar este análisis es sin duda imprescindible contar con los sistemas de información adecuados.

En lo que se refiere a la gestión de personal, la empresa debe buscar incrementar la asunción de responsabilidad por parte de los empleados⁴⁸⁶. La plantilla debe ser consciente

⁴⁸⁵ MÜLLER, P., BRANDL, S. y PASSARGE, C. (2008): ob. cit. pág. 295.

⁴⁸⁶ HOMBURG, C. y KOSCHATE, N. (2007): ob. cit. pág. 863.

de su importante responsabilidad en la mejora de satisfacción y fidelidad. Un importante instrumento en este sentido es la creación de un sistema de retribución variable orientado a la satisfacción del cliente. Es habitual que se pague un incentivo periódico a los empleados basado en la mejora de la satisfacción del cliente.

Han aparecido multitud de estrategias a través de regalos o promociones que lo que intentan en último término es “sobornar” al cliente para que permanezca en la empresa. Este es, al modo de ver de Hill y Alexander⁴⁸⁷, una estrategia equivocada, dado que la verdadera forma de conseguir fidelidad de los clientes a largo plazo y de manera sostenible es satisfacer sus necesidades mejor que la competencia.

16.3. Rentabilidad de la fidelidad de clientes.

La afirmación de que ganar la fidelidad del cliente es crítica para la rentabilidad a largo plazo es ampliamente aceptada en el mundo del marketing, y se fundamenta en la evidencia empírica de que pequeños cambios en la fidelidad del cliente pueden llevar a cambios sustanciales en la rentabilidad. A pesar de ello, algunos investigadores llegan a resultados que contradicen esta idea, y concluyen que la fidelidad del cliente puede no tener ningún efecto positivo sobre su rentabilidad. Por otro lado, muchas empresas invierten una considerable cantidad de recursos en mejorar la fidelidad sin lograr con ello resultados tangibles⁴⁸⁸.

No toda relación a largo plazo es rentable *per se*, es necesario tener en cuenta la relación entre ingresos y costes de la relación. Los beneficios por cliente no siempre crecen con la duración de la relación comercial, como tampoco son siempre decrecientes los costes de prestación ni siempre está dispuesto el cliente a aceptar precios mayores. En ocasiones ocurre justo lo contrario, que los clientes experimentados son más sensibles al precio al

⁴⁸⁷ HILL, N. y ALEXANDER, J. (2003): ob. cit., pág. 25.

⁴⁸⁸ ZHANG, J.Q., DIXIT, A. y FRIEDMAN, R. (2010): ob. cit. pág. 128.

tener un mayor conocimiento sobre el producto o servicio ofrecido (Reinartz y Kumar⁴⁸⁹; Verhoef y Langerak⁴⁹⁰).

Rust y Bhalla⁴⁹¹ citan el caso de Continental Airlines, una de las mayores líneas aéreas de EE.UU. A finales de 1994, esta compañía tenía unas pérdidas medias de 960 millones de dólares al año. Adicionalmente, sus pasajeros se encontraban ante horarios poco fiables, aviones sucios y frecuentes pérdidas de los equipajes. El departamento estadounidense de transporte tenía a Continental en el último puesto del ranking de líneas aéreas. En marzo de 1995 la compañía había pasado del último al primer puesto del ranking de satisfacción de clientes de J.D. Power & Associates, una recuperación sin precedentes. No cabía duda de que Continental había encontrado una fórmula ganadora, pero... ¿era también rentable? ¿Cuál era el coste de satisfacer a sus clientes? Entre 2001 y 2005, la línea aérea reportó unas pérdidas netas medias de 200 millones de dólares al año. Una mejora importante, pero no suficiente, y desde luego insostenible a largo plazo.

Esto no significa que la fidelidad no sea una meta adecuada, sino que es necesario tener en cuenta la combinación de fidelidad y rentabilidad de los clientes. El objetivo no es por tanto fidelizar a todos los clientes, sino a aquellos que son rentables para la empresa. Para determinar los clientes rentables es necesario considerar su volumen de compra y los costes de la relación (ej. costes del programa de fidelización) desde una perspectiva de valor global o *customer lifetime value*, considerando las transacciones pasadas y la expectativa de transacciones futuras con el cliente. Las acciones de fidelización no deberán calificarse como exitosas por el mero mantenimiento de la relación, sino que deberán buscar intensificarla mediante la venta cruzada (*cross-selling*) y la venta de productos superiores (*up-selling*).

Cuando la empresa conozca una estimación correcta de los costes de fidelización, deberá compararlos con los potenciales beneficios obtenidos mediante las acciones de fidelización⁴⁹². Bien diseñada, la fidelización puede ser un gran negocio. A pesar de ello,

⁴⁸⁹ REINARTZ, W.J. y KUMAR, V. (2002): "The Mismanagement of Customer Loyalty", *Harvard Business Review*, vol. 80, núm. Julio, pág. 88.

⁴⁹⁰ VERHOEF, P.C. y LANGERAK, F. (2002): ob. cit. pág. 73.

⁴⁹¹ RUST, D.T. y BHALLA, G. (2010): ob. cit. pág. 65

⁴⁹² HUETE, L.M. (2003): ob. cit., pág. 59.

Muchas empresas han ampliado su oferta de servicios cuantitativa y cualitativamente sin una clara consideración de su efecto en costes por un lado y de sus efectos sobre ventas y fidelidad por otro⁴⁹³. Esto es un error: la decisión sobre dónde poner el énfasis, si en la maximización del beneficio o en la fidelización de clientes, debe ser resultado de un análisis exhaustivo de los beneficios de ambas estrategias.

Para Rust y Bhalla⁴⁹⁴ el “valor global de la cartera de clientes” o “patrimonio de clientes” (*customer equity*, en inglés), esto es, la suma del valor vital de los clientes presentes y futuros de la empresa, es la forma lógica de evaluar el éxito de estos esfuerzos de expansión. Un número creciente de empresas están poniendo en marcha diversos métodos para medir y analizar el valor vital del cliente y el valor de su cartera de clientes con el fin de hacer sus esfuerzos de marketing más rentables. El valor global de la cartera de clientes puede ser utilizado para evaluar la rentabilidad de inversiones destinadas a mejorar la fidelidad y captación de clientes.

Si la fidelidad es rentable o no es algo que se debe analizar individualmente para cada empresa. Esto no siempre es sencillo, dado que el estudio de la rentabilidad a nivel individual hace necesario tener sistemas de información y de contabilidad que permitan valorar la relación con el cliente a lo largo de todo su ciclo vital⁴⁹⁵. Esto ha llevado a algunos investigadores a subrayar la necesidad de relacionar los esfuerzos de potenciación de la fidelidad con indicadores de rentabilidad⁴⁹⁶.

17. Los límites de la fidelidad.

La fidelidad del cliente es un fenómeno real y con ello una meta realista. A pesar de ello, la fidelidad total es una meta inalcanzable, dado que algunos clientes no serán nunca fieles, sin importar lo que reciban. El sector de automoción es un ejemplo típico al respecto, donde clientes altamente satisfechos cambian de marca en la siguiente compra⁴⁹⁷.

⁴⁹³ WILDEMANN, H. (2006): ob. cit. pág. 62.

⁴⁹⁴ RUST, D.T. y BHALLA, G. (2010): ob. cit. pág. 64

⁴⁹⁵ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 17.

⁴⁹⁶ ZHANG, J.Q., DIXIT, A. y FRIEDMAN, R. (2010): ob. cit. pág. 128.

⁴⁹⁷ REICHHELD, F. (1993): ob. cit. pág. 71.

Junto a las variables moderadoras y los motivos de cambio mencionados en el punto 2.11., variaciones en las necesidades del cliente pueden también desencadenar el cambio de marca, en el caso de que el fabricante actual no pueda satisfacerlas. Se puede decir que hay una tendencia general hacia la reducción de fidelidad por parte de los clientes⁴⁹⁸ (véase apartado 1). Esto es en gran medida resultado del creciente efecto de los denominados “factores limitadores de la fidelidad”⁴⁹⁹:

- *El oportunismo (bargain hunting)*, es decir, la predisposición del cliente a aprovechar cualquier oportunidad que le permita obtener un mayor valor por su dinero adquiriendo ofertas de mayor calidad por el mismo precio o de menor precio con la misma calidad.
- *El deseo de variedad (variety seeking)*, que se busca en la estimulación y evitar el tedio.
- *El deseo de autonomía o libertad* también puede actuar negativamente sobre su fidelidad. En algunos programas de fidelidad se mandan demasiadas comunicaciones y mensajes de marketing, lo que en algunas personas puede provocar rechazo.

Como consecuencia de lo anterior, la fidelización de clientes no puede ser la meta única de las actividades de marketing, es necesario seguir ganando clientes nuevos, dado que es inevitable que se dé una reducción paulatina de la cartera de clientes de una empresa si no entran nuevos clientes adicionales⁵⁰⁰. Esta reducción puede deberse a razones demográficas (la vida de toda persona es limitada), a cambios en las necesidades del cliente (ej. una persona que acaba de tener un hijo es improbable que necesite un deportivo biplaza) o a razones económicas (ya no pueden permitirse comprar el producto o adquiere otros productos de mayor nivel). Por otro lado, no hay que olvidar que los clientes menos fieles también aportan volumen de negocio⁵⁰¹, y que el volumen que aportan en algunos casos es imprescindible para alcanzar la masa crítica de negocio necesaria para asegurar la continuidad y/o rentabilidad de empresa.

⁴⁹⁸ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 22.

⁴⁹⁹ DILLER, H. (2000): ob. cit. pág. 39.

⁵⁰⁰ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 23.

⁵⁰¹ ZHANG, J.Q., DIXIT, A. y FRIEDMAN, R. (2010): ob. cit. pág. 135.

Por otro lado, la fidelización no es una estrategia igual de importante para todas las empresas, ni es necesaria en todos los mercados. Algunos clientes lo único que quieren es una transacción rápida del producto o servicio con un mínimo de molestias⁵⁰². En el caso de productos con un amplio ciclo intercompra (ej. frigoríficos) la fidelidad de clientes es prácticamente incontrolable, y en el caso de productos nuevos (ej. como cuando comenzó la telefonía móvil) o en mercados en desarrollo (ej. China) el énfasis debe estar en la captación de nuevos clientes. Lo mismo ocurre en mercancías de baja involucración, como las de la compra diaria, donde no hay una relación real entre cliente y fabricante.

Cada empresa debe buscar la combinación adecuada entre marketing transaccional y marketing relacional, en función de las características de su producto, mercado y clientela. En productos de consumo lo más lógico es decantarse por una estrategia de marketing transaccional, mientras que para servicios, bienes industriales y productos de amplio intervalo de utilización lo más habitual es decantarse por una estrategia más intensiva en marketing relacional⁵⁰³. Podemos decir la estrategia de marketing debe estar compuesta de dos partes, la defensiva (marketing relacional, mantener los clientes disponibles) y la ofensiva (marketing transaccional, ganar nuevos clientes).

18. Conclusiones a efectos del presente estudio.

La fidelidad de clientes no sólo se consigue gracias a la satisfacción. Un comportamiento repetido de compra puede deberse a una obligación contractual (ej. contratos con permanencia mínima en telefonía móvil). Junto a las razones psicológicas Meyer y Oevermann (1995, en Homburg y Koschate⁵⁰⁴) citan razones situacionales, económicas, legales y tecnológicas. Sin embargo, y como determinante psicológico de la fidelidad, la satisfacción del cliente tiene un papel preponderante sobre el resto de factores, dado que es la única variable con efecto inequívocamente positivo sobre todos los componentes de la fidelidad⁵⁰⁵. Así, por ejemplo, una obligación contractual puede determinar el

⁵⁰² VERHOEF, P.C. y LANGERAK, F. (2002): ob. cit. pág. 72.

⁵⁰³ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 24.

⁵⁰⁴ HOMBURG, C. y KOSCHATE, N. (2007): ob. cit. pág. 864.

⁵⁰⁵ *Ibidem*, pág. 849.

comportamiento de compra, pero no el comportamiento de recomendación a otros potenciales clientes. Es por esto que resulta adecuado considerar a la satisfacción del cliente como el factor clave para fidelizar clientes.

La fidelidad es, en definitiva, un concepto complejo y de difícil medición, dado que implica sentimientos y actitudes personales. Debido a esto, y considerando la estructura de los datos que utilizaremos para el posterior análisis empírico, a los efectos de este estudio identificaremos simplificaremos la fidelidad considerándola como comportamiento de compra repetida, pese a ser conscientes de las limitaciones de esta perspectiva.

CAPÍTULO III:

EL SERVICIO POSTVENTA DE AUTOMOCIÓN.

En el presente capítulo se aborda el papel del servicio postventa en el sector industrial, para posteriormente centrarse en el caso concreto de la industria de automoción y finalizar revisando la relación entre calidad de servicio y fidelidad en dicha industria.

1. Introducción: la importancia de los servicios para las empresas de productos industriales.

Para mantener una ventaja competitiva sostenible en los mercados actuales, no basta con dedicarse únicamente a la fabricación y a la venta. Los avances tecnológicos son accesibles para todos los fabricantes, lo que hace que los productos industriales sean cada vez más parecidos, y que su relación calidad-precio sea casi equivalente. Esto ocurre en un entorno en el que los mercados están cada vez más saturados, y la presión es cada vez más fuerte sobre precios y costes¹.

La forma tradicional de crecimiento corporativo, basada en la apertura de nuevos mercados, o en el incremento de la cuota de participación en los mercados donde ya se está presente, lleva aparejados altos costes y riesgos, especialmente en el marco actual de reducción de márgenes². Esto ha llevado a centrar la atención de las empresas en los servicios como fuente de crecimiento y rentabilidad.

La importancia económica global del mercado de servicios aumenta continuamente. El sector servicios tiene un peso considerablemente mayor que el industrial en las economías occidentales. A modo de ejemplo, el sector servicios representa más del 80% del PIB y del empleo en EE.UU.³ En el marco de este desarrollo económico, cada vez son más las empresas del sector productivo que reconocen la importancia de los servicios para el éxito a

¹ SCHREIBER, K. (2010): ob. cit., pág. 1.

² BENDING, T., IRION, T. y OETTGEN, N. (2006): "The strategic importance of after-sales services for the insurance of growth in customer-value oriented management: an observation of small and medium-sized industrial goods manufacturers", *Anfiteatru Economic*, núm. 20, pág. 10.

³ BITNER, M.J., ZEITHAML, V.A. y GREMLER, D.D. (2010): ob. cit. pág. 198.

largo plazo de la empresa, en un entorno de alta competencia, en el que una diferenciación frente a los competidores basada únicamente en el producto nuclear es ya casi imposible⁴.

Los servicios no sólo son cada vez más importantes como producto independiente, sino que a la vez tienen una creciente importancia para las empresas de fabricación, que no solo se esfuerzan en vender sus productos, sino también en mantener la fidelidad de sus clientes y crear oportunidades de crecimiento. La relación entre comprador y vendedor no termina en la compra del producto tangible, sino que continúa hasta donde alcanza la oferta global de bienes y servicios de la empresa⁵. Podemos decir que la industria pasa por un proceso de “servicización” (Brax⁶; Zhang *et al.*⁷; Ahn y Sohn⁸).

Un ejemplo de lo que la intensificación del esfuerzo en el área de servicios es el gigante norteamericano de la informática IBM, que obtiene más de la mitad de su volumen de negocio del sector servicios. La prensa especializada quedó sorprendida ante la venta en 2005 del área de ordenadores personales de IBM al fabricante Chino Lenovo. En el acuerdo de venta, ambas empresas decidieron que IBM seguiría ofreciendo sus servicios para estos productos durante 5 años, incluyendo el servicio de garantía, el de reparación y los servicios financieros. La evolución de fabricante a empresa de servicios ha durado 15 años para IBM, una evolución que ha sido larga pero cargada de éxito⁹.

La línea seguida por IBM ha marcado la pauta para otras empresas, como por ejemplo Hewlett-Packard (HP), que recientemente ha optado por deshacerse de su negocio de

⁴ BARKAWI, K., BAADER, A. y MONTANUS, S. (2006): *Erfolgreich mit After Sales Services: Geschäftsstrategien für Servicemanagement und Ersatzteillogistik*, Springer-Verlag, Heidelberg (Alemania), pág. V.

⁵ RIGOPOULOU, I.D., CHANIOTAKIS, I.E., LYMPEROPOULOS, C. y SIOMKOS, G.I. (2008): ob. cit. pág. 515.

⁶ BRAX, S. (2005): “A manufacturer becoming service provider – challenges and a paradox”, *Managing Service Quality*, vol. 15, núm. 2, pág. 142.

⁷ ZHANG, J.B., NG, B. T. J., WONG, M. M., y ZHUANG, L. Q. (2005): “Manufacturing service negotiation and resource management: A QoS Approach”, *International Conference on Control and Automation*, [<http://www.ieee.org>], consult. 26/02/2012, pág. 1044.

⁸ AHN, J.S. y SOHN, S.Y. (2009): “Customer Pattern Search for After-Sales Service in Manufacturing”, *Expert Systems with Applications*, núm. 36, pág. 5371.

⁹ BAADER, A., MONTANUS, S. y SFAT, R. (2006): “After-Sales Services: Mit Produktbegleitenden Dienstleistungen profitabel wachsen“, en BARKAWI, K., BAADER, A. y MONTANUS, S. (2006): *Erfolgreich mit After Sales Services: Geschäftsstrategien für Servicemanagement und Ersatzteillogistik*, Springer-Verlag, Heidelberg (Alemania), pág. 8.

ordenadores personales y de su área de software para teléfonos móviles, y pasar a centrarse en el negocio de consultoría a empresas¹⁰. Esta reestructuración busca un cambio de modelo muy similar al de IBM, con la diferencia de que esta no era líder mundial del negocio de ordenadores personales cuando reorientó su negocio, como lo era HP.

2. El servicio postventa.

Sin llegar necesariamente al cambio completo en el modelo de negocio, lo cierto es que la prestación de servicios por parte de empresas industriales está en clara expansión. En este entorno, los servicios anejos al producto, entendidos como todos aquellos que presta la empresa en relación con el producto con el fin de satisfacer las necesidades o deseos del cliente¹¹, y que habitualmente se enmarcan dentro de las denominadas “actividades de postventa”, se han convertido en una importante área de crecimiento para las empresas del sector secundario o industrial¹². Estos servicios ofrecen una importante vía para el crecimiento corporativo y el sostenimiento de la rentabilidad a largo plazo.

Son varias las razones por las cuales se debe considerar la postventa como un negocio aparte del negocio original de ventas¹³:

- Hay un mercado distinto al del producto nuevo. La necesidad a satisfacer no es el propio producto, sino su mantenimiento o reparación.
- Las decisiones de negocio en postventa no afectan de forma directa al negocio primario de fabricación y venta.
- Los competidores son distintos a los del negocio primario. Para un taller de BMW, los talleres de Audi no son competencia, mientras que sí lo son los talleres independientes, las cadenas de reparación rápida, etc.

¹⁰ DIARIO *EL PAÍS* (2011): "Hp se desploma tras anunciar su reestructuración", edición del 20 de Agosto, pág. 22.

¹¹ BULLINGER, H.J. y VAN HUSEN, C. (2006): "Aktuelle Chancen und Trends im Servicegeschäft", en BARKAWI, K., BAADER, A. y MONTANUS, S. (2006): *Erfolgreich mit After Sales Services: Geschäftsstrategien für Servicemanagement und Ersatzteilloistik*, Springer-Verlag, Heidelberg (Alemania), pág. 17.

¹² BAADER, A., MONTANUS, S. y SFAT, R. (2006): ob. cit. pág. 3.

¹³ BENDING, T., IRION, T. y OETTGEN, N. (2006): ob. cit. pág. 16.

Los servicios anejos al producto no sólo ofrecen un potencial de mayor volumen de negocio y beneficios, sino que además mejoran la utilización del producto básico desde la perspectiva del cliente. Las empresas de sectores orientados a la tecnología, tales como el de telecomunicaciones, el de bienes de equipo, la industria aeroespacial o el sector de automoción, son las que mejor han comprendido la importancia de la postventa para el éxito empresarial a largo plazo¹⁴.

Los fabricantes pueden obtener considerables ingresos y beneficios a través de la postventa, obteniendo un feedback estratégico sobre el diseño y calidad de sus productos y servicios, ventas y actividades de marketing. Con un sistema de postventa de calidad, los fabricantes pueden convencer a potenciales clientes de que compren sus productos mejorando la satisfacción de cliente, la fidelidad y la imagen de empresa y de marca a largo plazo¹⁵.

Son muchos los fabricantes de diversos sectores que han ampliado su oferta de servicios anejos al producto, desde el sector de automoción al de tecnologías de la información, pasando por el aeroespacial, el de bienes de equipo, el de telecomunicaciones o el de tecnología clínica. Gracias a este esfuerzo, las empresas de estos sectores han conseguido compensar parcialmente los importantes retrocesos del negocio primario. En algunos casos el negocio de postventa ha llegado incluso a superar al negocio primario en importancia estratégica. A modo de ejemplo, los fabricantes de vehículos industriales tienen un margen neutro o negativo en el negocio principal, y sólo a través del negocio postventa consiguen obtener márgenes positivos y así obtener beneficios a nivel global¹⁶.

El reciente desarrollo del negocio de postventa no se debe sólo a la actividad de los fabricantes, sino que también es resultado del fuerte impulso que ha sufrido la demanda de servicios y piezas de recambio, producto de la contracción de la demanda de bienes de equipo y maquinaria. Los usuarios han optado por ampliar el tiempo de utilización de los equipos para reducir así el importe de sus compras, pero esto ha hecho necesario un mayor gasto en servicio y recambios para mantener los equipos en funcionamiento¹⁷.

¹⁴ BARKAWI, K., BAADER, A. y MONTANUS, S. (2006): ob. cit., pág. V.

¹⁵ AHN, J.S. y SOHN, S.Y. (2009): ob. cit. pág. 5372.

¹⁶ BAADER, A., MONTANUS, S. y SFAT, R. (2006): ob. cit. pág. 3.

¹⁷ *Ibidem*, pág. 8.

Este marco general explica el cambio en el papel atribuido al servicio postventa, tradicionalmente visto como un generador de costes y un “mal necesario”¹⁸, y que ha pasado a considerarse como una fuente de ventajas competitivas, una importante oportunidad de negocio y un proveedor de información vital para otras áreas de la empresa¹⁹.

Es fundamental tener presente que la postventa no es una actividad secundaria respecto al producto principal, pues ello limitaría su alcance y potencial. El cambio de una visión “producto-centrista” a otra centrada en el cliente dentro del pensamiento de marketing parece haber transformado la visión sobre esta área de negocio, elevando su papel al de herramienta estratégica para el desarrollo de la cartera de productos en las empresas industriales. Esto es debido tanto a su importancia en el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles como por su influencia sobre la satisfacción del cliente y el establecimiento de relaciones con este a largo plazo²⁰. Las actividades de postventa ofrecen la posibilidad de fidelizar clientes a largo plazo, diferenciarse de la competencia y alcanzar niveles de rentabilidad impensables en el área de ventas, así como de realizar ventas adicionales a partir la satisfacción del cliente con este servicio²¹.

2.1. Definición de servicio postventa.

En la literatura de gestión empresarial no existe una definición unánime del servicio postventa²². Aunque el significado etimológico del término “postventa” (después de la venta) pueda llevarnos a intuir una primera definición, entendiendo esta área de negocio como el conjunto de actividades realizadas después de la venta, esta definición resultaría

¹⁸ LELE, M.M. (1997): “After-sales service: necessary evil or strategic opportunity?”, *Managing Service Quality*, vol. 7, núm. 3, pág. 141.

¹⁹ SACCANI, N., SONGINI, L. y GAIARDELLI, P. (2006): ob. cit. pág. 260.

²⁰ RIGOPOULOU, I.D., CHANIOTAKIS, I.E., LYMPEROPOULOS, C. y SIOMKOS, G.I. (2008): ob. cit. pág. 513.

²¹ SCHREIBER, K. (2010): ob. cit., pág. 25.

²² GAIARDELLI, P., SACCANI, N. y SONGINI, L. (2007): “Performance measurement systems in after-sales service: an integrated framework”, *International Journal of Business Performance Management*, vol. 9, núm. 2, pág. 147.

inexacta o incompleta, dado que el conjunto de operaciones que comprende este término va más allá de los actos subsiguientes a la venta²³.

El término “servicio postventa” se usa principalmente para describir los servicios que se ofrecen al cliente tras la entrega del producto básico, y que buscan asegurar que el producto esté disponible para su uso a lo largo de toda su vida útil. Abarca actividades operativas realizadas por algunos o todos los miembros de la cadena de distribución, tales como el transporte, la entrega, la instalación, la formación, la atención telefónica, el mantenimiento, la reparación e incluso el reciclado²⁴.

Ehinlanwo y Zairi (1996²⁵), dan un paso más al incorporar el componente de satisfacción del cliente dentro de esta definición. Estos autores definen el servicio postventa como el conjunto de actividades necesarias para mantener la calidad y fiabilidad de un producto a partir de su entrega y de forma continuada en el tiempo, con el objetivo de incrementar la satisfacción del cliente.

Aunque algunas definiciones difieren en la extensión de este concepto y su papel en la cadena de creación de valor, en general todas coinciden en varias características particulares del servicio postventa²⁶:

- a. *La postventa es un negocio*, que puede generar una alta rentabilidad, en ocasiones mayor que la venta de los productos originales.
- b. *La postventa es un servicio*, dado que es un conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un cliente.
- c. *La postventa es un proceso*, consistente en diferentes actividades, llevado a cabo por participantes de diferentes funciones y organizaciones.
- d. *La postventa es una unidad organizativa* con responsabilidades económicas independientes (centro de costes, centro de beneficios y centro de inversión). A

²³ PRIETO, A., MARTÍNEZ, M., RINCÓN Y. y CARBONELL, D. (2007): “Importancia de la postventa en la mezcla de mercadeo actual”, *Revista Negotium*, Año 3, núm. 7, pág. 48.

²⁴ RIGOPOULOU, I.D., CHANIOTAKIS, I.E., LYMPEROPOULOS, C. y SIOMKOS, G.I. (2008): ob. cit. pág. 514.

²⁵ GAIARDELLI, P., SACCANI, N. y SONGINI, L. (2007): ob. cit. pág. 148.

²⁶ *Ibidem*, pág. 17.

pesar de ello, y por su efecto en las futuras ventas, debe buscar un equilibrio adecuado entre la búsqueda de su rentabilidad como área y la satisfacción del cliente y su fidelidad por su efecto en el resto de áreas.

- e. *La postventa es una red.* El servicio postventa de una compañía concreta (ej. el fabricante de un producto) es parte de una red más amplia que abarca a diversos participantes (concesionarios, proveedores, centros de asistencia técnica, proveedores de servicios logísticos, cliente final, etc.).

Schreiber²⁷ engloba las definiciones de servicio postventa en dos categorías:

1. *Las que se basan en el momento de generación del negocio:* definen el negocio postventa como todos aquellos bienes y servicios ofrecidos después de la venta del producto primario. Estas definiciones distinguen entre la fase anterior a la venta (ej. Realización de la oferta) o *pre-sale* en inglés, y la fase posterior (*after-sales*), y consideran que el objetivo de la postventa es asegurar la disponibilidad para el usuario del producto primario, buscando a la vez diferenciarse de la competencia. Entre las prestaciones adicionales ofrecidas pueden estar la prolongación de la vida útil, la reducción de los costes de mantenimiento o cualquier otra necesidad del cliente. Estas definiciones no excluyen la posibilidad de que el ofertante no sea el fabricante del producto primario, aunque para estas empresas no se trate realmente de un negocio “post-venta” como tal.
2. *Las que se basan en las prestaciones ofertadas:* En estas definiciones no se menciona de forma explícita el momento de la prestación, sino que se centran en el tipo de prestación ofrecida, ya sean:
 - a. *Prestaciones físicas (bienes):* piezas de recambio, accesorios y embalaje.
 - b. *Prestaciones de tarea (servicios):* entrega, montaje, revisión, mantenimiento, reparación, asesoramiento, formación, intercambio y garantía.
 - c. *Prestaciones adicionales anejas al producto:* financiación, *leasing*, información y cualquier otra prestación adicional en general (ej. Plazas de aparcamiento gratuitas para clientes, lavado, etc.).

²⁷ SCHREIBER, K. (2010): ob. cit., pág. 23.

Algunos autores distinguen entre prestaciones obligatorias y facultativas. Las primeras son aquellas ligadas a requisitos legales (ej. Garantía, responsabilidad de producto) o que son consideradas como imprescindibles por el cliente a la hora de tomar la decisión de compra. Las prestaciones facultativas son aquellas prestaciones adicionales que pueden permitir a la empresa diferenciarse de la competencia y ofrecer valor añadido al cliente.

En el presente trabajo se entenderá el término postventa combinando las dos perspectivas mencionadas por Schreiber²⁸, pero centrándonos en el taller como área de negocio fundamental. De este modo, consideraremos el negocio de postventa como el conjunto de todas las prestaciones (de bienes y/o servicios) que se ofrecen al cliente después de la compra y entrega del producto primario con el objetivo de mantener o mejorar su calidad, prestaciones y/o fiabilidad. Entre estas prestaciones están por un lado servicios como el mantenimiento y la reparación, y por otro bienes como las piezas de recambio y los accesorios que se comercializan en base al producto primario después de su venta. Quedan así excluidas todas aquellas prestaciones que no estén directamente ligadas a la actividad de taller, como por ejemplo los servicios de financiación o la oferta de seguros de automoción.

En ocasiones se utilizan otros nombres para hacer referencia al concepto de servicio postventa: algunos autores usan términos como “servicios de campo” (*field services*, cuando se ofrecen cerca del cliente), “soporte postventa”, “servicio al cliente” o “servicio técnico”²⁹.

Schreiber³⁰ afirma que no es correcto utilizar el término “servicio postventa”, pues aunque la oferta de servicios es parte del negocio postventa, también lo son la venta de recambios y accesorios, bienes físicos y por tanto no asimilables a la prestación de un servicio. De este modo, y como contrapunto a la mera prestación de servicios, recomienda la utilización del término “negocio de postventa”, pues permite combinar la venta de bienes con la prestación de servicios. A pesar de ello, en el presente trabajo utilizaremos de forma indistinta los términos “servicio postventa”, y “negocio postventa”, dado que tanto en la

²⁸ *Ibidem*, pág. 23.

²⁹ RIGOPOULOU, I.D., CHANIOTAKIS, I.E., LYMPEROPOULOS, C. y SIOMKOS, G.I. (2008): ob. cit. pág. 514.

³⁰ SCHREIBER, K. (2010): ob. cit., pág. 22.

práctica empresarial como en la literatura es frecuente el uso de ambos términos para abarcar este conjunto de actividades de venta de bienes y prestación de servicios.

2.2. El papel del servicio postventa.

En la coyuntura económica actual, y especialmente en lo que se refiere a bienes industriales duraderos, tales como ordenadores, automóviles, aplicaciones electrónicas o equipamiento de construcción, el servicio postventa es considerado una pieza clave en la generación de negocio, además de ser el principal mecanismo de diferenciación competitiva³¹.

En la evaluación de la satisfacción, junto a la calidad del producto, las prestaciones adicionales alrededor del producto están ganando un creciente peso. En algunos sectores, como el de automoción, durante los últimos años se ha venido dando un proceso de homogeneización e intercambiabilidad del producto principal³². Los competidores son a menudo capaces de copiar productos o características de estos en un breve espacio de tiempo, lo que dificulta enormemente mantener una diferenciación estratégica estable en base al producto. Frente a esto, las prestaciones y servicios adicionales ofrecen la posibilidad de diferenciarse de los competidores, escapando así de la presión de precios. En una situación así, el negocio de postventa puede ofrecer importantes oportunidades de diferenciación y fidelización a los fabricantes de automóviles³³.

La postventa no sólo ayuda a diferenciarse, sino que además es un factor cada vez más importante en la venta del producto³⁴. En la valoración del precio, cada vez son más los clientes que toman en consideración los costes que se producirán tras la compra y utilización del vehículo³⁵. Una buena percepción del cliente sobre el valor añadido por las prestaciones de postventa repercutirá sobre su valoración del *total cost of ownership* (coste

³¹ KURATA, H. y NAM, S.H. (2010): "After-sales Service Competition in a Supply-Chain: Optimization of Customer Satisfaction Level or Profit or Both?", *International Journal of Production Economics*, núm. 127, pág. 137.

³² HOMBURG, C. y KOSCHATE, N. (2007): ob. cit. pág. 847.

³³ *Ibidem*, pág. 845.

³⁴ AHN, J.S. y SOHN, S.Y. (2009): ob. cit. pág. 5372.

³⁵ BAETHGE, S. (2007): *Ziele und Instrumente des After Sales Service*, GRIN Verlag GmbH, Munich (Alemania), pág. 2.

total de propiedad a lo largo de la vida útil del producto)³⁶. Mediante un buen servicio, se consigue que el cliente dé menos valor a los costes que surgen durante la fase de utilización del producto, lo que hace mejorar la imagen del fabricante y aumentar la preferencia por sus productos³⁷.

Horovitz³⁸ afirma que en la compra de bienes manufacturados (como son los automóviles) el cliente tiende a sopesar un elemento adicional al valor añadido específico del producto, el denominado “grado de despreocupación”. Así, durante el proceso de compra, el cliente valora, además del precio y rendimiento técnico, lo que el bien va a costarle, adicionalmente, en tiempo, esfuerzo y dinero. Mide los efectos en cuanto a:

- Entregas y reparaciones.
- Obtención de una factura sin errores.
- Encontrar rápidamente a un responsable si surgen problemas.
- Hacer funcionar el producto.
- Comprender su funcionamiento.
- Utilizarlo a pleno rendimiento,
- Desprenderse de la antigua máquina o revenderla, etc.

Además, valora los costes de utilización de la máquina.

- Coste de mantenimiento.
- Coste de instalación.
- Coste de transporte.
- Coste de no disponer de ella.

No todos los compradores de productos exigen el mismo grado de despreocupación. Algunos prefieren pagar un precio mayor para obtener una asistencia completa, otros prefieren pagar menos dinero y asumir personalmente una parte del servicio. (ej. los propietarios de vehículos que prefieren ir a talleres no oficiales).

³⁶ SCHREIBER, K. (2010): ob. cit., pág. 25.

³⁷ *Ibidem*, pág. 33

³⁸ HOROVITZ, J. (1993): ob. cit., pág. 3.

Una política adecuada de calidad de servicio trata de reducir en lo posible dichos esfuerzos y costos suplementarios para el cliente, imponiéndose como objetivo el llegar a “cero preocupaciones”³⁹. La postventa es sin embargo un componente que de por sí disminuye el grado de despreocupación del cliente, es por tanto una “molestia inevitable” aparejada al producto.

Por otro lado, y aunque es habitual que los clientes tomen parte en un intenso proceso de comunicación con la empresa durante la fase de compra, este proceso en ocasiones termina abruptamente tras el cierre de la compra. Diversas investigaciones indican que esto puede generar dudas en el cliente que afecten a su satisfacción post-compra (la llamada “disonancia post-compra”), lo que puede desembocar en arrepentimiento o incluso en devoluciones⁴⁰. Una buena comunicación y un servicio eficiente tras la compra puede servir para:

- a. Hacer sentir al cliente que se le atiende adecuadamente, ayudándole a reafirmar su decisión de compra.
- b. Posicionarse como empresa competente y orientada al servicio.

El servicio postventa permite además a las empresas de bienes industriales mantener el contacto con el cliente durante la fase de utilización del producto, algo que es especialmente útil si tenemos en cuenta el amplio intervalo de tiempo que se da entre la compra de un producto y la compra de su sustituto, ya sea hasta que el inicial llegue al final de su vida útil o hasta que se decida reemplazarlo por otro más moderno⁴¹. Este intervalo, la denominada “fase de utilización del producto”, es uno de los más importantes en la relación con el cliente, pues es también la “fase de vivencia de la calidad”, es decir, cuando el cliente comprueba si las promesas del fabricante realmente coinciden con el producto obtenido.

La creciente homogeneización de productos industriales hace que los mecanismos clásicos de diferenciación no sean suficientes. Esto lleva a que un servicio de alta calidad (incluida la

³⁹ *Ibidem*, pág. 4.

⁴⁰ MÜLLER, P., BRANDL, S. y PASSARGE, C. (2008): ob. cit. pág. 307.

⁴¹ *Ibidem*, pág. 293.

postventa) pueda convertirse en un mecanismo de diferenciación, que aporte grandes ventajas⁴²:

1. Mejora de la satisfacción del cliente.
2. Mayor diferenciación de la competencia.
3. Mejora de imagen y grado de conocimiento en el mercado.
4. Posibles mejoras de procesos.
5. Fuente de información adicional sobre clientes, productos y competencia.

Para Müller⁴³ la postventa tiene, entre otras, las siguientes responsabilidades en lo que se refiere a la fidelización de clientes:

- Confirmar la decisión de compra del cliente.
- Crear un diálogo continuo con el cliente.
- Motivar a los empleados.
- Tratar proactivamente las reclamaciones.
- Recuperar clientes.
- Realizar de encuestas de satisfacción.

Si aceptamos la idea de que los clientes fieles son los más rentables, el servicio postventa adquiere un papel fundamental en la mejora de los índices de satisfacción y fidelidad, pudiendo incluso llegar a actuar como palanca en el índice de éxito de nuevos productos⁴⁴. Podemos decir que la primera venta la realiza el comercial, y los siguientes el área de servicio⁴⁵.

La postventa es también una importante fuente de información para la empresa. Este negocio es un puente de comunicación con el cliente en el periodo entre la compra de un

⁴² *Ibidem*, pág. 24.

⁴³ *Ibidem*, pág. 307.

⁴⁴ SACCANI, N., JOHANSSON, P. y PERONA, M. (2007): "Configuring the after-sales service supply chain: A multiple case study", *International Journal of Production Economics*, núm. 110, pág. 52.

⁴⁵ BAETHGE, S. (2007): ob. cit., pág. 16.

producto y la del siguiente, lo que permite comprender y conocer mejor sus necesidades y posibilita orientar al cliente el desarrollo y mejora de los productos⁴⁶.

En resumen, y dependiendo del sector económico y de la compañía estudiada, es posible encontrarnos con que se asigna hasta tres papeles distintitos al servicio postventa⁴⁷:

- a) *Medio para obtener ventas y rentabilidad adicionales*: el servicio postventa puede constituir un negocio que permite obtener importantes beneficios en el corto plazo. Los servicios tienen una peculiaridad frente a los bienes a la hora de establecer precios: al ser intangibles, son menos transparentes para el cliente, lo que dificulta su valoración sobre la equidad del precio pagado, permitiendo así unos mayores márgenes para la empresa⁴⁸.
- b) *Medio para asegurar el negocio a largo plazo*: el servicio postventa puede jugar un papel estratégico en el largo plazo, influyendo sobre la satisfacción de clientes, lealtad a la marca e imagen de la empresa, y asegurando así las ventas futuras de los productos de la empresa. La postventa consolida las ventas pasadas, además de preparar y hasta asegurar las ventas posteriores⁴⁹.
- c) *Fuente de información para desarrollo de productos y procesos*: el servicio postventa se considera un proceso multi-funcional que permite obtener *feedback* para otras funciones de la empresa, como diseño, calidad, producción, ventas, marketing y, especialmente, para el desarrollo de productos y procesos⁵⁰.

2.3. Componentes del servicio postventa.

El servicio postventa abarca un amplio abanico de actividades: reparaciones, mantenimiento, suministro de recambios, asesoría técnica, etc.⁵¹ Para Prieto *et al.*⁵², la

⁴⁶ BAADER, A., MONTANUS, S. y SFAT, R. (2006): ob. cit. pág. 4.

⁴⁷ SACCANI, N., SONGINI, L. y GAIARDELLI, P. (2006): ob. cit. pág. 260.

⁴⁸ BAETHGE, S. (2007): ob. cit., pág. 4.

⁴⁹ PRIETO, A., MARTÍNEZ, M., RINCÓN Y. y CARBONELL, D. (2007): ob. cit. pág. 53.

⁵⁰ SACCANI, N., SONGINI, L. y GAIARDELLI, P. (2006): ob. cit. pág. 263.

⁵¹ TAN, H., YU, K. y YIN, Z. (2009): "Study on the Service Station on Performance Evaluation for the Automotive Aftermarket Repair and Maintenance", *International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering*, [http://www.ieee.org], consult. 20/02/2011, pág. 336.

postventa es un cúmulo de áreas relacionadas entre sí, entre las cuales podemos destacar cuatro actividades principales:

- La entrega y el montaje
- La asistencia técnica.
- La gestión de la garantía.
- La comercialización de recambios y accesorios.

De acuerdo con esto, el servicio postventa comprende tres áreas de negocio⁵³:

- 1) *Negocio de recambios*: se define como recambio a una pieza o componente que reemplaza a otra dañada, con el fin de devolver al producto primario del que forma parte a su funcionalidad plena. La necesidad del recambio está por tanto directamente ligada a la utilización del producto primario.

La actual tendencia a la reducción de los ciclos de vida del producto hace la gestión del negocio de recambios un reto cada vez mayor: la realización de pronósticos de ventas, la gestión de variantes o modificaciones, y la organización de aprovisionamientos son cada vez más difíciles. Una alta disponibilidad y calidad de los recambios son además de gran importancia, dado que los clientes están cada vez menos dispuestos a aceptar tiempos de inmovilización o pérdida de uso.

Por otro lado, el negocio de recambios ofrece una gran rentabilidad: a modo de ejemplo, los fabricantes de maquinaria obtienen un 58% de su beneficio gracias a la venta de recambios⁵⁴.

- 2) *Negocio de prestación de servicios*: este negocio comprende a todos los servicios que se ofrecen durante la fase de utilización del producto primario. Entre estos servicios se encuentran la reparación y el mantenimiento, así como servicios gratuitos como la garantía, la gestión de reclamaciones o las deferencias comerciales.

⁵² PRIETO, A., MARTÍNEZ, M., RINCÓN Y. y CARBONELL, D. (2007): ob. cit. pág. 51.

⁵³ SCHREIBER, K. (2010): ob. cit., pág. 39.

⁵⁴ *Ibidem*, pág. 40.

3) *Negocio de accesorios y servicios adicionales*: en este negocio podemos distinguir entre:

- a. *Accesorios "auténticos"*, es decir, los directamente ligados al producto primario, y que lo amplían o mejoran, como pueden ser por ejemplo en un automóvil productos como un equipo de navegación GPS, un manos libres para el teléfono o unas llantas.
- b. *Accesorios clásicos*: los no directamente ligados al producto, como los productos de boutique de la marca del fabricante tales como camisetas, maquetas, etc.
- c. *Servicios adicionales*, como puede ser la recogida y entrega del vehículo a domicilio por parte del taller, la ampliación de garantía, los contratos de mantenimiento, etc.).

Para explotar estas áreas de negocio, una organización típica de servicios tiene tres áreas clave⁵⁵:

1. Un centro de atención al cliente, que recibe y gestiona las consultas de los clientes.
2. Una red de servicio o servicio de campo, que realicen la prestación de servicios en las cercanías del cliente.
3. Un sector de logística de recambios, responsable de la disponibilidad de piezas, su transporte y la gestión de devoluciones.

A esto se añaden las funciones comunes o de *back-office*: marketing, ventas, *controlling*, IT, finanzas, etc., que dan soporte y apoyo a las tres áreas anteriormente citadas, haciendo posible su desarrollo.

Es necesario subrayar la especial complejidad del área logística de postventa, pues debe asegurar el suministro de recambios combinando el transporte de material con la gestión de *stocks* y la logística inversa. El almacenamiento y gestión de *stocks* llevan aparejados enormes costes que es imprescindible minimizar: generalmente, los costes de inventario

⁵⁵ BAADER, A., MONTANUS, S. y SFAT, R. (2006): ob. cit. pág. 10.

anuales rondan entre el 10 y el 25% de su valor de compra, aunque pueden llegar al 40% en el caso de productos con un ciclo de vida muy corto. El potencial de optimización en esta área es igualmente importante, estando la dificultad en la adecuada combinación de disponibilidad y costes. Si las piezas no están disponibles cuando son necesarias, el cliente puede llegar a enfrentarse a tiempos de paralización, a no poder utilizar su producto, con las lógicas consecuencias sobre su satisfacción y fidelidad⁵⁶.

2.4. *La importancia del negocio de postventa.*

El negocio postventa comprende la oferta de bienes y servicios relacionados con el producto primario que un cliente puede adquirir tras la adquisición de este⁵⁷. El cierre de la compra no es por tanto el final, sino el principio de la relación con el cliente con este área de negocio.

Una adecuada estrategia de postventa no solo permite incrementar la satisfacción del cliente y diferenciarse de la competencia, sino que además puede llevar a alcanzar altos niveles de rentabilidad⁵⁸.

Aunque en muchas organizaciones se dan mucha más importancia a buscar nuevos clientes que atender a los ya existentes, lo cierto es que los pedidos repetitivos son mucho más productivos que la transacción inicial, dado que esta conlleva un alto coste debido a la adquisición del cliente. Tras la compra del producto, el cliente entra en la denominada “fase de utilización”, durante la cual la empresa tiene la posibilidad de fidelizarlo a través de las actividades de postventa. A pesar de ello, a menudo se asignan a este área negocio presupuestos limitados, así como equipos humanos insuficientes y de perfil más bajo⁵⁹.

La importancia del negocio de postventa resulta evidente si tenemos en cuenta el beneficio que genera, y que en algunos sectores económicos supera al de la venta de los productos

⁵⁶ *Ibidem*, pág. 3-14.

⁵⁷ LIMBECK, M. (2009): ob. cit., pág. 245.

⁵⁸ SCHREIBER, K. (2010): ob. cit., pág. 25.

⁵⁹ PRIETO, A., MARTÍNEZ, M., RINCÓN Y. y CARBONELL, D. (2007): ob. cit., pág. 52.

que lo originan⁶⁰. El mercado de servicio postventa puede ser entre cuatro y cinco veces mayor que el del producto primario⁶¹. Adicionalmente, el servicio postventa contribuye entre un 40 y un 50% a la facturación total de las empresas de productos industriales⁶², con una rentabilidad media de entre el 20% y el 25%⁶³.

A pesar de ello, el servicio postventa ha estado tradicionalmente desatendido en lo que se refiere a su contribución al posicionamiento competitivo de las empresas industriales internacionales⁶⁴. Muchos de los servicios anejos al producto han surgido únicamente por ser técnicamente imprescindibles para la venta del producto primario⁶⁵, no porque hubiese una estrategia comercial que los impulsara.

Hasta hace pocos años, la mayoría de las empresas operaban en mercados en expansión. Esto les llevaba a centrarse en la adquisición de nuevos clientes, y a ver la postventa como un mal necesario, dejando esta función a menudo reducida a la mera logística de recambios⁶⁶. En la práctica empresarial se consideraba la postventa como un negocio secundario y casi “obligatorio”, por lo que prácticamente no se le dedicaba atención. A menudo se la ve todavía como un área subordinada, y se le dedican cuantitativa y cualitativamente menos recursos que al negocio primario, se es menos exigente en la selección de personal y hay una mayor predisposición a la externalización (ej. Son varias las marcas de automoción que han externalizado la logística de recambios y accesorios en España, como por ejemplo FIAT y BMW). Son raras las empresas que han sabido poner en marcha estrategias de negocio que le saquen el máximo partido a esta área, a pesar de ofrecer altos márgenes y la posibilidad de realizar ventas consecutivas a partir de la cartera de clientes ya disponible⁶⁷.

⁶⁰ GAIARDELLI, P., SACCANI, N. y SONGINI, L. (2007): ob. cit. pág. 146.

⁶¹ BUNDSCHUH, R.G. y DEZVANE, T.M. (2003): “How to make after sale services pay off”, *The McKinsey Quarterly*, núm. 4, pág. 3.

⁶² GAIARDELLI, P., SACCANI, N. y SONGINI, L. (2007): ob. cit. pág. 146.

⁶³ ALEXANDER, W.L., DAYAL, S., DEMPSEY, J.J. y VANDER ARK, J.D. (2002): “The secret life of factory service centers”, *The McKinsey Quarterly*, núm. 3, pág. 107.

⁶⁴ WILSON, T., BOSTRÖM, U. y LUNDIN, R. (1999): ob. cit. pág. 382.

⁶⁵ BULLINGER, H.J. y VAN HUSEN, C. (2006): ob. cit. pág. 19.

⁶⁶ BAETHGE, S. (2007): ob. cit., pág. 1.

⁶⁷ SCHREIBER, K. (2010): ob. cit., pág. 24.

Una buena gestión del negocio postventa puede llevar a que una empresa industrial obtenga entre 3 y 5 veces la facturación obtenida con la venta del producto original a lo largo de su vida útil (Alexander *et al.*⁶⁸; Bundschuh y Dezvane⁶⁹; Wise y Baumgartner⁷⁰; Ahn y Sohn⁷¹). A pesar de este gran potencial, y por su falta de esfuerzo estratégico, los fabricantes de bienes industriales duraderos sólo obtienen actualmente un 25% de su facturación gracias a los servicios, a pesar de que podría llegar a contribuir hasta el 50% de sus beneficios totales, o incluso al 90% en el caso de los fabricantes de bienes industriales de equipo⁷².

La razón de esta falta de atención hacia el negocio de postventa está en parte en el temor a que un esfuerzo estratégico en el negocio de postventa haga descuidar el negocio de productos nuevos, con lo que peligraría el conjunto del negocio⁷³. Independientemente de lo exagerado que nos pueda parecer este temor, lo cierto es que la creciente competencia en el área de ventas obliga a aprovechar al máximo cualquier oportunidad de negocio, haciendo que desatender el negocio de postventa sea un lujo cada vez más peligroso⁷⁴.

Actualmente la mayoría de los mercados están saturados, y la adquisición de nuevos clientes es difícil y costosa⁷⁵. Esto lleva a que crezca el consenso en torno a la idea de que mantener relaciones estables con la clientela es más rentable que atraer nuevos clientes⁷⁶. Para poder mantenerse y crecer en el mercado, se hace imprescindible prestar mayor atención a la postventa. El cierre de la venta ya no es el fin de la relación con el cliente, sino su principio, haciendo imprescindible gestionar adecuadamente la relación con el cliente y aprovechar al máximo su potencial de negocio a través del área postventa⁷⁷.

⁶⁸ ALEXANDER, W.L., DAYAL, S., DEMPSEY, J.J. y VANDER ARK, J.D. (2002): ob. cit. pág. 108.

⁶⁹ BUNDSCHUH, R.G. y DEZVANE, T.M. (2003): ob. cit. pág. 3.

⁷⁰ WISE, R., y BAUMGARTNER, P. (1999): "Go downstream: The new profit imperative in manufacturing", *Harvard Business Review*, vol. 77, núm. 5, pág. 135.

⁷¹ AHN, J.S. y SOHN, S.Y. (2009): ob. cit. pág. 5372.

⁷² BENDING, T., IRION, T. y OETTGEN, N. (2006): ob. cit. pág. 12.

⁷³ SCHREIBER, K. (2010): ob. cit., pág. 5.

⁷⁴ *Ibidem*, pág. 4.

⁷⁵ BAETHGE, S. (2007): ob. cit., pág. 1.

⁷⁶ SCHREIBER, K. (2010): ob. cit., pág. 1.

⁷⁷ BAETHGE, S. (2007): ob. cit. pág. 1.

Un ejemplo de aprovechamiento del área de postventa es la empresa alemana Schindler, fabricante de ascensores. Para esta empresa, la cifra de ventas en Alemania ha caído considerablemente desde los años 80, debido a la amplia vida útil de sus productos y a las preferencias de los consumidores por las viviendas unifamiliares (que no necesitan ascensor). Esto ha llevado a que el servicio postventa represente un 50% de su facturación y un 57% de su plantilla⁷⁸.

En el actual entorno de creciente presión de costes, caída de márgenes, acortamiento del ciclo de vida de los productos e intensificación de la competitividad a nivel internacional, el negocio de postventa se convierte en una importante fuente de negocio. En algunos sectores y productos, el servicio postventa es el único sitio sector que aporta beneficios y permite asegurar la continuidad del negocio⁷⁹. La postventa ya no solo representa costes y carga de trabajo, sino que ofrece posibilidades y oportunidades para mejorar la situación económica de la empresa. Los atractivos de este negocio son muchos:

- *Menor necesidad de inversión*: la inversión necesaria para el negocio de postventa es comparativamente inferior a la necesaria para el negocio primario (ej. no se necesita construir nuevas fábricas), y por tanto también son menores las necesidades de capital (Bending *et al.*⁸⁰, Schreiber⁸¹).
- *Facilidad de aprovechamiento*: el personal y los conocimientos necesarios para el negocio de postventa están presentes de forma natural en la empresa fabricante⁸².
- *Alta rentabilidad*: la rentabilidad del negocio postventa es claramente mayor que la del negocio primario⁸³. Diversos estudios de mercado muestran que la rentabilidad del negocio postventa puede ser hasta 10 veces mayor que en el negocio primario⁸⁴. En general, el margen en postventa triplica el del negocio inicial. En la industria de maquinaria y equipamiento, los márgenes son hasta cuatro veces superiores a los de la venta de productos nuevos. En la de vehículos industriales, a menudo se realiza la

⁷⁸ *Ibidem*, pág. 19.

⁷⁹ *Ibidem*, pág. 1.

⁸⁰ BENDING, T., IRION, T. y OETTGEN, N. (2006): ob. cit. pág. 10.

⁸¹ SCHREIBER, K. (2010): ob. cit., pág. 25.

⁸² BENDING, T., IRION, T. y OETTGEN, N. (2006): ob. cit. pág. 10.

⁸³ *Ibidem*, pág. 10.

⁸⁴ BARKAWI, K., BAADER, A. y MONTANUS, S. (2006): ob. cit., pág. V.

venta con pérdidas, obteniéndose la rentabilidad positiva únicamente gracias al área de postventa. En el caso de concesionarios de automóviles, el margen en la venta oscila entre el -3% y el 1,5%, frente a un 10% en el servicio de taller y un 15% en la venta de recambios. Esto se debe a que la competencia de precios es menor que en el negocio primario, siendo más importantes calidad y velocidad de servicio⁸⁵.

- *Alto potencial de negocio*: la mejor parte del ciclo de vida de los productos industriales viene del mantenimiento, la reparación y la distribución de recambios⁸⁶. Las empresas de fabricación industrial obtienen ya entre un 20 y 30% de su facturación de la postventa, y lo que es más importante, alrededor de un 40% de sus beneficios totales⁸⁷. El negocio de servicio postventa y la venta de recambios y accesorios suponen un 8% del PIB de los EE.UU.⁸⁸
- *Fuente de ocupación*: la postventa permite incrementar el grado de actividad y ocupación de la empresa, pues ofrece un importante potencial de carga de trabajo⁸⁹. Alrededor de un 15% de todos los trabajadores de la industria productiva están dedicados a la prestación de servicios anejos al producto primario⁹⁰.
- *Es un factor estabilizador de negocio*: al basarse en las ventas ya realizadas, la postventa es un negocio más estable. La facturación de postventa, y con ella el beneficio, se ve menos afectada por el ciclo económico, lo que permite asegurar un flujo continuo de negocio (Bending *et al.*⁹¹, Schreiber⁹²). La demanda de postventa se mantiene a lo largo de la vida útil del bien, lo que le permite hacer un importante aporte a los beneficios en fases de crecimiento económico débil o negativo⁹³. Una bajada en ventas puede compensarse parcialmente mediante la postventa, dado que es un negocio con un mayor tiempo de recorrido. Una caída de ventas puede llevar aparejada un envejecimiento del parque disponible, lo que hace necesario un mayor consumo de recambios⁹⁴.

⁸⁵ SCHREIBER, K. (2010): ob. cit., pág. 25 y 28.

⁸⁶ BENDING, T., IRION, T. y OETTGEN, N. (2006): ob. cit. pág. 10.

⁸⁷ BARKAWI, K., BAADER, A. y MONTANUS, S. (2006): ob. cit., pág. V.

⁸⁸ BAADER, A., MONTANUS, S. y SFAT, R. (2006): ob. cit. pág. 3-14.

⁸⁹ SCHREIBER, K. (2010): ob. cit., pág. 33.

⁹⁰ BULLINGER, H.J. y VAN HUSEN, C. (2006): ob. cit. pág. 17.

⁹¹ BENDING, T., IRION, T. y OETTGEN, N. (2006): ob. cit. pág. 10.

⁹² SCHREIBER, K. (2010): ob. cit., pág. 29.

⁹³ BAADER, A., MONTANUS, S. y SFAT, R. (2006): ob. cit. pág. 3-14.

⁹⁴ SCHREIBER, K. (2010): ob. cit., pág. 29.

- *Crecimiento constante*: el sector postventa se caracteriza por un crecimiento constante. El mercado global es cercano a los 1,5 billones de dólares, con un crecimiento anual cercano alrededor del 10%⁹⁵. Un 93% de los fabricantes de bienes de inversión consideran que la importancia del servicio postventa está creciendo, y un 70% ven en ello un creciente potencial de mercado⁹⁶.
- *Sirve como herramienta para mantener e intensificar la relación con el cliente*. El contacto con el cliente puede permitir hacer venta cruzada, ya sea de otros productos o servicios o de un nuevo producto primario⁹⁷.
- *Sirve como fuente de información*: Mantener una relación duradera con el cliente permite conocer mejor sus necesidades, lo que a su vez permite satisfacerlas mejor⁹⁸.
- *Es una fuente de ventas y rentabilidad para el negocio primario*: la posibilidad de obtener una venta posterior adicional aumenta con la duración de una relación de negocio. Una relación prolongada permite además reducir los costes de transacción⁹⁹. Los pedidos repetitivos son mucho más productivos de la transacción inicial, dado que este conlleva un alto coste de adquisición del cliente¹⁰⁰. Por otro lado, una alta satisfacción del cliente a través de una alta fiabilidad del binomio producto-servicio permite mejorar la imagen de la empresa, lo que a su vez llevará a una propaganda positiva mediante el boca a boca entre clientes. De acuerdo con un estudio de Eximan Tiefkühl-Heimservice GmbH, por cada 100 clientes satisfechos se ganan 30 nuevos gracias al boca a boca¹⁰¹.
- *Es una herramienta de generación de ventajas competitivas*: Un mayor grado de servicio y una mejor disponibilidad hacen posible diferenciarse positivamente de la competencia. Una combinación adecuada de recambios, accesorios y servicios puede hacer posible establecer una ventaja competitiva sostenible, pues el enriquecimiento del producto primario mediante una amplia oferta de prestaciones en postventa es

⁹⁵ BARKAWI, K., BAADER, A. y MONTANUS, S. (2006): ob. cit., pág. V.

⁹⁶ BULLINGER, H.J. y VAN HUSEN, C. (2006): ob. cit. pág. 17.

⁹⁷ SCHREIBER, K. (2010): ob. cit., pág. 32.

⁹⁸ *Ibidem*, pág. 32.

⁹⁹ BENDING, T., IRION, T. y OETTGEN, N. (2006): ob. cit. pág. 14.

¹⁰⁰ PRIETO, A., MARTÍNEZ, M., RINCÓN Y. y CARBONELL, D. (2007): ob. cit. pág. 49.

¹⁰¹ SCHREIBER, K. (2010): ob. cit., pág. 33.

más difícil de imitar que el propio producto¹⁰². El servicio postventa permite atender las necesidades del cliente ofreciéndole una solución completa, actuando como una fuente de ventaja competitiva independiente del producto¹⁰³.

- *Permite crear barreras de entrada y salida*: el negocio postventa permite limitar la entrada de competidores y la salida de clientes, ya sea mediante el control de la venta de recambios “cautivos” (no disponibles en la competencia), el uso de herramientas de reparación exclusivas (si bien esto está cada vez más limitado por la normativa europea) o el mantenimiento de altos niveles de satisfacción. Por otro lado, disponer de una amplia red de talleres que den servicio a lo largo de todo el territorio hace más difícil la entrada de nuevos competidores¹⁰⁴.

Podemos resumir la importancia del negocio de postventa en dos aspectos clave:

- a) El margen del servicio postventa es mucho mayor que el del producto primario¹⁰⁵, lo que hace que la postventa haya pasado a ser considerada un mecanismo crucial de generación de negocio¹⁰⁶.
- b) El negocio de postventa permite establecer relaciones duraderas con los clientes, y juega un importante papel para atraer nuevos clientes gracias a servicios básicos gratuitos como la garantía¹⁰⁷.

Como consecuencia, los fabricantes de bienes duraderos deben decidir qué combinación de servicios utilizar, buscando combinar una alta fidelidad de clientes junto con una alta rentabilidad de negocio. Esta decisión estratégica requiere priorizar un objetivo sobre el otro, dado que la orientación a maximizar beneficios no permite alcanzar los niveles de servicio que más satisfacen al cliente¹⁰⁸. Por tanto es necesaria una nueva estrategia organizativa, que reconozca la postventa como lo que es, un negocio altamente rentable e

¹⁰² *Ibidem*, pág. 31.

¹⁰³ BENDING, T., IRION, T. y OETTGEN, N. (2006): ob. cit. pág. 10.

¹⁰⁴ SCHREIBER, K. (2010): ob. cit., pág. 34.

¹⁰⁵ KURATA, H. y NAM, S.H. (2010): ob. cit. pág. 136.

¹⁰⁶ FLEES, L. y SENTURIA, T. (2008): “After-Sales Service Key to Retaining Car Buyers”, *BusinessWeek Online*, edición del 23 de Septiembre, [<http://www.businessweek.com>], consult. 04/03/2012.

¹⁰⁷ KURATA, H. y NAM, S.H. (2010): ob. cit. pág. 136.

¹⁰⁸ *Ibidem*, pág. 136.

independiente, que debe ser considerado parte del *core business* de la empresa. A pesar de ello, este área ha recibido muy poca atención por los investigadores hasta la fecha¹⁰⁹.

3. El servicio postventa en el sector de automoción.

3.1. Situación actual del mercado de automoción.

Hasta principios de los años noventa, los mercados de automóviles en Europa se encontraban en una situación claramente expansiva, con un exceso de demanda. Actualmente, sin embargo, y aunque los mercados emergentes como China ayudan a paliar la situación¹¹⁰, el mercado europeo de automoción se encuentra en una fase de contracción, con una caída de las ventas del 8% en 2012, que le ha llevado a los niveles de 1995¹¹¹. Uno de los problemas más acuciantes para los fabricantes es el exceso de capacidad productiva¹¹². Al mismo tiempo, los clientes son cada vez más exigentes y críticos, lo que lleva a una creciente segmentación del mercado¹¹³.

El caso español es si cabe aún más grave, pues el mercado ha pasado de seguir una tendencia fuertemente expansiva hasta 2007, cuando se vendieron 1,6 millones de vehículos, a una fuerte y continuada caída de ventas a partir de 2008, que le ha llevado a retroceder en 2012 a 699.600 unidades, esto es, al nivel más bajo de los últimos 25 años¹¹⁴.

En 1993, cuando en España había 40 millones de habitantes y 13 millones de personas activas laboralmente, se vendieron en España 792.590 turismos y todoterrenos nuevos, único ejercicio por debajo de las 800.000 unidades desde 1987. En 2011, con 18 millones de

¹⁰⁹ SCHREIBER, K. (2010): ob. cit., pág. 7.

¹¹⁰ DIARIO *EXPANSIÓN* (2011): “Las economías emergentes dan alas al sector del automóvil europeo”, edición del 31 de Octubre, pág. 20.

¹¹¹ DIARIO *CINCO DÍAS* (2013): “Las ventas en la UE registran su peor marca desde 1995”, edición del 17 de Enero, pág. 4.

¹¹² DIARIO *EL MUNDO* (2011): “La crisis agudiza el exceso de capacidad de las fábricas”, edición del 6 de Diciembre, pág. 30.

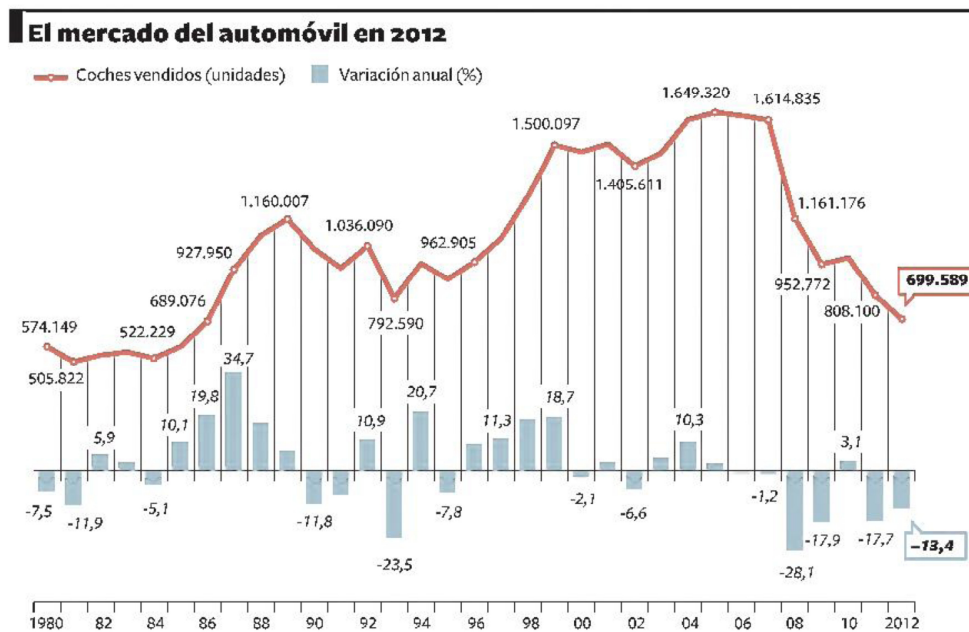
¹¹³ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 28.

¹¹⁴ DIARIO *EL PAÍS* (2013): “La venta de coches retrocede a 1986”, edición del 3 de Enero, pág. 25.

ocupados y un censo que superaba los 46 millones de habitantes, se rozó este límite al cerrar diciembre con unas matriculación de 809.059 unidades¹¹⁵.

El ejercicio 2012, con 699.600 unidades vendidas, deja al mercado ligeramente por encima de 1986, cuando se vendieron 689.000 unidades y el vehículo más vendido era el Renault 11¹¹⁶. La crisis económica, junto con las dificultades de acceso a la financiación por parte de los compradores, han llevado al sector a una situación límite. Un 31% de los concesionarios han cerrado por la crisis desde el año 2007¹¹⁷, y de los que quedan un 70% está en pérdidas¹¹⁸.

Figura 3.3.1.1.
Evolución de las matriculaciones de automóviles en España.



Fuente: Diario *El País* (edición del 03/01/2013).

Esta situación resulta especialmente preocupante si tenemos en cuenta la importancia del sector¹¹⁹:

¹¹⁵ DIARIO CINCO DÍAS (2012): “Las ventas de coches caen un 17,7% en 2011, el segundo peor año registrado”, edición del 3 de Enero, pág. 6.

¹¹⁶ DIARIO EL PAÍS (2013): art. citado, pág. 25.

¹¹⁷ DIARIO CINCO DÍAS (2013): “La caída en las reparaciones de coches agrava la crisis de los concesionarios”, edición del 21 de enero, pág. 5.

¹¹⁸ DIARIO LA GACETA DE LOS NEGOCIOS (2012): “Siete de cada diez concesionarios de coches están en números rojos”, edición del 12 de Octubre, pág. 24.

¹¹⁹ PRICEWATERHOUSECOOPERS (2012): ob. cit., pág. 4.

- Se estima que el sector genera en torno al 8,7 % de los puestos de trabajo de nuestro país y contribuye en un 6,2 % al PIB de la economía española.
- El sector de automoción supone más de un 16 % de la balanza comercial de nuestro país.
- 10 de las 18 plantas situadas en España se sitúan entre las más productivas de Europa, siendo el segundo productor de vehículos a nivel continental con un volumen de 2,39 millones de vehículos, de los que se exportó el 87% en 2010.
- La industria española de componentes asociados que facturó en torno a 27.000 millones de euros en 2010, de los cuales exportó el 60%.
- España es considerado uno de los principales mercados europeos por su volumen de ventas, solo por detrás de Alemania, Francia, Reino Unido e Italia, en lo que se ha dado en llamar los *Big 5*. Tras las reiteradas caídas de matriculaciones provocadas por la crisis, se siguen vendiendo en torno a 700.000 unidades, lejos del mercado natural estimado de un millón y medio de vehículos.
- En España existen más de 3.000 concesionarios que ocupan a más de 150.000 personas y se han perdido 35.000 puestos de trabajo desde el inicio de la crisis. Esta cifra podría llegar hasta los 50.000 de continuar la actual situación.

El sector del automóvil en España es un pilar estratégico, no solo por su aportación a la economía y al empleo en nuestro país, sino porque es uno de los principales propulsores de inversión y desarrollo en términos de innovación, seguridad y protección del medio ambiente¹²⁰.

Dada la situación actual, para los fabricantes sólo es posible incrementar las ventas a través de fuertes aumentos de la cuota de mercado, lo que ha llevado a una fuerte competencia en precios. Hoy en día todos los fabricantes son capaces de ofrecer productos de alta calidad, lo que dificulta para el cliente la diferenciación entre marcas. Los diversos modelos son cada vez más homogéneos en lo que a calidad, tecnología y diseño se refiere, lo que incrementa la intercambiabilidad a ojos del consumidor y con ello la presión competitiva¹²¹. Esto se debe también en parte a los diversos acuerdos de cooperación entre marcas en el desarrollo

¹²⁰ *Ibidem*, pág. 4.

¹²¹ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 28.

de vehículos y/ o componentes, que buscan reducir los costes de desarrollo y fabricación (ej. el Toyota Aygo, el Peugeot 107 y el Citroën C1 son prácticamente el mismo vehículo, lo mismo que ocurre con el Volkswagen Touareg y el Porsche Cayenne). Este proceso de homogeneización, junto la variedad de modelos y la creciente variedad de ofertas y descuentos han llevado a que la fidelidad media se reduzca de forma considerable¹²². En esta situación, una posible vía para compensar la caída de ventas es la mejora del *mix* de vehículos y equipamientos, es decir, vender vehículos más caros o mejor equipados¹²³.

Esto ha llevado a una mayor presión sobre los costes, así como sobre los gastos de desarrollo. A pesar de ello, en los últimos 20 años, y debido a las ofensivas de producto de los fabricantes, que intentan así recuperar cuota de mercado, el ciclo de vida de un modelo medio de automóvil se ha reducido en 4 años, pasando de los 10 a los 6 años de media¹²⁴. Este esfuerzo inversor ha pasado lógicamente factura a los fabricantes.

Al mismo tiempo, la ampliación de las carteras de modelos en el marco de las *brand extensions*, esto es, la estrategia de entrada en segmentos no tradicionales para cada marca en un intento de mantener o incrementar la cuota de mercado (ej. los intentos de BMW, Mercedes o Audi por vender coches pequeños, o de Volkswagen, Citroen o Toyota (Lexus) por entrar en segmentos de alta gama) llevan a una todavía mayor intensificación de la competencia en cada uno de los segmentos de mercado¹²⁵. La gama de productos se hace más amplia y profunda, lo que incrementa los costes de desarrollo y la complejidad de la producción. Prácticamente todas las marcas tienen hoy en día vehículos todoterreno de diversos tamaños, nichos que en el pasado habían sido ocupados por marcas especialistas como Jeep o Land Rover. Lo mismo ocurre con los vehículos monovolumen o familiares, así como con los descapotables o deportivos de gama media.

¹²² HOLLAND, H. Y HEEG, S. (1998): ob. cit., pág. 59.

¹²³ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 27.

¹²⁴ KALMBACH, R. (2003): "Von der Technik zum Kunden. Was die Automobilindustrie von anderen Branchen lernen kann und muss", en GOTTSCHALK, B. y KALMBACH, R. (2003): *Markenmanagement in der Automobilindustrie. Die Erfolgsstrategien internationaler Top-Manager*, Wiesbaden, Gabler Verlag, Wiesbaden (Alemania), pág. 39.

¹²⁵ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 27.

La existencia de excesos de capacidad productiva a nivel mundial lleva también a una intensificación de la competencia en precios y descuentos, en un intento de mantener o mejorar los niveles de carga de las factorías existentes, lo que repercute de forma muy negativa sobre los resultados empresariales. La cifra de fabricantes de automóviles de turismo independientes pasó de 36 en 1970 a 13 en 2005 en Alemania, y esta concentración ha llevado a una intensificación de la competencia en un marco cada vez más oligopolístico¹²⁶.

La presión competitiva ha aumentado también con la entrada de fabricantes asiáticos. Tras la llegada de los japoneses en los años 80 y la entrada de los coreanos en los 90, llegan ahora los fabricantes chinos e indios, lo que intensificará aún más la competencia en un mercado con muy pocas expectativas de crecimiento.

Desde el punto de vista regulatorio, los continuos esfuerzos de la Comisión Europea por liberalizar el sistema de distribución en Europa aumentan la presión de precios y la competencia intra-marca, es decir, entre concesionarios de la misma marca. A esto se añaden las importaciones de otros países, los denominados “paralelos”, que tradicionalmente han quitado una importante parte de su cuota de mercado a los fabricantes, especialmente los de gama alta¹²⁷.

El número de concesionarios se reduce por la falta de rentabilidad, y la vez hay una creciente presencia de grandes grupos de concesionarios en las redes de distribución oficiales. Estos grupos acumulan marcas y puntos de venta y servicio buscando ganar en economías de escala y fuerza frente a los fabricantes. Los concesionarios, representados en España a través de Faconauto, la asociación de concesionarios de automóviles, se ha convertido en un grupo de presión con una creciente influencia económica y política, como ha puesto de manifiesto su reciente desencuentro con los fabricantes a raíz del proyecto de ley de distribución presentado por el ministerio de industria y tecnología.

¹²⁶ *Ibidem*, pág. 27.

¹²⁷ *Ibidem*, pág. 28.

Esta situación de creciente presión competitiva combinada con tendencias a la saturación en los mercados europeos (a la que se ha añadido la fuerte crisis sufrida por la economía española), ha llevado a una reorientación del marketing en el sector de automoción¹²⁸, que hace un creciente énfasis en la fidelización de clientes y en el aprovechamiento de fuentes adicionales de negocio y rentabilidad, como el negocio postventa.

De este modo, las actividades de postventa -entendidas como aquellas que tienen lugar tras la compra del vehículo y que tienen como objetivo facilitar al cliente su utilización- han ido ganando en relevancia en los últimos años como fuentes de diferenciación y de beneficio para los fabricantes de automóviles¹²⁹.

3.2. *La reorientación del marketing en el sector de automoción.*

Durante los años 80, caracterizados por el énfasis en la mejora de la calidad en el sector de automoción (*Total Quality Management*), con mercados que comenzaban a verse saturados, muchos fabricantes adoptaron el concepto *push*, es decir, fabricar primero y vender después. Esto suponía un cambio importante de tendencia respecto de los años 70, cuando los mercados aún ofrecían amplios potenciales de crecimiento y la estrategia *pull* (fabricación bajo pedido) era mayoritaria. Esto llevó a que el marketing se concentrase en la potenciación de las ventas, buscando alcanzar los objetivos de facturación a través de medidas masivas de comunicación, incentivos y series especiales¹³⁰.

A principios de los años 90, cuando se hizo evidente que la calidad y la competencia en precio no eran suficientes para asegurar el éxito comercial, se produjo un importante cambio en el sector, con un creciente interés por la satisfacción del cliente como fuente de ventajas competitivas. Esto llevó a reorientar la comunicación, pasando de centrarse en criterios técnico-funcionales a los aspectos sociales y psicológicos del “valor añadido” (marca, imagen, diseño). La satisfacción del cliente con el producto, con el área de ventas y

¹²⁸ *Ibidem*, pág. 28.

¹²⁹ GAIARDELLI, P., SACCANI, N. y SONGINI, L. (2007)b: "Performance measurement of the after-sales service network: Evidence from the automotive industry", *Computers in Industry*, núm. 58, pág. 698.

¹³⁰ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 28.

con el servicio postventa pasó a ser un objetivo prioritario para muchas marcas, que comenzaron diversos programas de medición y mejora de la satisfacción del cliente¹³¹.

Las múltiples iniciativas de los fabricantes de automóviles y la amplia difusión de estudios de satisfacción hacen que probablemente la industria de automoción sea la que más haya invertido en el estudio y mejora de la satisfacción del cliente. A diferencia de lo que ocurre en otros sectores, los fabricantes disponen de amplia información para compararse con otros competidores. Los más importantes (aunque no públicos) estudios son el *New Car Buyer Survey* (NCBS), que hacen en colaboración los principales fabricantes, y el *European Customer Satisfaction Study* (ECS), que cubre los principales mercados europeos. Adicionalmente, los estudios de empresas investigación independientes también tienen un gran peso en el sector, como por ejemplo el *Customer Satisfaction Index* de J.D. Power¹³².

A comienzos del presente siglo, en los años “2000”, se hizo hueco la constatación de que los clientes satisfechos no tienen por qué ser fieles. Esto llevó a que se trasladara el énfasis desde la satisfacción a la fidelidad y a la fidelización de clientes. Marcas como Ford, Volkswagen, BMW o Mercedes-Benz iniciaron diversos programas de fidelización y ampliaron los estudios de satisfacción, estudiando las razones del cambio de marca por parte de los clientes. Este desarrollo ha convertido a la fidelización de clientes en el objetivo fundamental del marketing de automoción. Esto no significa que se haya dejado de lado a la satisfacción, dado que se sigue considerando que juega un papel fundamental en la fidelización de clientes.

En la industria del automóvil se utilizan diversas herramientas de fidelización en el marco de los programas de CRM. A través de “programas de contacto con el cliente”, se determinan y programan los posibles contactos, ya sea a través de concesionario, teléfono, Internet, clubes de clientes, revistas, eventos, etc. La puesta en marcha de una adecuada estrategia de CRM (*Customer Relationship Management*) es una forma de potenciar aún más la fidelidad. Una estrategia de relación con el cliente, con un soporte tecnológico fuerte y una clara orientación al cliente, puede ser un medio para potenciar fidelidad y rentabilidad. No

¹³¹ *Ibidem*, pág. 29.

¹³² *Ibidem*, pág. 30.

sólo se trata de captar todos los datos posibles del cliente, sino de aprovecharlos adecuadamente. El objetivo es gestionar la relación de manera sistemática en todos los contactos con el cliente (la denominada *customer experience*), asegurando la disponibilidad de información y conocimiento sobre el cliente donde sea necesaria. Para ello es preciso un análisis exhaustivo de los datos disponibles, así como una interpretación adecuada que permita a la empresa mejorar sus conocimientos sobre el cliente y sus necesidades.

En general se puede decir que la industria de automoción está pasando de ser un sector orientado al producto a ser un sector orientado al cliente. La saturación del mercado es tal, que los fabricantes deben obligatoriamente centrarse en la fidelización de su clientela. No hay además ningún indicio de cambio en esta situación, antes al contrario, todo indica que la fidelización de clientes seguirá ganando en peso en los próximos años¹³³.

La cuestión que surge es si los criterios que han llevado a hacer un esfuerzo inversor tan importante por parte de las marcas con el fin de alcanzar la fidelidad de sus clientes mediante la calidad de servicio y satisfacción son también válidos en el área de postventa, y más en concreto en el mercado español, dado que diversos estudios sobre satisfacción han constatado que los efectos de satisfacción dependen tanto del sector como de las características del cliente, y que los estudios en el sector han puesto un esfuerzo mucho mayor en el área de ventas que en la de postventa, y además han tendido a centrarse en los mercados de origen de los distintos fabricantes.

3.3. *El servicio postventa en el sector de automoción.*

En la industria de automoción, el negocio postventa es considerado una herramienta estratégica para los fabricantes¹³⁴, dado que es a la vez una fuente de beneficios y un mecanismo de diferenciación entre marcas¹³⁵. Gallagher *et al.*¹³⁶ apuntan a la postventa como un mecanismo para recuperar los beneficios perdidos por la intensa competencia en

¹³³ *Ibidem*, pág. 31.

¹³⁴ FLEES, L. y SENTURIA, T. (2008): ob. cit.

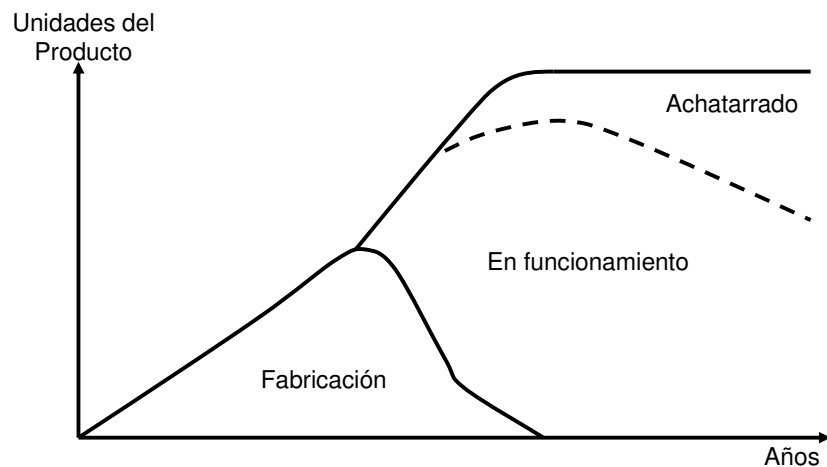
¹³⁵ SACCANI, N., SONGINI, L. y GAIARDELLI, P. (2006): ob. cit. pág. 264.

¹³⁶ GALLAGHER, T., MITCHKE, M.D., ROGERS, M.C. (2005): "Profiting from spare parts", *The McKinsey Quarterly*, núm. 2, págs. 1-7.

los precios de los vehículos, representando a la vez una de las pocas conexiones constantes que un cliente tiene con una marca, y un modo de influir sobre su grado de satisfacción y fidelidad. Es necesario tener presente que el único modo de comprender las necesidades presentes y actuales de los clientes es mantener una relación directa con ellos a lo largo del tiempo¹³⁷.

La siguiente figura nos ofrece una perspectiva del conjunto del mercado de postventa de automóviles. Si consideramos el conjunto de unidades fabricadas de un modelo, el negocio de postventa se nutre del conjunto de unidades fabricadas y en funcionamiento. El número de unidades fabricadas alcanzará su nivel máximo al final de la producción de ese modelo en particular, con lo cual será este el momento de máximo potencial de negocio de postventa.

Figura 3.3.3.1.
Evolución del mercado de postventa.



Fuente: Schreiber (2010).

A pesar de ello, con el creciente envejecimiento de las unidades fabricadas, algunas de ellas dejarán de estar en funcionamiento, siendo achatarradas y por tanto quedando excluidas del mercado potencial de servicios de postventa para ese vehículo. A esto se añade que, con el mayor envejecimiento del parque móvil, los clientes tenderán a ser cada vez menos fieles a los talleres de la marca, tendencia contra la que deberán luchar los servicios oficiales con el fin de maximizar su volumen de negocio.

¹³⁷ SACCANI, N., SONGINI, L. y GAIARDELLI, P. (2006): ob. cit. pág. 263.

Siguiendo el esquema de clasificación de servicios propuestos por Schmenner¹³⁸, podemos clasificar el servicio postventa de automoción como “tienda de servicios” o *service shop*, dado que combina una baja intensidad del factor trabajo (entendida como la relación entre el coste de la mano de obra y el coste de las instalaciones y equipo necesarios para prestar el servicio) con un alto grado de interacción con el cliente en el proceso de prestación y de personalización del servicio al cliente¹³⁹.

El servicio postventa juega un importante papel en las decisiones de compra de los clientes¹⁴⁰. Cada vez son más los consumidores que evalúan el coste total de la propiedad del vehículo a la hora de determinar el precio real de un vehículo respecto del de sus competidores¹⁴¹. Debido a esto, el proceso de definición de la oferta de servicio del fabricante debe incluir también la valoración de los costes totales incurridos por el cliente desde una perspectiva de ciclo de vida, el denominado *total cost of ownership* o “coste total de propiedad” del vehículo¹⁴², que incluye la suma total de los costes repercutidos al cliente desde la compra hasta el momento en el cual el vehículo deja de pertenecerle.

Una política adecuada de calidad de servicio trata de reducir en lo posible dichos esfuerzos y costos suplementarios para el cliente, imponiéndose como objetivo el llegar a cero preocupaciones¹⁴³. La postventa de automoción es, sin embargo, un componente que de por sí disminuye el “grado de despreocupación” del cliente, y que es, por tanto, una “molestia inevitable” aparejada al vehículo.

El servicio postventa permite apoyar al cliente en la confirmación de su anterior decisión de compra, así como animarle a comprar más veces y más productos, aumentando su satisfacción y creando una relación de largo plazo. El lema a seguir es “el después de la

¹³⁸ SCHMENNER, R.W. (1986): "How can service businesses survive and prosper?", *Sloan Management Review*, vol. 27, núm. 3, pág. 25.

¹³⁹ OLORUNNIWO, F., HSU, M.K. y UDO, G.J. (2006): ob. cit. pág. 60.

¹⁴⁰ KURATA, H. y NAM, S.H. (2010): ob. cit. pág. 136.

¹⁴¹ RASTROLLO, M. y MARTÍNEZ, P. (2003): "El mercado de servicios postventa del automóvil: Tendencias hacia un nuevo modelo de organización", *Boletín económico del ICE*, núm. 2.790, pág. 17-29.

¹⁴² SACCANI, N., SONGINI, L. y GAIARDELLI, P. (2006): ob. cit. pág. 262.

¹⁴³ HOROVITZ, J. (1993): ob. cit., pág. 4.

compra es el antes de la (siguiente) compra”¹⁴⁴. La fase post-compra (o fase de uso) es la más importante para el cliente, dado que es cuando descubre las ventajas y problemas del producto, y verifica si se corresponde o no con lo prometido. También es cuando valora la reacción de la empresa a sus peticiones, deseos o necesidades. Esta intensificación de la relación con la empresa resulta crucial de cara a la decisión de compra del cliente cuando decida reemplazar el producto.

De acuerdo con esto, no podemos considerar a la Posventa de Automoción como un simple grupo de actividades operativas, dado que este área juega un papel estratégico, tanto en la definición del *mix* de productos y servicios ofrecidos al cliente como en la configuración física y organizativa de la cadena logística¹⁴⁵.

3.4. *La importancia del negocio de postventa para el sector de automoción.*

El negocio de postventa es una de las áreas más importantes del sector de automoción, tanto para fabricantes como para concesionarios:

- Es un 54% más rentable que la venta de coches, por lo que los fabricantes de vehículos lo identifican como una de las principales fuentes de negocio. Los servicios postventa representan el 36% de los ingresos totales en el sector de la automoción y suponen el 47% de los beneficios totales de los fabricantes¹⁴⁶.
- El área de postventa es actualmente la más rentable para un concesionario: los concesionarios oficiales obtienen en España un 26% de su facturación y un 68% de sus beneficios del área de postventa¹⁴⁷.

El negocio de postventa está además ganando en importancia en la coyuntura actual, con una caída generalizada de las ventas y una necesidad acuciante de rentabilizar el parque de vehículos existente: a modo de ejemplo, el negocio de postventa de Mercedes-Benz en

¹⁴⁴ BAETHGE, S. (2007): ob. cit. pág. 2.

¹⁴⁵ GAIARDELLI, P., SACCANI, N. y SONGINI, L. (2007): ob. cit. pág. 145.

¹⁴⁶ DELOITTE CONSULTORES (2008): "Ladies and Gentleman, Start Your Service Engines. Competing on Service Excellence in the Automotive Industry", [<http://www.deloitte.com>], consult. 14/05/2012, pág. 2.

¹⁴⁷ DIARIO *EL MUNDO* (2012): "Hibernar para sobrevivir", edición del 18 de Marzo, pág. 14.

España ha pasado de representar alrededor de un 20% de su cifra total de negocio en 2007 a superar el 30% en 2012¹⁴⁸.

Con volumen de negocio de 12.000 millones de euros en España en 2012¹⁴⁹, el servicio postventa ha ayudado al sector de automoción a sostenerse económicamente a lo largo de la crisis, pues al nutrirse del conjunto del parque circulante de vehículos ha seguido una evolución más estable, ayudando en parte a compensar las pérdidas en el área de ventas.

La creciente antigüedad media de los vehículos en circulación en España (se estima que el 40% de los vehículos tendrán más de 13 años en 2015¹⁵⁰), y con ella la mayor necesidad de reparaciones y mantenimientos, hace aumentar la importancia del área de postventa. Antes de la crisis, España se encontraba cerca de la media de la edad de los vehículos en Europa, entre seis y siete años. Fue a partir de 2007 cuando la brecha comenzó a aumentar de manera significativa. En poco más de cuatro ejercicios, el número de turismos con más de diez años pasó de los siete a los nueve millones. Y las previsiones son aún más alarmantes. El sector teme que en 2012 este tipo de automóviles representarán el 42% de todos los coches en circulación¹⁵¹.

Esta situación supone un claro reto para los concesionarios y talleres oficiales, dado que los propietarios de vehículos antiguos son menos propensos a acudir a la red oficial (un 59% de las reparaciones en las redes oficiales se hacen a vehículos entre 1 y 5 años¹⁵²), a lo que se añaden los efectos de la crisis en cuanto a menor grado de uso y por tanto de desgaste de los vehículos, así como el alargamiento de los intervalos de mantenimiento. Esto ha llevado a que los talleres oficiales facturasen alrededor de 3.400 millones de euros en 2011, lo que

¹⁴⁸ DIARIO ABC (2012): “La crisis también ha contraído la postventa. Entrevista a José Luis López-Schümmer, Presidente y Consejero Delegado de Mercedes-Benz España.”, edición del 5 de Junio, pág. 44.

¹⁴⁹ DIARIO CINCO DÍAS (2013): “La caída en las reparaciones de coches agrava la crisis de los concesionarios”, edición del 21 de enero, pág. 5.

¹⁵⁰ DIARIO EL MUNDO (2012): “El 40% de los coches tendrá más de 13 años en 2015”, edición del 1 de Junio, pág. 35.

¹⁵¹ DIARIO ABC (2011): “El parque automovilístico se hace mayor”, edición del 24 de Octubre, pág. 34.

¹⁵² DIARIO CINCO DÍAS (2013): “La caída en las reparaciones de coches agrava la crisis de los concesionarios”, edición del 21 de enero, pág. 5.

supone una reducción del 31% respecto a 2009¹⁵³ y una participación de tan solo el 30% del mercado total de postventa¹⁵⁴.

La importancia de la postventa no es, como es lógico, algo exclusivo del mercado español, sino que es un fenómeno global. En general, en el sector de automoción el negocio de postventa de automóviles genera más del 30% de la facturación y más del 50% del beneficio del sector¹⁵⁵. A modo de ejemplo, aunque el mercado de vehículos nuevos supone en Alemania la mayor parte del negocio de automoción, con 78.700 millones de euros al año, otras áreas de este sector son también vitales, tanto por el volumen de negocio como por la rentabilidad que aportan:

- Vehículos usados: 52.200 millones de euros al año.
- Servicio de taller: 25.700 millones de euros al año.
- Recambios y accesorios: 20.000 millones de euros al año.

De acuerdo con esto, el negocio de postventa, con 45.7000 millones de euros al año, supone más de un 26% del volumen total de negocio del sector en Alemania (sin contar servicios financieros como *leasing*, seguros, gestión de flotas, etc.). Su aportación a la rentabilidad es aún más importante: según diversas valoraciones, el negocio postventa y el de servicios financieros generan juntos más del 90% del beneficio total del sector en Alemania¹⁵⁶.

Este fenómeno también se ha extendido a los mercados emergentes: el mercado de servicio postventa chino alcanzó los 13.000 millones de euros en 2008, con un margen medio del 40%, y un crecimiento en tan solo dos años de hasta los 21.000 millones en 2010¹⁵⁷.

¹⁵³ DIARIO CINCO DÍAS (2012): “Los talleres facturaron 3.400 millones de euros el pasado año”, edición del 16 de Febrero, pág. 8.

¹⁵⁴ DIARIO ABC (2012): “El servicio de postventa del motor se moderniza”, edición del 12 de Marzo, pág. 21.

¹⁵⁵ SCHREIBER, K. (2010): ob. cit., págs. 2 y 4

¹⁵⁶ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 280.

¹⁵⁷ JIAN-LING, W, SI-FENG, L., YUAN-QI, W. y NAI-MING, X. (2008): ob.cit., pág. 2386.

A nivel mundial, se espera que el parque total de vehículos circulantes alcance los 1.100 millones de unidades en 2020¹⁵⁸. Las posibilidades de desarrollo del negocio de postventa son, por lo tanto, enormes.

A pesar de la importancia de la postventa, es necesario considerar que este negocio no puede por sí solo sostener el negocio de un fabricante de automóviles. Si el área de ventas no es capaz de reponer el parque total circulante de vehículos, la postventa irá muriendo, al irse dando de baja paulatinamente los vehículos que llegan al final de su vida útil. Parafraseando a D. José Luis Fernández Acosta (2008, Director de Marketing que Postventa de Mercedes-Benz España, S.A.), el área de postventa no tendrá “vaquitas” que ordeñar si el área de ventas no consigue matricular suficientes vehículos nuevos.

Por otro lado, y como se ha indicado anteriormente, el negocio de postventa no está exento de los efectos de la crisis en España: los conductores tienden a retrasar el mantenimiento de sus vehículos, y al mismo tiempo tienden a conducir más lento y menos kilómetros al año, lo que afecta negativamente al gasto medio por vehículo en operaciones de postventa¹⁵⁹:

- Cuatro de cada diez conductores reconoce haber retrasado las reparaciones y revisiones de sus vehículos en los dos últimos años debido a su coste económico¹⁶⁰.
- La facturación del sector de talleres de reparación de automóviles experimentó una caída del 8,6% en 2012, agravando el retroceso del 4,7% contabilizado en 2011. Desde 2005 la cifra de negocio del sector de talleres acumula un descenso del 21,3%. El empleo descendió un 3,9% respecto a 2011¹⁶¹.
- La crisis económica ha reducido las visitas de los conductores a los talleres oficiales 25% y las reparaciones por siniestro en un 18% entre 2008 y 2012¹⁶².

¹⁵⁸ DIARIO LA RAZÓN (2012): “Cifras del sector”, edición del 19 de Octubre, pág. 4.

¹⁵⁹ DIARIO LA GACETA DE LOS NEGOCIOS (2012): “Uno de cada tres conductores retrasa el mantenimiento de su vehículo”, edición del 30 de Enero, pág. 20.

¹⁶⁰ DIARIO LA GACETA DE LOS NEGOCIOS (2013): “El 40% de los conductores retrasa las reparaciones”, edición del 30 de Abril, pág. 23.

¹⁶¹ DIARIO LA GACETA DE LOS NEGOCIOS (2013): “Los talleres facturaron en 2012 un 8,6% menos”, edición del 15 de Febrero, pág. 20.

¹⁶² DIARIO CINCO DÍAS (2013): “La caída en las reparaciones de coches agrava la crisis de los concesionarios”, edición del 21 de enero, página 5.

- El número de servicios oficiales de reparación ha pasado de 6.500 en 2007 a 4.940 en 2012, una caída del 24%. En el mismo periodo, la caída en el número de talleres multimarca ha sido de sólo el 7%, pasando de 31.000 a 28.800¹⁶³.

Esta situación hace aún más importante para los fabricantes y talleres oficiales el cuidado de relaciones estables con sus clientes.

3.5. *El papel de los concesionarios y talleres oficiales en el servicio postventa.*

De forma paralela a lo que ocurre con la venta de vehículos, los fabricantes de automóviles delegan la prestación del servicio postventa en los concesionarios y talleres oficiales, empresas en su mayoría independientes, y que prestan sus servicios en un régimen similar al de la franquicia.

El sector de concesionarios oficiales españoles es, en general, bastante desconocido tanto desde el punto de vista de estadísticas oficiales como de estudios académicos. Es un sector que da empleo directo a unas 150.000 personas en la actualidad y que está sufriendo una pérdida de competitividad motivada tanto por la crisis económica como por las exigentes condiciones de distribución que imponen los fabricantes de automóviles. La crisis ha provocado que se destruyan en torno a 30.000 puestos de trabajo debido a que el estancamiento en el consumo de las familias ha supuesto un descenso continuado en el número de matriculaciones de vehículos nuevos y una disminución, algo más moderada, en las cifras de facturación por actividades de postventa¹⁶⁴.

Los fabricantes utilizan dos canales principales para la venta de vehículos y la oferta de servicios de postventa: el primero y más importante lo representan los concesionarios independientes, y el segundo las “comerciales” o concesionarios propios de cada marca (filiales). La venta directa de fábrica, a diferencia de lo que ocurre en Alemania¹⁶⁵, es prácticamente inexistente.

¹⁶³ *Ibidem*, pág. 5.

¹⁶⁴ MOYANO, J. y MARTINEZ, P.J. (2012): *Determinantes de la competitividad de los concesionarios de automoción en España*, Septem Ediciones, Oviedo, pág. 11.

¹⁶⁵ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 51.

Aunque algunos fabricantes han apostado fuertemente por la presencia directa en el accionariado de estas empresas, buscando con ello asegurar la prestación de un servicio de calidad y evitar a la vez la “apropiación” de clientes por parte de grupos de concesionarios multimarca, la alta inversión necesaria hace que a día de hoy las empresas independientes sigan en poder de la mayor parte de la red oficial de servicios postventa.

Junto al automóvil como producto primario, las prestaciones que le acompañan, como son el asesoramiento, los servicios de taller, la financiación o la compra del vehículo usado tienen un papel cada vez más importante. El sector de automoción es un claro ejemplo de sector industrial “servificado” dado que lo que actualmente ofrece es una compleja mezcla de bienes y servicios. En este contexto, el servicio ofrecido en el concesionario o taller autorizado es vital, dado que el 80% de los contactos entre cliente y marca se realizan a través de la red de distribución¹⁶⁶.

La estructura actual de la distribución de productos y servicios de automoción es fruto de un proceso evolutivo en el cual el crecimiento de la demanda y la alta rentabilidad han permitido tradicionalmente a los fabricantes ejercer un alto grado de control y poder sobre la red de distribución¹⁶⁷. A cambio de este control, los concesionarios han disfrutado en Europa de un alto grado de protección, quedando con ello restringidos los mecanismos del libre mercado.

De acuerdo con esto, los fabricantes se han situado tradicionalmente en una posición de poder, lo que lleva a que los contratos de concesión tengan más normas y reglas que derechos para los concesionarios¹⁶⁸, que comercializan los vehículos, recambios y accesorios del fabricante en nombre propio, y que ofrecen además al cliente tanto los servicios del fabricante (ej. financiación) como los propios (ej. reparaciones, mantenimiento). En el caso español, el Ministerio de Industria ha intentado recientemente reducir este desequilibrio de

¹⁶⁶ *Ibidem*, pág. 52.

¹⁶⁷ BUZZAVO, L. Y PIZZI, C. (2005): "Trade Marketing and Vertical Restraints: The Case of Automotive Distribution in Italy", *Congreso "European Marketing Trends*, Paris (Francia), [<http://www.escp-eap.net>], consult. 05/02/2010, pág. 1.

¹⁶⁸ MEYER, A. (2010): *ob. cit.*, pág. 51.

poderes mediante un nuevo reglamento de distribución, pero la resistencia de los fabricantes ha hecho fracasar esta iniciativa¹⁶⁹.

Los papeles están claramente asignados: el fabricante se ocupa del desarrollo y fabricación de los vehículos y recambios, de la gestión de la marca, de la fijación de condiciones económicas y de la política de comunicación. Por su parte el concesionario debe asegurar la calidad de servicio (con la supervisión y soporte del fabricante) y tiene el contacto directo con el cliente, representando la marca y teniendo como misión aprovechar al máximo el potencial de mercado de la zona que tenga asignada, realizando para ello sus propias acciones de marketing¹⁷⁰.

El fundamento del sistema de distribución de vehículos se encuentra en los denominados “sistemas selectivos de ventas”. Los fabricantes seleccionan a sus concesionarios a través de criterios cuantitativos y cualitativos. Los criterios cuantitativos hacen referencia a la capacidad y cualificación de la empresa aspirante a concesionario, que debe cumplir una serie de estándares establecidos por la marca. Los criterios cuantitativos son una característica especial del mercado de automoción: los fabricantes pueden establecer un número máximo de concesionarios para una zona independientemente del cumplimiento o no de los criterios cualitativos¹⁷¹. Este tipo de selección tiene claros efectos de limitación de la competencia, a pesar del esfuerzo regulador de la Unión Europea, que a través del reglamento de exención de grupo o *Block Exemption Regulation* (BER, reglamento europeo 1400/2002), ha intentado paliar esta situación.

La evolución del mercado en los últimos años ha provocado una serie de cambios que han afectado dramáticamente a la industria de automoción, reduciendo hasta su práctica eliminación el “colchón de rentabilidad” que permitía mantener hasta ahora esta cómoda situación a concesionarios y fabricantes¹⁷². Esto ha llevado a las marcas a buscar modos de

¹⁶⁹DIARIO LA GACETA DE LOS NEGOCIOS (2011): “Satisfacción de ANFAC por el fin de la anterior norma sobre la distribución”, edición del 14 de Abril, pág. 22.

¹⁷⁰ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 51.

¹⁷¹ *Ibidem*, pág. 50.

¹⁷² BUZZAVO, L. Y PIZZI, C. (2005): ob. cit., pág. 1.

incrementar la eficiencia reduciendo los costes a lo largo de los diversos eslabones de la cadena de suministro y distribución, incluyendo los concesionarios y talleres autorizados.

Al mismo tiempo, y como comentado anteriormente, la legislación que permitía a los fabricantes operar en el marco de un sistema selectivo y exclusivo de franquicias en Europa, ha sido corregida, llevando a un nuevo marco (reglamento europeo de exención de bloque 1400/2002) en el cual el sistema queda más abierto a los mecanismos de mercado, empujando a los fabricantes a una nueva estrategia de colaboración con los concesionarios y un mayor interés por su satisfacción¹⁷³. Esta regulación ha obligado a separar los contratos de ventas y postventa, reduciendo la exclusividad territorial de los concesionarios y facilitando la apertura de nuevas franquicias. La mayor competitividad ha llevado a un uso cada vez mayor de diversos tipos de incentivos comerciales, así como a una mayor presión por parte de los fabricantes para alcanzar mayores niveles de ventas, satisfacción de clientes y eficiencia en la cadena de distribución.

Aunque la modificación realizada en 2010 sobre el reglamento de exención de bloque por parte de Comisión Europea no ha supuesto cambios relevantes respecto de la situación anterior¹⁷⁴, hay una clara tendencia institucional de potenciación de la competencia en la distribución de automóviles y los servicios relacionados con ella, lo que añade si cabe aún mayor incertidumbre a la situación del sector en Europa.

Una de las peculiaridades del sector de automoción es el alto porcentaje de contactos indirectos entre cliente y fabricante. La venta, el mantenimiento y la reparación de automóviles se realiza en su mayor parte a través de concesionarios y talleres oficiales, que son en realidad empresas independientes del fabricante¹⁷⁵. Es necesario tener en cuenta que el proveedor de servicio no tiene por qué ser el mismo que vendió el producto, dado que hay una red comercial con diferentes puntos de servicio a disposición del cliente.

¹⁷³ *Ibidem*, pág. 1.

¹⁷⁴ DIARIO CINCO DÍAS (2010): “La CE abre el mercado para los talleres independientes”, edición del 28 de Mayo, pág. 14.

¹⁷⁵ KLOSS, R., SCHMIDT, A. y WINTERHOFF, M. (2005): “CRM in der Automobilindustrie“, en: BRUHN, M. y HOMBURG, C. (2005): *Handbuch Kundenbindungsmanagement*, Gabler Verlag, Wiesbaden (Alemania), pág. 824.

La satisfacción global del cliente depende en gran medida del trato que reciba en el punto de venta o servicio. Además de tener en cuenta la calidad del producto y los servicios prestados directamente por la marca (ej. financiación o atención en carretera), los clientes trasladan en cierta medida sus experiencias con el concesionario a la marca, afectando de forma directa a su fidelidad hacia esta¹⁷⁶.

La importancia de los concesionarios y talleres oficiales para la fidelización a la marca resulta aún más clara con el siguiente ejemplo: los clientes norteamericanos de Ford que están satisfechos con el servicio del concesionario o taller tienen un índice de lealtad a la marca del 68% y un 40% de fidelidad al concesionario o taller. Por el otro lado, los clientes insatisfechos tienen unos índices de lealtad del 40% a la marca y del 10% de fidelidad al concesionario o taller¹⁷⁷.

Estas empresas de *retail* o venta directa a cliente final (B2C, *Business to Customer*) son por tanto un socio clave para los fabricantes. Como proveedores de servicios, pueden también beneficiarse de las relaciones directas entre cliente y fabricante, dado que la satisfacción global generada conducirá a intenciones positivas de comportamiento, que a su vez repercutirán directamente sobre su negocio en el punto de venta. De este modo, tanto fabricantes como *retailers* comparten el interés por cooperar en el establecimiento y mejora de servicios adicionales¹⁷⁸.

Podemos decir que marca y concesionario actúan como “grupo de proveedores” en el mercado, pues a pesar de su fuerte interdependencia son percibidos y juzgados como proveedores independientes¹⁷⁹. Un cliente decide primero la marca y luego el concesionario y taller, de modo que la primera decisión (qué comprar) condiciona la segunda (dónde comprarlo)¹⁸⁰. De este modo, desde la perspectiva de un cliente de automoción, un cambio de concesionario sin cambiar de marca es perfectamente factible tanto en el área de ventas como en la de postventa. Este hecho ha sido estudiado empíricamente; a modo de ejemplo,

¹⁷⁶ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 52.

¹⁷⁷ *Ibidem*, pág. 53.

¹⁷⁸ RIGOPOULOU, I.D., CHANIOTAKIS, I.E., LYMPEROPOULOS, C. y SIOMKOS, G.I. (2008): ob. cit. pág. 523.

¹⁷⁹ BAUER, H.H., HUBER, F. y BRÄUTIGAM, F. (1997): ob. cit. pág. 200.

¹⁸⁰ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 81.

Dittmar (2000¹⁸¹) combina lealtad hacia la marca y al concesionario en un único constructo en su estudio sobre la fidelidad del cliente en el sector de automoción. El servicio postventa permite al concesionario de la marca diferenciarse del resto, lo que puede convertirse en una ventaja relevante en la competencia entre concesionarios de la misma marca¹⁸².

3.6. *Los competidores del servicio oficial en el negocio de postventa.*

El área de postventa no está libre de la presión competitiva. En un entorno cada vez más difícil, a medida que el vehículo envejece aumenta el riesgo de que el cliente se dirija a otros proveedores alternativos de servicios de mantenimiento y reparación. De los más de 46.000 talleres censados en España en 2010, solo 6.203 pertenecían a la red oficial¹⁸³.

Como media, un concesionario oficial recibe tan solo un 40% del gasto medio en servicios relacionado con cada vehículo vendido por él. La cuota de mercado es claramente menor en el caso de vehículos antiguos, que acuden mayoritariamente a cadenas de reparación o talleres independientes. Adicionalmente, el rentable servicio de reparaciones por accidente está fuertemente condicionado por parte de las compañías de seguros, que presionan a los talleres oficiales en precio o empujan a sus clientes a reparar fuera¹⁸⁴.

La red oficial de talleres de España pierde cuota de mercado respecto a la red de talleres independientes y cadenas especializadas. La necesidad de clientes particulares y empresas de reducir los costes de mantenimiento de sus vehículos ha favorecido la migración de estos hacia los competidores de las redes oficiales:

- De las más de diez millones y medio de intervenciones realizadas en nuestro país durante el año 2010 sobre vehículos de una antigüedad igual o inferior a 10 años, solo el 51% fueron efectuadas por la red oficial de marca. Esta cifra indica un

¹⁸¹ *Ibidem*, pág. 82.

¹⁸² *Ibidem*, pág. 250.

¹⁸³ EUREKA STRATEGIC DEVELOPMENT (2011): ob. cit., pág. 7.

¹⁸⁴ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 280.

claro descenso respecto a años anteriores, con una cuota del 55% en 2009 y del 58% en 2008¹⁸⁵.

- Si incluimos en este dato los vehículos de más de 10 años, las cifras son aún peores para la red oficial: de las casi 40 millones de intervenciones realizadas en 2011, sólo un 30% se realizaron en talleres oficiales¹⁸⁶.

A la presión competitiva se añade el hecho de que la crisis económica ha dejado sentir sus efectos sobre el sector de postventa: aunque se venden menos coches y los viejos necesitan más reparaciones, la falta de capacidad económica de sus propietarios ha tenido un importante efecto negativo sobre el potencial de negocio¹⁸⁷:

- Los vehículos hacen menos kilómetros, lo que consecuentemente reduce las necesidades de operaciones de taller, tanto las causadas por averías como las derivadas de accidentes de tráfico (estas últimas ya de por sí reducidas por las mejoras en la seguridad vial).
- Las reparaciones y mantenimientos se dilatan en el tiempo, quedando reducidas a lo imprescindible.
- Los clientes tienden a optar por proveedores de bajo precio, lo que les lleva a alejarse de la red de talleres oficiales de los fabricantes, e incluso a acudir a talleres ilegales: se estima que dos de cada diez operaciones de mantenimiento y reparación se hacen en talleres ilegales, lo que pone en grave riesgo la seguridad vial y la durabilidad de los vehículos¹⁸⁸.
- El parque circulante tiene una creciente antigüedad media. Los cerca de 20 millones de vehículos de turismo tienen actualmente una edad media de 8,3 años, y de ellos el 43,7% tienen más de 10 años¹⁸⁹. La reducción en el número de vehículos con menos de 10 años, cuyos propietarios son más propensos a acudir a la red oficial,

¹⁸⁵ EUREKA STRATEGIC DEVELOPMENT (2011): ob. cit., pág. 7.

¹⁸⁶ DIARIO *NEGOCIO* (2012): “Los talleres de reparación de coches tampoco ven la luz”, edición del 15 de Marzo, pág. 8.

¹⁸⁷ DIARIO *LA GACETA DE LOS NEGOCIOS* (2010): “El envejecimiento del coche no implica un aumento de las reparaciones”, edición del 28 de Mayo, pág. 44.

¹⁸⁸ DIARIO *LA RAZÓN* (2013): “Las visitas al mecánico se reducen un 8,6% en 2012”, edición del 14 de Marzo, pág. 31.

¹⁸⁹ DIARIO *EL MUNDO* (2012): “Bajan las reparaciones entre un 4% y un 7%”, edición del 16 de Marzo, pág. 31.

dificulta la situación para los talleres oficiales. MSI pronostica una reducción que puede situar el parque a diez años de antigüedad en 2016 en cifras similares al año 2001¹⁹⁰.

Esto ha llevado a que la caída del volumen de negocio sea mayor en la red oficial: el volumen total de reparaciones cayó un 15% de 2008 a 2011¹⁹¹, tendencia que se agravó en 2012, con una contracción de las visitas a taller del 8,6% (especialmente en el último trimestre del año)¹⁹². Por el contrario, la actividad de taller de los concesionarios ha caído en un 31,4% en tan solo dos años¹⁹³.

Por otro lado, el innegable atractivo del negocio de postventa ha atraído nuevos competidores. Los fabricantes de recambios y las cadenas de servicios de reparación están cada vez más presentes en el mercado, haciendo peligrar también un negocio que tradicionalmente se consideraba como seguro para las marcas¹⁹⁴. Cada vez son más las empresas de servicios, ya sea especializadas en mantenimientos, en logística, o en reparación, que se deciden a entrar en el mercado, lo que dificulta la situación para el fabricante y su red de talleres¹⁹⁵. A eso se añaden los intentos de invasión de mercados entre fabricantes e incluso por parte de los proveedores de estos: algunos productores orientados al mercado de servicios intentan ampliar su oferta de servicios a los productos de otras empresas (ej. Bosch, un fabricante de componentes de automoción, tiene su propia red de talleres de automóviles).

Este incremento de presión competitiva no ha quedado sin consecuencias: según la Confederación Española de Empresarios Profesionales de Automoción (CONEPA), 2.500

¹⁹⁰ EUREKA STRATEGIC DEVELOPMENT (2011): ob. cit., pág. 11.

¹⁹¹ CONEPA (2012): "La actividad de los talleres de coches se reduce entre un 4 y un 7 por ciento en 2011", [<http://www.conepa.org>], consult. 15/03/2012.

¹⁹² DIARIO LA RAZÓN (2013): "Las visitas al mecánico se reducen un 8,6% en 2012", edición del 14 de Marzo, pág. 31.

¹⁹³ GT MOTIVE (2012): "Los concesionarios de automoción realizan 11 millones de reparaciones al año", [<http://www.gtmotive.com>], consult. 20/02/2012.pág. 1.

¹⁹⁴ SCHREIBER, K. (2010): ob. cit., pág. 45.

¹⁹⁵ BAADER, A., MONTANUS, S. y SFAT, R. (2006): ob. cit. págs. 3-14.

talleres cerraron o cambiaron de propietario durante 2011, y casi 5.000 empresas temen por su supervivencia a corto y medio plazo¹⁹⁶.

Adicionalmente, el actual reglamento europeo de exención de bloque (*new BER – Block Exemption Regulation*), aprobado en 2002 por la Comisión Europea, ha hecho posible el acceso a información técnica y equipos de reparación de los fabricantes a los talleres situados fuera de la red oficial de distribución, incrementando así su capacidad competitiva¹⁹⁷.

Pero la competencia hacia las marcas no sólo se queda en la captación de clientes finales, sino que puede llegar a intentar quitar parte de su negocio con los propios talleres oficiales. La red oficial de talleres y concesionarios de un fabricante puede comprar recambios y accesorios tanto al propio fabricante como a terceras empresas. Aunque esto se ha intentado limitar tradicionalmente a través de diversas formas contractuales, la *Block Exemption Regulation* (BER), facilita el desarrollo de este mercado¹⁹⁸. Esta norma establece que un taller oficial no pueda ser obligado a realizar más de un 30% de sus compras de recambios a la marca. Un ejemplo de este tipo de competencia lo podemos encontrar en el caso de los modelos de la marca Jeep que llevan montados motores Volkswagen de fábrica: los concesionarios Volkswagen en España tienen acceso a los recambios a mejor precio que los concesionarios Jeep, lo que les permite ofrecérselos a un precio más bajo que la propia marca, e incluso con una mayor disponibilidad.

También es necesario diferenciar entre competencia según el ámbito de negocio postventa: hay competencia tanto en lo que se refiere exclusivamente a la venta de recambios y accesorios como en lo que se refiere a los servicios de mantenimiento y reparación (que además hacen necesario el uso de recambios o accesorios). La primera es un resultado de la segunda, dado que es el cliente final y su decisión de acudir a un taller u otro lo que da origen a la venta del recambio.

¹⁹⁶ CONEPA (2012): ob. cit.

¹⁹⁷ GAIARDELLI, P., SACCANI, N. y SONGINI, L. (2007)b: ob. cit. pág. 703.

¹⁹⁸ SCHREIBER, K. (2010): ob. cit., pág. 62.

Según la Asociación Nacional de Comerciantes de Equipos, Recambios y Accesorios para Automoción (Ancera), en España hay 5.700 tiendas de recambios libres, que dan empleo a 60.000 personas¹⁹⁹ y que compiten directamente con los concesionarios y talleres oficiales en el mercado de recambios. La competencia en el área de recambios se caracteriza por estar parcialmente limitada por las características y diseño de las piezas de recambio por parte de la marca. El volumen de mercado y la dificultad técnica de la fabricación condicionan en gran medida la existencia de un mercado alternativo de recambios. Generalmente se contemplan tres niveles de competencia en recambios:

- a) *Recambio cautivo*. Se trata de recambios fabricados en exclusiva por o para la marca, que por su bajo volumen de producción o alta dificultad técnica no es rentable fabricar para los competidores. En este apartado se encuentran generalmente los agregados complejos (ej. motores o cajas de cambio), aunque también otras piezas que por su diseño exclusivo o complejidad no es rentable fabricar por parte de la competencia. La existencia del recambio cautivo permite a los fabricantes asegurar un volumen mínimo de negocio a lo largo de toda la vida útil de los vehículos, aunque también le obliga a seguir fabricando cuando el volumen de negocio es muy bajo, dado que la legalidad vigente obliga a los fabricantes a asegurar el suministro de recambios al menos 5 años desde el fin de producción de cualquier automóvil.
- b) *Recambio parcialmente competido*. Se trata en general de recambios exclusivos para un modelo en concreto, pero que por el gran volumen o facilidad de fabricación permiten la entrada en el mercado de fabricantes alternativos. Un claro ejemplo en este sentido lo suelen ser las piezas de chapa y carrocería o las lunas, que están disponibles en el mercado en diferentes niveles de precio y calidad.
- c) *Recambio competido*. Se trata de recambios válidos para diversos modelos y que permiten la fabricación barata y a gran escala, lo que posibilita una fuerte competencia y obliga a las marcas a ser especialmente cuidadosas en el establecimiento de precios y políticas comerciales. En este apartado se encuentran los filtros de aire y aceite, las pastillas y discos de freno, las escobillas limpiaparabrisas, y en general todos los recambios genéricos y universales, incluyendo los neumáticos y el aceite de motor.

¹⁹⁹ DIARIO *EL MUNDO* (2012): “La crisis de oxígeno a los talleres”, edición del 12 de Marzo, pág. 12.

Schreiber²⁰⁰ ofrece una panorámica del mercado de postventa distinguiendo entre competencia legal e ilegal en el mercado de postventa de automoción:

- *Competencia legal*: incluye a los otros fabricantes de vehículos y sus redes de servicio postventa, a los fabricantes de repuestos y componentes, y a los talleres independientes.
- *Competencia ilegal*: se trata principalmente de los talleres ilegales y de los fabricantes de productos falsificados, esto es, de recambios o accesorios que pretenden imitar las características de los productos originales. Tan solo en Alemania, la patronal de la industria de electrónica y electrotecnia cifra los efectos de la piratería de piezas de recambio en la pérdida de 70.000 puestos de trabajo al año²⁰¹. En lo que se refiere al área de servicio, se estima que hay unos 3.000 talleres ilegales en España, que representan entre un 15 y un 20% de la facturación total del sector²⁰².

Por lo que respecta a la competencia legal, a continuación describimos sus principales componentes²⁰³:

- *Los talleres red oficial de talleres y concesionarios de la marca*: prestan una amplia gama de servicios de mantenimiento y reparación de los vehículos de la marca que representan. Los talleres oficiales compiten entre sí para captar el máximo de clientes de los otros miembros de la red, e intentan vender a talleres externos los recambios necesarios para reparar los vehículos que ya no acuden a la red oficial. Respecto a esta última actividad, los talleres autorizados actúan como distribuidores de los repuestos originales tanto al por menor como al por mayor para el resto de reparadores.

²⁰⁰ SCHREIBER, K. (2010): ob. cit., págs. 61-75.

²⁰¹ *Ibidem*, pág. 69.

²⁰² DIARIO ABC (2012): "Fabricantes y concesionarios se unen contra los talleres ilegales", edición del 31 de Julio, pág. 35.

²⁰³ MOYANO, J. y MARTINEZ, P.J. (2012): ob. cit., pág.16-17.

- *Los talleres oficiales de otras marcas:* aunque tradicionalmente cada marca se centra en sus propios vehículos, en ocasiones los talleres y concesionarios oficiales intentan ganar mercado atrayendo vehículos de otras marcas
- *Empresas independientes de servicios postventa:* se trata de empresas que ofrecen sus servicios al cliente final. Este subsector se caracteriza por estar altamente fragmentado, formado por una gran variedad de empresas. Coexisten pequeños talleres que ofrecen servicios de mantenimiento simple, talleres generalistas que ofrecen una gama amplia de servicios y una amplia variedad de talleres especialistas. Se diferencian por su desigual acceso a inversiones en equipos, herramientas, información y sistemas y tecnologías de diagnóstico propiedad del fabricante de vehículos. Aunque en algunos casos utilizan piezas y productos originales adquiridos a los talleres de la marca, la mayor parte de los recambios y repuestos empleados por estos agentes son de fabricantes de equipos y componentes independientes. Dentro de este grupo distinguimos cuatro clases:

⇒ *Talleres tradicionales:* talleres “de barrio” que ofrecen una amplia gama de servicios compitiendo en el precio de la mano de obra.

⇒ *Cadenas de servicio rápido (fast fitters):* grupos especializados en la oferta de servicios rápidos, normalmente sin cita previa, como las operaciones de mantenimiento y la sustitución de piezas de desgaste (ej. Tiendas Aurgi, Midas, etc.). Estas cadenas, que suelen operar en forma de franquicias, suelen competir en precios al ofrecer intervenciones sencillas y poco complejas, que permiten utilizar mano de obra de baja cualificación y por tanto de bajo coste.

En los últimos años se está produciendo un auge de estos servicios *fast-fit*, lo que ha llevado tanto a talleres autorizados como independientes a ofrecer servicios similares (ej. Servidora en la red Mercedes-Benz). Sus principales factores de éxito han sido la elección de localizaciones estratégicas (próximas a grandes aglomeraciones de población, con frecuencia en centros comerciales), la gestión rigurosa del *stock* (surtido centrado en operaciones básicas), la cualificación limitada del personal (que permite ofrecer servicios

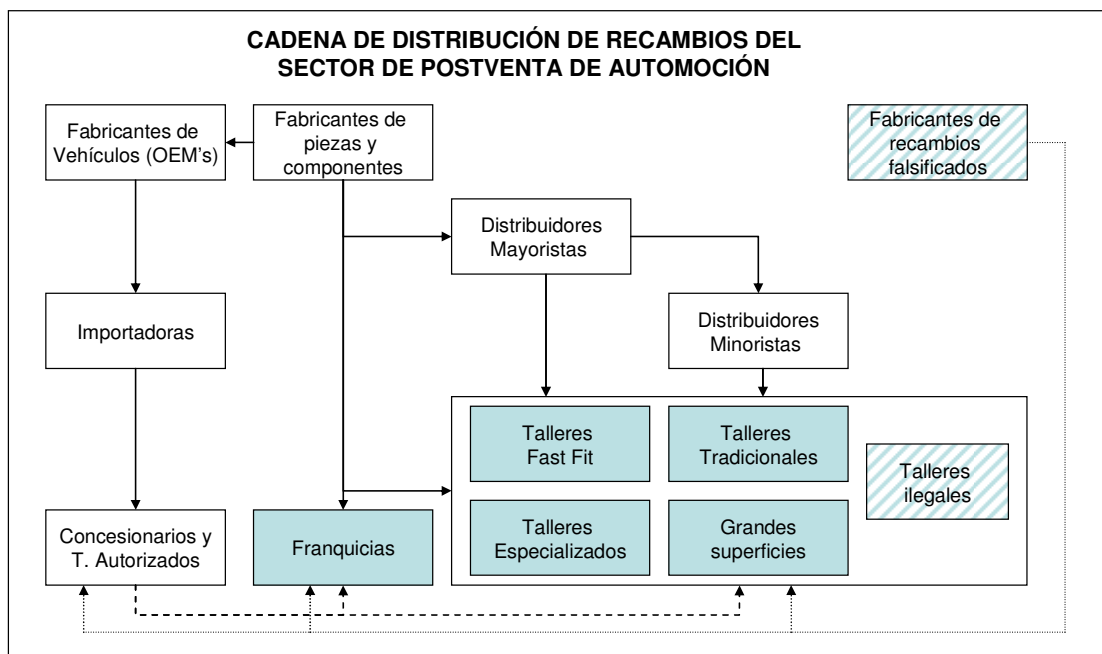
básicos a un coste menor), y la imagen de marca (apoyada por fuertes inversiones en publicidad y promoción).

- ⇒ *Cadenas especializadas*: muy similares a los servicios *fast-fit*, se trata de talleres dedicados a servicios concretos especializados, como la sustitución de lunas, neumáticos o equipos de sonido (ej. Carglass para lunas y Euromaster para neumáticos)
 - ⇒ *Grandes superficies con servicios de postventa de automoción*, como puedan ser el Corte Inglés, Alcampo, etc. Este tipo de talleres suelen dedicarse a labores similares a las de los talleres de servicio rápido.
 - *Fabricantes de piezas y componentes*: en algunos casos, los proveedores que suministran a las fábricas de las marcas compiten con ellas en el mercado de postventa. Estos fabricantes suelen disponer de divisiones diferenciadas para suministrar a los diferentes canales de distribución del sector de postventa del automóvil. Debemos distinguir entre los casos en los cuales se trata de proveedores que fabrican para la producción de vehículos (los cuales pueden estar contractualmente limitados a la hora de vender al exterior) y aquellos que fabrican directamente para el mercado de postventa (sin ninguna limitación). Así, diferenciamos entre:
 - ⇒ *Fabricantes de primer equipo (Original Equipment Manufacturers, OEM)*. Se dedican al suministro de componentes al fabricante de vehículos, tanto para el primer equipo como para recambios que el fabricante distribuye a través de sus servicios oficiales.
 - ⇒ *Aftermarket o recambio (Independent After Market, IAM)*. Se dedican al suministro de componentes al canal independiente de recambios.
- En algunos casos, los proveedores pueden llegar a crear hasta su propia red de postventa, las denominadas franquicias de fabricantes de piezas y componentes: son una variante de los talleres especializados, estando generalmente dedicados a labores relacionadas con las piezas que suministran sus franquiciadores (ej. el *Bosch Service* para inyectores de motores diesel).
- *Distribuidores independientes de recambios*. Respecto al canal independiente, se distingue entre el canal de distribución agrupado y el canal de distribución no agrupado (o distribuidores independientes).

- ⇒ *Grupos de distribución*: incluyen tanto a los distribuidores mayoristas de recambios como a los grupos de compras, y realizan una labor de intermediación entre los fabricantes de equipos y componentes y las tiendas de recambio. Dentro del canal agrupado, en los últimos años han ido ganando en relevancia los “auto-centros”, esto es, cadenas dedicadas principalmente a la distribución al por menor de recambios y repuestos que, frecuentemente, ofrecen servicios básicos de mantenimiento y reparación.
- ⇒ *Distribuidores independientes*: se encargan principalmente de la distribución minorista, suministrando, fundamentalmente, recambios a los talleres independientes. No obstante, también realizan ventas a los servicios oficiales, a las nuevas formas de distribución e incluso al consumidor final.

Puesto que es el desempeño del servicio oficial lo que da lugar a la fidelidad o no del cliente final, y puesto que el objeto del presente trabajo es el estudio de la fidelidad de este tipo de clientes en el área de taller, en adelante nos centraremos exclusivamente en la competencia de servicios, obviando tanto su efecto sobre la competencia en recambios como el hecho en sí de este tipo de competencia.

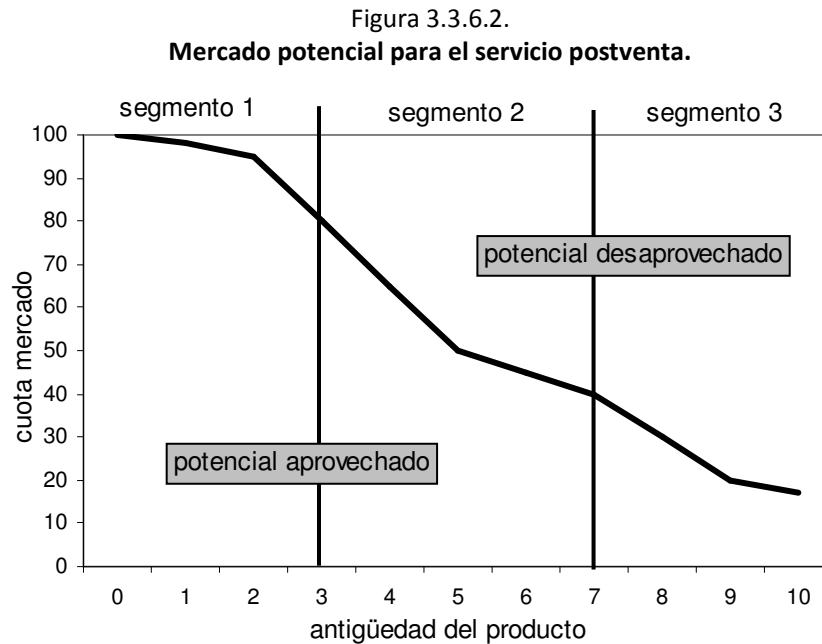
Figura 3.3.6.1.
Participantes en el mercado de postventa de automoción.



Fuente: elaboración propia a partir de Moyano y Martínez (2012), Schreiber (2010), Gaiardelli *et al.* (2007) y Rastrollo y Martínez, (2003).

La actividad de la competencia sobre el negocio de fabricantes y concesionarios oficiales les afecta de forma negativa de diversas formas²⁰⁴:

- a) Pérdida de facturación: una característica diferenciadora de la postventa es que el cliente ya se ha decidido por un proveedor en la compra del producto primario. A pesar de esta ventaja, en muchos casos no es posible fidelizar al cliente y se acaba perdiendo parte si no todo el potencial de negocio. La figura siguiente muestra la típica evolución de la cuota de mercado en función de la antigüedad del producto en postventa de automoción. Antes incluso de terminar el periodo de garantía de dos años, la cuota de mercado ya ha comenzado a decaer, a pesar de contar el fabricante con la ventaja de tener el primer contacto con el cliente y de tenerle ligado mediante la garantía de fábrica de al menos dos años. El objetivo de la dirección de postventa debe ser fidelizar al cliente a los productos de la empresa por el máximo tiempo posible, amortiguando en la medida de lo posible la caída de la fidelidad.



Fuente: Schreiber (2010)

²⁰⁴ SCHREIBER, K. (2010): ob. cit., págs. 54-57.

- b) Pérdida de beneficios: la postventa se caracteriza por su alta rentabilidad, y en ocasiones es el único elemento generador de beneficios, por lo que pérdidas en esta área de negocio son especialmente graves.
- c) Menor fidelización de clientes en el área de venta de vehículos. Como consecuencia de la pérdida de clientes de taller, se pierde también el contacto con estos clientes para lo relativo a la venta de vehículos, lo que puede llevar a la pérdida de los denominados “pedidos de continuación” o de renovación de vehículo.
- d) Pérdida de imagen: una lucha de precios o el uso de recambios no originales o falsificados a menor precio pueden dañar la imagen de la empresa.
- e) Pérdida de información: al perder el contacto con el cliente, se pierde también valiosa información.

3.7. Estrategias de negocio postventa alternativas: marcas generalistas frente a marcas premium.

El exceso de capacidad productiva y la globalización empujan han empujado a los fabricantes hacia una mayor competencia en precios con el fin de ganar cuota de mercado. Esto ha tenido como consecuencia una caída en los beneficios de la venta de vehículos, lo que a su vez ha llevado a los fabricantes generalistas a asignar al servicio postventa un papel fundamental en la obtención de ventas y rentabilidad adicionales. La única excepción a esta tendencia la constituyen los fabricantes de vehículos de gama alta, las denominadas marcas *premium*, que asignan al servicio postventa un papel de mayor largo plazo, como un medio para mejorar la imagen de marca y la fidelidad de los clientes²⁰⁵.

Se entiende por marcas *premium* a aquellas que, para productos con funciones tangibles similares, consiguen obtener por sus productos un precio relativamente mayor al obtenido por el resto de marcas²⁰⁶. Las marcas generalistas o de volumen, por el contrario, obtienen

²⁰⁵ SACCANI, N., SONGINI, L. y GAIARDELLI, P. (2006): ob. cit. pág. 278.

²⁰⁶ MEYER, A. (2010): ob. cit. pág. 224.

en el mejor de los casos el precio medio en su correspondiente segmento de mercado. Según Diez²⁰⁷, los clientes de marcas *premium* de automoción están dispuestos a pagar un precio mayor porque perciben que estas marcas ofrecen un mayor valor añadido en tres áreas:

- Valor técnico: aplicación de tecnologías innovadoras, mayores prestaciones del producto y uso de materiales de alto valor.
- Valor de experto o artesano: uso de procesos especiales de fabricación y efecto *country of origin*, es decir, asignación de un mayor al producto debido al país de origen de la marca.
- Valor simbólico: el valor de marca psicográfico hace referencia a la función social de las marcas. Las marcas *premium* ofrecen un valor emocional adicional al expresar el sistema de valores, el estilo de vida y la personalidad del propietario.

La clasificación entre *premium* y “generalista” no depende hoy en día del tipo de vehículo, sino que se refiere a un segmento de marcas, para las cuales los precios superan la media de mercado. Los segmentos clásicos *premium*, como las limusinas y los vehículos deportivos, se han visto ampliados con los denominados segmentos *premium* modernos, los vehículos pequeños y los compactos (ej. Mercedes-Benz Clase A, Audi A3, Mini)²⁰⁸. La tabla 3.3.7.1., sin pretender ofrecer una clasificación exhaustiva de todas las marcas, ofrece varios ejemplos de marcas *premium* y de marcas generalistas.

Se ha excluido del estudio y de dicha clasificación a las marcas exclusivas de gran lujo (ej. Aston Martin, Ferrari, Bentley, Rolls-Royce), así como a las marcas *low cost* (ej. Dacia, Tata), al representar en ambos casos un porcentaje muy pequeño del mercado total (aproximadamente un 7,5% del mercado español en enero de 2013²⁰⁹), a pesar del espectacular ascenso de las marcas *low cost* en los últimos años y debido a la crisis.

²⁰⁷ DIEZ, W. (2006): *Automobil-Marketing. Navigationssystem für neue Absatzstrategien*, 5ª edición, MI-Verlag, Augsburg (Alemania), pág. 125.

²⁰⁸ *Ibidem*, pág. 43.

²⁰⁹ ASOCIACIÓN NACIONAL DE FABRICANTES DE AUTOMÓVILES Y CAMIONES (2013): “Nota de prensa sobre las matriculaciones de turismos en enero de 2013”, [<http://www.anfac.es>], consult. 03/03/2013.

Tabla 3.3.7.1.
Ejemplos de marcas de automóviles *premium* y generalistas.

Marcas <i>premium</i>	Marcas generalistas	
Alfa Romeo	Chrysler	Opel
Audi	Citroën	Peugeot
BMW	Fiat	Renault
Jaguar	Ford	Seat
Land Rover	Hyundai	Skoda
Lexus	Jeep	Smart
Mercedes-Benz	Mazda	Subaru
Saab	Mitsubishi	Toyota
Volvo	Nissan	Volkswagen

Fuente: Elaboración propia a partir de Meyer (2010).

La apuesta de las marcas *premium* por la calidad de servicio postventa busca por tanto reforzar la coherencia entre los valores de marca y el servicio percibido del cliente. Otra razón para esta apuesta es el hecho de que un fabricante del segmento *premium* atiende a clientes con expectativas distintas que uno del segmento generalista²¹⁰. Existen diferencias significativas entre los clientes de marcas *premium* y los de las marcas de volumen, que se reflejan en todo tipo de factores y se dan tanto en los clientes particulares como en los comerciales. A modo de ejemplo, para los clientes comerciales de marcas de volumen la atención es lo más importante, mientras que para los de marcas *premium* lo es la relación con concesionario y la satisfacción con el producto. En el caso de marcas generalistas, el atractivo de la oferta de la competencia tiene también un mayor peso²¹¹.

Las marcas *premium* alcanzan mayores niveles de fidelización que las marcas generalistas. Diversos estudios coinciden en que los porcentajes de fidelidad son mayores en el segmento *premium*²¹². Esto es bien conocido por los fabricantes, que integran la información sobre el comportamiento del cliente en sus estrategias de negocio. Según José Luis Lopez-Schümmer, presidente de Mercedes-Benz España, “el cliente Mercedes presenta mayor

²¹⁰ BULLINGER, H.J. y VAN HUSEN, C. (2006): ob. cit. pág. 18.

²¹¹ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 225.

²¹² *Ibidem*, pág. 265.

grado de fidelización hacia la marca y conoce la importancia de realizar las revisiones en los plazos que marca el libro de mantenimiento”²¹³. Esta situación nos lleva a pensar que la estrategia seguida por las marcas, esto es, las *premium* buscando la fidelidad y las generalistas la rentabilidad, sería coherente con las características de sus clientes, si bien no he podido encontrar ningún trabajo que confirme un mayor efecto de las iniciativas de fidelización en el caso de clientes de marcas de gama alta.

Por otro lado, es necesario tener en cuenta que la división tradicional entre marcas *premium* y de volumen no es hoy en día tan clara como lo era en el pasado debido a las anteriormente mencionadas *brand extensions*. Son muchos los fabricantes generalistas que están intentando entrar en el segmento *premium* (ej. Citroën con sus modelos “DS”). Con ello buscan ocupar segmentos que –aunque son relativamente pequeños– ofrecen mayores niveles de rentabilidad y una menor dependencia del ciclo económico²¹⁴. Al mismo tiempo, los fabricantes de marcas *premium* intentan también ocupar otros segmentos ampliando su gama de modelos (ej. el Clase A de Mercedes-Benz, el Mini de BMW o el A2 de Audi), buscando con ello incrementar volúmenes de producción y alcanzar economías de escala, a pesar de que esta estrategia podría llegar a debilitar la propia marca. Esta situación hace cuestionable hasta qué punto las estrategias tradicionales siguen siendo válidas en la actualidad.

Las marcas *premium* intentan compensar esta tendencia potenciando sus diferencias respecto de las generalistas incrementando el valor de la marca. La marca en sí ha ganado en relevancia en los últimos años, dado que los productos son cada vez más homogéneos. Frente a la competencia en producto, se intensifica la competencia de marca, buscando generar en el cliente una clara diferenciación.

En automoción la conciencia de marca no surge principalmente de la publicidad, sino en el producto, diseño, distribución y comunicación. Junto a los factores clásicos, otros orientados al vehículo (desarrollo, diseño, producción) y al cliente (marketing, ventas, servicio,

²¹³ DIARIO ABC (2012): “La crisis también ha contraído la postventa. Entrevista a José Luis López-Schümmer, Presidente y Consejero Delegado de Mercedes-Benz España.”, edición del 5 de Junio, pág. 44.

²¹⁴ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 264.

atención) determinan la imagen de marca. Esto hace necesario la generación de coherencia de marca a los largo de toda la cadena de generación de valor²¹⁵. Es por tanto fundamental ofrecer un servicio postventa coherente con la marca, tanto por el posible efecto en fidelidad como por su efecto en la imagen y valor de la propia marca.

Marca y Satisfacción tienen por tanto una especie de efecto de retroalimentación sobre la fidelidad. Según Liao *et al.*²¹⁶, la satisfacción influye sobre la fidelidad y sobre el valor y coherencia de marca, pero al mismo tiempo, la confianza en la marca actúa como moderador del efecto de la satisfacción sobre la fidelidad. Sería por tanto de esperar que clientes de marcas consolidadas como *premium* sean menos sensibles a la calidad de servicio, pues su alto grado de confianza en la marca moderaría el efecto de la calidad de servicio sobre la fidelidad.

4. Calidad de servicio y fidelidad en la industria de automoción.

4.1. La fidelidad del cliente en la industria de automoción.

La industria de automoción se encuentra en un entorno altamente competitivo, tanto en lo que se refiere al área de ventas como a la de postventa, lo que convierte a la satisfacción del cliente en la clave para su fidelización²¹⁷.

Cada vez son más las organizaciones de todos los tipos y tamaños que asumen la importancia de incrementar el grado de satisfacción de sus clientes, comprendiendo que resulta mucho más costoso conseguir nuevos clientes que mantener los que ya tienen, y aceptando la existencia de un fuerte vínculo entre el grado de satisfacción del cliente, su mantenimiento, y la rentabilidad empresarial. Este proceso ha tenido como resultado un incremento en el esfuerzo inversor sobre aquellas áreas que contribuyen de forma importante a la consecución de la satisfacción del cliente y al incremento de la calidad de servicio²¹⁸.

²¹⁵ *Ibidem*, pág. 252.

²¹⁶ LIAO, S.H., CHUNG, Y. C., HUNG, Y. R. y WIDOWATI, R. (2010): ob. cit., pág. 1322.

²¹⁷ AUH, S. y JOHNSON, MICHAEL, D. (1997): ob. cit., pág. 142.

²¹⁸ HILL, N. y ALEXANDER, J. (2003): ob. cit., pág. 13.

Entender y gestionar la lealtad de marca es especialmente crítico en la industria de bienes duraderos (como la de automoción), pues aunque los productos aportan grandes márgenes de beneficios, también tienen amplios ciclos de vida, lo que lleva a largos intervalos intercompra²¹⁹. Esto ha llevado a que la fidelidad de clientes sea un objetivo primordial en la industria de automoción²²⁰. Durante los últimos años, en un contexto de competencia global, y especialmente tras el inicio de la crisis mundial, se han venido reduciendo tanto las ventas de vehículos como los márgenes de beneficios, haciendo que cada vez sea más difícil mantener producción y cuota de mercado. Es por esto que resulta imprescindible incrementar la fidelidad de los clientes para los fabricantes, dado que supone una fuente de estabilidad y decrecimiento sostenible para su negocio²²¹. En casi ningún otro sector económico se dedica tanto esfuerzo a captar y fidelizar clientes como en la industria de automoción²²². A pesar de ello, la fidelidad de clientes se ha reducido en los últimos años, tanto por la mayor oferta de vehículos como por su equivalente nivel de calidad.

La fidelización de clientes es fundamental en automoción para asegurar la continuidad de las ventas. La compra de un automóvil tiene generalmente para una persona una gran importancia, no sólo por el importe económico de la operación, sino también por el conjunto de determinantes racionales y emocionales que la condicionan. Los clientes que sienten una alta vinculación por su marca, probablemente se decidirán por un vehículo de la misma marca en su siguiente compra²²³.

Desde el punto de vista del fabricante, la mejora de los índices de fidelidad tiene un efecto acumulativo. Si un fabricante consigue aumentar de forma sostenible su ratio de fidelidad, en condiciones *ceteris paribus*, irá creciendo cada vez más en ventas, dado que cada vez

²¹⁹ CHE, H. y SEETHARAMAN, P.B. (2009): "Speed of Replacement: Modeling Brand Loyalty Using Last-Move Data", *Journal of Marketing Research*, vol. 46, núm. 4, pág. 494.

²²⁰ KUHLO, J. y MATTHIES, H. (2005): "CRM in der Automobil-Industrie", *GRIN Verlag GmbH*, Munich (Alemania), [<http://www.grin.com>], consult. 05/02/2010.

²²¹ WILDEMANN, H. (2005): ob. cit., pág. 3.

²²² KALBFELL, K.H. (2004): "Markenführung in der Automobilindustrie am Beispiel der BMW Group" en BRUHN, M. (2004); *Handbuch Markenführung*, tomo 3, 2ª Edición, Gabler-Verlag, Wiesbaden (Alemania), pág. 1929.

²²³ DANNENBERG, J. (2003): "Die Automobilindustrie und Markentreue. Ergebnisse der Brand Management Studie von Mercer Management Consulting", en GOTTSCHALK, B. y KALMBACH, R. (2003): *Markenmanagement in der Automobilindustrie. Die Erfolgsstrategien internationaler Top-Manager*, Gabler Verlag, Wiesbaden, pág. 89.

más clientes irán repitiendo marca en sus siguientes compras y además irá reteniendo más de sus nuevos clientes. Un ejemplo, en este sentido, son los fabricantes japoneses en el mercado norteamericano de los años 80 y 90, que gracias a su alta calidad de producto fueron ganando paulatinamente cuota de mercado²²⁴, hasta alcanzar Toyota el segundo puesto del ranking de ventas en 2007.

Las ratios de fidelidad en la industria de automoción en Europa varían entre el 50 y el 60%²²⁵, si bien hay fuertes variaciones entre marcas y países. Los índices de fidelidad son algo mayores en Japón y Alemania (véase figura 3.4.1.1.), mientras que en EE.UU. están en general por debajo del 50%. A pesar de los esfuerzos de los fabricantes, la fidelidad de los clientes es cada vez menor. Según Wecker²²⁶, la fidelidad media en Europa pasó del 52% en 1994 al 46% en 2001, en gran medida debido a la ampliación de las gamas de producto de casi todas las marcas y la homogeneización de los vehículos ofrecidos. En comparación con otros sectores, las ventas de automóviles tienen un nivel medio de fidelidad²²⁷, lo que hace pensar que los esfuerzos de los fabricantes no han sido del todo en vano. A pesar de ello, y según Prudent y Selbach²²⁸ el sector de automoción se caracteriza por tener un mayor % de clientes satisfechos “desertores” que otros sectores.

El coste de adquisición de un nuevo cliente en el sector de automoción son entre 3 y 8 veces mayores que los de mantener un cliente existente²²⁹. La importancia de los clientes fieles queda de manifiesto con el siguiente ejemplo: de las ventas totales de BMW Alemania en 2005, un 57% de los compradores de vehículos nuevos eran clientes fieles que repetían marca, mientras que para alcanzar el 43% restante de ventas, por cada venta generada fue necesario atraer y atender a 10 clientes potenciales²³⁰.

²²⁴ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 48.

²²⁵ *Ibidem*, pág. 48.

²²⁶ WECKER, F. (2004): *Kundenbindung im Markenportfolio. Ein Beitrag zur Erhöhung der Kundenbindung unter besonderer Berücksichtigung der Automobilindustrie*, Verlag Peter Lang, Frankfurt am Main: (Alemania), pág. 116.

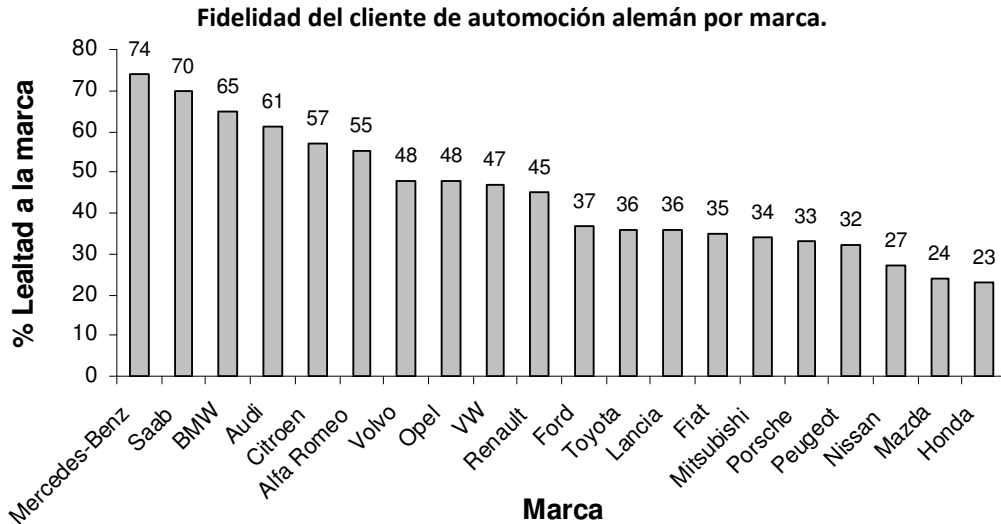
²²⁷ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 48.

²²⁸ PRUDENT, C. y SELBACH, D. (2005): ob. cit. pág. 21.

²²⁹ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 15.

²³⁰ *Ibidem*, pág. 47.

Figura 3.4.1.1.



Fuente: Holland y Heeg (1998).

Dentro del comportamiento de compra debemos tener en cuenta la compra repetitiva, la compra adicional y la recomendación. Henneberg²³¹ interpreta la recompra en automoción de manera directa como la compra de un vehículo de la misma marca, y de manera indirecta como la compra de un segundo vehículo de la marca (para el mismo núcleo familiar). Dentro de “compra adicional” entrarían reparaciones y mantenimientos, recambios y accesorios.

La fidelización permite por tanto generar un negocio *downstream* adicional, esto es: reparación, mantenimiento, recambios, *leasing* y financiación²³². El valor de un cliente fiel a lo largo de toda su vida, considerando tanto la venta de vehículos como de servicios adicionales (reparaciones y mantenimientos, recambios, accesorios, servicios financieros) varía entre los 250.000 y los 400.000 euros²³³.

De acuerdo con esto, la fidelización de clientes no puede quedarse en la venta de vehículos nuevos, sino que debe abarcar el conjunto del ciclo vital del vehículo y del cliente. El objetivo es sólo fidelizar al cliente (*follow the customer*) y al vehículo (*follow the car*) a lo largo de sus respectivos ciclos vitales. Así, no sólo en la venta de vehículos nuevos, sino en

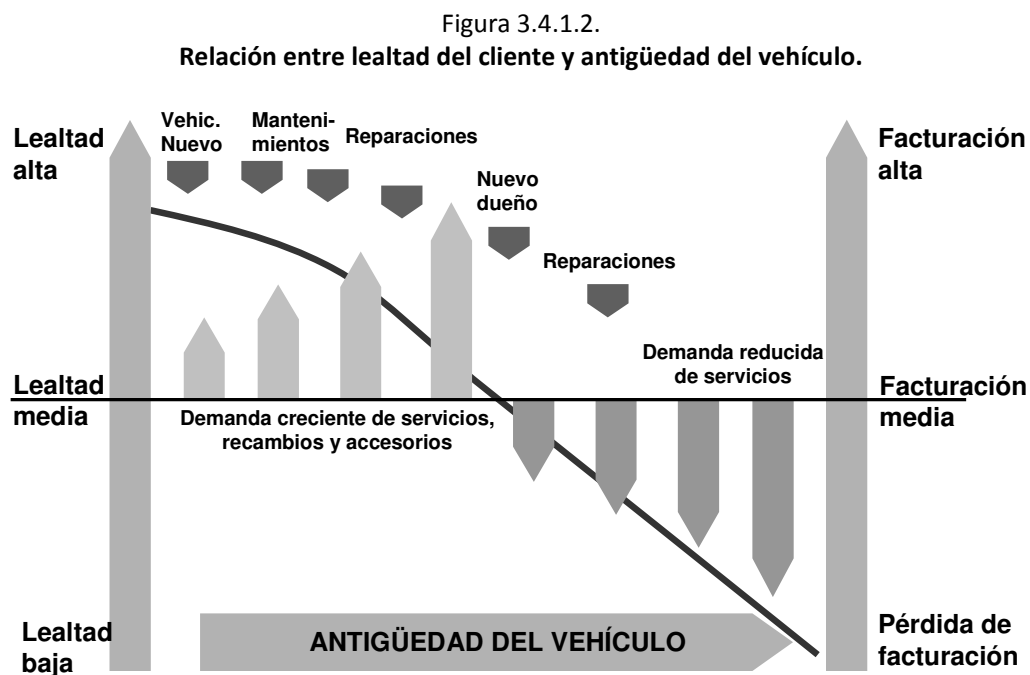
²³¹ HENNEBERG, S.C.M. (1997): “Strategic Loyalty Management. Some Reflections Regarding Customer Retention Instruments in the Automotive Industry”, en JOHNSON, M.D., HERRMANN, A., HUBER, F. y GUSTAFSSON, A.: *Customer Retention in the Automotive Industry. Quality, Satisfaction and Loyalty*, Gabler Verlag, Wiesbaden (Alemania), pág. 225.

²³² DANNENBERG, J. (2003): ob. cit., pág. 89.

²³³ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 47.

todas las áreas de automoción, la fidelización un tema de creciente importancia para fabricantes y concesionarios, dado que cada vez se enfrentan a una mayor presión competitiva²³⁴.

A la hora de evaluar el valor del ciclo de vida del cliente (*follow the customer*), es necesario considerar no solo la venta de productos, sino también la posible generación de negocio a través del negocio de postventa²³⁵. La figura 3.4.1.2. ilustra el desarrollo habitual del comportamiento de compra de los clientes de automoción en lo que se refiere al servicio postventa. A medida que el vehículo envejece, aumenta la demanda de servicios de reparación y mantenimiento. A pesar de ello, la fidelidad de los clientes tiende a disminuir, dado que tienden a buscar proveedores alternativos de dichos servicios²³⁶.



Fuente: Chojnacki en Hennig-Thurau y Hansen (2000).

Una adecuada gestión del ciclo de uso del vehículo es clave para mantener relaciones estables con el cliente en el área de postventa, lo cual es a su vez de gran importancia de

²³⁴ *Ibidem*, pág. 280.

²³⁵ BENDING, T., IRION, T. y OETTGEN, N. (2006): ob. cit. pág. 12.

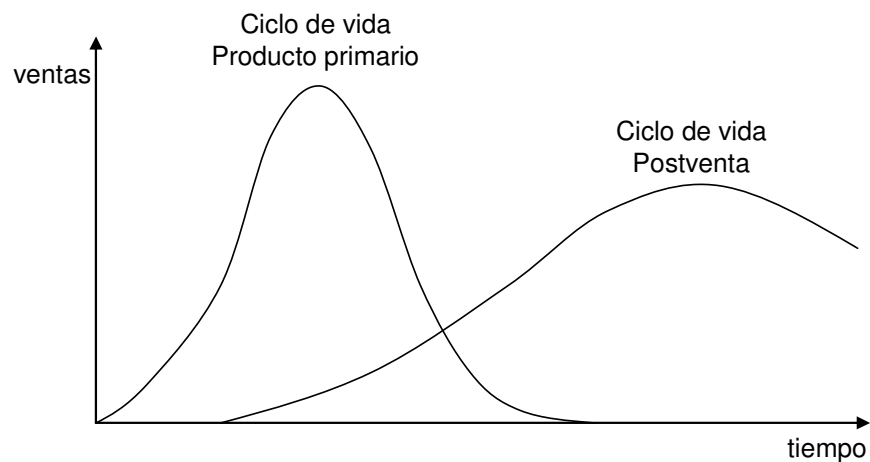
²³⁶ CHOJNACKI, K. (2000): "Relationship Marketing at Volkswagen", en HENNIG-THURAU, T. y HANSEN, U. (2000): *Relationship marketing - gaining competitive advantage through customer satisfaction and customer retention*, Springer, Berlin (Alemania), pág. 52.

cara al mantenimiento del cliente cuando decida comprar un nuevo vehículo, ya sea nuevo o usado. El reto es mitigar al máximo la caída de fidelidad en el área de postventa según envejece el vehículo, para mantener al cliente aún “dentro de la marca” cuando el vehículo alcance el final de su vida útil y contar así con mayores probabilidades de ofrecerle otro con éxito.

En lo que se refiere a la valoración del ciclo de vida del vehículo (*follow the car*) es también necesario considerar el aporte de negocio proveniente del área de postventa. Las figuras 3.4.1.3. y 3.4.1.4 muestran el ciclo de vida del vehículo desde esta perspectiva global. Aunque el fabricante incurre en importantes inversiones durante la fase de desarrollo del producto, la fase de comercialización permite compensar tanto esta inversión como los costes de fabricación por dos vías:

- Mediante la venta de vehículos a lo largo del ciclo de vida del producto nuevo. Todo producto pasa por cuatro fases: lanzamiento, crecimiento, estancamiento y finalmente caída.
- Mediante la oferta de servicios de postventa, que va más allá del mero ciclo de vida desde la perspectiva de ventas, dado que mucho después de haberse dejado de vender, los vehículos siguen en funcionamiento y requieren de servicios de mantenimiento y reparación.

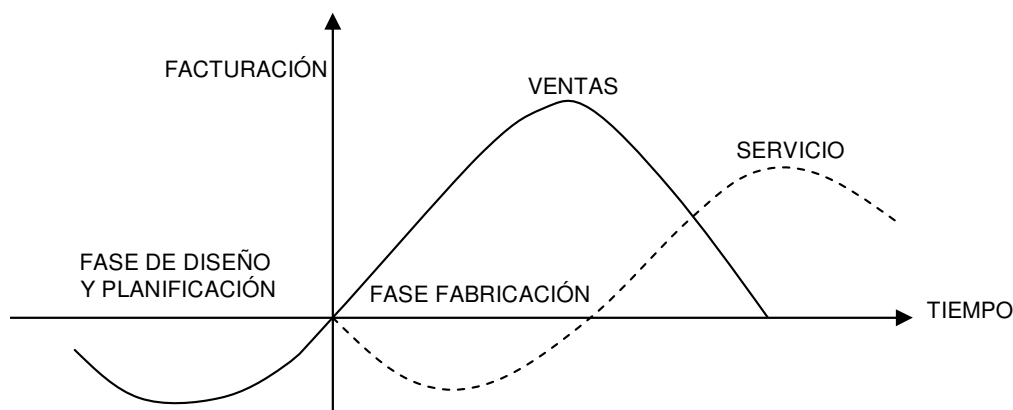
Figura 3.4.1.3.
Ciclos de vida del producto primario y del negocio postventa.



Fuente: Schreiber (2010).

Bending *et al.*²³⁷ nos ofrecen una visión más completa del ciclo de vida del producto, dado que, además del esfuerzo inversor necesario para el lanzamiento del producto, a la hora de evaluar el conjunto de ingresos y gastos relacionados con el ciclo de vida de automoción es también necesario considerar que hay una fase negativa en el área de postventa: la relacionada con los gastos de garantía en los que incurre el fabricante durante los años inmediatamente siguientes a la venta.

Figura 3.4.1.4.
El ciclo de vida integrado con postventa.



Fuente: Bending *et al.* (2006).

Así, se hace necesario definir una “oferta global de automoción”²³⁸, que considerando los servicios que rodean y añaden valor al automóvil, tanto los financieros como los relativos al servicio postventa (reparaciones, mantenimientos, etc.), que esté enfocada en la consecución de la fidelización del cliente. La creación de una cartera de productos orientada al cliente exige, por tanto, buscar la satisfacción del cliente tanto con los productos físicos como con los servicios que los acompañan²³⁹. Una definición acertada del *mix* producto-servicio se hace imprescindible para asegurar la supervivencia en el sector, dado que cada vez son más los clientes que, en la valoración del precio de un producto, toman en consideración los costes que se producirán tras la compra, esto es, los que surgirán durante la fase de utilización²⁴⁰.

²³⁷ BENDING, T., IRION, T. y OETTGEN, N. (2006): ob. cit. pág. 12.

²³⁸ CHOJNACKI, K. (2000): ob. cit. pág. 50.

²³⁹ HOMBURG, C. y KOSCHATE, N. (2007): ob. cit. pág. 847.

²⁴⁰ BAETHGE, S. (2007): ob. cit. pág. 2.

Para Meyer²⁴¹ las prestaciones adicionales de automoción (taller, financiación, seguro, etc.) representan áreas de negocio independientes de la venta de vehículos, con requisitos diferentes por parte del cliente y una estructura competitiva también distinta de lo que es el negocio de venta de vehículos, debido a lo cual recomienda no mezclarlos entre sí a la hora de evaluar la fidelidad. Es por ello que Festge²⁴², en su estudio sobre fidelización de clientes en el ámbito *business to business*, decide no considerar las prestaciones adicionales como compra adicional.

La suposición de que mejorar la satisfacción del cliente siempre mejora la fidelidad es demasiado simple. La satisfacción del cliente no es por sí misma una meta estratégica, sino un medio para alcanzar la fidelidad, que es la que realmente influye sobre la rentabilidad. Centrarse en la satisfacción puede hacernos caer en la “trampa de la satisfacción”, esto es, a dedicar recursos a la generación de una satisfacción que no aumenta la fidelidad y que por tanto no es rentable²⁴³. La satisfacción es uno de los factores determinantes de la fidelidad, un factor central, pero no el único, por lo que se deberá tener también en cuenta el resto de factores. La empresa deberá primero asegurar la satisfacción como precondition para potenciar a partir de ahí la fidelidad.

En cualquier caso, conviene tener presente que la satisfacción del cliente no es la única vía para incrementar los índices de fidelidad. Según Baethge²⁴⁴, para incrementar la fidelidad de los clientes hay dos estrategias opuestas aunque combinables: mejorar la satisfacción del cliente (estrategia de vinculación) o crear barreras de salida (estrategia de retención). En el sector de postventa podemos encontrar barreras de salida para el cliente tanto en su relación con el taller o concesionario como en su relación con la marca:

- En lo que se refiere a la *fidelidad hacia el concesionario*, una de las barreras más evidentes respecto de otros concesionarios de la misma marca es su ubicación

²⁴¹ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 82.

²⁴² FESTGE, F. (2006): *Kundenzufriedenheit und Kundenbindung im Investitionsgüterbereich*, DUV, Wiesbaden (Alemania), pág. 105.

²⁴³ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 96.

²⁴⁴ BAETHGE, S. (2007): ob. cit. pág. 16.

geográfica, pues la cercanía o lejanía del siguiente concesionario tendrá un importante efecto sobre la fidelidad de clientes a la marca²⁴⁵. En el caso de clientes que también decidan ser infieles a la marca, deberán realizar un esfuerzo adicional relacionado con el cambio (tiempo, costes de transporte). Otros factores, como el posible descuento adicional, los niveles de calidad, los estándares de servicio o los aspectos sociales también pueden condicionar la fidelidad al taller.

- En lo que se refiere a *la lealtad hacia el fabricante*, el principal efecto a considerar es el de la propia marca como barrera de salida. Una marca puede por sí ser un objeto independiente en la relación con el cliente, y generar por sí misma una barrera de salida²⁴⁶. Otros factores, como los conocimientos técnicos para la reparación o el uso de recambios originales pueden incrementar la inseguridad psicológica del cliente relacionada con el cambio. El periodo de garantía puede también influir considerablemente, dado que persiste la creencia de que se puede perder el derecho a la garantía si se acude a un taller externo, algo que hace años dejó de ser legal en el sector de automoción, pero que aún influye sobre el cliente a la hora de decidirse a cambiar hacia talleres externos. También aquí pueden surgir factores sociales, dado que el acudir a talleres de la marca podría permitir alcanzar un cierto reconocimiento social en función de la marca del vehículo (ej. resultaría incongruente comprarse un vehículo de gama alta y acto seguido ir a un *fast-fitter* tipo Aurgi).

Además de la existencia o no de barreras de salida, hay una serie de factores moderadores de la fidelidad del cliente. Las características de los clientes influyen sobre sus niveles de fidelidad. Sólo mediante un profundo análisis de la cartera de clientes es posible asignar de forma eficiente los recursos de marketing y mejorar así la fidelidad de los clientes²⁴⁷. Según Meyer²⁴⁸, en el caso de clientes particulares la segmentación se hace normalmente en función de criterios socioeconómicos (ingresos, profesión, edad, etc.), psicográficos

²⁴⁵ *Ibidem*, pág. 105.

²⁴⁶ *Ibidem*, pág. 106.

²⁴⁷ COOIL, B., KEININGHAM, T.L., AKSOY, L. y HSU, M. (2007): ob. cit. pág. 78.

²⁴⁸ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 114.

(opiniones, orientación social, etc.), así como criterios de comportamiento (fidelidad al comercio, a la marca, etc.).

Una de las diferenciaciones más importantes que tradicionalmente se hace en la industria de automoción es la diferenciación entre los segmentos *premium* y de volumen. Los clientes de marcas *premium* muestran en general otras exigencias y necesidades que clientes de marcas de volumen. Debido a ello, podemos considerar que también las relaciones causa-efecto sobre la fidelidad de clientes también diferirán entre ambos segmentos, siendo en general los clientes marcas *premium* más fieles²⁴⁹.

Aunque hay numerosos estudios sobre los diversos potenciadores de la fidelidad en el área de ventas de vehículos, hay una importante carencia en lo que se refiere al área de postventa, a pesar de la relevancia económica de este negocio y de su impacto en el resto de áreas.

4.2. *La calidad del servicio postventa y la fidelidad del cliente de automoción.*

Según Porter²⁵⁰, una empresa puede seguir tres estrategias genéricas para tener éxito frente a sus competidores: producir a bajo coste, centrarse en un segmento concreto de mercado, o desarrollar una diferenciación de sus productos respecto de los de su competencia. La diferenciación, que puede permitir la generación de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, implica ofrecer productos o servicios que sean percibidos como únicos en una industria, ya sea ofreciendo un valor superior al comprador en términos de diseño o imagen de marca, de tecnología, de los atributos o características especiales del producto o del servicio ofrecido al cliente.

Los servicios de postventa tienen el potencial de ofrecer valiosos beneficios a clientes y empresas, tanto por el hecho de su mera existencia como por el nivel que alcancen en

²⁴⁹ *Ibidem*, pág. 116.

²⁵⁰ PORTER, M.E. (1980): *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, Nueva York (EE.UU.), pág. 35.

términos de calidad²⁵¹. En el actual contexto de potenciación del marketing relacional, con muchas compañías luchando por mantener activa a su clientela, la oferta intangible puede convertirse en un elemento muypreciado de la oferta global. Los servicios de postventa contribuyen de manera excepcional al producto básico, dado que afectan tanto a la satisfacción del cliente como a sus intenciones de comportamiento. Estos servicios juegan un papel crucial en el desarrollo de relaciones con los clientes, y como tales deben ser examinados y evaluados en detalle²⁵².

Por otro lado, la calidad de servicio ha sido con razón tratada durante años como un mecanismo fiable para obtener una ventaja competitiva sostenible, lo que hace que tenga un papel estratégico para las empresas. Esto no sólo ocurre en los sectores de servicio puro, sino también en muchos otros donde el servicio representa una porción considerable del “producto aumentado”, como lo es en el de automoción. Así, el concepto de calidad de servicio puede ser usado en todos los sectores, dado que prácticamente en todos ellos el producto total ofrecido es una combinación de una parte tangible y una intangible. Ejemplos al respecto son, entre otros, el sector de bienes de consumo y el de automoción donde ya no es posible encontrar ofertas “totalmente tangibles”. Servicios de soporte o de mejora tales como las líneas de atención telefónica o los servicios de atención al cliente son parte del servicio postventa, y contribuyen a mejorar la oferta total al cliente de manera sustancial, creando con ello un “producto aumentado”²⁵³.

Las empresas del sector de automoción buscan vender sus productos y mantener a la vez una sólida relación con el cliente a través de su servicio postventa. Para ello es necesario identificar las necesidades de los distintos grupos de clientes y ofrecerles un servicio postventa acorde a las necesidades de cada grupo²⁵⁴. Un servicio excelente puede ser un cimiento sólido para la construcción de una ventaja competitiva sostenible²⁵⁵. Los servicios postventa, tales como la formación, instalación, soporte en la puesta en marcha,

²⁵¹ RIGOPOULOU, I.D., CHANIOTAKIS, I.E., LYMPEROPOULOS, C. y SIOMKOS, G.I. (2008): ob. cit. pág. 514.

²⁵² *Ibidem*, pág. 513.

²⁵³ *Ibidem*, pág. 513.

²⁵⁴ AHN, J.S. y SOHN, S.Y. (2009): ob. cit. pág. 5371.

²⁵⁵ WILSON, T., BOSTRÖM, U. y LUNDIN, R. (1999): ob. cit. pág. 382.

disponibilidad de recambios y accesorios o el soporte técnico, toman así un papel fundamental.

El automóvil como producto tiene la peculiaridad de estar relacionado con una serie de bienes y servicios que le acompañan, así como de tener un amplio intervalo de uso (más de cinco años, según Kim *et al.*²⁵⁶). El sector de automoción se puede calificar de “sistema de consumo” (*consumption system*) dado que es un conjunto de bienes y servicios que se consumen a lo largo del tiempo a través de múltiples episodios de consumo. La satisfacción global se forma por tanto a partir de la satisfacción con cada uno de los aspectos individuales del producto y de los bienes y servicios que lo acompañan²⁵⁷. En general, se tiende a dividir en las dimensiones producto, proceso de venta y servicio. Para Meyer²⁵⁸, las prestaciones adicionales de automoción (taller, financiación, seguro, etc.) representan áreas de negocio independientes de la venta de vehículos, con requisitos diferentes por parte del cliente y una estructura competitiva también distinta de lo que es el negocio de venta de vehículos, debido a lo cual recomienda no mezclarlos entre sí a la hora de evaluar la fidelidad.

Al ser el automóvil un producto de “alta involucración” (es la segunda compra más importante para una persona después de la vivienda), la distancia temporal entre medición de las intenciones y comportamiento efectivo tiene un considerable efecto. Seis meses después de la compra, un 96% de los compradores particulares afirman que repetirán marca en su siguiente compra de vehículo, pero tras tres años y medio ese porcentaje baja al 77%, siendo la media efectiva de lealtad de marca del 59%²⁵⁹. Esto no solo es debido a cambios en la predisposición del cliente, sino también al efecto del lanzamiento de nuevos modelos por la competencia y a las ofertas especiales de los concesionarios. Y el cliente tiene mucho tiempo para replantearse su decisión: el intervalo medio entre dos compras se sitúa en automoción supera los cinco años²⁶⁰.

²⁵⁶ KIM, K.J., KIM, H.J. y KWON, R.H. (2010): ob. cit., pág. 1.

²⁵⁷ MITTAL, V., KUMAR, P. y TSIROS, M. (1999): ob. cit., pág. 89.

²⁵⁸ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 82.

²⁵⁹ *Ibidem*, pág. 84.

²⁶⁰ KIM, K.J., KIM, H.J. y KWON, R.H. (2010): ob. cit., pág. 1.

Un servicio excelente lleva a una mayor satisfacción y fidelidad de clientes²⁶¹, y es además muy difícil de copiar por la competencia²⁶². El servicio postventa puede jugar un papel crucial en las empresas industriales, porque pueden obtener información sobre su producto y servicio directamente de los clientes a través de sus procesos de postventa. Esto ha llevado a muchas compañías a concentrarse en la mejora de la satisfacción del cliente a través de la postventa.

En muchas empresas, entre un 60 y un 80% de los clientes infieles dijeron estar satisfechos o muy satisfechos en la anterior encuesta. En el sector de automoción norteamericano se dan en general altos niveles de satisfacción, con valores de entre 85 y 95%. A pesar de ello, sólo un 50% son fieles²⁶³. La satisfacción del cliente es una condición necesaria, pero no suficiente para la fidelización. Los clientes insatisfechos suelen cambiar de proveedor en cuanto tienen la posibilidad de hacerlo, algo especialmente común en mercados con una alta presión competitiva como el de automoción.

La pérdida de un cliente de automoción lleva a una pérdida media de 300.000 euros, considerando el valor vital del cliente²⁶⁴. Si las empresas fuesen más conscientes del este coste, harían un esfuerzo mucho mayor de seguimiento post-compra²⁶⁵: los costes de mantener un cliente son hasta cinco veces menores que los de ganar uno nuevo. Otros beneficios de la fidelidad de la clientela son:

1. Economías de escalas a través de mayores niveles de negocio.
2. Reducción de costes de marketing, al ser necesario gastar menos en atraer nuevos clientes, tanto por ser necesarios menos clientes nuevos para mantener el mismo nivel de negocio como por la ganancia de clientes gracias al efecto del “boca a boca” de los clientes satisfechos.
3. Motivación de los empleados.

²⁶¹ AHN, J.S. y SOHN, S.Y. (2009): ob. cit. pág. 5371.

²⁶² LIMBECK, M. (2009): ob. cit., pág. 246.

²⁶³ REICHHELD, F. (1999): ob. cit., pág. 52.

²⁶⁴ DANNENBERG, J. (2003): ob. cit., pág. 89.

²⁶⁵ MÜLLER, P., BRANDL, S. y PASSARGE, C. (2008): ob. cit. pág. 293.

4. Disponibilidad del cliente a pagar mayores precios. Las experiencias positivas pasadas llevan a los clientes a percibir un menor riesgo en la compra al proveedor habitual, lo que les puede llevar a estar dispuestos a pagar más.
5. Un mayor aprovechamiento de la cartera de productos disponibles, al potenciarse la venta cruzada (*cross-selling*, venta de otros productos complementarios) y la venta ascendiente (*up-selling*, venta de productos de gama más alta).

Si en el sector de automoción es vital dar un buen servicio en el momento de compra, lo es aún más dar un buen servicio en el área de postventa, dado que la importancia de la calidad de servicio en postventa es doble²⁶⁶:

- 1) *Por su posible impacto en la fidelidad del cliente hacia el propio negocio de postventa.* La postventa se ha convertido en un negocio prioritario para los fabricantes, dado que concentra de forma creciente valor y rentabilidad en el conjunto del sector.
- 2) *Por su carácter de puente para mantener la relación con el cliente de cara a la venta de futuros vehículos,* especialmente si consideramos el amplio lapso de tiempo que se suele dar entre una compra de vehículo y la siguiente. El servicio postventa constituye un escalón básico para asegurar la capacidad de relación con el cliente, dado que permite mantener vías abiertas de comunicación con él cuando la frecuencia de compra es baja o se interrumpe²⁶⁷, como ocurre en el sector de automoción.

Sin embargo, las necesidades de los clientes no son homogéneas, y esto es algo que las empresas deben tener en cuenta a la hora de configurar el modelo de servicio. La industria de bienes de consumo (ej. ordenadores, electrodomésticos de gama blanca o automóviles), a pesar de fabricar “bienes de inversión” desde el punto de vista del consumidor, tiene importantes carencias en lo que a la postventa se refiere. Incluso los fabricantes de lujo, como Bang & Olufsen, Gaggenau, Apple o Mercedes-Benz utilizan aún medidas

²⁶⁶ RASTROLLO, M. y MARTÍNEZ, P. (2003): ob. cit. págs. 17-29.

²⁶⁷ WILDEMANN, H. (2005): ob. cit., pág. 14.

rudimentarias para gestionar la relación con el cliente, y siguen invirtiendo más energía en ganar nuevos clientes que en aprovechar el potencial de los ya existentes²⁶⁸.

Son numerosas las empresas de servicios que afirman que la rentabilidad no es su prioridad, sino la fidelización de clientes y el establecimiento de relaciones a largo plazo. Sin embargo, muy pocas empresas realmente miden los efectos de la calidad servicio sobre su relación con el cliente²⁶⁹. Un cliente estará dispuesto a pagar por la prestación de un servicio cuando el valor que percibe por su adquisición supera al precio de compra. Este valor percibido tiene componentes tanto económicos como psicológicos y sociales²⁷⁰. La duda que surge es si el valor por la satisfacción es suficientemente relevante como para hacer que el cliente siga acudiendo al taller oficial.

Debido a las características del producto, en la prestación de servicios es difícil alcanzar una gran transparencia de costes, facturación y beneficios. La intangibilidad e inmaterialidad de los servicios hace que para el cliente sea también difícil comparar productos y emitir juicios sobre la relación entre valor-precio, lo que le lleva a una percepción de mayor riesgo de compra y con ello a un mayor énfasis en características como reputación, marca o precio como señas de identidad. Esto hace necesario un mayor esfuerzo de comunicación por parte de la empresa, que debe esforzarse en comunicar el valor añadido de su producto²⁷¹.

El “servicio básico instalado” se refiere a los servicios relacionados con el producto y los procesos de trabajo que son demandados por el usuario final a lo largo de la vida útil de un producto con el fin de usarlo de forma adecuada²⁷². Muchas empresas han ampliado su oferta de servicios cuantitativa y cualitativamente más allá de este “servicio básico instalado” sin una clara consideración de su efecto en costes por un lado y de sus efectos sobre ventas y fidelidad por otro²⁷³. La decisión sobre dónde poner el énfasis, si en la

²⁶⁸ MÜLLER, P., BRANDL, S. y PASSARGE, C. (2008): ob. cit. pág. 293.

²⁶⁹ WILDEMANN, H. (2006): ob. cit. pág. 57.

²⁷⁰ *Ibidem*, pág. 60.

²⁷¹ *Ibidem*, pág. 57.

²⁷² RIGOPOULOU, I.D., CHANIOTAKIS, I.E., LYMPEROPOULOS, C. y SIOMKOS, G.I. (2008): ob. cit. pág. 515.

²⁷³ WILDEMANN, H. (2006): ob. cit. pág. 62.

maximización del beneficio o en la fidelización de clientes, debe ser resultado de un análisis exhaustivo de los beneficios de ambas estrategias.

4.2.1. La satisfacción del cliente en el servicio postventa como mecanismo potenciador de la venta de vehículos.

Es necesario tener en cuenta que la fase de utilización del producto por parte del cliente está directamente ligada con la siguiente fase de decisión de compra²⁷⁴. Esta es una oportunidad que, como es lógico, es vital saber aprovechar. Es común en el sector la afirmación “el primer coche lo vende el vendedor, los siguientes el taller”, o dicho de otro modo “es la experiencia de ser propietario la que logra efectuar la segunda venta, no el vendedor”²⁷⁵. Un negocio de postventa orientado al cliente se puede convertir en una ventaja competitiva crucial frente a la competencia, dado que puede permitir construir una relación de largo plazo con el cliente y asegurar futuras ventas.

Un aspecto importante de las medidas de fidelización de clientes es la reducción de disonancias. Al terminar el proceso de compra, muchas personas se plantean si su decisión ha sido la correcta, generando la denominada “disonancia postcompra”. Especialmente en el caso de compras relacionadas de gran importe o con consecuencias sociales (prestigio, envidia) es cuando aparece esta “disonancia postcompra” (ej. la compra de un vehículo deportivo de alta gama). En estos casos, las medidas de fidelización ofrecen al cliente argumentos adicionales para justificar su decisión. Si el cliente se siente tratado adecuadamente en el concesionario durante los meses siguientes a la compra, ya sea a través de un buen servicio, del envío de una revista de clientes o de la recepción de invitaciones a eventos especiales, se sentirá reforzado en su decisión de compra.

La calidad de servicio afecta a la satisfacción, que a su vez incide sobre las intenciones de comportamiento. De este modo, el servicio postventa afecta no solo a la postventa, sino al conjunto de la oferta empresarial y con ello al conjunto de la relación con el cliente²⁷⁶. En el

²⁷⁴ LIMBECK, M. (2009): ob. cit., pág. 246.

²⁷⁵ HILL, N. y ALEXANDER, J. (2003): ob. cit., pág. 40.

²⁷⁶ RIGOPOULOU, I.D., CHANIOTAKIS, I.E., LYMPEROPOULOS, C. y SIOMKOS, G.I. (2008): ob. cit. pág. 515.

caso concreto de una marca de automóviles en España, Cáncer²⁷⁷ afirma que el 52% de los clientes que había vuelto a comprar un vehículo de esa marca, lo había hecho considerando que el producto adquirido no había cumplido sus expectativas, gracias a que el servicio recibido había sido muy bueno. Por otro lado, sólo un 41% de los clientes que habían repetido marca lo habían hecho considerando que el producto había sido satisfactorio pero el servicio no. Si tenemos en cuenta que la industria de automoción se encuentra actualmente en una clara situación de exceso de capacidad productiva²⁷⁸, el desarrollo de relaciones estables con los clientes se convierte en un objetivo de primer orden para los fabricantes.

Según las estimaciones del sector, el consumidor de automóvil realiza un acto de compra cada 4 ó 5 años, mientras que solicita servicios de mantenimiento y reparación más de una vez al año²⁷⁹. Esto convierte al servicio postventa en un puente de comunicación con el consumidor, haciendo que juegue un papel crucial y complementario con las actividades de marketing en la mejora de los índices de fidelidad de clientes del área de ventas, y con ello en la búsqueda de mejoras en la rentabilidad a largo plazo²⁸⁰.

4.2.2. La satisfacción del cliente en el servicio postventa por este negocio en sí mismo.

Como se ha visto en los apartados anteriores, con la creciente intensificación de la competencia en el mercado internacional y doméstico de automoción, el servicio postventa se ha convertido una importante fuente de beneficios para la industria de automoción. Las reparaciones y mantenimientos son una parte importante del negocio de automoción, y determinan la satisfacción y fidelidad del cliente hacia el punto de servicio²⁸¹. Para los fabricantes, la calidad del servicio postventa se convierte así en una fuente para obtener mayores beneficios.

²⁷⁷ CÁNCER, J.M. (2005): "La denostada postventa", *Anales de Mecánica y Electricidad*, núm. Septiembre-Octubre, pág. 8.

²⁷⁸ CHOJNACKI, K. (2000): ob. cit. pág. 49.

²⁷⁹ RASTROLLO, M. y MARTÍNEZ, P. (2003): "El mercado de servicios postventa del automóvil: Tendencias hacia un nuevo modelo de organización", *Boletín económico del ICE*, núm. 2.790, pág. 26.

²⁸⁰ SACCANI, N., SONGINI, L. y GAIARDELLI, P. (2006): ob. cit. pág. 263.

²⁸¹ TAN, H., YU, K. y YIN, Z. (2009): ob. cit., pág. 336.

A pesar de ello, la literatura existente sobre postventa tiende a centrarse en la disponibilidad de recambios o servicios como apoyo al negocio primario, descuidando su papel como negocio independiente²⁸². Hay sobre todo estudios sobre logística de recambios, marketing de postventa, tipología de servicios de postventa o sobre la organización del negocio de postventa, pero apenas existen trabajos relativos a la fidelización de clientes en el marco de la postventa. Algunos estudios se centran en la evolución de la satisfacción del cliente en el servicio postventa, pero dejan de lado la fidelización de clientes en postventa y los factores fundamentales para alcanzarla. El potencial de la fidelización de clientes ha sido analizado en mayor profundidad en el sector servicios que en la industria, siendo una de las pocas excepciones a esta regla general el trabajo de Wu²⁸³, que encuentra una relación positiva significativa entre calidad de servicio y fidelidad del cliente en postventa de automoción.

4.3. La medición de la calidad de servicio en el sector de automoción.

En el sector de automoción, el alto grado de competencia hace necesario que los fabricantes hagan un esfuerzo constante de análisis del cliente y de sus mecanismos de comportamiento. Es fundamental alcanzar una comprensión profunda de los componentes de la fidelidad de los clientes, incluyendo los componentes emocionales. Este hecho ha llevado a que la industria de automoción, en conjunto, presente sistemas de medición del rendimiento más avanzados que otros sectores, así como una gestión estratégica más integrada del servicio postventa²⁸⁴. Esto ha sido posible en parte gracias al mayor grado de integración de los sistemas de información entre fabricantes y distribuidores (los concesionarios) que en otros sectores de la economía.

Para posibilitar el análisis del cliente y de sus mecanismos de comportamiento, los fabricantes recogen información a nivel de cliente y de vehículo²⁸⁵:

²⁸² SCHREIBER, K. (2010): ob. cit., pág. 7.

²⁸³ WU, P.C. (2008): "The Effect of Perceived Value and Service Quality on Customer Satisfaction and Customer Loyalty in the Case of a Domestic Automobile Maintenance Company", *Universidad Nacional de Ciencia y Tecnología de Taiwan*, [<http://www.ntust.edu.tw>], consult. 11/02/2011.

²⁸⁴ SACCANI, N., SONGINI, L. y GAIARDELLI, P. (2006): ob. cit. pág. 259.

²⁸⁵ CHOJNACKI, K. (2000): ob. cit. pág. 56.

- Datos personales del propietario y/o usuario actuales del vehículo: edad, sexo, nivel económico, hobbies, etc.
- Histórico del cliente: vehículos anteriores, comportamiento de compra, quejas, datos de fidelidad y satisfacción en ventas y postventa, etc.
- Datos del vehículo y servicios contratados: modelo, año, extras, veces y causas por las cuales ha pasado por los talleres oficiales (así como por qué talleres ha pasado), propietarios y usuarios anteriores, etc.
- *Status* de cliente: potencial, activo, antiguo cliente, privado o corporativo, etc.
- Rentabilidad del cliente.

Muchos fabricantes cuentan con información cruzada de clientes y vehículos, dado que para ellos es vital potenciar la fidelidad por ambos sentidos:

- Por parte del vehículo (*follow the vehicle*): asegurar que vaya en el mayor porcentaje posible de los casos a un taller oficial, y aunque vaya cambiando de dueño, hasta llegar al final de su vida útil.
- Por parte del cliente (*follow the customer*): fomentar que se mantenga dentro de la marca, tanto siendo fiel en el área de venta de vehículos como en la de postventa.

El servicio postventa juega un papel clave en la recogida de esta información, dado que es el paso del cliente por el taller oficial lo que permite al fabricante recopilar y actualizar los datos disponibles. La información recogida por el servicio postventa es una fuente de información vital para diversos ámbitos de negocio²⁸⁶, no solo para las actividades de marketing y gestión de la relación con el cliente (CRM – *Customer Relationship Management*), sino también como *input* para el desarrollo de productos y servicios.

Para Meyer²⁸⁷ las prestaciones adicionales de automoción (taller, financiación, seguro, etc.) representan áreas de negocio independientes de la venta de vehículos, con requisitos diferentes por parte del cliente y una estructura competitiva también distinta de lo que es el

²⁸⁶ SACCANI, N., SONGINI, L. y GAIARDELLI, P. (2006): ob. cit. pág. 260.

²⁸⁷ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 82.

negocio de venta de vehículos, debido a lo cual recomienda no mezclarlos entre sí a la hora de evaluar la fidelidad.

De acuerdo con esta idea, prácticamente todas las marcas tienen sus propios estudios de satisfacción del cliente, separando el área de ventas y la de postventa, y colaboran en estudios conjuntos inter-marca con el fin de conocer su posición relativa frente a sus competidores²⁸⁸:

- *J.D. Power Studies* (JDPA) en Estados Unidos.
- *New Car Buyer Survey* (NCBS) y *European Car Satisfaction Survey* (ECS) para el área de ventas en el mercado europeo.
- *European Customer Survey* (ECS) para el área de postventa en el mercado europeo.

Como consecuencia del análisis de estos estudios, la mayoría de los fabricantes han puesto en marcha diversas estrategias de incremento de la calidad de servicio en sus respectivas redes de talleres oficiales (Chojnacki²⁸⁹, Gaiardelli *et al.*²⁹⁰). El objetivo es retener sus clientes del área de postventa, tanto por la postventa en sí misma, para evitar fugas hacia la red no oficial de talleres, como por la posibilidad de retener al cliente de cara a la adquisición de futuros vehículos, ya sean de primera o de segunda mano.

4.4. *La gestión de la fidelidad del cliente en postventa de automoción.*

En un sistema de distribución vertical como la industria de automoción, es necesario diferenciar entre lealtad al fabricante (lealtad de marca) y fidelidad al concesionario o taller oficial (fidelidad al punto de venta). En este estudio analizaremos ambas variables en el mercado de postventa de automoción español. Adicionalmente, y aunque no es objeto del presente estudio, también puede ser objeto de estudio la lealtad del concesionario hacia la marca.

²⁸⁸ CHOJNACKI, K. (2000): ob. cit. pág. 51.

²⁸⁹ *Ibidem*, pág. 53.

²⁹⁰ GAIARDELLI, P., SACCANI, N. y SONGINI, L. (2007): ob. cit. pág. 703.

Los concesionarios y talleres autorizados son en general empresas independientes de la marca. Dentro de una misma marca, sus concesionarios y talleres compiten entre sí, de modo que un cliente leal a la marca no tiene por qué ser fiel a un taller determinado. Un cliente puede perfectamente cambiar de taller sin dejar por ello de ser leal a la marca. A pesar de ello, el concesionario tiene un papel clave en el aseguramiento de la lealtad a la marca. Un cliente tiende a asignar una parte de “culpa” de su satisfacción o insatisfacción a la marca. Según qué parte sea, influirá en mayor o menor medida a su lealtad a la marca. En el caso de estar insatisfecho, según el caso es posible que cambie sólo de taller o de taller y de marca, lo que o en el caso de la postventa significa que se irá a un taller exterior.

Para un fabricante es posible incluso determinar el nivel global de fidelidad a partir del gasto medio por vehículo: los fabricantes conocen el gasto aproximado medio necesario por vehículo y año, y a partir del gasto efectivo realizado en la red oficial pueden estimar el *share of wallet* de postventa, es decir, qué porcentaje del gasto total se hace en el taller oficial y qué parte fuera.

Según Voss *et al.*²⁹¹, la relación entre satisfacción y recompra está sujeta a efectos moderadores complementarios y sustitutivos, con la saciedad y la inercia como principales mecanismos clave para explicar y predecir dichos efectos. En categorías de productos con efectos débiles de saciedad o saturación, las variables moderadoras pueden complementar a la satisfacción en la recompra. Por el contrario, en categorías de productos donde los efectos de saciedad son fuertes y aparece la inercia, las variables moderadores pueden reemplazar a la satisfacción como determinantes de la recompra. Para estos autores, que realizan un estudio de corte longitudinal con un producto de cada tipo (moda por un lado y servicio postventa de automoción por otro), el servicio postventa de automoción es un claro ejemplo de categoría de fuerte efecto de saciedad, concluyendo que para este servicio cuatro de las seis variables estudiadas sustituyen a la satisfacción en la explicación del comportamiento de recompra.

Esto nos llevaría a la conclusión de que en el servicio postventa de automoción, las marcas y concesionarios no deben intentar incrementar la implicación del cliente, dado que la falta

²⁹¹ VOSS, G.B., GODFREY, A. y SEIDERS, K. (2010): ob. cit. pág. 121.

de implicación conduce a la inercia y con ello a un mayor nivel de fidelidad. En este tipo de entornos, la estrategia adecuada puede ser mantener niveles moderados de satisfacción, combinando los esfuerzos con una gama de iniciativas de marketing relacional encaminadas a incentivar la recompra²⁹². Muchas empresas de servicios de postventa siguen esta estrategia, asignando los recursos de manera equilibrada: por un lado, mantienen niveles medios de satisfacción y, por otro, se dirigen a clientes de niveles medios o altos de renta, llevando a cabo medidas de comunicación personalizadas o segmentadas geográficamente, y confían en la cercanía espacial al cliente, o le ofrecen servicios de recogida y entrega del vehículo para direccionarle hacia la recompra. Hacen esto en lugar de intentar mejorar la satisfacción mejorando la intensidad del servicio, la atmósfera del punto de venta o incrementando la personalización del producto. En este tipo de situaciones, si es posible aprovechar economías de escala, las empresas pueden construir una ventaja de costes y con ello de cuota de mercado reduciendo la rentabilidad por cliente.

Un fabricante del segmento *premium* se ve confrontado con diferentes expectativas del cliente que uno del segmento de precio bajo²⁹³. La cuestión que surge al respecto es si la diferencia existente entre marcas generalistas y *premium* es tal que en el caso de las segundas estemos en ante un entorno de baja saturación, con lo que quedarían justificadas las diferencias en la estrategias según el tipo de marca. En entornos de baja saturación, centrados en productos de tipo hedonista, el consumo se caracteriza por ser altamente afectivo y por la importancia de las experiencias relacionadas con el placer sensorial o estético²⁹⁴. En este tipo de entornos merece la pena invertir en alcanzar altos niveles de satisfacción, dado que suele llevar a mayores niveles de satisfacción, sobre todo si se sabe aprovechar efectos complementarios que intensifiquen el efecto de la satisfacción.

²⁹² *Ibidem*, pág. 123.

²⁹³ BULLINGER, H.J. y VAN HUSEN, C. (2006): ob. cit. pág. 18.

²⁹⁴ HOMBURG, C., KOSCHATE, N., y HOYER, W.D. (2006): ob. cit. pág. 28.

CAPÍTULO IV:

ESTUDIOS EMPÍRICOS PREVIOS.

En este capítulo se revisan los diferentes estudios empíricos, incluyendo tesis doctorales, realizados hasta la fecha en lo relativo a calidad de servicio, satisfacción y fidelidad de clientes. Se enumeran estudios tanto en el marco del sector de automoción como de otros sectores económicos. Para finalizar, se exponen las principales cuestiones pendientes en la investigación sobre estos conceptos y su relación.

1. Introducción: la cadena servicio-beneficio como campo de investigación empírica.

A la hora de revisar la investigación publicada, debemos asumir que el enumerar todos los estudios empíricos que se han realizado sobre la relación entre calidad, satisfacción, fidelidad de clientes y rentabilidad es una tarea absolutamente inabarcable, dado que las investigaciones científicas publicadas llenarían bibliotecas enteras. Ya en 1992 se contabilizaban 15.000 investigaciones al respecto¹, y el esfuerzo investigador no ha sido menor a partir de ese año, más bien al contrario: la satisfacción del cliente ha atraído un importante esfuerzo investigador en las últimas dos décadas².

Algunos investigadores han examinado el marco conceptual y teórico de la calidad de servicio y la satisfacción del cliente. Otros, por el contrario, se han centrado en la investigación empírica. Existen multitud de artículos sobre los antecedentes de la satisfacción del cliente (ej. Anderson y Sullivan³, Bolton y Lemon⁴, Oliver⁵, Szymanski y Henard⁶), así como sobre los efectos de satisfacción del cliente y calidad de servicio. Este último campo es también el objetivo del presente estudio.

¹ HOMBURG, C. y STOCK, R. (2001): ob. cit. pág. 19.

² LUO, X. y HOMBURG, C. (2007): ob. cit. pág. 133.

³ ANDERSON, E.W. y SULLIVAN, M.W. (1993): "The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms", *Marketing Science*, vol. 12, núm. 2, págs. 125-143.

⁴ BOLTON, R.N. y LEMON, K.N. (1999): ob. cit. págs. 171-186.

⁵ OLIVER, R.L. (1980): ob. cit. págs. 460-69.

⁶ SZYMANSKI, D. M. y HENARD, D. H. (2001): ob. cit. págs. 16-35.

Considerando la inmensidad del conjunto de la investigación realizada al respecto hasta la fecha, en las próximas páginas se intentará enumerar los estudios más importantes, entendiendo como tales los más citados en la literatura revisada. Comenzaré con una perspectiva general sobre las principales conclusiones alcanzadas sobre la relación entre los distintos eslabones de la cadena servicio-beneficio, para posteriormente pasar a revisar los estudios centrados en el sector de automoción, y en el mercado de postventa de automoción. Se finaliza con la exposición de las principales cuestiones que siguen pendientes en la investigación de la relación entre calidad de servicio, satisfacción del cliente y fidelidad.

2. Estudios sobre calidad de servicio, satisfacción y fidelidad.

Seguidamente se enumeran los estudios más relevantes realizados hasta la fecha. Comenzaremos por los estudios publicados, tanto en libros como en artículos de revistas especializadas, para posteriormente hacer una revisión de la investigación elaborada en el ámbito académico.

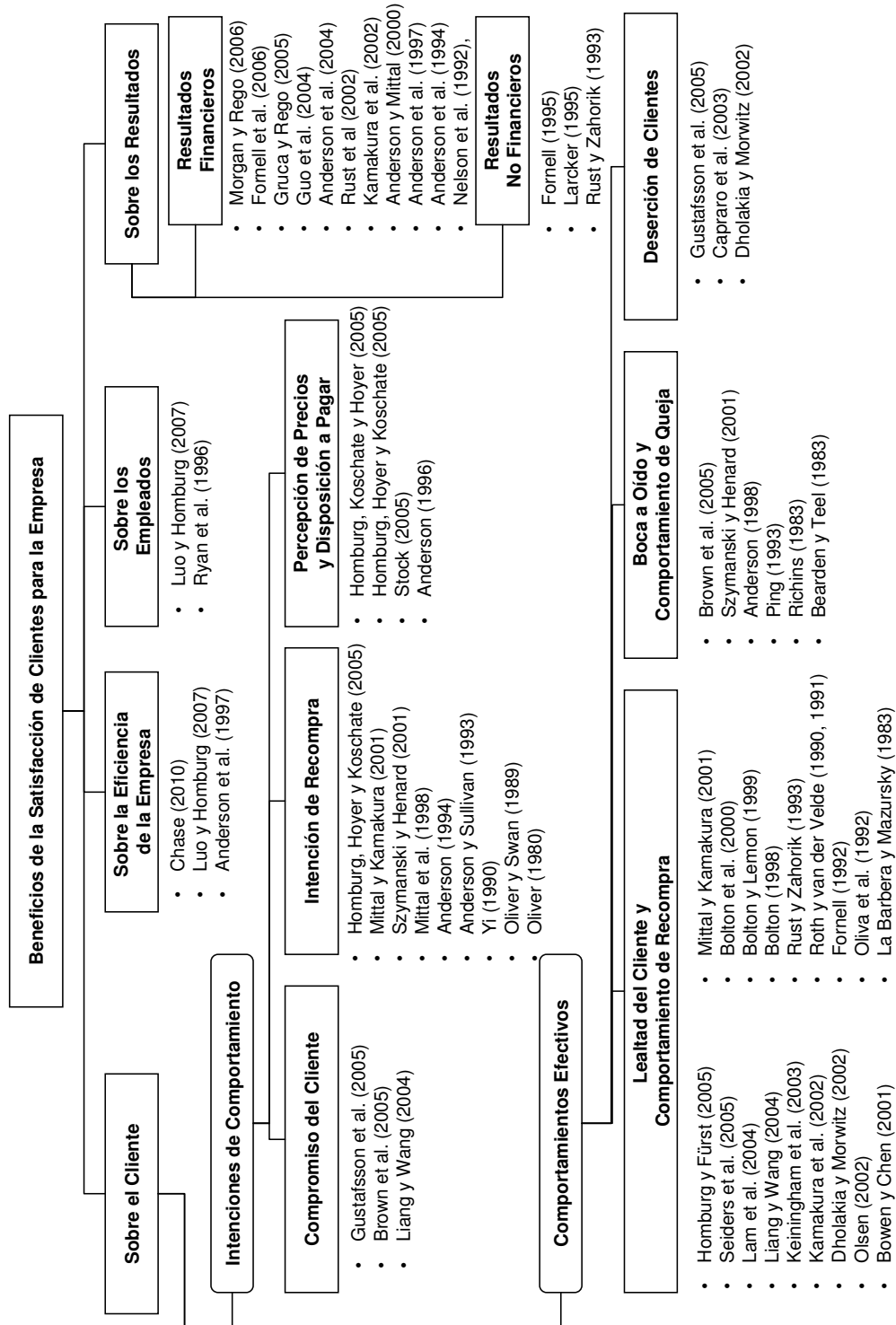
2.1. Estudios publicados.

La figura 4.2.1. ofrece una visión general de los principales estudios empíricos sobre las consecuencias de la satisfacción del cliente. Distinguimos cuatro principales categorías dentro estos estudios: los que estudian los efectos sobre el cliente, sobre los empleados, sobre la eficiencia de la empresa y sobre los resultados de la empresa⁷.

⁷ LUO, X. y HOMBURG, C. (2007): ob. cit., pág. 133.

Figura 4.2.1.

Beneficios de la satisfacción de clientes: estudios empíricos.



Fuente: Elaboración propia a partir de Luo y Homburg (2007).

- *Sobre el cliente*: Estos estudios son sin duda los más numerosos. La principal conclusión es que la satisfacción incrementa la fidelidad, influyendo tanto sobre intenciones de recompra como sobre el comportamiento efectivo (Fornell *et al.*⁸, Mittal y Kamakura⁹, Mittal *et al.*¹⁰ y Olsen¹¹). Bolton¹² encuentra un efecto positivo de la satisfacción global sobre la duración de la relación para usuarios de teléfonos móviles, mientras que Bolton y Lemon¹³, muestran un efecto positivo en los servicios de suscripción de telecomunicaciones. La satisfacción de cliente puede además incrementar la rentabilidad empresarial a través del precio. Entre otros efectos, los clientes muy satisfechos están dispuestos a pagar precios superiores¹⁴ y son menos sensibles a los precios¹⁵. Gustafsson *et al.*¹⁶ encuentran también un importante efecto de la satisfacción del cliente sobre sus niveles de fidelidad en el mercado de telecomunicaciones sueco.
- *Sobre los empleados*: Un menor número de estudios se ha centrado en estudiar los efectos de la satisfacción del cliente sobre la eficiencia de los procesos de la empresa y la satisfacción de sus empleados. Anderson *et al.*¹⁷, muestran que la satisfacción del cliente puede tener un efecto positivo sobre las ventas por empleado, y Ryan *et al.*¹⁸ detectan un impacto positivo de la satisfacción de clientes sobre la de los empleados. Luo y Homburg¹⁹ combinan ambas perspectivas, llegando a la conclusión de que la satisfacción de clientes no solo mejora la eficiencia de los esfuerzos

⁸ FORNELL, C., JOHNSON, M.D., ANDERSON, E.W., CHA, J. y EVERITT BRYANT, B. (1996): ob. cit. págs. 7-18.

⁹ MITTAL, V. y KAMAKURA, W. (2001): ob. cit. págs. 131-142.

¹⁰ MITTAL, V., KATRICHIS, J., FORKIN, F. y KONKEL, M. (1994): "Does Satisfaction With Multi-Attribute Products Vary Over Time? A Performance Based Approach", *Advances in Consumer Research*, vol. 21, págs. 412-417.

¹¹ OLSEN, S.O. (2002): ob. cit. pág. 240-249.

¹² BOLTON, R.N. (1998): "A Dynamic Model of the Duration of the Customer's Relationship with a Continuous Service Provider: The Role of Satisfaction", *Marketing Science*, núm. 17, núm. 1, pág. 59.

¹³ BOLTON, R.N. y LEMON, K.N. (1999): ob. cit. pág. 182.

¹⁴ HOMBURG, C., KOSCHATE, N., y HOYER, W.D. (2005): ob. cit. pág. 93.

¹⁵ STOCK, R.M. (2005): "Can Customer Satisfaction Decrease Price Sensitivity in Business-to-Business Markets?", *Journal of Business-to-Business Marketing*, vol. 12, núm. 3, pág. 59.

¹⁶ GUSTAFSSON, A., JOHNSON, M.D. y ROOS, I. (2005): ob. cit. pág. 215.

¹⁷ ANDERSON, E.W., FORNELL, C. y RUST, R.T. (1997): "Customer Satisfaction, Productivity and Profitability: Differences Between Goods and Services", *Marketing Science*, vol. 16, núm. 2, pág. 141.

¹⁸ RYAN, A.M., SCHMIT, M.J. y JOHNSON, R. (1996): "Attitudes and Effectiveness: Examining Relations at an Organizational Level", *Personnel Psychology*, vol. 49, núm. 4, pág. 873.

¹⁹ LUO, X. y HOMBURG, C. (2007): ob. cit. pág. 145.

publicitarios y promocionales, sino también el perfil de la plantilla, al verse atraídos hacia la empresa candidatos cada vez más válidos.

- *Sobre la eficiencia de la empresa:* Son varios los estudios que han detectado una relación entre niveles de satisfacción y fidelidad de clientes por un lado, y niveles de eficiencia por otro. Los clientes fieles, al conocer los procesos de la empresa, repercuten positivamente sobre su nivel de costes. Por otro lado, la intensidad de la relación con el cliente incide en los costes. Chase²⁰ propone que cuanto menos intenso sea el contacto del cliente con el servicio, mayor será el potencial de eficiencia de este. Si el contacto es intenso, por el contrario, el potencial de alcanzar altos niveles de eficiencia será menor. Los servicios con un intenso nivel de contacto con el cliente son más difíciles de controlar y de racionalizar (ej. Hoteles). En un entorno de alto contacto, el cliente puede condicionar el tiempo de servicio, la naturaleza del servicio e incluso su calidad, si se ve envuelto en el proceso productivo. En cambio, si el contacto es escaso (ej. servicio postal), la interacción del cliente con la empresa es por definición infrecuente o de corta duración, y tiene por tanto un bajo impacto sobre el proceso productivo.
- *Sobre los resultados de la empresa:* La mayoría de estudios de esta categoría investigan los efectos de calidad de servicio y satisfacción del cliente sobre los resultados financieros de las empresas, habiendo una evidencia significativa de que la satisfacción del cliente es un importante dinamizador de la rentabilidad empresarial. Por ejemplo, Anderson *et al.*²¹ y Rust *et al.*²² aprecian un impacto positivo de la satisfacción del cliente sobre diversos indicadores financieros, como el retorno de la inversión (ROI – *Return on Investment*) y el de los activos (ROA – *Return on Assets*). Más recientemente, algunos autores han llegado a la conclusión de que la satisfacción aumenta el valor para los inversores (*shareholder value*) al acelerar y

²⁰ CHASE, R.B. (2010): “Revisiting “Where Does the Customer Fit in a Service Operation?” Background and Future Development of Contact Theory”, en MAGLIO, P.P., KIELISZEWSKI, C.A. y SPOHRER, J.C. (2010): *Handbook of Service Science*, Springer Science + Business Media, Nueva York (EE.UU.), pág. 14.

²¹ ANDERSON, E.W., FORNELL, C. y LEHMANN, D.R. (1994): “Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability”, *Journal of Marketing*, vol. 58, núm. 3, pág. 62.

²² RUST, R.T., MOORMAN, C., y DICKSON, P.R. (2002): “Getting Return on Quality: Revenue Expansion, Cost Reduction, or Both?”, *Journal of Marketing*, vol. 66, núm. 4, pág. 19.

estabilizar el crecimiento de los flujos de caja (Fornell *et al.*²³, Gruca y Rego²⁴), y que incluso permite establecer conclusiones sobre el futuro desarrollo de una empresa²⁵. Meyer²⁶ menciona once estudios dentro de esta categoría: los que relacionan satisfacción y éxito económico (Anderson y Mittal²⁷, Anderson, Fornell y Lehmann²⁸, Anderson, Fornell y Rust²⁹ y Guo, Kumar y Jiraporn³⁰), satisfacción y éxito de mercado (Reichheld y Teal³¹, Rust y Zahorik³² y Kalwani y Narayandas³³), fidelidad y éxito económico (Reichheld y Sasser³⁴ y Kumar³⁵), y los que analizan la relación entre los diversos eslabones de la cadena servicio-beneficio (Hallowell³⁶ y Kamakura *et al.*³⁷). Estos estudios, en general, tienden a verificar una relación positiva entre las variables estudiadas, si bien las relaciones tienden a ser asimétricas y no lineales.

En lo que se refiere en concreto a la relación entre satisfacción y fidelidad, según Hennig-Thurau y Klee³⁸, los estudios sobre dicha relación pueden clasificarse en tres grupos:

- Los que examinan la relación desde un punto de vista agregado, a nivel de empresa, y que consideran la satisfacción como un antecedente de la fidelidad, que a su vez

²³ FORNELL, C., MITHAS, S., MORGESON, F.V., y KRISHNAN, M.S.(2006): "Customer Satisfaction and Stock Prices: High Returns, Low Risk", *Journal of Marketing*, vol. 70, (January), pág. 11.

²⁴ GRUCA, T.S. y REGO, L.L. (2005): ob. cit. págs. 115-130.

²⁵ MORGAN, N.A. y REGO, L.L. (2006): ob. cit. pág. 436.

²⁶ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 18.

²⁷ ANDERSON, E.W. y MITTAL, V. (2000): ob. cit. págs. 107-120.

²⁸ ANDERSON, E.W., FORNELL, C. y LEHMANN, D.R. (1994): ob. cit. págs. 53-66.

²⁹ ANDERSON, E.W., FORNELL, C. y RUST, R.T. (1997): ob. cit. págs. 129-145.

³⁰ GUO, C., KUMAR, A. y JIRAPORN, P. (2004): "Customer satisfaction and profitability: is there a lagged effect?", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 12, núm. 3, págs. 129-144.

³¹ REICHHELD, F. y TEAL, T. (1996): *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*, Harvard Business School Press, Boston (EE.UU.), pág. 1.

³² RUST, R.T. y ZAHORIK, A.J. (1993): ob. cit., págs. 193-216.

³³ KALWANI, M.U. y NARAYANDAS, N. (1995): "Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships. Do They Pay Off for Supplier Firms?", *Journal of Marketing*, vol. 59, núm. 1, págs. 1-16.

³⁴ REICHHELD, F., y SASSER, W. (1990): ob. cit. págs. 105-112.

³⁵ KUMAR, P. (1999): "The Impact of Long-Term Client Relationship on the Performance of Business Service Firms", *Journal of Service Research*, vol. 2, núm. 1, págs. 4-18.

³⁶ HALLOWELL, R. (1996): ob. cit. págs. 27-42.

³⁷ KAMAKURA, W.A., MITTAL, V., ROSA, F. y MAZZON, J.A. (2002): "Assessing the Service-Profit Chain", *Marketing Science*, vol. 21, núm. 3, págs. 294-317.

³⁸ HENNIG-THURAU, T. y KLEE, A. (1997): "The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Customer Retention: A Critical Reassessment and Model Development", *Psychology & Marketing*, vol. 14, núm. 8, pág. 738.

influye sobre la rentabilidad empresarial (ej.: Anderson *et al.*³⁹; Heskett *et al.*⁴⁰; Rust y Zahorik⁴¹).

- Los que lo hacen desde un punto de vista individual, que fundamentalmente estudian la fidelidad de clientes a través de las intenciones de comportamiento (ej.: Anderson y Sullivan⁴²; Mittal *et al.*⁴³; Oliva *et al.*⁴⁴). Esto supone un importante condicionante de los resultados, dado que está demostrado que las intenciones de comportamiento no permiten predecir el comportamiento efectivo⁴⁵. Este grupo concluye que los niveles de fidelidad se ven influidos por la satisfacción, aunque esta relación no es simétrica ni lineal.
- El tercer grupo, que es el más pequeño, se ha centrado en la relación satisfacción-fidelidad a partir de datos reales de compras (ej.: Bolton⁴⁶; Mittal y Kamakura⁴⁷). Este grupo tiende a encontrar una relación débil o insignificante entre satisfacción y comportamiento de recompra.

Meyer⁴⁸ revisa más de 60 estudios relacionados con la fidelidad del cliente. Aunque su análisis se centra principalmente en los estudios sobre fidelidad en el sector de automoción (véase apartado siguiente), también enumera estudios en otros sectores, en concreto 17 estudios en el marco de relaciones entre empresas y cliente final (“B2C”, *Business to Customer*) y 9 estudios de otros sectores en el marco de relaciones entre empresas (“B2B”, *Business to Business*):

³⁹ ANDERSON, E.W., FORNELL, C. y LEHMANN, D.R. (1994): ob. cit. págs. 53-66

⁴⁰ HESKETT, J.L., JONES, T.O., LOVEMAN, G.W., SASSER, W.E.JR., y LEONARD A. (1994): ob. cit. págs. 164-174.

⁴¹ RUST, R.T. y ZAHORIK, A.J. (1993): ob. cit., pág. 193-216.

⁴² ANDERSON, E.W. y SULLIVAN, M.W. (1993): ob. cit. págs. 125-143.

⁴³ MITTAL, V., ROSS, W.T. y BALDASARE, P.M. (1998): “The Asymmetric Impact of Negative and Positive Attribute-Level Performance on Overall Satisfaction and Repurchase Intentions”, *Journal of Marketing*, vol. 62, núm. 1, págs. 33-47.

⁴⁴ OLIVA, T.A., OLIVER, R.L. y MACMILLAN, I. C. (1992): ob. cit. págs. 83-95.

⁴⁵ CHANDON, P., MORWITZ, V.G. y REINARTZ, W.J. (2005): ob. cit. pág. 1.

⁴⁶ BOLTON, R.N. (1998): ob. cit. pág. 61.

⁴⁷ MITTAL, V. y KAMAKURA, W. (2001): ob. cit. pág. 40.

⁴⁸ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 63.

Tabla 4.2.1.1.

Estudios en entorno B2C (relaciones comerciales entre empresa y cliente final).

Nº y Autor	Variables dependientes e independientes	Método de análisis / muestra	Conclusiones principales
1. ANDERSON y SULLIVAN (1993) - véase también FORNELL (1992)	Intención de recompra. Satisfacción del cliente (expectativas, percepción de calidad y disconfirmación).	Regresión lineal. 22.300 clientes de bienes y servicios en Suecia.	La satisfacción influye positivamente sobre la intención de recompra.
2. BLOEMER y KASPER (1995)	Fidelidad del cliente. Satisfacción del cliente, procesamiento de la información.	Análisis de regresión moderado / 838 clientes de shampoo y cintas de audio.	Procesamiento de la información como moderador positivo de la relación entre satisfacción y fidelidad.
3. BORTH (2004)	Fidelidad. Satisfacción con el tratamiento de reclamaciones, satisfacción con transacciones anteriores y con la transacción problemática.	Análisis causal (LISREL). 2.071 clientes de un operador turístico.	La satisfacción con el tratamiento de reclamaciones tiene un impacto relevante sobre la fidelidad.
4. CHIOU (2004)	Fidelidad. Satisfacción global, valor, confianza, atributos de satisfacción, expectativas tecnológicas.	Análisis causal (LISREL). 209 clientes de un proveedor de internet en Taiwan.	Las expectativas tecnológicas influyen negativamente, el resto positivamente sobre la fidelidad.
5. CONZE (2007)	Intenciones de fidelidad. Ventajas de la confianza, preferencia, cambio y sociales.	Análisis causal (PLS) con FIMIX-PLS. 1.702 clientes de un operador turístico.	Las ventajas de la confianza con el principal factor de influencia sobre la fidelidad. Diferencias por segmento de clientes.
6. COOIL ET AL. (2007)	Porcentaje del volumen de compras (<i>Share of Wallet</i>) Satisfacción del cliente, características demográficas (edad, ingresos, formación) y situacionales (conocimientos, duración de la relación) como moderadores.	Análisis <i>Latent Class</i> , estudio longitudinal. 4.319 clientes de banca en Canadá.	Relación positiva y no lineal entre satisfacción y porcentaje de gasto (<i>Share of Wallet</i>). Ingresos y duración de la relación como moderadores negativos.
7. FORNELL ET AL. (1996)	Fidelidad del cliente. Satisfacción (índice americano de satisfacción ACSI).	Análisis causal (LISREL). 50.000 clientes de diferentes sectores.	La satisfacción del cliente tiene un efecto positivo sobre la fidelidad.
8. FREYLAND ET AL. (1999)	Fidelidad del cliente. Satisfacción del cliente, atractivo de la oferta de la competencia, barreras psicológicas de cambio, edad, formación, sexo, comodidad, interés en los seguros, nivel de conocimientos.	Análisis causal. 500 clientes alemanes de una aseguradora.	La satisfacción del cliente es el principal determinante de la fidelidad. El atractivo de la oferta de la competencia afecta negativamente. Edad y comodidad afectan positivamente. Formación e interés por los seguros afectan negativamente.
9. GARBARINO y JOHNSON (1999)	Intención de compra. Satisfacción del cliente.	Análisis causal (LISREL). 401 asistentes al teatro.	La satisfacción del cliente tiene un efecto positivo sobre la intención de compra.
10. HALSTEAD y PAGE (1992)	Intención de compra. Satisfacción con el producto y con el procesamiento de quejas.	Tests t ANOVA. 399 compradores de una marca de moquetas.	La intención de recompra depende de la satisfacción con el producto.

Efectos de la calidad de servicio y la satisfacción del cliente sobre la fidelidad
a los servicios oficiales de postventa de automoción españoles

11. LABARBERA y MAZURSKY (1983)	Intención de compra. Satisfacción del cliente (perspectiva dinámica).	Análisis de regresión, correlación y discriminación. 87 clientes de 24 productos de comercio minorista.	La satisfacción del cliente es un mediador entre el comportamiento pasado y las intenciones de comportamiento.
12. LOHMANN (1997) - véase también LOHMANN (1998)	Fidelidad del cliente. Calidad de la relación (satisfacción, confianza, involucración), costes de salida (inversión, costumbre, comodidad).	Análisis causal (LISREL). 200 clientes de banca en Alemania.	La calidad de la relación, dentro de ella especialmente la satisfacción, determina la fidelidad.
13. MAGIN <i>ET AL.</i> (2003)	Fidelidad del cliente. Satisfacción del cliente, barreras de salida económicas y psicosociales, atractivo de otras ofertas, autocongruencia.	Análisis causal (LISREL). 241 clientes de un proveedor de servicios de internet.	La satisfacción del cliente y el atractivo de otras ofertas influyen directamente sobre la fidelidad.
14. MÜLLER-MARTINI, (2008)	Fidelidad del cliente. Atractivo calidad-precio, satisfacción del cliente, barreras económicas de salida, competencias del cliente, calidad de la relación, entorno social, características sociodemográficas.	Análisis causal (PLS). 1.003 economías domésticas usuarias de televisión por cable.	El entorno social, las barreras económicas de salida, el atractivo de la oferta y la satisfacción del cliente son los principales factores que influyen sobre la fidelidad del cliente.
15. OLIVER (1980)	Intención de compra. Satisfacción del cliente.	Regresión lineal, análisis de alternativas. 504 clientes y no clientes de una vacuna.	La predisposición influye como mediador sobre la relación positiva entre satisfacción e intención de compra.
16. RIEMENSCHNEIDER (2006)	Lealtad a la marca y al comercio de compra. Valor de la variedad de productos, costes de la variedad de productos, satisfacción con el proceso, satisfacción con el producto, disonancia cognitiva.	Análisis causal (PLS). 596 clientes de una cadena de productos electrónicos.	La satisfacción con el proceso de compra y el valor de la variedad de producto como factores con una influencia significativa sobre la fidelidad al comercio de compra.
17. SEIDERS <i>ET AL.</i> (2005)	Comportamiento de recompra. Satisfacción del cliente, moderadores desde el punto de vista del cliente, de la relación y del mercado.	945 clientes de una cadena de venta al por menor en los EE.UU.	Los factores del cliente (involucración, ingresos) y del mercado (intensidad de la competencia, comodidad de la oferta) moderan la relación entre satisfacción y recompra.

Fuente: Meyer (2010).

Tabla 4.2.1.2.

Estudios en entorno B2B (relaciones comerciales entre empresas).

Nº y Autor	Variables dependientes e independientes	Método de análisis / muestra	Conclusiones principales
1. BAYÓN y VON WANGENHEIM (2005)	Fidelidad activa y pasiva. Satisfacción del cliente, moderadores (inseguridad de compra, importancia de compra, riesgo de cambio percibido, duración de la relación con el cliente).	Análisis causal (LISREL) con procedimiento multigrupo. 418 clientes empresariales de un proveedor de electricidad.	La satisfacción influye positivamente sobre ambas dimensiones de la fidelidad. La relación es moderada por las variables utilizadas.
2. FESTGE (2006)	Fidelidad del cliente. 15 satisfacciones parciales.	Análisis causal (PLS). 172 clientes de un fabricante de instalaciones.	La fidelidad está influida de forma significativa por la satisfacción con el producto, con las visitas a clientes y con los empleados.
3. GIERING (2000)	Fidelidad del cliente. Satisfacción del cliente. Moderadores (características de la relación comercial, del cliente, del producto, del fabricante, del mercado).	Análisis causal (LISREL) con análisis de múltiples grupos. 978 clientes de bienes industriales de diferentes sectores (alemanes y norteamericanos). Adicionalmente 317 estudiantes alemanes como clientes de bienes de consumo.	La satisfacción del cliente tiene una influencia significativa. Involucración, Variety Seeking, reducción de diferencias cognitivo-activa e importancia del producto tienen una influencia positiva. Complejidad del producto, disponibilidad de alternativas y dinámica tecnológica como moderadores negativos.
4. GIERL y GEHRKE (2004)	Satisfacción del cliente. Estrategias de fidelización (de reputación, de mejora de procesos, de flexibilidad, de creación de valor).	Análisis de varianza. 272 proveedores de la industria de automoción.	Todas las estrategias influyen positivamente sobre la fidelidad. En caso de una alta intensidad en la aplicación de la estrategia se dan efectos de saturación.
5. HOMBURG ET AL. (2003)	Fidelidad del cliente. Satisfacción del cliente. Características de la relación (confianza, intercambio de información, colaboración, flexibilidad del proveedor, duración de la relación comercial).	Análisis causal (LISREL) con análisis de múltiples grupos. 528 jefes de compra alemanes y 453 americanos de diferentes sectores.	Las características de la relación tienen un efecto positivo y directo sobre la fidelidad y un efecto moderador negativo sobre la relación entre satisfacción y fidelidad.
6. PATTERSON, JOHNSON y SPRENG (1997)	Intención de compra y satisfacción del cliente.	Análisis causal (LISREL). 128 clientes de consultoras.	La intención de compra depende positivamente de la satisfacción.
7. PAULSSEN (2006)	Fidelidad conativa. Cercanía personal, satisfacción económica, atractivo de la competencia, confianza, valor, servicio, satisfacción con la venta.	Análisis causal (LISREL). 301 clientes de un fabricante de vehículos industriales.	Junto a la satisfacción económica influye también la cercanía personal como determinante de la fidelidad.
8. PETER (1999)	Fidelidad del cliente. Satisfacción del cliente, barreras de salida psíquicas, económicas y sociales. Variety Seeking, atractivo de la oferta de la competencia.	Análisis causal (LISREL). 652 clientes de un distribuidor de productos farmacéuticos.	Las barreras económicas de salida son el principal determinante de la fidelidad del cliente.

9. WERANI (2004)	Fidelidad del cliente. Confianza, satisfacción del cliente, inversión en la relación, nivel competitivo de las alternativas, involucración.	Análisis causal (LISREL). Meta-análisis de estudios B2B (<i>Business to Business</i>)	Todas las variables influyen significativamente sobre la fidelidad.
------------------	---	---	---

Fuente: Meyer (2010).

Los estudios revisados por este autor reflejan una relación positiva entre satisfacción y fidelidad, aunque también reflejan que la satisfacción del cliente no es la única variable que influye sobre la fidelidad. Diversos estudios constatan también los efectos de las barreras de salida, ya sean sociales, psicológicas o económicas, como pueden ser la imagen de la empresa, la relación con ella, la congruencia entre la personalidad de la marca y del cliente o los costes de cambio de marca. También se constata el efecto de los motivos de cambio, como el deseo de variedad y la oferta de la competencia.

Estos estudios también revelan que los efectos sobre la fidelidad dependen también de las características y grupos de clientes (sexo, edad, nivel de educación, etc.). Dependiendo de características demográficas (edad, formación, nivel de renta, clase social, sexo, etc.), psicológicas (percepción del riesgo, obtención de información, extraversión, impulsividad, importancia de la amistad y el éxito, involucración, consumismo, etc.) o del comportamiento (grado de utilización del vehículo, búsqueda de información, tipo de vehículo anterior, etc.), el efecto sobre la fidelidad varía. Esto refuerza la importancia de hacer una adecuada segmentación en el estudio de la fidelidad.

Uno de los estudios más relevantes sobre los efectos de las características del cliente es, sin duda, el de Mittal y Kamakura⁴⁹. Aunque este estudio se centra en clientes de automoción, por lo que en puridad correspondería al apartado siguiente, considero importante mencionarlo en este apartado al haber afectado de manera considerable la investigación sobre la relación entre satisfacción del cliente y fidelidad en general. Estos autores parten de la suposición de que el nivel de satisfacción necesario para empujar a la recompra es distinto que el necesario para generar la intención de hacerlo, lo que les lleva a estudiar la relación entre satisfacción y comportamiento posterior de recompra. Además de concluir que la relación entre satisfacción e intenciones de recompra es diferente que la relación

⁴⁹ MITTAL, V. y KAMAKURA, W. (2001): ob. cit. págs. 131-142.

entre satisfacción y comportamiento, verifican que niveles equivalentes de satisfacción llevan a distintos niveles de compra dependiendo de las características del cliente (ej. edad, nivel educativo).

En un estudio con más de 100.000 clientes del sector de automoción, estos autores concluyen que clientes con características diferentes tienen también patrones de comportamiento diferentes en la relación entre satisfacción y fidelidad. Estas diferencias se instrumentalizan por dos vías:

- a) *Umbrales de satisfacción.* Clientes distintos tienen también diferentes umbrales de comportamiento, de modo que al mismo nivel de satisfacción los índices de recompra son sistemáticamente diferentes entre distintas categorías de clientes (llegando incluso a ser cero la influencia entre satisfacción y fidelidad en uno de los grupos). Una empresa deberá por tanto buscar clientes con umbrales de comportamiento más bajos, al ser así más fácilmente fidelizables.
- b) *Condicionamientos de respuesta.* Las puntuaciones en las encuestas varían no únicamente en función del servicio, sino también de los condicionamientos previos de cada tipo de clientes a la hora de responderlos (ej. en determinadas culturas puntuar con un 10 es prácticamente imposible mientras en otras es más sencillo o está mal visto puntuar demasiado bajo). Esta conclusión concuerda con estudios previos que indicaban variaciones en los índices de satisfacción según las características de los clientes (Bryant y Cha⁵⁰, Peterson y Wilson⁵¹).

Por otro lado, son varios los estudios que muestran un impacto asimétrico de la satisfacción del cliente en su fidelidad, como el de Bowen y Chen⁵² o el de Oliva *et al.*⁵³. De acuerdo con Coyne⁵⁴ y como se ha indicado en el apartado sobre la satisfacción del cliente, hay dos umbrales que afectan la relación entre satisfacción y fidelidad. En la parte superior, cuando la satisfacción alcanza un cierto nivel, la fidelidad aumenta dramáticamente. Al mismo

⁵⁰ BRYANT, B. y CHA, E. (1996): ob. cit. págs 20-28.

⁵¹ PETERSON, R.A. y WILSON, W.R. (1992): ob. cit. pág. 65.

⁵² BOWEN, J.T. y CHEN, S.L. (2001): ob. cit. págs. 213-217.

⁵³ OLIVA, T.A., OLIVER, R.L. y MACMILLAN, I. C. (1992): ob. cit. pág. 91.

⁵⁴ COYNE, K. (1989): ob. cit. pág. 73.

tiempo, cuando la satisfacción cae hasta un cierto punto, la fidelidad cae de forma igualmente dramática. De acuerdo con esto, no es suficiente tener clientes satisfechos, es necesario tener clientes muy satisfechos.

Diversos estudios han detectado diferencias en los efectos de la satisfacción de clientes dependiendo de la empresa, la industria y el mercado concretos. En el estudio de Gruca y Rego⁵⁵, se concluye que los efectos de la satisfacción del cliente sobre la estabilidad y crecimiento de los flujos de caja varían según las características del sector, producto y empresa considerados, siendo mayores para las empresas con mayor cuota de mercado, productos con un ciclo corto entre una compra y la siguiente (lo que no es el caso del sector de automoción y nos recuerda la importancia del servicio postventa como dinamizador de la fidelidad), servicios con una relación interpersonal intensa y en mercados en una situación de estancamiento (como sí es el caso del sector de automoción).

Gupta y Zeithaml⁵⁶ resumen las principales conclusiones de la investigación sobre satisfacción del cliente de los últimos veinte años en tres puntos clave:

1. *La mejora de la satisfacción del cliente tiene generalmente un efecto significativo y positivo sobre los resultados económicos empresariales.* Estos autores citan once estudios que corroboran esta tesis, indicando que mayores niveles de satisfacción están relacionados también con mayores niveles de rentabilidad.
2. *La relación entre satisfacción y rentabilidad es asimétrica y no lineal.* Aunque la forma exacta de esta no-linealidad no ha podido ser determinada con exactitud, todo parece indicar que generalmente un incremento de satisfacción tiene un menor impacto sobre la rentabilidad que una caída de la misma cuantía.
3. *La fuerza de la relación entre satisfacción y rentabilidad varía entre sectores económicos, así como entre empresas dentro del mismo sector.* En algunos sectores y empresas el impacto es insignificante o incluso negativo, mientras que en general el

⁵⁵ GRUCA, T.S. y REGO, L.L. (2005): ob. cit. pág. 128.

⁵⁶ GUPTA, S. y ZEITHAML, V. (2006): ob. cit. pág. 724.

impacto es significativo y positivo. Queda pendiente de aclarar qué sectores o empresas tienen una relación más fuerte entre satisfacción y rentabilidad y por qué. Los autores estiman que las variaciones en esta relación entre empresas del mismo sector pueden depender de la eficiencia y procesos de cada empresa, siendo mayor para las empresas más eficientes.

En el mismo artículo, Gupta y Zeithaml⁵⁷ resumen las principales conclusiones de la investigación sobre la relación entre variables no observables (ej. satisfacción, intenciones de comportamiento) y variables observables (ej. fidelidad, recompra):

1. Hay una fuerte relación positiva entre satisfacción del cliente y fidelidad.
2. Aunque la satisfacción del cliente y la calidad de servicio están fuertemente correlacionadas con las intenciones de comportamiento, las intenciones de comportamiento (ya sean de recompra, de recomendación, de comprar más o de pagar un precio mayor) no son válidas para elaborar predicciones fiables del comportamiento efectivo.
3. La relación entre variables no observables y observables es normalmente no lineal. Aunque está claro que la relación entre satisfacción y fidelidad no es lineal, no hay consenso sobre la forma de la función.

Gupta y Zeithaml critican que en la mayoría de estudios se vincula la satisfacción con las intenciones de recompra, pero no se considera el comportamiento posterior efectivo. Por otro lado, frecuentemente se usa la misma encuesta para medir satisfacción e intención de compra, lo que genera un fuerte sesgo en los resultados. Satisfacción e intenciones están altamente correlacionadas si se miden en la misma encuesta, dado que los individuos intentan responder de forma consistente, pero el nivel de correlación puede variar si se hacen mediciones posteriores. Las estimaciones basadas en un estudio único de sección cruzada pueden por tanto ser por tanto engañosas, dado que el hecho de medir las intenciones incrementa la tendencia del cliente a intensificar su comportamiento de compra subsiguiente.

⁵⁷ *Ibíd.*, pág. 727.

Son muchos los autores que coinciden con la anterior afirmación de Gupta y Zeithaml. Meyer⁵⁸ afirma que muchos estudios analizan la fidelidad a través de las intenciones de recompra, lo cual puede llevar a sobrevalorar la relación entre causas y efectos en un estudio empírico. Por un lado, las intenciones no siempre coinciden con los comportamientos efectivos⁵⁹, y, por otro, este tipo de estudios se ven afectados por el denominado “sesgo de método común” (*common method bias*⁶⁰). Este sesgo aparece cuando en una misma encuesta aparecen causas (ej. satisfacción) y efectos (ej. intención de comportamiento), que lleva a que el encuestado fuerce la consistencia de sus respuestas (si dice que está contento en una pregunta, en otra posterior no dirá que será infiel). Además de este efecto, el deseo de acabar cuanto antes la encuesta puede provocar “aquiescencia” en las respuestas. Adicionalmente, según Chandon *et al.*⁶¹, el mero hecho de preguntar sobre las intenciones de comportamiento influye sobre el comportamiento real, favoreciendo la realización de comportamiento predicho por el encuestado. Así, medir las intenciones de comportamiento “infla” la relación entre intenciones y comportamientos, dando lugar a una validez “autogenerada” a esta relación. Las personas tienden a actuar según lo que han dicho, o incluso se forman una opinión al ser preguntados y actúan posteriormente según esta opinión, dando lugar a esta validez “autogenerada”.

Volviendo al estudio de Mittal y Kamakura⁶², estos autores detectan que la satisfacción del cliente influye de forma distinta sobre la intención de recompra que sobre el comportamiento de recompra efectivo, lo que nos llevaría a poner en duda que las intenciones de comportamiento sean mecanismos predictores válidos del comportamiento efectivo. Siguiendo esta línea, Anderson *et al.*⁶³, afirman que la futura investigación debería extender el estudio al comportamiento postcompra, esto es, la relación entre intención de recompra y recompra efectiva.

A pesar de haber un creciente consenso en la necesidad de estudiar el efecto sobre la fidelidad de cambios en los niveles de satisfacción a lo largo del tiempo, la mayoría de los

⁵⁸ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 83.

⁵⁹ MITTAL, V. y KAMAKURA, W. (2001): ob. cit. pág. 140.

⁶⁰ SEIDERS, K., VOSS, G.B., GREWAL, D. y GODFREY, A.L. (2005): ob. cit. pág. 26.

⁶¹ CHANDON, P., MORWITZ, V.G. y REINARTZ, W.J. (2005): ob. cit. pág. 2.

⁶² MITTAL, V. y KAMAKURA, W. (2001): ob. cit. pág. 140.

⁶³ ANDERSON, S., KLEIN PEARO, L., y WIDENER, S.K. (2008): ob. cit. pág. 379.

estudios se han basado en datos transversales o seccionales (tomados en un momento concreto). Aunque los estudios de corte transversal pueden llevar a sobrevalorar las relaciones entre variables, se suele recurrir a ellos por razones económicas⁶⁴. Esta situación limita considerablemente la validez de los resultados, dado que el verdadero impacto de la satisfacción sólo puede medirse mediante datos longitudinales⁶⁵. Cuando el objetivo es estudiar las relaciones de causalidad entre varias variables, los estudios de corte longitudinal permiten alcanzar conclusiones de mayor validez⁶⁶.

Diversos estudios indican que las intenciones no siempre se acaban cumpliendo. Aunque algunos estudios encuentran una correlación positiva entre intenciones y comportamientos, su poder predictivo es limitado. Morowitz y Schmittlein⁶⁷, concluyen que la relación entre intenciones y comportamiento varía en función del horizonte temporal usado para medir las intenciones. Esta relación puede verse afectada por el tiempo transcurrido entre la medición de las intenciones y la compra real: cuando mayor sea el tiempo transcurrido, menor será la relación.

El transcurso del tiempo también afecta a la relación entre satisfacción y fidelidad por otras vías. Cooil *et al.*⁶⁸, con un estudio longitudinal a lo largo de más de 5 años, detectan una relación positiva entre satisfacción y fidelidad (medida en *share of wallet*, o % del gasto total), y concluyen que nivel de renta y tiempo de relación con la empresa moderan negativamente esta relación, mientras que otras características demográficas o situacionales del cliente no tienen impacto.

El efecto “concienciador” para las empresas de las diversas aportaciones teóricas y empíricas sobre la satisfacción del cliente también ha sido objeto de medición. Son

⁶⁴ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 279.

⁶⁵ COOIL, B., KEININGHAM, T.L., AKSOY, L. y HSU, M. (2007): ob. cit. pág. 69.

⁶⁶ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 279.

⁶⁷ MOROWITZ, V. y SCHMITTLEIN, D. (1992): “Using segmentation to improve sales forecasts based on purchase intent: Which “Intenders” actually buy?”, *Journal of Marketing Research*, vol. 29, núm. 4, págs. 391-405.

⁶⁸ COOIL, B., KEININGHAM, T.L., AKSOY, L. y HSU, M. (2007): ob. cit. págs. 67-83.

abundantes los estudios sobre la importancia de la calidad de servicio para empresas y directivos, como, por ejemplo, el del Juran Institute (1994) o el de Mentzer (1994)⁶⁹:

- En una encuesta del Juran Institute de 1994 se confirmó que el 90% de los directores generales de las 200 empresas más importantes de Estados Unidos estaban de acuerdo con la siguiente afirmación “Maximizar la satisfacción del cliente implica maximizar los beneficios y las cuotas de mercado”. Alrededor del 90% de estas compañías han reafirmado este hecho creando organizaciones internas que evalúan y mejoran los resultados de dicha satisfacción.
- En otra encuesta realizada por Mentzer a 124 de las más importantes empresas de los Estados Unidos en 1994, el 75% de las compañías encuestadas mencionaban la satisfacción del cliente como uno de sus objetivos principales. Este objetivo se situó por encima de la calidad del producto/servicio, que fue mencionada únicamente en el 65% de las respuestas.

2.2. Tesis doctorales.

En lo que se refiere a los estudios realizados en el ámbito académico, en concreto a tesis doctorales, el esfuerzo investigador al respecto ha sido también enorme. Sin ánimo de ofrecer una relación exhaustiva (algo que sería imposible al no haberse publicado muchos de los estudios realizados), la siguiente tabla muestra una relación de las tesis doctorales más relevantes, elaborada a partir de sendas consultas en la base de datos ProQuest (<http://proquest.umi.com>), y en la base de datos internacional de tesis doctorales SCIRUS (<http://www.ndltd.org/serviceproviders/scirus-etd-search>).

⁶⁹ VAVRA, T.G. (2002): ob. cit., pág. 27.

Tabla 4.2.2.1.

Tesis doctorales sobre calidad de servicio, satisfacción y fidelidad.

Nº y Autor	Variables dependientes e independientes	Método de análisis / muestra	Conclusiones principales
1. AKARAPANICH (2006)	Intenciones de fidelidad, confianza, satisfacción y compromiso.	Análisis causal (LISREL). 258 estudiantes de MBA en EE.UU.	La confianza, la satisfacción y el compromiso influyen positivamente sobre las intenciones de fidelidad.
2. ALONSO (2000)	Fidelidad del cliente, compromiso relacional, confianza, satisfacción transaccional y con la competencia, valores, oportunismo, riesgo, involucración.	Análisis de regresión (SPSS) y ecuaciones estructurales (EQS). 209 hogares estadounidenses usuarios de telefonía de larga distancia.	La satisfacción influye sobre la confianza del consumidor, que a su vez influye sobre su compromiso hacia la relación. El compromiso, en último término, influye sobre la fidelidad.
3. BARCELLOS (1998)	Fidelidad, recomendación, satisfacción, factores de servicio y características personales.	Análisis causal (PLS). 176 consumidores privados de energía eléctrica, 120 comerciales y 133 industriales.	Relación significativa entre satisfacción y fidelidad para los tres grupos. El impacto de la satisfacción sobre la fidelidad y las intenciones de recomendar es mayor para los clientes industriales, seguidos de los comerciales.
4. CHANG (2002)	Calidad de servicio, fidelidad actitudinal y fidelidad comportamental (fidelidad).	Análisis causal (LISREL). 460 clientes de gimnasios en Taiwan.	Influencia significativa de la satisfacción sobre fidelidad actitudinal y comportamental. Relación no significativa entre intenciones de comportamiento y comportamiento efectivo.
5. CHU (2007)	Fallos de servicio, esfuerzo de recuperación ante fallos, satisfacción de recuperación, intenciones de fidelidad del cliente.	Alfa de Cronbach, an. de varianza (ANOVA) y de covarianza (ANCOVA). 352 estudiantes de hostelería.	Influencia significativa de la satisfacción con el esfuerzo de la recuperación y fidelidad del cliente, tanto actitudinal como efectiva.
6. DAVIS (2006)	Calidad de servicio logístico (relacional y operacional), satisfacción del cliente, compromiso afectivo, compromiso calculatorio, comportamiento de compra.	Modelo de ecuaciones estructurales (AMOS). 396 clientes de un distribuidor de bienes industriales duraderos.	Relación positiva y entre calidad del servicio logístico, satisfacción y comportamiento de recompra. Impacto moderador de factores relacionales.
7. FROEHLING (2007)	Satisfacción con los atributos del servicio, satisfacción global, fidelidad actitudinal.	Análisis factorial, análisis causal (AMOS). 338 médicos clientes de servicios de análisis clínicos.	La satisfacción es un importante antecedente de la fidelidad actitudinal. La relación entre fidelidad actitudinal y efectiva es menor de lo esperada.
8. HAM (2003)	Calidad de servicio, quejas, satisfacción de estudiantes e intenciones de comportamiento.	Alfa de Cronbach, test t, análisis de varianza (ANOVA), correlaciones. 209 estudiantes de una universidad pública y de una privada.	Relación positiva entre calidad y satisfacción, y negativa entre calidad y quejas. Relación positiva entre satisfacción de los estudiantes e intenciones de comportamiento.

Efectos de la calidad de servicio y la satisfacción del cliente sobre la fidelidad
a los servicios oficiales de postventa de automoción españoles

9. KUMAR (1996)	Tiempos de espera, satisfacción del cliente, intenciones de fidelidad, tiempo de relación, rentabilidad.	Regresión, análisis de varianza (ANOVA), análisis factorial. 256 estudiantes universitarios (estudio 1), clientes de un proveedor de productos y servicios informáticos (estudio 2), empresas registradas en Compustat (estudio 3).	Relación entre tiempo de espera y satisfacción. La satisfacción global depende de 4 principales factores de servicio. La intención de recompra depende de la utilidad relativa vs. los competidores. El desarrollo de relaciones de largo plazo permite resistir presión de precios y mantener márgenes.
10. LEU (2009)	Calidad de servicio, satisfacción del cliente, intenciones de fidelidad.	Regresión, análisis factorial (SPSS). 82 empleados de empresas taiwanesas y 194 consumidores.	Relación positiva entre calidad de servicio e intenciones de fidelidad del cliente. Calidad percibida y satisfacción no están relacionadas. Diferencias en el peso de los factores según el sexo del encuestado.
11. LIN (2005)	Calidad de servicio, intenciones de fidelidad del cliente.	Alfa de Cronbach, análisis de varianza (ANOVA), análisis factorial (SPSS). 405 clientes de hotel en los condados sur de Florida (EE.UU.).	La calidad de servicio, en términos de fiabilidad, atención, empatía, influye positivamente sobre la fidelidad. Diferencias según nivel de educación de los clientes.
12. LIU (1998)	Satisfacción del cliente, valor percibido, costes de cambio, intención de recompra.	Modelo de ecuaciones estructurales (EQS). 209 empresas usuarias de servicios financieros.	Satisfacción del cliente, valor percibido para el cliente y costes de cambio son identificados como antecedentes de la intención de recompra.
13. NAM (2010)	Calidad de servicio, boca a boca, adquisición de clientes, intensidad de la relación comercial, fidelidad de clientes, valor vital de clientes.	Regresión binomial negativa, análisis bayesiano, regresión logística. 3.650 clientes de servicio de alquiler de películas por televisión.	Un incremento del 10% en la calidad de servicio lleva a un incremento del 2,3% del valor vital de clientes. Efecto del boca a boca negativo sobre la adquisición de clientes duplica el del positivo.
14. SALEEBY (2008)	Calidad de servicio, intenciones de fidelidad del cliente.	Regresión lineal (SPSS). 63 clientes de restaurantes situados en Líbano.	Alta correlación entre calidad de servicio y fidelidad (correlación 0,671).
15. SEVERT (2002)	Percepción de equidad distributiva, procedimental e interaccional. Satisfacción del cliente.	Análisis multivariante de la varianza (MANOVA). 302 transeúntes en el aeropuerto Southeastern Metropolitan de Michigan.	Los diferentes tipos de equidad en la relación con el cliente repercuten de forma positiva en su satisfacción.
16. SIRIKIT (2000)	Calidad de servicio, calidad de servicio percibida, expectativas del cliente, intenciones de comportamiento.	Análisis de regresión, análisis causal. 225 clientes tailandeses de telefonía fija y 229 de telefonía móvil.	Diferencias significativas en expectativas y percepciones de calidad de servicio según las características del cliente (edad y afiliación). Relación significativa entre calidad de servicio e intenciones de comportamiento.

Efectos de la calidad de servicio y la satisfacción del cliente sobre la fidelidad a los servicios oficiales de postventa de automoción españoles

17. SPITERI (2003)	Valor percibido, satisfacción del cliente, fidelidad, desempeño de mercado.	Análisis de varianza (ANOVA), modelo de ecuaciones estructurales. 623 veterinarios de clínicas distribuidoras de productos farmacéuticos a cliente final.	Relación positiva débil entre valor y satisfacción, fidelidad y desempeño. Mayor intensidad de relación a nivel de componentes del valor (beneficio personal, estratégico y de producto, sacrificio). Mayor efecto de la satisfacción sobre la fidelidad que del valor para el cliente. Fidelidad del cliente mejor predictor del desempeño de mercado que el valor.
18. TOELLE (2006)	Calidad de servicio, atributos, valor percibido, satisfacción, intenciones de fidelidad.	Modelo de ecuaciones estructurales (AMOS). 200 clientes de banca indonesios.	El desempeño de los empleados tiene un efecto positivo sobre valor percibido. La fiabilidad tiene un efecto directo no solo sobre valor percibido, sino también sobre satisfacción e intenciones de fidelidad.
19. TRASORRAS (2008)	Satisfacción del cliente, valor percibido, calidad de servicio, imagen, precio, intenciones de fidelidad.	Análisis de regresión y regresión moderada (SPSS). 149 profesionales de servicios (médicos, abogados, dentistas, consultores, etc.).	Servicio, calidad, precio e imagen determinan el valor percibido y con ello el desarrollo de la fidelidad.
20. WU (2006)	Calidad de servicio electrónico, satisfacción del cliente y fidelidad.	Análisis factorial, modelo de ecuaciones estructurales (AMOS). 276 personas mediante encuesta online.	Valor percibido y satisfacción del cliente son dos importantes variables que median en la relación entre expectativas del cliente, calidad de servicio electrónico, fidelidad del cliente y quejas con el servicio.
21. YUN (2003)	Satisfacción del cliente, confianza, compromiso, y fidelidad del cliente.	Regresión, análisis factorial y modelo de ecuaciones estructurales. 212 habitantes de la ciudad de Zhengzhou, en china.	Satisfacción del cliente, compromiso y confianza influyen positivamente sobre la fidelidad.

Fuente: elaboración propia.

Las tesis analizadas tienden a confirmar los resultados del resto de investigación empírica:

1. La mayoría de estudios son de corte transversal y centrados en las intenciones de comportamiento (Akarapanich⁷⁰, Ham⁷¹, Leu⁷², Lin⁷³, Liu⁷⁴,

⁷⁰ AKARAPANICH, S. (2006): *Comparing customer loyalty intentions using trust, satisfaction and commitment of online MBA students versus traditional MBA students*, tesis doctoral, Nova Southeastern University, Fort Lauderdale (EE.UU.).

⁷¹ HAM, C.L. (2003): *Service Quality, Customer Satisfaction and Customer Behavioural Intentions in Higher Education*, tesis doctoral, Nova Southeastern University, Fort Lauderdale (EE.UU.).

⁷² LEU, W.J. (2009): *The relationship between web-based service quality and customer loyalty*, tesis doctoral, Nova Southeastern University, Fort Lauderdale (EE.UU.).

Saleeby⁷⁵, Sirikit⁷⁶, Toelle⁷⁷, Trasorras⁷⁸), con pocas excepciones (Chang⁷⁹, Froehling⁸⁰).

2. Se confirma una relación positiva entre calidad de servicio, satisfacción del cliente y recompra en prácticamente todos los casos. Resultan llamativas las conclusiones de Leu⁸¹, que encuentra una relación positiva entre calidad de servicio y fidelidad, pero no entre calidad y satisfacción.
3. Se confirma que las intenciones de comportamiento no permiten predecir el comportamiento efectivo (Chang⁸², Froehling⁸³).
4. Existen factores mediadores en la relación entre satisfacción del cliente y fidelidad (Davis⁸⁴, Wu⁸⁵).
5. Las características del cliente influyen sobre la relación entre calidad de servicio, satisfacción y fidelidad (Barcellos⁸⁶, Lin⁸⁷, Sirikit⁸⁸).

⁷³ LIN, C.H. (2005): *Relationship between guest perceptions of service quality and customer loyalty in the hotel industry in south Florida*, tesis doctoral, Lynn University, Boca Raton (EE.UU.).

⁷⁴ LIU, A.H. (1998): *Examining the role of customer value, customer satisfaction, and perceived switching costs: a model of repurchase intention for business-to-business services*, tesis doctoral, Georgia State University, Atlanta (EE.UU.).

⁷⁵ SALEEBY, J.E. (2008): *Examining the Relationship between Service Quality and Customer Loyalty in Lebanese Restaurants*, tesis doctoral, Northcentral University, Prescott Valley (EE.UU.).

⁷⁶ SIRIKIT, A. (2000): *Service Quality, Customer Behavioural Intentions, and Customer Retention of Telecommunication Services in Thailand*, tesis doctoral, Nova Southeastern University, Fort Lauderdale (EE.UU.).

⁷⁷ TOELLE, S. (2006): *The linkages among service quality attributes, customer value, customer satisfaction and customer loyalty in Indonesian retail banking settings*, tesis doctoral, Nova Southeastern University, Fort Lauderdale (EE.UU.).

⁷⁸ TRASORRAS, R.J. (2008): *The relationship of value, satisfaction and loyalty on customer retention in the professional service sector*, tesis doctoral, Nova Southeastern University, Fort Lauderdale (EE.UU.).

⁷⁹ CHANG, C.M. (2002): *Examination of the relationship between perceptions of service quality and consumer loyalty in Taiwanese recreational sport/fitness clubs*, tesis doctoral, United States Sports Academy, Daphne (EE.UU.).

⁸⁰ FROEHLING, H.C. (2007): *The impact of attribute satisfaction on overall satisfaction, attitudinal loyalty and behavioural loyalty*, tesis doctoral, Nova Southeastern University, Fort Lauderdale (EE.UU.).

⁸¹ LEU, W.J. (2009): ob. cit., pág. 130.

⁸² CHANG, C.M. (2002): ob. cit. pág. 97.

⁸³ FROEHLING, H.C. (2007): ob. cit. pág. 127.

⁸⁴ DAVIS, E.R. (2006): *The role of logistics service quality in creating customer loyalty*, tesis doctoral, University of Tennessee, Knoxville (EE.UU.).

⁸⁵ WU, K.W. (2006): *Service quality, customer satisfaction, and customer loyalty in consumer electronics e-tailers: a structural modelling approach*, tesis doctoral, Lynn University, Boca Raton (EE.UU.).

⁸⁶ BARCELLOS, P.F. (1998): *Quality and customer satisfaction: a case study in Brazil*, tesis doctoral, Marquette University, Milwaukee (EE.UU.).

⁸⁷ LIN, C.H. (2005): ob. cit., pág. 128.

⁸⁸ SIRIKIT, A. (2000): *Service Quality, Customer Behavioural Intentions, and Customer Retention of Telecommunication Services in Thailand*, tesis doctoral, Nova Southeastern University, Fort Lauderdale (EE.UU.).

6. Mayores niveles de calidad de servicio, satisfacción de clientes y fidelidad, llevan aparejados mayores niveles de rentabilidad y éxito empresarial (Kumar⁸⁹, Nam⁹⁰, Spiteri⁹¹).

Entre las conclusiones de los estudios cabe también destacar la importancia de los factores de servicio que componen la calidad de servicio sobre la satisfacción y sobre la fidelidad de clientes (Kumar⁹², Lin⁹³). Los clientes tienden a dar una mayor importancia a determinados factores de servicio, con el consiguiente impacto sobre su fidelidad.

3. Estudios en el marco del sector de automoción.

De forma equivalente al apartado anterior, a continuación se repasan los estudios más relevantes sobre calidad de servicio, satisfacción del cliente, y fidelidad, personalizando en el caso del sector de automoción. Comenzaremos por los estudios publicados, tanto en libros como en artículos de revistas especializadas, para posteriormente hacer una revisión de la investigación realizada en el ámbito académico.

3.1. Estudios publicados.

Meyer⁹⁴ revisa más de 35 estudios relacionados con la fidelidad de clientes en el sector de automoción. Aunque algunos estudios analizan la fidelidad en el conjunto del negocio, la gran mayoría se centra en la fidelidad en la compra de vehículos, dejando de lado el área de postventa, a pesar de su importancia en el negocio de automoción.

⁸⁹ KUMAR, P. (1996): *Customer Satisfaction, Customer Retention, and Customer Partnerships*, Purdue University, West Lafayette (EE.UU.).

⁹⁰ NAM, S. (2010): *Quantifying the effect of service quality and word of mouth on customer acquisition, usage and retention*, tesis doctoral, University of Chicago, Chicago (EE.UU.).

⁹¹ SPITERI, J.M. (2003): *Customer value (CV), overall satisfaction, end-user loyalty and market performance in detail intensive industries (DII)*, tesis doctoral, Nova Southeastern University, Fort Lauderdale (EE.UU.).

⁹² KUMAR, P. (1996): ob. cit., pág. 119.

⁹³ LIN, C.H. (2005): ob. cit., pág. 129.

⁹⁴ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 63.

Tabla 4.3.1.

Estudios relacionados con la fidelidad de clientes en el sector de automoción.

Nº y Autor	Variables dependientes e independientes	Método de análisis / muestra	Conclusiones principales
1. AUH y JOHNSON (1997) - véase también HERRMANN y JOHNSON (1999)	Fidelidad del cliente. Índice de satisfacción del cliente.	Análisis de regresión. Entre 4.400 y 5.000 encuestados del <i>American Customer Satisfaction Index</i> (años 1994, 1995 y 1996)	La satisfacción influye positivamente sobre la fidelidad, aunque varía según el nivel de satisfacción.
2. BAUER (1983)	Lealtad de marca (comportamental). Características del producto (24 diferentes), satisfacción con el taller (4 características), marketing del concesionario, conciencia de riesgo, obtención de información, edad, extraversión, impulsividad.	Tabulación de medias y test de significación. 83 compradores de vehículos (particulares).	Los clientes leales a la marca están más satisfechos con el producto y el taller. Son además de mayor edad, tienen una alta conciencia de riesgo, buscan poca información y son poco extravertidos e impulsivos.
3. BAUER ET AL. (1996)	Lealtad de marca (comportamiento). Características del vehículo anterior (marca, clase, tipo, motor), sociodemográficas (edad, formación, ingresos) y psicológicas (importancia de la libertad, medio ambiente, amistad, éxito).	Modelo Logit. Muestra de 4.506 compradores.	Los conductores de limusinas de gama alta con motor de gasolina son especialmente fieles. Edad alta, ingresos medios y formación media tienen una relación positiva con la lealtad de marca. Lo mismo pasa con la importancia que dan los encuestados a libertad y éxito.
4. BAUER ET AL. (1997, 2 estudios) - véase también HERRMANN y HUBER (1997)	Lealtad hacia la marca, fidelidad hacia el concesionario. Satisfacción con el producto, el concesionario y la gestión de quejas. Involucración (psicográfica), comportamiento de búsqueda de información y de uso del vehículo. Características sociodemográficas (clase social, edad).	Análisis causal (LISREL). 615 clientes particulares.	La lealtad de marca depende sobre todo de la satisfacción con el concesionario, así como de la fidelidad al producto y al concesionario. Los efectos de las características del comprador no son especialmente fuertes.
5. BAUER ET AL. (1998)	Éxito empresarial del concesionario. Satisfacción con el servicio al cliente, el producto y la compra. Fidelidad al concesionario y fidelidad de compra. Competencia.	Análisis causal (LISREL). 328 concesionarios.	Para el éxito del concesionario la fidelidad al concesionario es lo más importante. Esta depende de la satisfacción con el concesionario. La satisfacción con la compra influye fuertemente sobre la fidelidad.

Efectos de la calidad de servicio y la satisfacción del cliente sobre la fidelidad a los servicios oficiales de postventa de automoción españoles

6. BERNEMANN (1989)	Lealtad de marca (comportamiento), 23 factores como edad, ingresos, conciencia de riesgo, tipo de vehículo, experiencia de producto, características sociales, etc.	Análisis de varianza. 110 compradores (particulares).	Los factores más importantes son edad, conciencia de riesgo y características sociales.
7. BETZ y KRAFFT (2003)	Lealtad a marca y fidelidad al concesionario. Intensidad de uso de comercio electrónico, satisfacción con el producto y satisfacción de compra.	Análisis causal (AMOS). 214 clientes particulares de un fabricante alemán.	La satisfacción con el producto influye fuerte y positivamente sobre la lealtad a la marca. La satisfacción con la compra influye fuertemente sobre la fidelidad al concesionario. La intensidad de uso del comercio electrónico no tiene ninguna influencia.
8. BLOEMER y LEMMINK (1992)	Lealtad a la marca y fidelidad al concesionario. Satisfacción con compra, servicio y vehículo.	Análisis causal (LISREL). 331 clientes de un concesionario perteneciente a una marca japonesa (219 particulares y 112 empresas).	La lealtad de marca depende de la satisfacción con el vehículo y la fidelidad al concesionario. La fidelidad al concesionario depende de la satisfacción con la compra y con el servicio.
9. BLOEMER ET AL. (1996)	Fidelidad del cliente, satisfacción del cliente, involucración.	Análisis de regresión del moderador de la involucración. 407 clientes de automoción.	El efecto moderador de la involucración no puede ser verificado.
10. BORRMANN (2007)	Fidelidad del cliente, satisfacción del cliente, percepción relativa de calidad, compromiso, búsqueda de variedad (<i>variety seeking</i>)	Tabulación de medias, entrevista "espejo" con un concesionario y cliente habitual a la vez (36 chinos, 43 rusos, y 24 alemanes)	Diferentes relaciones causa-efecto sobre la fidelidad del cliente según el país.
11. BURMANN (1991)	Lealtad a la marca y al fidelidad al concesionario. Satisfacción con la compra, con el servicio al cliente y con el producto.	Análisis causal (LISREL). 6.000 clientes de un fabricante alemán.	Poco después de la venta, la satisfacción de compra tiene la mayor influencia sobre la fidelidad. Posteriormente la satisfacción con el servicio al cliente. La satisfacción con el producto es la mayor determinante de la lealtad de marca.
12. DITTMAR (2000)	Intención de lealtad a la marca, fidelidad al concesionario y combinada. Satisfacción con el concesionario, con el producto y global. Opinión sobre la marca.	Análisis causal (EQS). 754 clientes particulares de la marca Toyota en el mercado alemán.	La satisfacción global y la opinión sobre la marca tienen una influencia significativa sobre la intención de fidelidad.
13. EGGERT y HELM (2000)	Recomendaciones, satisfacción del cliente, vinculación.	Análisis causal (AMOS). 202 clientes de un concesionario de automóviles.	Las recomendaciones están influidas por el sentimiento de vinculación, que a su vez depende de la satisfacción.

Efectos de la calidad de servicio y la satisfacción del cliente sobre la fidelidad a los servicios oficiales de postventa de automoción españoles

14. FISCHER <i>ET AL.</i> (2001)	Fidelidad al concesionario y satisfacción con el concesionario.	Modelo probabilístico. 32.543 compradores en Alemania.	La probabilidad de recompra al mismo concesionario incrementa con la satisfacción con este.
15. GIERL <i>ET AL.</i> (2002)	Lealtad de marca, búsqueda de variedad y de reconocimiento social. Moderadores (satisfacción y confirmación social en el entorno)	Regresión logística. 154 clientes de automoción (además 121 clientes de una estación de esquí).	Se confirma la influencia del deseo de variedad y reconocimiento social sobre la lealtad de marca.
16. GROSSKURTH (2004)	Lealtad de marca. Confianza en la marca, el concesionario y el producto. Satisfacción con el producto y el concesionario. Inversión en la relación por parte del concesionario.	Análisis causal (AMOS). 292 clientes particulares de una marca <i>premium</i> alemana.	La confianza en la marca y el producto, y la satisfacción con el producto son los principales determinantes de la lealtad de marca.
17. HILBERT y RAITHEL (2004, 2 estudios)	Lealtad hacia la marca y el concesionario. Satisfacción con producto y concesionario. Identificación con la marca, congruencia de imagen, atractivo de la oferta de la competencia, Variety Seeking e involucración.	Análisis causal (LISREL). 610 clientes de 3 concesionarios alemanes.	La satisfacción con el concesionario es el principal determinante de la fidelidad al concesionario. La satisfacción con el producto y la identificación con la marca son los principales determinantes de la lealtad hacia la marca.
18. HOMBURG y GIERING (2001)	Fidelidad del cliente, satisfacción con el producto, proceso de compra, servicio, moderadores (sexo, edad, ingresos, involucración, Variety Seeking).	Análisis causal (LISREL). 943 clientes de una marca alemana.	El efecto de la satisfacción sobre la fidelidad del cliente queda confirmado. Los moderadores más importantes son: edad (relación positiva), Variety Seeking (negativa) e Ingresos (negativa).
19. HUBER <i>ET AL.</i> (2001)	Lealtad de marca. Congruencia entre la personalidad de la marca y la del cliente.	Análisis discriminante. 150 conductores de turismos Mercedes-Benz.	La congruencia de personalidad influye positivamente sobre la lealtad de marca.
20. KORTE (1995)	Fidelidad al concesionario y lealtad a la marca. Satisfacción con el producto y el concesionario (preventa, venta, servicio).	Análisis causal (LISREL). 2.132 clientes de una marca de automóviles.	Influencia positiva de la satisfacción con el producto sobre la lealtad de marca y de la satisfacción con el concesionario sobre la fidelidad a este.
21. LAMBERT-PANDRAUD <i>ET AL.</i> (2005)	Compra repetitiva. Variables demográficas (edad, etc.), variables relativas a la compra.	Regresión logística. Análisis de varianzas. 28.913 compradores franceses de turismos nuevos.	Los clientes más mayores son más fieles a la marca.
22. LAPERSONNE <i>ET AL.</i> (1995)	Recompra. Satisfacción con el vehículo y el concesionario. Variables sociodemográficas (edad, formación, ingresos), riesgo, características del producto.	Regresión logística. 1.008 compradores particulares de turismos nuevos en Francia (diferentes marcas).	La satisfacción del cliente y los factores sociodemográficos como principales factores que influyen sobre el comportamiento de recompra.

Efectos de la calidad de servicio y la satisfacción del cliente sobre la fidelidad
a los servicios oficiales de postventa de automoción españoles

23. MAY (1969)	Comportamiento de fidelidad. Análisis retrospectivo de las últimas 4 compras de vehículo.	Análisis descriptivo. 139 clientes particulares.	Relación directa entre la recompra actual y el comportamiento anterior del cliente.
24. MEYER y DORNACH (1997y 1998) - véase también DORNACH Y MEYER (1996)	Fidelidad y satisfacción del cliente.	Análisis descriptivo. 32.400 clientes particulares de diferentes sectores económicos.	En el sector de automoción hay una relación clara entre niveles de satisfacción e intenciones de recomendación y de recompra.
25. MITTAL <i>ET AL.</i> (1998)	Intención de cambiar. Satisfacción del cliente.	Análisis de regresión. 9.359 clientes de automoción.	La satisfacción influye sobre las intenciones de recompra.
26. MITTAL <i>ET AL.</i> (1999)	Intención de compra por marca y concesionario. Satisfacción con el producto y el servicio.	Análisis causal. 5.206 clientes de automoción.	Las relaciones entre variables varían a lo largo del tiempo. Lo mismo ocurre con la importancia de los distintos atributos de la satisfacción.
27. MITTAL y KAMAKURA (2001)	Intención y comportamiento de recompra. Satisfacción del cliente, características del cliente (sexo, formación, estado civil, edad, hijos).	Análisis de regresión. 100.040 clientes de un fabricante norteamericano.	Los clientes leales tienen mayor edad media y un nivel de formación más bajo. Las mujeres son más fieles que los hombres. Las personas con hijos son menos fieles.
28. NIERMANN <i>ET AL.</i> (2005)	Disposición a recomprar. Especificaciones técnicas, seguridad y calidad. Percepción del vehículo como objeto emocional, elemento de status social, objeto favorito. Preferencia por vehículos inusuales, imagen de Volkswagen, personalidad del nuevo escarabajo, estilo, capacidad de carga, relación con Volkswagen, costes del vehículo.	Análisis de regresión. 211 compradores del nuevo escarabajo (New Beetle) de Volkswagen.	La intención de recompra está influida por las especificaciones técnicas, seguridad, calidad, el vehículo como objeto emocional, preferencia por vehículos inusuales y la imagen de Volkswagen.
29. OLIVER y SWAN (1989)	Intención de recompra (al mismo vendedor). Esfuerzo y aportación de vendedor y comprador. Preferencia, honradez y satisfacción con el vendedor.	Análisis causal (LISREL). 415 compradores de vehículos.	La sensación de honradez lleva a la satisfacción, y esta a la intención de volverle a comprar al mismo vendedor.
30. PETER (1999)	Fidelidad del cliente. Barreras de salida sociales y psicológicas. Variety Seeking. Atractivo de la oferta de la competencia. Satisfacción del cliente.	Análisis causal (LISREL). 943 clientes particulares de una marca.	Las barreras de cambios psicológicas y sociales, junto con la satisfacción del cliente influyen positivamente sobre la fidelidad. La búsqueda de variedad (Variety Seeking) y el atractivo de la oferta de la competencia influyen negativamente.

Efectos de la calidad de servicio y la satisfacción del cliente sobre la fidelidad a los servicios oficiales de postventa de automoción españoles

31. RAPP (1997)	Satisfacción, fidelidad. Calidad técnica del producto, reputación, servicio, relación personal, valoración del precio.	Análisis causal (PLS). 406 conductores de turismo.	La satisfacción influye positiva y significativamente sobre la fidelidad. La calidad de servicio es la variable más importante para la satisfacción.
32. SAMBANDAM LORD (1995)	Comportamiento de cambio. Satisfacción del cliente, experiencia previa, conocimiento de producto, uso de medios de comunicación, set de consideración, búsqueda por concesionario.	Análisis causal (LISREL). 1.401 compradores norteamericanos de turismos nuevos.	Satisfacción del cliente tiene el mayor impacto negativo sobre el comportamiento de cambio.
33. VERHOEF ET AL. (2004)	Lealtad de marca y concesionario. Valor de marca y concesionario. Tipo de marca como moderador.	Modelo Logit. 922 compradores particulares holandeses de turismos.	Sólo en el caso de marcas generalistas influye el concesionario en la lealtad a la marca.
34. WACHTER (2006)	Satisfacción y fidelidad del cliente. Calidad de producto y servicio. Conciencia de marca, valoración de precio, esfuerzo de compra, valor para el cliente, moderadores (<i>variety seeking</i> , atractivo de la oferta de la competencia, intervalo intercompra).	Análisis causal (AMOS). 656 clientes de un fabricante de automóviles (301 uso particular, 266 uso mixto, 89 uso laboral).	Se detectan diferencias en la fidelidad por grupo de clientes. En el caso de uso privado, la marca es, por delante de la calidad, el criterio más importante. En el caso de uso mixto o laboral la calidad es más importante que la marca.
35. YOON y KIM (2000)	Comportamiento de recompra. Disconfirmación positiva y negativa. Satisfacción global.	Regresión múltiple. 647 clientes particulares de distintas marcas en Corea.	La disconfirmación negativa tiene una mayor influencia sobre la satisfacción global la recompra que la disconfirmación positiva.

Fuente: Meyer (2010).

Las principales conclusiones a las que llega Meyer⁹⁵ tras la revisión de estos estudios son las siguientes:

1. *Diferenciación entre fabricante y concesionario por parte del cliente*: una de las particularidades del mercado de automoción es que marca y concesionario actúan como “grupo de proveedores” en el mercado, de modo que, a pesar de su fuerte interdependencia, son percibidos y juzgados como proveedores independientes⁹⁶.

⁹⁵ *Ibidem*, pág. 68.

⁹⁶ BAUER, H.H., HUBER, F. y BRÄUTIGAM, F. (1997): ob. cit. pág. 200.

Como consecuencia, desde la perspectiva de un cliente de automoción, un cambio de concesionario sin cambiar de marca es perfectamente factible⁹⁷.

2. *La relación entre satisfacción e intenciones de comportamiento también se da en automoción:* en un estudio con clientes de un concesionario oficial de una marca alemana, Eggert y Helm⁹⁸, concluyen la satisfacción del cliente incide sobre su vinculación con la empresa, que a su vez actúa sobre la predisposición a recomendar sus productos. Estos autores llegan a la conclusión de que la satisfacción del cliente no influye de forma directa sobre su comportamiento de recomendación a otros potenciales clientes. La satisfacción es para ellos más bien una condición previa necesaria para construir un vínculo emocional con el cliente. Una vez que este vínculo emocional positivo existe, recomiendas los clientes, la empresa y sus productos a otras personas.
3. *Las intenciones de comportamiento son dinámicas y por tanto limitadas a la hora de elaborar predicciones.* En el caso del automóvil, un producto de “alta involucración”, la distancia temporal entre medición de las intenciones y comportamiento efectivo tiene un considerable efecto. Seis meses después de la compra, un 96% de los compradores particulares afirman que repetirán marca en su siguiente compra de vehículo, pero tras tres años y medio ese porcentaje baja al 77%, siendo la media efectiva de lealtad de marca del 59%⁹⁹. Esto no solo es debido a cambios en la predisposición del cliente, sino también al efecto del lanzamiento de nuevos modelos por la competencia y a las ofertas especiales de los concesionarios.
4. *También se dan relaciones positivas entre satisfacción y fidelidad:* en un programa de fidelidad realizado desde el año 2001, Volvo confirmó una relación positiva entre satisfacción del cliente, fidelización y rentabilidad¹⁰⁰. Debido a ello, el aseguramiento de la satisfacción mantiene su validez como objetivo central para los fabricantes de automóviles.

⁹⁷ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 82.

⁹⁸ EGGERT, A. y HELM, S. (2000): ob. cit. pág. 68.

⁹⁹ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 84.

¹⁰⁰ *Ibidem*, pág. 251.

5. *Efecto de las características del cliente sobre la relación satisfacción-fidelidad*: en la industria de automoción, Mittal y Kamakura¹⁰¹ concluían que en clientes particulares, factores como edad, sexo, formación y estado civil influyen en la relación entre satisfacción y fidelidad del cliente. Meyer¹⁰² menciona otros seis estudios que llegan a conclusiones similares.
6. *Diferenciación entre marcas generalistas y marcas “premium”*: Una de las más importantes diferenciaciones que tradicionalmente se hace en la industria de automoción es la diferenciación entre los segmentos *premium* y de volumen. Los clientes de marcas del segmento alto muestran en general otras exigencias y necesidades que los clientes de marcas de volumen. Debido a ello, podemos considerar las relaciones causa-efecto sobre la fidelidad de clientes también difieren entre ambos segmentos¹⁰³.

Las conclusiones de Meyer coinciden con las de otros estudios consultados:

- Bodet (2008)¹⁰⁴, que también relaciona satisfacción y fidelidad, subraya la importancia de la satisfacción global sobre la fidelidad, concluyendo que la satisfacción transaccional apenas afecta a la fidelidad del cliente.
- Liao et al. (2010)¹⁰⁵, también concluyen que la satisfacción tiene una relación positiva con la fidelidad, destacando el papel de la confianza en la marca como moderador de la fidelidad.

3.2. Tesis doctorales.

En lo que se refiere a los estudios realizados en el ámbito académico, la siguiente tabla muestra una relación de las tesis doctorales revisadas, elaborada a partir de sendas consultas en la base de datos ProQuest (<http://proquest.umi.com>), y en la base de datos

¹⁰¹ MITTAL, V. y KAMAKURA, W. (2001): ob. cit. pág. 140.

¹⁰² MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 115.

¹⁰³ *Ibidem*, pág. 116.

¹⁰⁴ BODET, G. (2008): ob. cit. págs. 156-162.

¹⁰⁵ LIAO, S.H., CHUNG, Y. C., HUNG, Y. R. y WIDOWATI, R. (2010): ob. cit.

internacional de tesis doctorales SCIRUS (<http://www.ndltd.org/serviceproviders/scirus-etc-search>).

Tabla 4.3.2.

Tesis doctorales en el marco del sector de automoción.

Nº y Autor	VARIABLES DEPENDIENTES E INDEPENDIENTES	Método de análisis / muestra	Conclusiones principales
1. BONICALZI (2004)	Rentabilidad de la relación con el cliente, características personales y de la relación, satisfacción del cliente, fidelidad.	Análisis cluster, análisis de regresión (ANOVA) (SPSS) 123 compradores estadounidenses de automóvil (estudio longitudinal).	Las características personales no son significativas para detectar los grupos de clientes más rentables. No hay relación entre satisfacción del cliente y fidelidad, pero sí entre fidelidad y rentabilidad.
2. GANNAGE (2009)	Atributos de servicio, satisfacción, fidelidad, boca a boca, recomendaciones y sensibilidad al precio.	Análisis de regresión y análisis factorial (SPSS). 620 propietarios de vehículos estadounidenses.	El autor propone la medición de la calidad de servicio mediante su metodología ASQ (Automobile Service Quality) como alternativa al SERVQUAL, concluyendo que es más adecuada para medir la calidad de servicio en el sector de automoción.
3. TOLBA (2006)	Notoriedad, de marca, satisfacción, imagen, valor de marca (<i>brand equity</i>), preferencia de marca, intención de recompra, fidelidad efectiva.	Análisis factorial, regresión (ANOVA), análisis causal. 1.282 clientes estadounidenses de automoción, de marcas generalistas y de marcas <i>premium</i> .	Para clientes con poca experiencia de compra, valor de marca e imagen de marca determinan las intenciones de compra. El valor de marca es el mayor determinante en las intenciones de compra en el caso de las marcas de lujo. En el caso de clientes que han probado una marca, la satisfacción es el mayor determinante de las intenciones de compra.
4. TOWNSEND (2005)	Valor de marca, notoriedad, gasto en publicidad, calidad percibida, precio percibido, imagen, región de origen de la marca, intenciones de fidelidad.	Estudio cualitativo, regresión, análisis factorial (SPSS). 3 muestras diferentes de empleados y clientes del sector de automoción estadounidenses.	Impacto de la región o país de origen de la marca en su valor. Impacto positivo del gasto en publicidad sobre la imagen de marca. El efecto positivo de calidad percibida, precio percibido e imagen queda moderado por la región de origen de la marca.

Fuente: elaboración propia.

El número de tesis doctorales que se ha encontrado es relativamente pequeño, lo que está en buena medida influenciado no tanto por el esfuerzo investigador que se le ha dedicado al sector de automoción como a la disponibilidad de los estudios realizados.

- El estudio de Bonicalzi¹⁰⁶ confirma la relación entre fidelidad y rentabilidad, aunque pone en duda la relación entre satisfacción y fidelidad en el sector de automoción.
- Gannage¹⁰⁷ ofrece una metodología alternativa de medición de la calidad de servicio al SERVQUAL, el ASQ (*Automobile Service Quality*). Este autor hace una evaluación global del servicio ofrecido por los concesionarios, sin diferenciar entre ventas, postventa, servicios financieros, etc.
- Tolba¹⁰⁸ destaca el impacto del valor de la marca como determinante de las intenciones de compra en el caso de las marcas de lujo, así como la satisfacción del cliente con producto y servicio en el caso de los clientes que ya han probado una marca.
- Townsend¹⁰⁹ se centra en los determinantes del valor de marca, destacando el efecto del país de origen y calidad percibida.

4. Estudios centrados en el negocio postventa de automoción.

Seguidamente revisaremos los estudios centrados en el servicio postventa de automoción.

A pesar de la tremenda importancia de este área para concesionarios, talleres y fabricantes, la literatura existente sobre postventa tiende a centrarse en la disponibilidad de recambios o servicios como apoyo al negocio primario, descuidando su papel como negocio independiente. Hay sobre todo estudios sobre logística de recambios, marketing de postventa, tipología de servicios de postventa o sobre la organización del negocio de postventa, pero apenas existen trabajos relativos a la fidelización de clientes. Algunos

¹⁰⁶ BONICALZI, M.N. (2004): *Analysis of customer relationship profitability in a car dealership*, tesis doctoral, University of Argosy, Sarasota (EE.UU.), pág. iv.

¹⁰⁷ GANNAGE, G.J. (2009): *Assessing SERVQUAL and the Automotive Service Quality model: A comparative study*, tesis doctoral, Northcentral University, Prescott Valley (EE.UU.).

¹⁰⁸ TOLBA, A.H. (2006): *Integrating customer-based brand equity with brand market performance: an empirical investigation of the U.S. automotive industry*, tesis doctoral, George Washington University, Washington (EE.UU.).

¹⁰⁹ TOWNSEND, J.D. (2005): *Sources and consequences of brand equity in the automotive industry*, tesis doctoral, Michigan State University, East Lansing (EE.UU.).

estudios analizan la evolución de la satisfacción del cliente en el servicio postventa, pero dejan de lado la fidelización de clientes y los factores fundamentales para alcanzarla¹¹⁰.

Rigopoulou *et al.*¹¹¹ argumentan que el desempeño en el servicio postventa afecta no solo a este negocio, sino al conjunto de la oferta empresarial y con ello a la calidad de la relación con el cliente. Esto lleva a algunos autores a combinar ventas y postventa en un mismo estudio:

- McLaughlin (1993)¹¹², en un estudio relativo a clientes de Toyota, concluye que las intenciones de recompra de vehículos aumentan del 37 al 45% en el caso de haber tenido una experiencia positiva en la compra del vehículo, mientras que lo hacen del 37 al 79% en el caso de experiencias positivas con el servicio postventa. En el caso de tener experiencias positivas tanto en ventas como en postventa, este valor pasa del 37 al 91%.
- Cáncer (2005)¹¹³, para el caso concreto de una marca de automóviles en España, concluye que el 52% de los clientes que había vuelto a comprar un vehículo de esa marca lo había hecho gracias a que el servicio recibido había sido muy bueno, y a pesar de considerar que el producto adquirido no había cumplido sus expectativas. Sólo un 41% de los clientes que habían repetido marca lo habían hecho considerando que el producto había sido satisfactorio pero el servicio no.
- Li (2008)¹¹⁴, basándose en los datos de JD Power (*Customer Satisfaction Survey*) y NCBS (*New Car Buyer Study*), concluye que una mayor satisfacción del cliente en el área de ventas lleva a una mayor fidelidad también en el área de postventa, de modo que la satisfacción del cliente en uno de los negocios incide en el otro.
- Che y Seetharaman (2009)¹¹⁵ concluyen que la calidad de servicio postventa del concesionario o taller (vehículo listo en la fecha prometida, calidad de trabajo,

¹¹⁰ SCHREIBER, K. (2010): ob. cit., pág. 7.

¹¹¹ RIGOPOULOU, I.D., CHANIOTAKIS, I.E., LYMPEROPOULOS, C. y SIOMKOS, G.I. (2008): ob. cit. pág. 515.

¹¹² en GUPTA, S. y ZEITHAML, V. (2006): ob. cit. pág. 729.

¹¹³ CÁNCER, J.M. (2005): ob. cit. págs. 6-8.

¹¹⁴ LI, H.J. (2008): "The Study on the Relationship between Customer Satisfaction and Brand Loyalty in Domestic Car Industry", Tesina, Universidad Nacional de Ciencia y Tecnología de Taiwan, [<http://www.e.ntust.edu.tw>], consult. 11/02/2011.

¹¹⁵ CHE, H. y SEETHARAMAN, P.B. (2009): ob. cit. págs. 494-505.

honestidad, etc.) es uno de los principales determinantes de la satisfacción del cliente en automoción, y que los clientes solteros, de renta alta y menor nivel educativo tienden a ser más fieles que el resto.

- Meyer (2010)¹¹⁶, por el contrario, en su estudio sobre la fidelidad de ventas en el negocio de venta de automóviles a empresas (operaciones de flotas), concluye que la satisfacción influye en gran medida en la fidelidad, con un 37% de explicación, pero que de ese valor tan sólo un 6% se debe al servicio de taller [el más importante es la satisfacción con la atención del vendedor (13%) con el producto (10%), y luego con el precio]. El autor explica el impacto limitado del servicio postventa basándose en que los clientes profesionales achacan el desempeño de taller al concesionario, no a la marca, por lo que su impacto sobre la fidelidad a esta es limitado.

Para Meyer¹¹⁷ las prestaciones adicionales de automoción (taller, financiación, seguro, etc.) representan áreas de negocio independientes de la venta de vehículos, con requisitos diferentes por parte del cliente y una estructura competitiva también distinta de lo que es el negocio de venta de vehículos, por lo cual recomienda no mezclarlos entre sí a la hora de evaluar la fidelidad. A pesar de ello, en general hay pocos estudios específicos para la postventa, aunque podemos citar los siguientes:

- Mittal y Lassar (1998)¹¹⁸ concluyeron que, aunque la mayoría de los clientes estaban entre satisfechos y muy satisfechos, muchos de ellos estaban dispuestos a cambiar de taller, especialmente los situados en niveles intermedios de satisfacción. Al mismo tiempo, prácticamente todos los clientes insatisfechos querían cambiar.
- Wu (2009)¹¹⁹, encuentra una relación positiva significativa entre calidad de servicio y fidelidad del cliente.

¹¹⁶ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 243.

¹¹⁷ *Ibidem*, pág. 82.

¹¹⁸ MITTAL, B. y LASSAR, W.M. (1998): "Why do customers switch? The dynamics of satisfaction versus loyalty", *Journal of Services Marketing*, vol. 12, núm. 2, pág. 183.

¹¹⁹ WU, P.C. (2008): ob. cit.

- Voss *et al.* (2010)¹²⁰, concluyen que, en el estudio de la relación entre calidad de servicio y fidelidad en postventa de automoción existe un efecto potencialmente tergiversador de los resultados: los servicios en garantía por los cuales el cliente no tiene que pagar. Para eludir este efecto, estos autores hicieron su estudio primero con el conjunto de las visitas a taller y después excluyendo las operaciones en garantía. Su conclusión es que los resultados son similares en ambos casos, aunque su estudio se centraba no tanto en la relación entre satisfacción y fidelidad sino en los determinantes de los factores que condicionan dicha relación.

En lo que se refiere a tesis doctorales, no se ha encontrado ninguna tesis doctoral centrada en la relación entre satisfacción y fidelidad para el caso del servicio postventa de automoción. Este hecho refuerza la necesidad del presente estudio.

5. Cuestiones pendientes en la investigación empírica.

A pesar del enorme esfuerzo investigador realizado hasta la fecha, todavía existen cuestiones pendientes en el estudio de la relación entre calidad de servicio, satisfacción y fidelidad, lo que deja importantes espacios abiertos para la investigación:

a) *Necesidad de más investigación centrada en comportamientos, no en intenciones.*

Es necesario centrar el análisis en los comportamientos efectivos, y no en las intenciones de recompra¹²¹. La mayoría de estudios empíricos se ha centrado en las intenciones de comportamiento, siendo pocos los estudios centrados en comportamientos reales¹²².

Chandon *et al.*¹²³ afirman que las intenciones de comportamiento expresadas por los consumidores no son válidas para predecir su comportamiento de compra. Aunque algunos estudios encuentran una correlación positiva entre intenciones y comportamientos, en

¹²⁰ VOSS, G.B., GODFREY, A. y SEIDERS, K. (2010): ob. cit. págs. 111-127.

¹²¹ HA, H., JANDA, S. y MUTHALY, S. (2010): ob. cit. pág. 1011.

¹²² GUSTAFSSON, A., JOHNSON, M.D. y ROOS, I. (2005): ob. cit. pág. 210.

¹²³ CHANDON, P., MORWITZ, V.G. y REINARTZ, W.J. (2005): ob. cit. pág. 10.

general se considera que su poder predictivo es limitado. Morowitz y Schmittlein¹²⁴, concluyen que la relación entre intenciones y comportamiento varía en función del horizonte temporal usado para medir las intenciones. Esta relación puede verse afectada por el tiempo transcurrido entre la medición de las intenciones y la compra real: la satisfacción y las intenciones están altamente correlacionadas cuando se miden en el mismo momento, pero cuanto mayor sea el tiempo transcurrido, menor será la relación.

La investigación empírica sobre la conexión entre satisfacción y comportamiento de recompra ha sido insuficiente¹²⁵. Para Gupta y Zeithaml¹²⁶, considerando la popularidad que el estudio de la satisfacción del cliente ha alcanzado entre teóricos y empresas, resulta sorprendente que sean tan pocos los estudios que la relacionan con el comportamiento efectivo de los clientes. Algunas excepciones a esta afirmación son los estudios de Bolton¹²⁷, Bolton y Lemon¹²⁸, Mittal y Kamakura¹²⁹, Verhoef¹³⁰ o Gustafsson *et al.*¹³¹. Siguiendo esta línea, Anderson *et al.*¹³² afirman que la futura investigación debería extender el estudio del comportamiento postcompra, esto es, de la relación entre intención de recompra y recompra efectiva.

b) Necesidad de estudios longitudinales.

En los estudios longitudinales, se miden en t_0 las variables independientes y en t_1 las variables dependientes, esto es, el comportamiento de compra. Este tipo de estudios hace necesario un alto esfuerzo en tiempo y recursos, y requieren no sólo el acceso a la información, sino que además el método de medición sea consistente a lo largo del tiempo. Esto, según Meyer¹³³ ha llevado a que se hayan hecho muy pocos de estos estudios en la investigación de fidelidad del cliente. Según Homburg *et al.*¹³⁴, los estudios previos han sido

¹²⁴ MOROWITZ, V. y SCHMITTLEIN, D. (1992): ob. cit. págs. 391-405.

¹²⁵ MITTAL, V. y KAMAKURA, W. (2001): ob. cit. pág. 132.

¹²⁶ GUPTA, S. y ZEITHAML, V. (2006): ob. cit. pág. 734.

¹²⁷ BOLTON, R.N. (1998): ob. cit. págs. 45-65.

¹²⁸ BOLTON, R.N. y LEMON, K.N. (1999): ob. cit. págs. 171-186.

¹²⁹ MITTAL, V. y KAMAKURA, W. (2001): ob. cit. págs. 131-142.

¹³⁰ VERHOEF, P.C. (2003): ob. cit. págs. 30-45.

¹³¹ GUSTAFSSON, A., JOHNSON, M.D. y ROOS, I. (2005): ob. cit. págs. 210-218.

¹³² ANDERSON, S., KLEIN PEARO, L., y WIDENER, S.K. (2008): ob. cit. pág. 379.

¹³³ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 85.

¹³⁴ HOMBURG, C., KOSCHATE, N., y HOYER, W.D. (2006): ob. cit. pág. 21.

mayoritariamente estáticos (sección cruzada), lo que supone una importante carencia, dado que está bien fundamentado que la satisfacción del cliente es un fenómeno dinámico.

En un estudio longitudinal, Mittal *et al.*¹³⁵, concluyen que la relación entre satisfacción e intenciones de comportamiento puede variar a lo largo del tiempo. En el caso del automóvil, un producto de “alta involucración”, la distancia temporal entre medición de las intenciones y comportamiento efectivo tiene un considerable efecto. Seis meses después de la compra, un 96% de los compradores particulares afirman que repetirán marca en su siguiente compra de vehículo, pero tras tres años y medio ese porcentaje baja al 77%, siendo la media efectiva de fidelidad de la industria del 59%¹³⁶. Esto no solo es debido a cambios en la predisposición del cliente, sino también al efecto del lanzamiento de nuevos modelos por la competencia y a las ofertas especiales de los concesionarios.

Podemos decir que hay unanimidad en la literatura en la necesidad de realizar más estudios longitudinales sobre la relación entre satisfacción y fidelidad:

- Verhoef (2003)¹³⁷ subraya la necesidad de utilizar datos longitudinales que combinen intenciones y comportamientos subsiguientes para establecer una relación causal entre percepciones y comportamientos.
- Homburg *et al.* (2006)¹³⁸ recomiendan investigar los fenómenos de marketing desde una perspectiva dinámica, dado que los patrones de evaluación varían a lo largo del tiempo.
- Gupta y Zeithaml (2006)¹³⁹ afirman que son necesarios más estudios longitudinales, pues contribuirán a clarificar la relación entre satisfacción y comportamiento, incrementando así la posibilidad de hacer generalizaciones válidas al respecto.
- Chandrashekar *et al.* (2007)¹⁴⁰ afirman que la intensidad de la satisfacción a lo largo del tiempo es dinámica, y subrayan la importancia de hacer estudios

¹³⁵ MITTAL, V., KUMAR, P. y TSIROS, M. (1999): ob. cit., pág. 98.

¹³⁶ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 84.

¹³⁷ VERHOEF, P.C. (2003): ob. cit. pág. 30.

¹³⁸ HOMBURG, C., KOSCHATE, N., y HOYER, W.D. (2006): ob. cit. pág. 21.

¹³⁹ GUPTA, S. y ZEITHAML, V. (2006): ob. cit. pág. 735.

¹⁴⁰ CHANDRASHEKARAN, M., ROTTE, K., TAX, S. y GREWAL, R. (2007): ob. cit. págs. 153-163.

longitudinales para mejorar el conocimiento sobre la relación entre fidelidad y satisfacción.

- Walsh *et al.* (2008)¹⁴¹ destacan la necesidad de hacer más estudios basados en datos longitudinales, y mejorar así el conocimiento sobre los mecanismos que influyen la relación entre satisfacción y fidelidad.
- Rigopoulou *et al.* (2008)¹⁴² subrayan la utilidad de estudiar la satisfacción del cliente a lo largo del tiempo y aplicar un diseño longitudinal que permita extraer conclusiones sobre la dinámica de la relación.
- Heskett y Sasser (2010)¹⁴³ indican que una forma efectiva de estudiar relaciones causa y efecto son los estudios longitudinales.
- Meyer (2010)¹⁴⁴ recomienda hacer estudios longitudinales, por la mayor validez de los resultados que ofrecen en el estudio de relaciones de causalidad.
- Liao *et al.* (2010)¹⁴⁵ también destacan la necesidad de estudios longitudinales.

c) *Necesidad de profundizar en el efecto del intervalo intercompra.*

Son varios los autores, como por ejemplo Mittal y Kamakura¹⁴⁶, que subrayan la necesidad de estudiar el caso de bienes o servicios para los cuales pasa un amplio intervalo de compra entre una decisión de compra y la siguiente, como es el caso de la postventa de automoción.

Según las conclusiones de Gruca y Rego¹⁴⁷, un amplio lapso de tiempo entre la prestación del servicio y la siguiente decisión compra atenúa el efecto de la satisfacción sobre la fidelidad. Morowitz y Schmittlein¹⁴⁸, concluyen que cuanto mayor sea el tiempo transcurrido entre la medición de las intenciones y la siguiente decisión de compra, menor

¹⁴¹ WALSH, G., EVANSCHITZKY, H. y WUNDERLICH, M. (2008): ob. cit. pág. 996.

¹⁴² RIGOPOULOU, I.D., CHANIOTAKIS, I.E., LYMPEROPOULOS, C. y SIOMKOS, G.I. (2008): ob. cit. pág. 524.

¹⁴³ HESKETT, J.L. y SASSER, W.E. (2010): ob. cit. pág. 26.

¹⁴⁴ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 279.

¹⁴⁵ LIAO, S.H., CHUNG, Y. C., HUNG, Y. R. y WIDOWATI, R. (2010): ob. cit., pág. 1322.

¹⁴⁶ MITTAL, V. y KAMAKURA, W. (2001): ob. cit. pág. 132.

¹⁴⁷ GRUCA, T.S. y REGO, L.L. (2005): ob. cit. pág. 128.

¹⁴⁸ MOROWITZ, V. y SCHMITTLEIN, D. (1992): ob. cit. págs. 391-405.

será la relación entre ambas variables. Para Meyer¹⁴⁹, en el caso de productos con un amplio ciclo intercompra la fidelidad de clientes es prácticamente incontrolable.

El mercado de postventa de automoción es un campo de estudio que permite analizar el efecto del intervalo intercompra en la relación entre satisfacción y calidad de servicio, dado que en condiciones normales pasa un amplio lapso temporal entre una prestación del servicio y la siguiente. Este lapso varía según el modelo, estado e intensidad de uso del vehículo, pudiendo pasar desde varios meses a uno o incluso dos años.

d) *Diferencias entre países y sectores económicos: necesidad de un estudio centrado en la relación entre satisfacción y fidelidad en la postventa de automoción española.*

Diversos estudios han encontrado diferencias significativas en la relación entre satisfacción y rentabilidad entre los distintos sectores económicos¹⁵⁰. Coincidiendo con esta postura, Cooil *et al.*¹⁵¹ afirman que los resultados obtenidos en un sector económico no pueden ser trasladados a otros sectores.

Por otro lado, las expectativas están determinadas culturalmente¹⁵². Así, esperar que lo que ha funcionado en un país lo hará también en otro es una premisa totalmente inadecuada en la gestión de empresas que operen en mercados internacionales.

Así, y considerando que diversos estudios han constatado que los efectos de la satisfacción dependen tanto del sector como de las características del cliente, y que los estudios en el sector de automoción han puesto un esfuerzo mucho mayor en el área de ventas que en la de postventa, y que además han tendido a centrarse en los mercados de origen de los distintos fabricantes, la cuestión que surge es si los criterios que han llevado a hacer un esfuerzo inversor tan importante por parte de las marcas, buscando alcanzar la fidelidad de sus clientes mediante la calidad de servicio y la satisfacción, son también válidos en el área de postventa, y más en concreto en el mercado español.

¹⁴⁹ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 24.

¹⁵⁰ GUPTA, S. y ZEITHAML, V. (2006): ob. cit. pág. 735.

¹⁵¹ COOIL, B., KEININGHAM, T.L., AKSOY, L. y HSU, M. (2007): ob. cit. pág. 78.

¹⁵² WILSON, T., BOSTRÖM, U. y LUNDIN, R. (1999): ob. cit. pág. 382.

Si consideramos el peso específico del mercado de postventa de automoción español, parece más que justificado, considerando las diferencias entre países y mercados, estudiar en profundidad la relación entre satisfacción y fidelidad en este mercado:

- El sector de automoción supone un 6,2 % del PIB español si incluimos la industria de componentes. Sumando empleo directo e indirecto, supera el 9% de la población activa. Es el tercer sector de importancia tras el turismo y la construcción¹⁵³.
- La postventa de automoción genera más del 30% de la facturación y más del 50% del beneficio del sector¹⁵⁴, y supuso un negocio de 12.000 millones de euros en 2012¹⁵⁵.
- El Servicio Postventa ha ayudado al sector a sostenerse económicamente a lo largo de la crisis, pues al nutrirse del conjunto del parque circulante de vehículos ha seguido una evolución más estable, ayudando en parte a compensar las pérdidas en el área de ventas.

e) *Necesidad de considerar el efecto de la Red Oficial en la relación satisfacción-fidelidad.*

El desempeño de organizaciones compuestas por diversas unidades independientes (como la Red de concesionarios y talleres oficiales de una marca de automóviles), varía de forma considerable entre cada una de las unidades. En este tipo de casos, los estudios realizados hasta la fecha han obtenido datos más significativos centrándose en las unidades que mejor y peor desempeño tienen, dejando de lado aquellas unidades que se encuentran en la media de desempeño¹⁵⁶.

Según Bauer *et al.*¹⁵⁷, una de las particularidades del mercado de automoción es que Marca y concesionario actúan como “grupo de proveedores” en el mercado, de modo que, a pesar de su fuerte interdependencia, son percibidos y juzgados como proveedores

¹⁵³ FERNÁNDEZ MÉNDEZ DE ANDÉS, F. (2011): ob. cit., pág. 15.

¹⁵⁴ SCHREIBER, K. (2010): ob. cit., págs. 2 y 4.

¹⁵⁵ DIARIO CINCO DÍAS (2013): “La caída en las reparaciones de coches agrava la crisis de los concesionarios”, edición del 21 de enero, pág. 5.

¹⁵⁶ HESKETT, J.L. y SASSER, W.E. (2010): ob. cit. pág. 27.

¹⁵⁷ BAUER, H.H., HUBER, F. y BRÄUTIGAM, F. (1997): ob. cit. pág. 200.

independientes. Desde la perspectiva de un cliente de automoción, un cambio de concesionario sin cambiar de marca sería por tanto perfectamente factible.

La cuestión que surge es cómo afecta esta estructura a la relación satisfacción-fidelidad en el mercado de postventa de automoción español: ¿determina el servicio únicamente la fidelidad en postventa al concesionario, pero no en la lealtad a la marca, o, por el contrario, un mal servicio en el taller repercute negativamente tanto sobre el taller como sobre la marca?

f) *Necesidad de estudiar las diferencias entre marcas, especialmente entre generalistas y "premium".*

A pesar de que las bases de datos de las empresas son cada vez más completas y sofisticadas, son pocos los estudios que tienen en cuenta a varios competidores. Esto puede llevar a conclusiones equivocadas, dado que da información parcial sobre el sector, condicionada por el tipo de clientes de la empresa estudiada¹⁵⁸.

Tanto Gupta y Zeithaml¹⁵⁹ como Liao *et al.*¹⁶⁰ subrayan la necesidad estudiar el posible efecto de la marca en la relación entre satisfacción y fidelidad. Cabe la duda de si una marca más fuerte puede ayudar a fortalecer la relación entre satisfacción y fidelidad o, por el contrario, hace a los clientes más resistentes a modificar su comportamiento ante variaciones en la calidad de servicio.

En el caso de la postventa de automoción resulta especialmente interesante estudiar si existen diferencias significativas en la relación satisfacción-fidelidad según el tipo de marca, dado que las mientras la marcas generalistas apuestan por rentabilizar la postventa, las marcas *premium* llevan años haciendo importantes esfuerzos en la mejora de la satisfacción de sus clientes tanto en el área de ventas como en la de postventa¹⁶¹. ¿Es realmente acertada esta política? ¿Hasta qué punto tiene sentido aplicar políticas ideadas en las

¹⁵⁸ GUPTA, S. y ZEITHAML, V. (2006): ob. cit. pág. 734.

¹⁵⁹ *Ibidem*, pág. 735.

¹⁶⁰ LIAO, S.H., CHUNG, Y. C., HUNG, Y. R. y WIDOWATI, R. (2010): ob. cit., pág. 1322.

¹⁶¹ SACCANI, N., SONGINI, L. y GAIARDELLI, P. (2006): ob. cit. pág. 278.

centrales de estas marcas para todos los mercados en los que operan sin considerar las características concretas de cada mercado local? ¿Es válida esta política en el caso español?

Tradicionalmente se considera que un fabricante del segmento *premium* atiende a clientes con expectativas distintas que uno del segmento *generalista*¹⁶², y que existen diferencias significativas entre los clientes de marcas *premium* y los de las marcas de volumen. Las marcas *premium* alcanzan mayores niveles de fidelización en el área de ventas: diversos estudios coinciden en que los porcentajes de fidelidad son mayores en el segmento *premium*¹⁶³, aunque la cuestión que sigue sin resolver es si la satisfacción del cliente es la vía adecuada para potenciar la fidelidad en este segmento.

Por otro lado, la división tradicional entre marcas *premium* y de volumen no es hoy en día tan clara como lo era en el pasado debido a las denominadas *brand extensions*. Son muchos los fabricantes generalistas que están intentando entrar en el segmento *premium*, y al mismo tiempo los fabricantes de marcas *premium* intentan también ocupar otros segmentos ampliando su gama de modelos. Esta situación hace cuestionable hasta qué punto las estrategias tradicionales siguen siendo válidas en la actualidad, así como su efecto sobre el mercado de postventa.

Las marcas *premium* intentan potenciar sus diferencias respecto de las generalistas potenciando el valor de la marca. La marca en sí ha ganado en relevancia en los últimos años, dado que los productos son cada vez más homogéneos. En lugar de la competencia en producto, se intensifica la competencia de marcas, buscando generar en el cliente una clara diferenciación. En automoción la conciencia de marca no surge principalmente de la publicidad, sino en el producto, diseño, distribución y comunicación. Junto a los factores clásicos, otros orientados al vehículo (desarrollo, diseño, producción) y al cliente (marketing, ventas, servicio, atención) determinan la imagen de marca. Esto hace necesario la generación de una coherencia de marca a los largo de toda la cadena de generación de valor¹⁶⁴. En esta situación, es fundamental ofrecer un servicio postventa coherente con la marca, tanto por el posible efecto en fidelidad como por su efecto en la imagen y valor de

¹⁶² BULLINGER, H.J. y VAN HUSEN, C. (2006): ob. cit. pág. 18.

¹⁶³ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 265.

¹⁶⁴ *Ibidem*, pág. 252.

marca. Marca y Satisfacción tiene una especie de efecto de retroalimentación sobre la fidelidad. Según Liao *et al.*¹⁶⁵, la satisfacción influye sobre la fidelidad y sobre el valor y coherencia de marca, pero al mismo tiempo, la confianza en la marca actúa como moderador del efecto de la satisfacción sobre la fidelidad.

g) Necesidad de considerar el efecto del periodo de garantía.

Antes incluso de terminar el periodo de garantía de dos años, la cuota de mercado de los talleres oficiales comienza a decaer, a pesar de contar el fabricante con la ventaja de tener el primer contacto con el cliente y de tenerle ligado mediante la garantía de fábrica de al menos dos años. El servicio ofrecido es el mismo antes o después de la garantía, con la excepción de una serie de prestaciones gratuitas, lo que hace necesario plantearse la necesidad de estudiar más en profundidad el posible impacto de la garantía sobre la fidelidad, y en concreto sobre la relación entre satisfacción y fidelidad.

Voss *et al.*¹⁶⁶, concluyen que, en el estudio de la relación entre calidad de servicio y fidelidad en postventa de automoción existe un efecto potencialmente tergiversador de los resultados: los servicios en garantía por los cuales el cliente no tiene que pagar. Para eludir este efecto, estos autores hicieron su estudio primero con el conjunto de las visitas a taller y después excluyendo las operaciones en garantía. Su conclusión es que los resultados son similares en ambos casos, aunque su estudio se centraba no tanto en la relación entre satisfacción y fidelidad sino en los determinantes de los factores que condicionan dicha relación.

A pesar de lo anterior, Slotegraaf e Inman¹⁶⁷ afirman que la relación de la satisfacción con los atributos que componen el servicio puede disminuir a lo largo del tiempo, especialmente cuando los clientes se acercan al final del periodo de garantía. De acuerdo con ello, es posible que el estar o no el vehículo en el periodo de garantía afecte a la relación entre satisfacción y fidelidad, dado que muchos clientes se mantienen fieles durante el periodo de garantía por temor a perder la validez de la garantía si acuden a un taller que no sea de la

¹⁶⁵ LIAO, S.H., CHUNG, Y. C., HUNG, Y. R. y WIDOWATI, R. (2010): ob. cit., pág. 1322.

¹⁶⁶ VOSS, G.B., GODFREY, A. y SEIDERS, K. (2010): ob. cit. pág. 116.

¹⁶⁷ SLOTEGRAAF, R.J. y INMAN, J.J. (2004): ob. cit. pág. 278.

marca. De este modo, la cuestión sobre el impacto del periodo de garantía continúa siendo actual, y hace necesario un estudio en mayor profundidad que permita a los fabricantes establecer estrategias de negocio acordes con los patrones de comportamiento del cliente durante y después del periodo de garantía.

h) Necesidad de considerar el efecto del tipo de reparación.

Como se ha explicado en los apartados 2.4. y 2.5., el negocio de postventa de automoción pone a disposición del cliente una amplia cartera de productos y servicios. La amplitud de esta cartera lleva a una gran variación en las condiciones competitivas a las que se enfrenta cada uno de sus componentes. Si excluimos el negocio de venta de recambios al exterior y nos centramos en las operaciones de taller, que son el objeto del presente estudio, podemos distinguir entre:

Servicios de competencia media: las operaciones de reparación de averías mecánicas requieren generalmente un nivel avanzado de conocimientos, así como la disponibilidad de herramientas específico para el diagnóstico y reparación de la avería, lo que limita la competencia para este tipo de reparaciones.

Servicios de competencia intensa: las operaciones sencillas de taller, tales como las revisiones y mantenimientos, son objeto de una intensa competencia en el mercado de postventa. Pese a la existencia de limitaciones por la disponibilidad de herramientas de diagnóstico, en principio cualquier operador externo a la red oficial está en condiciones de realizar estas operaciones.

Servicios de competencia muy intensa: las reparaciones de chapa y pintura, a pesar de requerir maquinaria de alto coste (ej. cabinas de pintura, estaciones de mezclado), están fuertemente dirigidas por las aseguradoras de automóviles, que tienen como principal prioridad la reducción de costes de reparación. Como consecuencia, son pocos los clientes que se deciden por realizarlas en talleres oficiales, y de hecho algunas compañías ofrecen la reparación en taller oficial como una prestación “extra” respecto de las generales.

La existencia de esta multiplicidad de condiciones de mercado hace necesario plantearse la existencia de diferencias significativas en la relación satisfacción-fidelidad para cada uno de

los componentes del negocio de taller, dependiendo de la intensidad de la presión competitiva. Según Homburg y Koschate, la presión competitiva o la accesibilidad al tipo de servicio en concreto pueden condicionar de forma considerable la relación entre satisfacción y fidelidad¹⁶⁸.

i) *Necesidad de ampliar el estudio sobre el impacto de las características del cliente en el mercado de postventa de automoción español.*

Son muchas las investigaciones que han llegado a la conclusión de que los niveles de satisfacción dependen de las características de los consumidores (Bryant y Cha¹⁶⁹; Mittal y Kamakura¹⁷⁰; Peterson y Wilson¹⁷¹; Ross *et al.*¹⁷²; Varki y Rust¹⁷³; Venn y Fone¹⁷⁴, Cooil *et al.*¹⁷⁵). Johnson *et al.*¹⁷⁶ afirman que diferencias en las características del cliente (especialmente la percepción del riesgo y su experiencia con ese tipo de producto) llevan de forma sistemática a diferencias en los juicios de satisfacción. Mittal y Kamakura¹⁷⁷ mencionan las características que influyen sobre esta relación, como edad, sexo y formación.

Como consecuencia, las características del cliente moderan también el efecto de la satisfacción sobre su comportamiento, de modo que clientes diferentes (ej. dependiendo de edad, sexo, nivel económico, nivel educativo, país, características de la relación con la empresa, etc.) reaccionan de forma diferente ante la satisfacción (Baumann *et al.*¹⁷⁸; Cooil *et al.*¹⁷⁹; Homburg y Giering¹⁸⁰; Homburg *et al.*¹⁸¹; Keiningham *et al.*¹⁸²; Mägi¹⁸³; Mittal y

¹⁶⁸ HOMBURG, C. y KOSCHATE, N. (2007): ob. cit. pág. 851.

¹⁶⁹ BRYANT, E.B. y CHA, J. (1996): ob. cit. pág. 20-28.

¹⁷⁰ MITTAL, V. y KAMAKURA, W. (2001): ob. cit. pág. 140.

¹⁷¹ PETERSON, R.A. y WILSON, W.R. (1992): ob. cit. pág. 68.

¹⁷² ROSS, L.W., FLEMING, R.S., FABES, K.J. y FRANKL, R. (1999): ob. cit. pág. 274.

¹⁷³ VARKI, S. y RUST, R.T. (1997): ob. cit. pág. 19.

¹⁷⁴ VENN, S. Y FONE, D.L. (2005):ob. cit. págs. 118-25.

¹⁷⁵ COOIL, B., KEININGHAM, T.L., AKSOY, L. y HSU, M. (2007): ob. cit. págs. 67-83.

¹⁷⁶ JOHNSON, M.S., GARBARINO, E. y SIVADAS, E. (2006): ob. cit. pág. 602.

¹⁷⁷ MITTAL, V. y KAMAKURA, W. (2001): ob. cit. pág. 136 (tabla 2).

¹⁷⁸ BAUMANN, C., BURTON, S. y ELLIOTT, G. (2005): ob. cit. pág. 242.

¹⁷⁹ COOIL, B., KEININGHAM, T.L., AKSOY, L. y HSU, M. (2007): ob. cit. pág. 78.

¹⁸⁰ HOMBURG, C. y GIERING, A. (2001): ob. cit. pág. 57.

¹⁸¹ HOMBURG, C., GIERING, A. y MENON, A. (1999): ob. cit. pág. 18.

¹⁸² KEININGHAM, T.L., PERKINS-MUNN, T. y EVANS, H. (2003): ob. cit. pág. 48.

¹⁸³ MÄGI, A.W. (2003): ob. cit. pág. 104.

Kamakura¹⁸⁴; Reichheld y Teal¹⁸⁵). Seiders *et al.*¹⁸⁶, en su clasificación de los factores moderadores de la relación entre satisfacción y fidelidad, mencionan las características del cliente, incluyendo edad, sexo, nivel de renta, educación etc.

En el caso de la industria de automoción, Mittal y Kamakura¹⁸⁷ concluían que en clientes particulares, factores como edad, sexo, formación y estado civil influyen en la relación entre satisfacción y fidelidad del cliente, y Meyer¹⁸⁸ menciona otros seis estudios que llegan a conclusiones similares. A pesar de ello, no existe ningún estudio al respecto en el caso del mercado de postventa de automoción español, lo que hace deja pendiente la cuestión para el mercado que nos ocupa. Considerando que una adecuada segmentación puede permitir priorizar y rentabilizar las medidas de fidelización, resulta evidente la necesidad de ampliar la investigación al respecto, con el fin de mejorar así las herramientas de las que disponen las empresas del sector al objeto de realizar la toma de decisiones.

¹⁸⁴ MITTAL, V. y KAMAKURA, W. (2001): ob. cit. pág. 140.

¹⁸⁵ REICHHELD, F. y TEAL, T. (1996): ob. cit., pág. 63.

¹⁸⁶ SEIDERS, K., VOSS, G.B., GREWAL, D. y GODFREY, A.L. (2005): ob. cit. pág. 37.

¹⁸⁷ MITTAL, V. y KAMAKURA, W. (2001): ob. cit. pág. 140.

¹⁸⁸ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 115.

CAPÍTULO V:

ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN.

En este capítulo se abordan los aspectos metodológicos de la investigación, así como las técnicas de análisis utilizadas. La exposición de los resultados queda así para el siguiente capítulo.

1. Introducción: plan de investigación.

En toda investigación hay que establecer un diseño o plan que sirva de guía para la recogida y análisis de los datos¹. El plan de investigación comprende un conjunto de actividades que parten de la identificación del problema que se va a investigar, pasan por la definición, clasificación y medida de las variables, su plasmación en un formulario o cuestionario, y finalizan con el análisis de los datos y la interpretación de los resultados². Para la presente investigación se han definido los siguientes pasos:

1. Definición de los objetivos de la investigación.
2. Determinación del diseño de la investigación.
3. Especificación de las hipótesis del estudio.
4. Selección de las fuentes de información secundaria.
5. Descripción de la muestra.
6. Especificación de las variables de estudio.
7. Selección de las técnicas estadísticas a utilizar en el análisis de la información.
8. Tratamiento de los datos.
9. Análisis de los datos e interpretación de los resultados.
10. Elaboración del informe de investigación.

El presente capítulo aborda los ocho primeros apartados del anterior plan.

¹ CHURCHILL, Jr., G.A. (1987): *Marketing Research Methodological Foundations*, 4ª Edición, The Dryden Press, Chicago (EE.UU.), pág. 70, en SANTESMASES, M. (2009): ob. cit., pág. 75.

² SANTESMASES, M. (2009): ob. cit., pág. 75.

2. Objetivos de la investigación.

2.1. Objetivo principal de la investigación.

Esta investigación se centra en la validez de la calidad de servicio y de la satisfacción del cliente como medios para incrementar fidelidad y lealtad de clientes en el caso del sector de postventa de automoción español, en particular para los servicios oficiales de los fabricantes y distribuidores de automóviles.

La relación entre calidad de servicio, satisfacción y fidelidad del cliente es un campo donde, a pesar del intenso estudio del que ha sido objeto, todavía existe un importante potencial para la investigación empírica. Adicionalmente, si consideramos dicho campo desde la perspectiva del negocio de postventa de automoción, el interés del estudio resulta aún más claro: hay muy pocos estudios centrados en este sector, siendo además la investigación para el caso concreto del mercado español prácticamente inexistente. Si excluimos el artículo de Cáncer³, que mezcla ventas y postventa de automoción, hasta la fecha no se ha publicado ningún estudio centrado en la relación entre satisfacción del cliente y fidelidad para este negocio y mercado en España.

El objetivo principal de la presente investigación es estudiar las relaciones causales entre calidad de servicio, satisfacción del cliente, fidelidad a los talleres oficiales y la lealtad a la marca, considerando además otros factores que pueden influir en dichas relaciones, tales como las características del cliente, el tipo de intervención realizada y la situación del vehículo en garantía. Se trata así de ofrecer un modelo teórico que explique los aspectos que influyen sobre la fidelidad al taller y la lealtad a la marca por parte del cliente.

2.2. Objetivos complementarios.

Adicionalmente al objetivo principal de la investigación, este estudio busca contribuir al esclarecimiento de las cuestiones que hoy en día siguen pendientes en lo relativo a la

³ CÁNCER, J.M. (2005): ob. cit. págs. 6-8.

relación entre calidad de servicio, satisfacción, fidelidad y lealtad del cliente (enumeradas en el último apartado del capítulo anterior), personalizando para el caso de los talleres oficiales que operan en el mercado de postventa de automoción español. De este modo, el objetivo general de esta investigación se complementa con los siguientes objetivos particulares:

1. Determinar la relación entre calidad de servicio, satisfacción con el servicio recibido y fidelidad del cliente al servicio oficial por un lado, y con la lealtad la red oficial por otro.
2. Determinar si existen diferencias representativas en la relación satisfacción-fidelidad entre los clientes de una marca generalista y los de una marca *premium*.
3. Determinar si el periodo de garantía afecta de forma significativa al comportamiento de compra del cliente.
4. Determinar si los diversos tipos de intervención, diferenciando según el nivel de competencia del que son objeto en el mercado de postventa, condicionan de alguna forma los niveles de fidelidad y lealtad por parte del cliente.
5. Determinar si existen diferencias representativas entre los patrones de comportamiento dependiendo de las características del cliente, en concreto el sexo y la edad.

La respuesta a cada uno de los anteriores apartados permitirá por tanto contribuir al esclarecimiento de las cuestiones pendientes en el ámbito de estudio que nos ocupa, no sólo con el fin de mejorar el conocimiento que tenemos sobre la relación entre calidad, satisfacción, fidelidad y lealtad a nivel teórico, sino también de ofrecer a las empresas del sector de automoción información relevante y práctica para facilitar la toma de decisiones sobre asignación de esfuerzos y recursos, especialmente en lo que se refiere a la orientación estratégica del área de postventa.

3. Diseño de la investigación.

Una vez identificado el problema a investigar y establecidos los objetivos a alcanzar, debe realizarse el diseño de la investigación, esto es, la estructura o plan para la obtención y análisis de los datos⁴. Considerando que el objetivo de este trabajo es analizar las relaciones causales entre calidad de servicio, satisfacción y fidelidad, la presente investigación tiene un diseño de tipo descriptivo o correlacional. El estudio también es de tipo longitudinal, dado que muestra la evolución del comportamiento de las variables investigadas mediante mediciones repetidas de un mismo fenómeno a lo largo del tiempo.

En concreto se utilizarán dos bloques de datos, por un lado, los clientes de los talleres oficiales de una marca del segmento *premium* y, por otro, los de una marca del segmento generalista. De cada uno de estos grupos, se ha establecido como grupo de control a los participantes en las encuestas de clientes de taller del año 2008 (seleccionados de manera aleatoria entre los clientes que acudieron al taller dicho año), para los cuales se combinarán las respuestas a las encuestas y las distintas variables de estudio con su posterior comportamiento de compra, medido a través de los registros de clientes de los talleres oficiales durante el año y medio siguientes a la entrevista.

Posteriormente, y para profundizar en el estudio de las relaciones causales entre calidad de servicio, satisfacción del cliente, fidelidad a los talleres oficiales y la lealtad a la marca, plantearé un modelo de ecuaciones estructurales a partir de la base de datos de la marca *premium*. El análisis se centrará en dicha marca debido a que el cuestionario utilizado por ella contiene un mayor nivel de detalle sobre los factores que componen el servicio postventa de automoción que el de la marca generalista.

4. Hipótesis de la investigación.

En base a la fundamentación teórica y los estudios empíricos detallados en los capítulos precedentes, a continuación se plantean las hipótesis de estudio.

⁴ SARRO, M.M. (2009): *Las estrategias de producto de las Cajas de Ahorros españolas dirigidas al segmento de Empresas*, Caja de Guadalajara, Guadalajara, pág. 182.

Como ya se ha indicado anteriormente, el presente trabajo de investigación intenta contribuir al esclarecimiento de las cuestiones pendientes sobre la relación entre satisfacción y fidelidad del cliente (véase el apartado 5 del capítulo anterior):

- a) Necesidad de más investigación centrada en comportamientos, no en intenciones.
- b) Necesidad de estudios longitudinales.
- c) Necesidad de profundizar en el efecto del intervalo intercompra sobre la relación entre calidad, satisfacción y fidelidad.
- d) Diferencias entre países y sectores económicos: carencia de estudios centrados en la relación entre satisfacción y fidelidad en la postventa de automoción española.
- e) Necesidad de considerar el efecto de la red oficial.
- f) Necesidad de estudiar las diferencias entre marcas, especialmente entre generalistas y *premium*.
- g) Necesidad de considerar el efecto del periodo de garantía.
- h) Necesidad de considerar el efecto del tipo de intervención.
- i) Necesidad de ampliar el estudio sobre el impacto de las características del cliente en el mercado de postventa de automoción español.

Las hipótesis a enunciar tendrán, por tanto, como objetivo el esclarecimiento de las anteriores cuestiones. En lo que se refiere a los puntos “a”, “b”, “c” y “d”, la propia naturaleza del estudio es una forma de contribuir a su esclarecimiento, dado que se trata de analizar la relación entre satisfacción y fidelidad en un estudio longitudinal, para el caso de un sector con un amplio intervalo intercompra como es la postventa de automoción española.

4.1. Hipótesis principales: modelo teórico de fidelidad y lealtad en postventa de automoción.

La primera cuestión a plantear es, considerando la especificidad del mercado de postventa de automoción en España, contrastar si aplica y con qué fuerza la cadena servicio-beneficio. Adicionalmente, y en lo que se refiere al punto “e”, esto es, la necesidad de considerar el

efecto de la red oficial, el hecho es que existen diversos factores que tienden a identificar marca y concesionario como una unidad. A modo de ejemplo, el fabricante:

- i. Determina los estándares de servicio.
- ii. Gestiona e imparte buena parte de la formación, tanto técnica como comercial, de la plantilla de los concesionarios y talleres oficiales.
- iii. Permite a la red oficial utilizar su logo e imagen corporativa, identificándose con esta.

A pesar de ello, existen indicios en el sentido de que el cliente separa claramente entre concesionario y fabricante. Bauer *et al.*⁵ afirman que, en contraste con la opinión mayoritaria, los clientes de automoción no perciben a marca y concesionario como una unidad. Según estos autores, el cliente juzga a fabricante y taller por separado, por lo cual la satisfacción con el servicio influiría sobre la fidelidad al taller, pero no sobre la lealtad a la marca.

Es, por tanto, necesario un análisis más profundo de esa separación a ojos del cliente, dado que determinará el modo de actuar de marca, por un lado, y concesionario. por otro. Si el cliente identifica el servicio recibido con la empresa que lo presta, parece lógico que, en caso de estar insatisfecho, se plantee un cambio de concesionario dentro de la misma marca antes de abandonar la red oficial. A pesar de ello, el concesionario no deja de ser un representante de la marca, debido a lo cual su actuación debe repercutir también en cierta medida sobre la percepción de la marca por parte del cliente, y con ello en su fidelidad. En cualquier caso, parece razonable esperar que la satisfacción del cliente determine la fidelidad al taller en mucha mayor medida que la fidelidad a la Red oficial en su conjunto, y por tanto a la marca.

De este modo, y considerando la fundamentación teórica y los estudios empíricos previos, planteamos las siguientes hipótesis:

⁵ BAUER, H.H., HUBER, F. y BRÄUTIGAM, F. (1997): ob. cit. pág. 200.

- H1) La calidad de servicio tiene una influencia positiva sobre la fidelidad del cliente al taller.*
- H2) La satisfacción con el servicio recibido tiene una influencia positiva sobre la fidelidad del cliente al taller.*
- H3) La calidad de servicio tiene una influencia positiva sobre la lealtad del cliente a la marca.*
- H4) La satisfacción con el servicio recibido tiene una influencia positiva sobre la lealtad del cliente a la marca.*
- H5) La influencia positiva de la calidad de servicio sobre la fidelidad al taller es mayor que sobre la lealtad a la marca.*
- H6) La influencia positiva de la satisfacción del cliente sobre la fidelidad al taller es mayor que sobre la lealtad a la marca.*

De confirmarse su existencia, las posibles diferencias en la relación entre satisfacción y fidelidad para marca y taller tienen una enorme relevancia sobre las posibles alternativas de acción para cada uno de los actores del mercado. Aunque talleres oficiales y marcas actúan como *partners* o socios, no hay que olvidar que tienen objetivos propios y diferenciados, y que posibles variaciones en la relación satisfacción-fidelidad les podrían llevar a actuar de forma divergente. A modo de ejemplo, si la satisfacción sólo afectase a los talleres, un fabricante tendría poco incentivo para fomentar la calidad de servicio en su red oficial, lo que llevaría a los talleres a tener que trabajar de forma individual en el sostenimiento y mejora de sus niveles de calidad de servicio. En el caso contrario, si la satisfacción del cliente beneficiase sobre todo a la marca, estas tendrían enormes dificultades para asegurar los estándares mínimos de calidad de servicio en sus respectivas redes oficiales, dado que los talleres buscarían maximizar el beneficio a toda costa, en detrimento de la satisfacción del cliente. Esto me ha llevado a enunciar todas las hipótesis de manera “duplicada”, esto es, considerando siempre por un lado la lealtad hacia la marca y por otro la fidelidad al taller. De este modo, las posibles conclusiones serán mucho más útiles de cara al establecimiento de estrategias de negocio para fabricantes, por un lado, y para concesionarios, por otro.

Al enunciar las hipótesis, y considerando los resultados de la investigación realizada hasta la fecha, he supuesto la existencia de una relación significativa entre satisfacción y fidelidad en postventa de automoción, a pesar de que la existencia de un amplio intervalo intercompra haga planteable la carencia de una relación efectiva. Si tenemos en cuenta que la mayoría

de estudios verifican una relación positiva entre ambas variables, resulta *a priori* más probable que se verifique dicha relación. En el caso de no ser así, las conclusiones serán igualmente relevantes, dado que permitirán a marcas y concesionarios concentrar sus esfuerzos y recursos en otro tipo de estrategias de negocio.

La relación entre calidad de servicio, satisfacción del cliente y fidelidad es más compleja de lo que se pensaba hasta hace pocos años, al estar sujeta a la influencia de múltiples variables adicionales que la condicionan y modifican. Esta relación no es fija o lineal, y además varía de un mercado a otro, e incluso entre empresas o grupos de clientes dentro del mismo mercado. A pesar de ello, existe una evidencia creciente que muestra que, en igualdad de condiciones, cuanto más satisfechos estén los clientes de una empresa más probabilidades tiene de conservarlos⁶. Aunque la satisfacción no es el único factor que permite potenciar la fidelidad, diversos autores afirman que tiene un papel central entre estos factores⁷. Esto nos lleva a plantear las siguientes hipótesis:

H7) La satisfacción del cliente es el principal determinante de la fidelidad al taller para la postventa de automoción en España.

H8) La satisfacción del cliente es el principal determinante de la lealtad a la marca para la postventa de automoción en España.

4.2. Hipótesis complementarias: cuestiones pendientes en la investigación.

Continuando con las cuestiones pendientes, y en concreto con el efecto del tipo de marca (punto “f”), es necesario verificar si las políticas que siguen los fabricantes son las idóneas para su estructura de clientes: mientras la marcas generalistas apuestan por rentabilizar la postventa, las marcas *premium* llevan años haciendo importantes esfuerzos en la mejora de la satisfacción de sus clientes⁸.

⁶ HILL, N. y ALEXANDER, J. (2003): ob. cit., pág. 43.

⁷ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 91.

⁸ SACCANI, N., SONGINI, L. y GAIARDELLI, P. (2006): ob. cit. pág. 278.

Tradicionalmente se considera fabricante del segmento *premium* atiende a clientes con expectativas distintas que el segmento generalista⁹, y que las marcas *premium* alcanzan mayores niveles de fidelización en el área de venta de vehículos¹⁰. La cuestión que queda por responder es si ambas afirmaciones también aplican en el mercado de postventa, sobre todo considerando la cada vez menor distancia entre marcas *premium* y generalistas. Según Liao *et al.*¹¹, aunque la satisfacción influye positivamente sobre la fidelidad, así como sobre el valor y la coherencia de marca (lo que haría recomendable para una marca *premium* el auto-reforzarse ofreciendo un mejor servicio que el resto), la confianza en la marca actúa como moderador del efecto de la satisfacción sobre la fidelidad. De este modo, disponer de una marca *premium* de prestigio amortiguaría el efecto de, por ejemplo, un mal servicio sobre la fidelidad, haciendo menos rentable invertir en mejorar el servicio. Esto nos llevaría a enunciar las siguientes hipótesis:

H9) La satisfacción del cliente con el servicio recibido tiene una influencia positiva menor sobre fidelidad al taller en el caso de los clientes de la marca “premium” que en el caso de los clientes de la marca generalista.

H10) La satisfacción del cliente con el servicio recibido tiene una influencia positiva menor sobre la lealtad a la marca en el caso de los clientes de la marca “premium” que en el caso de los clientes de la marca generalista.

En lo que se refiere al efecto de la garantía que ofrecen los fabricantes sobre la relación entre satisfacción y fidelidad (punto “g”), muchos clientes se mantienen fieles durante el periodo de garantía por temor a perder los beneficios que ofrece la garantía del vehículo si dejan de acudir a los talleres oficiales. Esto les llevaría a ser leales a los talleres de la marca independientemente de su satisfacción real, teniendo así una fidelidad “obligada”, para pasar a decidir libremente una vez finalizado el periodo de garantía. Esto concordaría con las conclusiones de Slotegraaf e Inman¹², que verificaron la influencia del periodo de garantía sobre la satisfacción del cliente. Este factor tendría un mayor efecto sobre la marca

⁹ BULLINGER, H.J. y VAN HUSEN, C. (2006): ob. cit. pág. 18.

¹⁰ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 265.

¹¹ LIAO, S.H., CHUNG, Y. C., HUNG, Y. R. y WIDOWATI, R. (2010): ob. cit., pág. 1322.

¹² SLOTEGRAAF, R.J. y INMAN, J.J. (2004): ob. cit. pág. 278.

que sobre el taller, dado que es la marca la que ofrece la garantía. Esto nos lleva a enunciar las siguientes hipótesis:

H11) La situación del vehículo en garantía tiene una influencia positiva sobre la fidelidad del cliente al taller.

H12) La situación del vehículo en garantía tiene una influencia positiva sobre la lealtad del cliente a la marca.

H13) La situación del vehículo en garantía tiene una influencia positiva mayor sobre la lealtad del cliente a la marca que sobre la fidelidad al taller.

Por otro lado, la existencia de servicios con diferentes niveles de competencia en el mercado (punto “h”), nos hace prever diferencias en el comportamiento del cliente. Según Homburg y Koschate, la presión competitiva o la accesibilidad al tipo servicio en concreto pueden condicionar de forma considerable la relación entre satisfacción y fidelidad¹³. En el caso de servicios altamente competidos, sería de esperar una mayor relación, dado que el cliente contaría con una mayor libertad para acudir a otros proveedores de servicio. Por otro lado, en el caso de servicios con un bajo nivel competitivo, la falta de alternativas le llevaría a acudir a la red oficial. Esto nos llevaría a las siguientes hipótesis de estudio:

H14) El tipo de intervención influye sobre la fidelidad al taller, de modo que los clientes que realizan intervenciones de alta competencia (revisión, mantenimiento o reparación de chapa) tienen mayores niveles de fidelidad.

H15) El tipo de intervención influye sobre la lealtad a la marca, de modo que los clientes que realizan intervenciones de alta competencia (revisión, mantenimiento o reparación de chapa) tienen mayores niveles de lealtad.

Por último, y en lo que se refiere a las características del cliente (punto “i”), diversas investigaciones indican que las características del cliente moderan el efecto de calidad de servicio y satisfacción sobre su comportamiento, de modo que clientes diferentes (ej. dependiendo de edad, sexo, nivel económico, nivel educativo, país, características de la

¹³ HOMBURG, C. y KOSCHATE, N. (2007): ob. cit. pág. 851.

relación con la empresa, etc.) reaccionan de forma diferente (Baumann *et al.*¹⁴; Cooil *et al.*¹⁵; Homburg y Giering¹⁶; Homburg *et al.*¹⁷; Keiningham *et al.*¹⁸; Mägi¹⁹; Mittal y Kamakura²⁰; Reichheld y Teal²¹). Las características de los clientes que están incluidas en el presente estudio son edad y sexo:

- *Edad*: Los clientes de mayor edad tienden a ser más fieles en el sector de automoción²². Mittal y Kamakura²³ concluyen que la relación entre satisfacción y comportamiento de recompra es mayor para las personas jóvenes. Otros estudios llegan a conclusiones diferentes: según un estudio de la Asociación Americana de Personas Retiradas, los consumidores de mayor edad tiene la misma tendencia que lo más jóvenes a cambiar de marca²⁴. A pesar de ello, y en general, se considera que las personas de mayor edad tienden a ser más fieles que el resto.
- *Sexo*: según Mittal y Kamakura²⁵ las mujeres son más tolerantes o tienen umbrales más bajos que los hombres, es decir: para el mismo nivel de satisfacción la probabilidad de recompra en las mujeres es uniformemente mayor que para los hombres.

Esto nos llevaría a esperar una situación similar en el caso de la postventa de automoción en España y enunciar las siguientes hipótesis:

H16) La edad del cliente influye positivamente sobre la satisfacción.

H17) La edad del cliente influye positivamente sobre la fidelidad al taller.

H18) La edad del cliente influye positivamente sobre la lealtad a la marca.

H19) El sexo del cliente influye sobre la satisfacción del cliente, de modo que las mujeres tienden a mayores niveles de satisfacción que los hombres.

¹⁴ BAUMANN, C., BURTON, S. y ELLIOTT, G. (2005): ob. cit. pág. 242.

¹⁵ COOIL, B., KEININGHAM, T.L., AKSOY, L. y HSU, M. (2007): ob. cit. pág. 78.

¹⁶ HOMBURG, C. y GIERING, A. (2001): ob. cit. pág. 57.

¹⁷ HOMBURG, C., GIERING, A. y MENON, A. (1999): ob. cit. pág. 18.

¹⁸ KEININGHAM, T.L., PERKINS-MUNN, T. y EVANS, H. (2003): ob. cit. pág. 48.

¹⁹ MÄGI, A.W. (2003): ob. cit. pág. 104.

²⁰ MITTAL, V. y KAMAKURA, W. (2001): ob. cit. pág. 140.

²¹ REICHHELD, F. y TEAL, T. (1996): ob. cit., pág. 63.

²² COOIL, B., KEININGHAM, T.L., AKSOY, L. y HSU, M. (2007): ob. cit. pág. 70.

²³ MITTAL, V. y KAMAKURA, W. (2001): ob. cit. pág. 139.

²⁴ COOIL, B., KEININGHAM, T.L., AKSOY, L. y HSU, M. (2007): ob. cit. pág. 70.

²⁵ MITTAL, V. y KAMAKURA, W. (2001): ob. cit., pág. 137.

H20) El sexo del cliente influye sobre la fidelidad al taller, de modo que las mujeres tienden a mayores niveles de fidelidad que los hombres.

H21) El sexo del cliente influye sobre la lealtad a la marca, de modo que las mujeres tienden a mayores niveles de lealtad que los hombres.

Las hipótesis enunciadas se resumen en la tabla 5.4.1.

Tabla 5.4.1.
Hipótesis de estudio.

Hipótesis principales:

H1) La calidad de servicio tiene una influencia positiva sobre la fidelidad del cliente al taller.

H2) La satisfacción con el servicio recibido tiene una influencia positiva sobre la fidelidad del cliente al taller.

H3) La calidad de servicio tiene una influencia positiva sobre la lealtad del cliente a la marca.

H4) La satisfacción con el servicio recibido tiene una influencia positiva sobre la lealtad del cliente a la marca.

H5) La influencia positiva de la calidad de servicio sobre la fidelidad al taller es mayor que sobre la lealtad a la marca.

H6) La influencia positiva de la satisfacción del cliente sobre la fidelidad al taller es mayor que sobre la lealtad a la marca.

H7) La satisfacción del cliente es el principal determinante de la fidelidad al taller para la postventa de automoción en España.

H8) La satisfacción del cliente es el principal determinante de la lealtad a la marca para la postventa de automoción en España.

Hipótesis complementarias:

H9) La satisfacción del cliente con el servicio recibido tiene una influencia positiva menor sobre fidelidad al taller en el caso de los clientes de la marca “premium” que en el caso de los clientes de la marca generalista.

H10) La satisfacción del cliente con el servicio recibido tiene una influencia positiva menor

sobre la lealtad a la marca en el caso de los clientes de la marca “premium” que en el caso de los clientes de la marca generalista.

H11) La situación del vehículo en garantía tiene una influencia positiva sobre la fidelidad del cliente al taller.

H12) La situación del vehículo en garantía tiene una influencia positiva sobre la lealtad del cliente a la marca.

H13) La situación del vehículo en garantía tiene una influencia positiva mayor sobre la lealtad del cliente a la marca que sobre la fidelidad al taller.

H14) El tipo de intervención influye sobre la fidelidad al taller, de modo que los clientes que realizan intervenciones de alta competencia (revisión, mantenimiento o reparación de chapa) tienen mayores niveles de fidelidad.

H15) El tipo de intervención influye sobre la lealtad a la marca, de modo que los clientes que realizan intervenciones de alta competencia (revisión, mantenimiento o reparación de chapa) tienen mayores niveles de lealtad.
H16) La edad del cliente influye positivamente sobre la satisfacción.

H17) La edad del cliente influye positivamente sobre la fidelidad al taller.

H18) La edad del cliente influye positivamente sobre la lealtad a la marca.

H19) El sexo del cliente influye sobre la satisfacción del cliente, de modo que las mujeres tienden a mayores niveles

H20) El sexo del cliente influye sobre la fidelidad al taller, de modo que las mujeres tienden a mayores niveles de fidelidad que los hombres.

H21) El sexo del cliente influye sobre la lealtad a la marca, de modo que las mujeres tienden a mayores niveles de lealtad que los hombres.

5. Fuentes de información.

Para la realización del presente estudio se han utilizado datos secundarios, esto es, obtenidos para estudios anteriores y que han servido subsidiariamente para el propósito de esta investigación²⁶. Los datos secundarios tienen como ventaja que su coste y el tiempo

²⁶ SANTESMASES, M. (2009b): ob. cit., pág. 86.

necesario para obtenerlos son menores, aunque tienen como inconveniente que no se suelen ajustar perfectamente al objetivo de la investigación.

La información utilizada ha sido facilitada por las representaciones en España de dos marcas de automoción, una del segmento *premium* y otra del segmento generalista (véase la definición de ambos tipos de marca en el apartado 3.7 del capítulo III). Al haber solicitado ambas marcas que se guarde confidencialidad, no podemos citar su identidad, aunque a continuación se las describe en términos generales:

- *Marca generalista de nicho*: se trata de una marca que comercializa vehículos en el segmento medio de precios, lo que nos permite calificarla de generalista. A pesar de ello, esta marca no cuenta con una cartera de productos lo suficientemente amplia como para alcanzar un volumen de negocio equivalente a los generalistas de gran volumen, lo que le lleva a operar principalmente en dos segmentos concretos de mercado: los vehículos familiares y los vehículos “todoterreno”. Esta marca tiene una cuota de fidelidad muy baja en el área de venta de vehículos, lo que nos hace esperar que tenga una fidelidad igualmente baja en el negocio de postventa.
- *Marca “premium”*: se trata de una marca que comercializa vehículos de alta gama, situados en el segmento alto de precios. En comparación con la marca de nicho, esta marca tiene un mayor volumen de negocio, dado que opera con éxito en prácticamente todos los segmentos *premium* del mercado. Sus clientes tienen un alto nivel de fidelidad en el negocio de vehículos, lo que hace previsible una situación similar para el negocio de postventa.

Ambas marcas han puesto a disposición del estudio los datos de sus encuestas de calidad de servicio postventa, encuestas que realizan de forma regular para evaluar la calidad del servicio ofrecido a sus clientes por parte de sus respectivas redes oficiales. Adicionalmente, también han facilitado sus registros de paso de clientes por taller. Para la obtención de dicha información, las dos marcas han seguido una metodología muy similar, tanto en lo que se refiere a las encuestas de calidad (aunque con cuestionarios diferentes) como al seguimiento del paso de clientes por taller:

- *Encuesta de calidad de servicio postventa:* las encuestas de ambas marcas fueron realizadas por la misma agencia especializada, en concreto entre los meses de enero y diciembre de 2008, a clientes que habían acudido recientemente a talleres de la red oficial. Dichas encuestas se realizaron por teléfono a través de cuestionarios estructurados y directos, es decir, las preguntas y respuestas estaban completamente predeterminadas, y no se ocultaba el propósito de los estudios. Los dos cuestionarios son bastante diferentes entre sí (véase apéndices A y B), lo que ha supuesto una cierta dificultad en el posterior tratamiento y análisis de los datos.
- *Registros de paso por taller:* se han utilizado los datos de paso de clientes por taller de ambas marcas para el periodo comprendido entre el 1 de enero de 2009 y el 30 de junio de 2010. Todos los concesionarios y talleres registran y reportan de forma regular a su sede central tanto los clientes como los vehículos que acuden a realizar operaciones de servicio. Esta información queda almacenada en sus respectivas bases de datos centrales, de las cuales han facilitado dos extracciones para la realización de esta investigación. La información facilitada incluye los siguientes campos de cada registro:
 - ⇒ Clave de identificación del paso por taller.
 - ⇒ Clave de identificación del vehículo.
 - ⇒ Número de chasis del vehículo.
 - ⇒ Clave de identificación del cliente (sólo para la marca *premium*).
 - ⇒ Fecha de reparación.
 - ⇒ Código de concesionario o taller reparador.

Con el fin de asegurar el cumplimiento de la normativa vigente sobre protección de datos, los registros que han sido facilitados excluyen la identificación de personas y vehículos concretos, habiéndosele asignado a cada cliente un número individual "ID" que permite la realización del estudio sin comprometer ningún tipo de dato de carácter personal.

Ambas empresas siguieron una metodología prácticamente equivalente tanto en la realización de las encuestas como en el registro de clientes en sus talleres durante el periodo que abarca el estudio, lo que posibilita la comparación y, por tanto, el poder llegar a

conclusiones representativas. Este hecho es especialmente remarcable, dado que normalmente las marcas de automóviles siguen metodologías totalmente diferentes entre sí, lo que dificulta si no imposibilita totalmente la comparación. También es destacable el hecho en sí de que hayan permitido el acceso a estos datos, pues las empresas del sector son en general extremadamente restrictivas en lo que se refiere al acceso a este tipo de información.

6. Descripción de la muestra.

A continuación se describen las muestras facilitadas por las dos marcas participantes en el estudio, que unidas conforman la muestra total utilizada.

6.1. Estudios de calidad de servicio.

Con el fin de obtener datos representativos para cada uno de los talleres, las marcas participantes seleccionaron muestras que no sólo eran válidas a nivel global, sino también para cada uno de los concesionarios y talleres autorizados de forma individual. De acuerdo con esto, se utilizaron las siguientes muestras:

- *Marca generalista de nicho*: muestra de 6.696 entrevistas a clientes de taller. El universo de estudio para dicha marca en 2008 se componía de un total de 68.667 pasos de taller.
- *Marca "premium"*: muestra de 10.092 entrevistas. El universo de estudio se componía de 894.321 pasos de taller en 2008.

El trabajo de campo de la encuesta de calidad de servicio se realizó mediante encuesta telefónica, en olas mensuales de llamadas a los clientes que habían acudido a un taller oficial durante el mes inmediatamente anterior.

La muestra total utilizada, integrada por el conjunto de las respectivas muestras de ambas marcas, se compone de 16.788 entrevistas. La cifra total de operaciones de taller en España

durante 2008 situó alrededor de los 40 millones²⁷. Si tenemos en cuenta que aproximadamente un 30% de las intervenciones se producen en talleres oficiales²⁸, tendríamos un total de 12 millones de pasos por taller en las redes oficiales.

6.2. Registros de paso por taller.

Para el estudio longitudinal del comportamiento de recompra, y con el fin de asegurar un seguimiento eficaz del comportamiento de los clientes entrevistados durante los siguientes dos años, se ha obtenido el conjunto de pasos de clientes por taller de ambas marcas durante todo 2009 y el primer semestre de 2010. De este modo aseguramos inclusión de las personas entrevistadas en 2008 en el caso de que hayan vuelto a un taller de la misma marca.

- Marca generalista de nicho: 62.900 pasos por taller en 2009 y 24.712 pasos durante los 6 primeros meses de 2010.
- Marca “*premium*”: 838.605 pasos por taller en 2009 y 380.376 de enero a junio de 2010.

La progresiva reducción en el número total de pasos por taller es reflejo de la evolución del negocio de postventa tras el inicio de la actual crisis económica en 2008.

El hecho de que los datos de pasos por taller para 2010 se circunscriban a los seis primeros meses del año se debe a que la marca generalista de nicho modificó la metodología de registro de pasos por taller a partir del tercer trimestre del dicho año. Este hecho no supone, a mi juicio, una limitación relevante, dado que en general se espera que un cliente fiel regrese al taller como media cada 12 meses o cada 20.000 kilómetros. Si tenemos en cuenta que el kilometraje medio anual que se realiza en España ronda los 14.000 kilómetros, el resultado sería que el cliente medio necesita exactamente año y medio realizar hacer dicho kilometraje. Por otro lado, considerando que las encuestas de

²⁷ DIARIO LA GACETA DE LOS NEGOCIOS (2010): “La crisis favorece las operaciones de postventa que se realizan en talleres no oficiales”, edición del 16 de Noviembre, pág. 30.

²⁸ DIARIO NEGOCIO (2012): “Los talleres de reparación de coches tampoco ven la luz”, edición del 15 de Marzo, pág. 8.

satisfacción de 2008 abarcan las visitas a taller realizadas entre enero y diciembre de dicho año, en realidad estaríamos abarcando dos años y medio, asegurando además el mínimo de año y medio para los clientes que acudieron al taller en diciembre de 2008.

Nos encontramos, por tanto, ante cuatro bases de datos (las dos de las encuestas de cada marca y las dos de pasos por taller) con la suficiente representatividad estadística como para permitir establecer conclusiones relevantes de cara a futuros estudios o al desarrollo de medidas de marketing y ventas.

A pesar de lo anterior, y considerando el hecho de que contar con dos marcas es ya de por sí un logro, la muestra obtenida resulta de gran validez, considerando el número total de individuos incluidos. Se puede afirmar, sin la menor duda que ningún estudio publicado en España sobre calidad de servicio postventa en automoción había contado hasta la fecha con una muestra tan amplia.

7. Variables de estudio.

Seguidamente se enumeran las variables que son comunes a los cuestionarios de ambas marcas, para a continuación exponer las variables relativas a la calidad de servicio exclusivas de la marca *premium*, dado que el modelo de ecuaciones estructurales se centra en esta marca. Para finalizar, se detallan las variables utilizadas para la modelización de ecuaciones estructurales.

7.1. Variables comunes a ambas marcas.

Se han tomado en consideración los siguientes grupos de variables:

1) **Grupo de variables 1.** Variables que definen actitudes u opiniones del cliente:

- *Satisfacción (SATISF)*: valoración global del nivel de satisfacción del cliente con el servicio recibido en el taller.

2) **Grupo de variables 2.** Variables que reflejan el comportamiento del cliente:

- *Fidelidad al taller (FIDTALL)*: se entenderá como fieles al taller a aquellos clientes que han vuelto al mismo taller durante los dos años siguientes a la encuesta de satisfacción.
- *Lealtad a la marca (LEAMAR)*: se entenderá como leales a la marca a aquellos clientes que han acudido a un taller de la red oficial durante los dos años siguientes a la encuesta de satisfacción.

3) **Grupo de variables 3.** Variables relativas a atributos del cliente o de su vehículo:

- *Marca del vehículo (MARCA)*: diferenciaremos entre vehículos marca *premium* y “generalista de nicho”.
- *Garantía (GARANT)*: entenderemos como en garantía a todos aquellos vehículos con dos o menos años de antigüedad en el momento del segundo paso por taller.
- *Tipo de intervención en el vehículo (INTERV)*: diferenciaremos entre revisión o mantenimiento, reparación mecánica, reparación de carrocería y otras operaciones.
- *Edad (EDAD)*: edad del encuestado en años.
- *Sexo (SEXO)*: sexo del encuestado.

En la tabla 5.6.1. refleja las variables objeto de estudio según los grupos antes definidos, determinando su tipo, escala de medición y demás detalles.

Tabla 5.6.1.
Definición de las variables de estudio.

Grupo	Nº Variable	Nombre corto	Nombre largo	Escala de medida	Nº de códigos	Respuesta múltiple
Actitudes / Opiniones	1	SATISF	Satisfacción global del cliente	Mixta (escala de Likert)	5	No
Comportamientos	2	LEAMAR	Lealtad a la marca	Categórica	2	No
	3	FIDTALL	Fidelidad al taller	Categórica	2	No
Atributos	4	MARCA	Marca del vehículo	Categórica	2	No
	5	GARANT	¿Está el vehículo en garantía?	Categórica	2	No
	6	INTERV	Tipo de intervención	Categórica	4	No
	7	EDAD	Edad	Numérica	-	No
	8	SEXO	Sexo	Categórica	2	No

Como se puede observar, aplicando la clasificación de escalas de Stevens²⁹, las variables han sido medidas con diferentes escalas:

- La variable correspondiente a la categoría de actitudes se ha medido en una escala mixta de tipo interválico, aplicando la *escala de Likert*. Esta escala se compone por cinco valores que miden el grado de importancia, identificación o competencia³⁰. El número de categorías establecido permite que la escala esté equilibrada –igual número de categorías favorables que desfavorables– con el fin de obtener una aproximación razonable a una escala de intervalos. Según la revisión de la literatura realizada por Churchill y Peter³¹, la elección de esta escala no afecta a la calidad de los resultados.
- Cuatro de las cinco variables relativas a comportamientos y atributos (fidelidad al taller, a la marca, marca del vehículo y si está en garantía o no), así como el sexo, dentro de la categoría de atributos, han sido medidas con una escala nominal o categórica, en concreto dicotómica de tipo binario, esto es, el valor 1 indica la presencia de la característica y el 0 la ausencia de la misma. Estas variables son fácilmente convertibles en numéricas en caso de que el análisis lo requiera.
- La otra variable categórica, el tipo de intervención, ha sido medida con una escala de 4 clases (“revisión o mantenimiento”, “reparación mecánica”, “reparación de carrocería” y “otras operaciones”).
- La segunda de las variables de la categoría de atributos, la edad, ha sido medida en una escala numérica.

La cantidad y tipo de variables se ha visto fuertemente condicionada por encontrarnos ante datos de tipo secundario, esto es, por recurrir para esta investigación a las encuestas de calidad de servicio de las dos marcas participantes en el estudio.

²⁹ STEVENS, S.S. (1946): “On the Theory of Scales of Measurement”, *Science*, núm. 103, págs. 677-680; en SANTESMASES, M. (2009b), ob. cit., pág. 83.

³⁰ SARRO ÁLVAREZ, M.M. (2000): ob. cit., pág. 192.

³¹ CHURCHILL, Jr., G.A. (1987): ob. cit.; en SARRO ÁLVAREZ, M.M. (2000): ob. cit., pág. 192.

7.2. Variables de calidad de servicio para la marca “premium”.

En lo que se refiere a los factores de servicio para la marca *premium*, en la cual se centrará el modelo de ecuaciones estructurales, el cuestionario de dicha marca recoge la valoración del cliente para los siguientes componentes de la calidad de servicio:

1. *Plazo de cita previa (PLAZOCIT)*: valoración de la capacidad del taller para fijar la cita en un plazo razonable.
2. *Esfuerzo de cita (ESFCITA)*: esfuerzo del taller para adaptarse al día y la hora que más le convenía al cliente.
3. *Espera en recepción (ESPERE)*: tiempo de espera desde su llegada al taller hasta que le atendieron.
4. *Horarios de atención (HORAR)*: amplitud de los días y horarios de apertura.
5. *Ubicación del taller (LOCALIZA)*: localización física del taller, en qué medida es adecuada para el cliente.
6. *Aparcamiento (APARCAR)*: facilidad para aparcar.
7. *Zona de espera (ZESPE)*: valoración general de la zona de espera.
8. *Limpieza de la zona de espera (LIMZESPE)*: nivel de limpieza de la zona de espera.
9. *Comodidades de la zona de espera (COMOESPE)*: comodidades disponibles (bebidas, revistas, TV, etc.).
10. *Consejos de servicio (CONSEJO)*: asesoramiento recibido sobre necesidades de servicio.
11. *Amabilidad (AMABILID)*: amabilidad y trato del personal.
12. *Credibilidad (CREDIBIL)*: credibilidad del personal.
13. *Conocimientos y experiencia del asesor de servicio (COEXAS)*: conocimientos y experiencia de la persona que le atendió en la recepción.
14. *Atención a consultas (ATDUDAS)*: atención prestada a las preguntas del cliente.
15. *Respuesta a consultas (RESDUDAS)*: si aclararon correctamente las dudas o consultas del cliente.
16. *Comprensión problemas (ENTPROBL)*: comprensión de los problemas o necesidades del vehículo indicados por el cliente.

17. *Cumplimiento del servicio (CUMPSEER)*: nivel de cumplimiento del servicio acordado en cuanto a citas, trabajos, plazos, etc.
18. *Tiempo de finalización del servicio (TPOSERVI)*: tiempo empleado en terminar la reparación o mantenimiento que realizados.
19. *Cumplimiento de plazos (CUMPLAZ)*: puntualidad para tener su coche listo según el plazo indicado.
20. *Explicación del trabajo (EXPTRABA)*: explicación del trabajo realizado en su coche.
21. *Atención en la explicación de la factura (ATEEXPLI)*: Atención al explicarle los costes del trabajo realizado.
22. *Proceso de pago (PROCPAGO)*: valoración del proceso de pago por el servicio en cuanto a agilidad para pagar la intervención, medios de pago admitidos, etc.
23. *Limpieza del vehículo (LIMPVEHI)*: limpieza y aspecto del coche cuando se lo entregaron.
24. *Tiempo necesario para la recogida (TPORECOG)*: tiempo que le llevó pagar y recoger el coche.
25. *Capacidad de diagnóstico (CAPDIAGN)*: capacidad para diagnosticar los problemas del coche.
26. *Calidad de la intervención (CALIDTRA)*: Calidad del trabajo realizado en su coche a nivel técnico.
27. *Esmero (ESMERO)*: esmero, cuidado en cumplir todo lo solicitado.
28. *Disponibilidad de recambios (DISPOREC)*: disponibilidad a tiempo de las piezas de repuesto necesarias para la intervención.
29. *Confianza (CONFIANZ)*: hasta qué punto el personal del taller transmite confianza y fiabilidad.

Adicionalmente, también se recoge la valoración del cliente a su vehículo:

30. *Satisfacción con el vehículo (SATVEHIC)*: grado de satisfacción del cliente con su vehículo.

Estas variables, todas ellas mixtas, se han medido mediante una escala de Likert de 10 categorías, aunque los datos se han reconvertido a 5 categorías para unificar la escala de medida con la marca generalista.

7.3. Variables del modelo de ecuaciones estructurales.

Para comprender la definición de las variables utilizadas en el modelo planteado es necesario hacer una introducción sobre la técnica utilizada, la modelización de ecuaciones estructurales (SEM – *Structural Equation Modelling*).

7.3.1. Los modelos de ecuaciones estructurales.

Las técnicas de modelización de ecuaciones estructurales son consideradas como una segunda generación de las técnicas de análisis de datos (Bagozzi y Fornell, 1982³²), pues han supuesto un cambio radical en la naturaleza de la investigación internacional sobre marketing y management³³.

La modelización de ecuaciones estructurales (SEM) y la modelización en senderos o *paths* con variables latentes (LVP) se utilizan en la investigación de marketing para medir complejas relaciones causa-efecto³⁴. Estas técnicas permiten examinar simultáneamente un sistema de relaciones de dependencia, así como trabajar con conceptos inobservables directamente, denominados variables latentes, constructos o factores.

Las técnicas SEM permiten examinar las relaciones entre una o más variables independientes, continuas o discretas, con una o más variables dependientes, también continuas o discretas. Tanto las variables dependientes pueden ser latentes o medibles. La modelización estructural también es denominada modelización causal, análisis causal,

³² VIEIRA MARANGON, V.L. (2010): *El marketing de relaciones de las universidades privadas de Brasil: efectos de la orientación al aprendizaje y al mercado*, tesis doctoral, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares, pág. 262.

³³ HENSELER, J., RINGLE, C. y SINKOVICS, R. (2009): "The use of partial least squares path modeling in international marketing", *Advances in International Marketing (AIM)*, vol. 20, pág. 277.

³⁴ RINGLE, C.M., WENDE, S. y WILL, A. (2010): "Finite Mixture Partial Least Squares Analysis: Methodology and Numerical Examples", en ESPOSITO V. (2010): *Handbook of Partial Least Squares*, Springer-Verlag, Heidelberg (Alemania), pág. 195.

modelización simultánea de ecuaciones, análisis de estructuras de covarianza, análisis de pasos o secuencias, o análisis confirmatorio de factores³⁵. Las técnicas SEM tienen como un importante campo de aplicación la medición de la satisfacción del cliente, que está muy relacionada con la necesidad de identificar segmentos de clientes diferenciados³⁶.

La mayoría de las técnicas multivariable tienen una limitación común: cada técnica puede examinar sólo una relación al mismo tiempo, incluidas las técnicas que tienen en cuenta varias variables dependientes. Los modelos de ecuaciones estructurales, por el contrario, examinan simultáneamente varias relaciones de dependencia y son particularmente útiles cuando una variable dependiente se convierte en independiente en ulteriores relaciones de dependencia. Este conjunto de relaciones, cada una con variables dependientes e independientes, es la base del modelo de ecuaciones estructurales. Así, estas técnicas tienen el gran atractivo de proporcionar un método directo de tratar con múltiples relaciones simultáneamente y de ser capaces de evaluar estas relaciones exhaustivamente, proporcionando una transición desde el análisis exploratorio al confirmatorio (Hair *et al.*, 1999³⁷). Quizás debido a ello, el uso de las técnicas SEM se ha convertido prácticamente en un estándar en la investigación de *marketing* y *management* cuando se trata de establecer relaciones causa-efecto entre constructos latentes³⁸.

Para facilitar la comprensión de las relaciones entre las variables, estas normalmente se representan gráficamente a través de “diagramas de secuencias” o “diagramas de pasos”. Estos diagramas son fundamentales porque permiten al investigador mostrar el grupo de relaciones que son objeto de las hipótesis de estudio, clarificar sus relaciones y convertirlas directamente en las ecuaciones necesarias para el análisis³⁹.

³⁵ ULLMAN, J.B., y BENTLER, P.M. (2001): “Structural equation modelling”, en WEINER, I.B.: *Handbook of Psychology*, 2ª edición, John Wiley & Sons, Hoboken (EE.UU.), pág. 661.

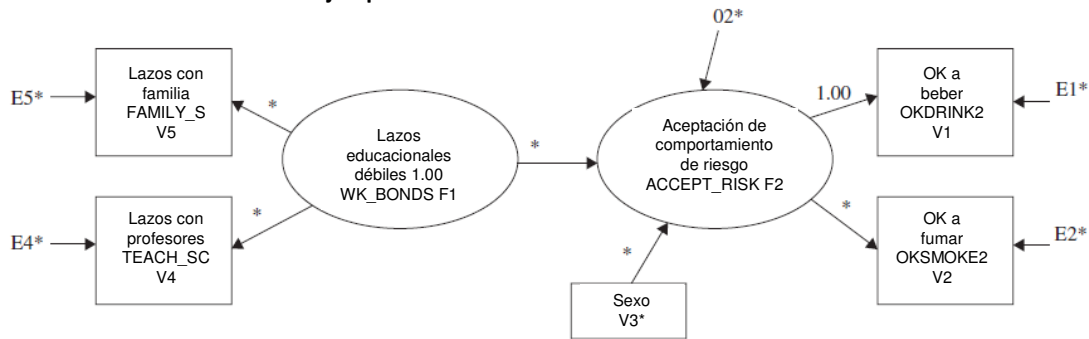
³⁶ RINGLE, C.M., WENDE, S. y WILL, A. (2010): *ob. cit.*, pág. 196.

³⁷ VIEIRA MARANGON, V.L. (2010): *ob. cit.*, pág. 263.

³⁸ HAIR, J.F., RINGLE, .M. y SARSTEDT, M. (2011): “PLS-SEM: Indeed a silver bullet”, *The Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 19, núm. 2, pág. 139.

³⁹ ULLMAN, J.B., y BENTLER, P.M. (2001): *ob. cit.* pág. 662.

Figura 5.7.3.1.1.
Ejemplo de modelo de ecuaciones estructurales.



Fuente: Ullman y Bentler (2001).

Existen varias normas en la representación de diagramas SEM⁴⁰:

- Los factores, que pueden tener dos o más indicadores, y que también son denominados variables latentes, constructos o variables no observables, son representados por círculos u óvalos.
- Las variables observadas, también denominadas variables medibles, indicadores o variables manifiestas, se representan mediante cuadrados o rectángulos. Los indicadores sirven para medir la variable latente.
- Las relaciones entre variables se representan por flechas, ya sea con una o con dos puntas. Una flecha con una punta representa una relación directa hipotética entre dos variables, siendo la variable a la que apunta la flecha la variable dependiente. Una flecha con dos puntas representa una correlación entre dos variables.

La modelización de ecuaciones estructurales es más un grupo de técnicas confirmatorias que exploratorias, dado que permiten estimar y evaluar un modelo diseñado en base a la teoría. El investigador, basándose en su conocimiento teórico, diseña un modelo que intenta representar de forma sencilla la realidad subyacente en las variables latentes, especificando las relaciones entre ellas.

La modelización en ecuaciones estructurales sigue una metodología que consta de las siguientes etapas⁴¹:

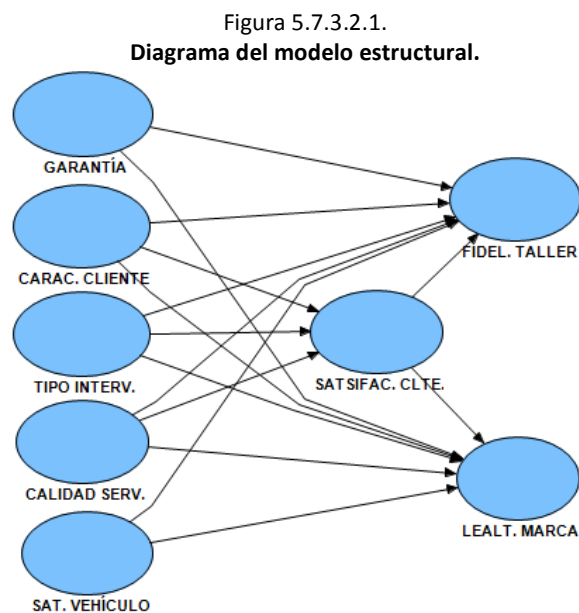
⁴⁰ *Ibidem*, pág. 661.

1. Desarrollo de un modelo basado en la teoría y construcción del diagrama de relaciones causales.
2. Estimación y prueba del modelo.
3. Evaluación del modelo.
4. Modificación del modelo.

Podemos distinguir dos familias de técnicas de modelización de ecuaciones estructurales: las basadas en la covarianza (CB-SEM), entre las cuales destaca LISREL, y las basadas en la varianza, entre las cuales la más representativa es la modelización de rutas mediante mínimos cuadrados parciales (*partial least squares path modeling* PLS-SEM)⁴². Será este último grupo de técnicas el que se aplicará en el presente estudio.

7.3.2. Definición de las variables del modelo y sus relaciones causales.

La siguiente figura representa el modelo estructural planteado en este estudio:



⁴¹ *Ibidem*, pág. 663.

⁴² HENSELER, J., RINGLE, C. y SINKOVICS, R. (2009): ob. cit., pág. 277.

El primer paso para la elaboración de este modelo ha sido la conceptualización de las variables latentes y sus relaciones, teniendo como guía las teorías estudiadas:

Variables latentes del modelo (constructos-conceptos) e indicadores (variables observables):

- a) **Calidad de servicio:** podemos definir la calidad de servicio, desde la óptica del cliente, como el resultado de un proceso donde el consumidor compara sus expectativas con la percepción del servicio que ha recibido⁴³, es decir, lo percibido con lo esperado⁴⁴. Considerando que la calidad percibida se define y se mide como una evaluación del desempeño a nivel de atributo⁴⁵, la mediremos a partir de los componentes principales de los atributos del servicio postventa de automoción recogidos en la encuesta de calidad de servicio de la marca *premium* (enumerados en el apartado 7.2. del presente capítulo). Dichos componentes principales se obtendrán a lo largo del estudio mediante la aplicación del análisis factorial a dichos factores.
- b) **Satisfacción:** la Satisfacción del Cliente es "la sensación de placer o decepción que resulta de comparar la experiencia de un producto con las expectativas de beneficio previas"⁴⁶. En este modelo se trata de la satisfacción con el servicio recibido, un constructo formado a partir de una única variable observable, la satisfacción global del cliente, medida a través de las encuestas de satisfacción.
- c) **Tipo de intervención:** Aunque la base de datos diferencia entre revisión o mantenimiento, reparación mecánica, reparación de carrocería y otras operaciones, para este modelo diferenciaremos únicamente entre intervenciones de alta competencia (revisión, mantenimiento o reparación de chapa) e intervenciones de competencia media o baja (resto). Se trata de un constructo formado a partir de una única variable observable, el tipo de intervención.
- d) **Satisfacción con el vehículo:** como se ha indicado para el constructo "b", la Satisfacción del Cliente es "la sensación de placer o decepción que resulta de

⁴³ GRÖNROOS, C. (1984): ob. cit, pág. 36.

⁴⁴ PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. y BERRY, L. (1988): ob. cit., pág. 15.

⁴⁵ OLSEN, S.O. (2002): ob cit., pág. 243.

⁴⁶ KOTLER, P. (2006): *Dirección de marketing*, 12ª Edición, Pearson Prentice Hall, Madrid, pág. 150.

comparar la experiencia de un producto con las expectativas de beneficio previas⁴⁷. En este caso se trata de la satisfacción con el vehículo un constructo formado a partir de una única variable observable, la satisfacción del cliente con el vehículo, medida a través de las encuestas de satisfacción.

- e) **Características del cliente:** se refiere al tipo de cliente según sus características. Es un constructo formado a partir de las variables observables sexo y edad.
- f) **Situación en garantía:** entenderemos como en garantía a todos aquellos vehículos con dos o menos años de antigüedad en el momento del segundo paso por taller. Se trata de un constructo formado a partir de una única variable observable, la situación en garantía del vehículo. Este dato se ha calculado a partir de la fecha de matriculación, registrada por el taller durante la visita del cliente.
- g) **Fidelidad al taller:** entenderemos fidelidad a partir del comportamiento repetido de compra. En el presente modelo la fidelidad es un constructo formado a partir de una variable observable, la fidelidad al taller medida a través del comportamiento repetido de visita al mismo taller.
- h) **Lealtad a la marca:** entenderemos lealtad a partir del comportamiento repetido de compra. La fidelidad es un constructo formado a partir de una variable, observable, la lealtad a la marca medida a través del comportamiento repetido de visita a la red oficial.

8. Técnicas estadísticas utilizadas para el análisis de la información.

Una vez recogida la información que sirve de base para el estudio, debe procederse a su tratamiento estadístico⁴⁸. Para la presente investigación se han utilizado métodos de análisis univariados, bivariados y multivariados, de acuerdo con el esquema reflejado en la tabla 5.8.1.:

⁴⁷ *Ibidem*, pág. 150.

⁴⁸ SARRO, M.M. (2000): ob. cit., pág. 205.

Tabla 5.8.1.
Técnicas estadísticas utilizadas.

<p>ANÁLISIS ESTADÍSTICOS UNIVARIABLES</p> <p>1) Estadísticas básicas:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Número de casos▪ Máximo▪ Mínimo▪ Media aritmética▪ Mediana▪ Moda▪ Varianza▪ Desviación estándar <p>2) Tabulación simple</p>
<p>ANÁLISIS ESTADÍSTICOS BIVARIABLES</p> <p>1) Tabulación cruzada</p>
<p>ANÁLISIS ESTADÍSTICOS MULTIVARIABLES</p> <p>1) Análisis de dependencias</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Análisis de clasificación múltiple (ACM).▪ Análisis AID (<i>Automatic Interaction Detection</i>). <p>2) Análisis de interdependencias</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Análisis de componentes principales.▪ Mínimos cuadrados parciales – PLS (<i>partial least squares</i>).

Con estos análisis se pretende dar cumplimiento a los objetivos fijados en esta investigación, así como contrastar las hipótesis planteadas. A continuación se describen de una manera resumida las técnicas de análisis multivariable utilizadas en el presente estudio.

8.1. Análisis estadísticos multivariable: análisis de dependencias.

A continuación se describen someramente las técnicas de análisis de dependencias utilizadas, esto es, el análisis de clasificación múltiple y el análisis AID.

8.1.1. Análisis de clasificación múltiple (ACM).

El análisis de clasificación múltiple (ACM) es una técnica de análisis estadístico diseñada por Andrews *et al.* (1967, 1973⁴⁹), que analiza la relación entre una variable dependiente o criterio y varias variables explicativas o predictoras. Puede detectar relaciones no lineales, midiendo el efecto global de cada variable explicativa, tanto individualmente como teniendo en cuenta el efecto simultáneo de todas las demás variables. En su formulación es similar al modelo de regresión lineal, aunque se diferencia de éste en que la ordenada en el origen, que es un parámetro a estimar en función de la regresión, se sustituye por el valor medio de la variable dependiente. Además, se diferencia del análisis de regresión en que no hay necesidad de transformar en ficticias las variables explicativas medidas con escalas nominales, sino que pueden tratarse directamente. Por último, los coeficientes de la función obtenida con el ACM expresan ajustes con respecto al valor medio de la variable dependiente.

En esta investigación se ha utilizado el análisis ACM para determinar la influencia sobre fidelidad al taller y sobre la lealtad a la red oficial de las variables que son comunes a ambas marcas. Este análisis se ha hecho tanto para el conjunto de la muestra como para cada una de las marcas por separado.

8.1.2. Análisis AID (*Automatic Interaction Detection*).

Las siglas AID corresponden a la locución inglesa *automatic interaction detection* (detección automática de interacciones). Es una técnica de análisis estadístico que se utiliza en investigación social y de mercados para estudiar la relación de dependencia entre una variable criterio (variable dependiente) y múltiples predictoras (variables independientes o explicativas). Además, como su nombre indica, detecta el efecto y las interacciones existentes entre las variables explicativas. No proporciona, sin embargo, una función que determine la relación existente entre la variable dependiente y las independientes⁵⁰.

⁴⁹ SANTESMASES, M. (2009b): ob. cit., pág. 303.

⁵⁰ *Ibidem*, pág. 311.

La principal aplicación del análisis AID es la segmentación de mercados, en la que se trata de dividir a un conjunto de individuos o entidades de acuerdo con un determinado comportamiento o actividad que sirva de variable criterio. El análisis AID procede de forma secuencial, mediante el análisis de la varianza, realizando divisiones dicotómicas de la variable dependiente a explicar.

En el presente trabajo se ha utilizado el análisis AID de forma complementaria al ACM, Este dado que nos permite hacer un *screaming* de las posibles variables explicativas, las comunes a ambos cuestionarios, indicándonos los principales factores que influyen en la decisión de volver al taller o la red oficial. Este análisis se ha hecho tanto para el conjunto de la muestra como para cada una de las marcas por separado.

8.2. *Análisis estadísticos multivariable: análisis de interdependencias.*

A continuación se describen las técnicas de análisis de interdependencias utilizadas, esto es, el análisis de grupos, el análisis de componentes principales y el análisis de mínimos cuadrados parciales o PLS.

8.2.1. Análisis de componentes principales.

El análisis de componentes principales es una técnica de análisis factorial que sirve para desvelar las dimensiones o factores subyacentes en la asociación o relación entre los valores de las variables analizadas (Harman, 1976, Rummel, 1970)⁵¹. Es una técnica que trata de identificar la estructura de un conjunto de variables observadas de tal forma que, mediante la identificación de las interrelaciones entre las variables (medidas por las correlaciones o por las covarianzas), se obtiene un nuevo conjunto de variables, menor en número que el conjunto de partida, que expresa lo que hay en común entre las variables originales.

El análisis de componentes principales (ACP) es una de las técnicas de análisis factorial más populares. Para su aplicación de parte de la matriz de covarianzas o de coeficientes de correlación entre todos los pares de variables incluidas en el análisis, y se obtienen tantos

⁵¹ *Ibidem*, pág. 395.

factores o componentes como variables tiene el conjunto de datos analizados, siendo cada factor una combinación lineal de las variables originales⁵².

En este trabajo se emplea el ACP para identificar las correlaciones entre las variables observables de la principal variable latente del modelo, la calidad de servicio, y reducir así el número de indicadores de dicho constructo.

Como los factores no son observables, su denominación será subjetiva, aunque se basará en la correlación entre las variables originales (observables) y los factores obtenidos por combinación lineal de aquellas, esto es, las cargas de los factores.

La determinación del número de factores a retener es, en cierto modo, arbitraria y queda a juicio del investigador, aunque existen algunos criterios que ayudan a decidir el número de factores significativos, como el de retener los factores con valor propio o autovalor (raíz característica de una matriz cuadrada de covarianzas o coeficientes de correlación que expresa la varianza asociada a cada factor) cercano o superior a 1.

Para facilitar la interpretación del significado de los factores seleccionados, se utilizará el método *varimax* de rotación ortogonal de los ejes factoriales, de tal forma que se consiga que la correlación de cada una de las variables sea lo más próxima a 1 con sólo uno de los factores y próxima a 0 con todos los demás (Kaiser, 1958 y Harman, 1976⁵³). Se denomina carga del factor a la correlación que existe entre una variable original y un factor obtenido por combinación lineal de las variables originales. La suma de los cuadrados de las cargas de los factores retenidos con cada variable original es la comunalidad de dicha variable. La comunalidad expresa la proporción de varianza de la variable extraída o explicada con m factores, donde m es el número de factores retenidos (entre 1 y el número total de variables originales). Si m es igual al número de variables, la comunalidad será igual a 1 (100 por 100 de explicación de la varianza con la totalidad de los factores).

⁵² *Ibidem*, pág. 395.

⁵³ *Ibidem*, pág. 397.

Antes de la aplicación del análisis de componentes principales es necesario comprobar si la correlación entre las variables analizadas es lo suficientemente grande como para justificar la factorización de la matriz de coeficientes de correlación. Para ello se aplicará el test de Bartlett (1950)⁵⁴, que parte de la hipótesis nula de que la matriz de coeficientes de correlación no es significativamente distinta de una matriz identidad, en la que todos los elementos son cero, excepto lo de la diagonal principal que toman valor 1. De esta forma, cuando la hipótesis nula se rechaza, es adecuada la utilización del análisis factorial.

8.2.2. Mínimos cuadrados parciales – PLS (*partial least squares*).

La modelización de ecuaciones estructurales (SEM) apareció en la literatura de marketing a principios de los años 80 (Bagozzi, 1994; Bagozzi y Yi, 1988; Wold, 1984; Fornell y Larcker 1981a, 1981b), y se ha vuelto muy popular en los últimos años. Mientras que hasta 1990 se publicaron menos de 10 artículos aplicando SEM, dos tercios de los artículos publicados entre 1995 y 2007 aplicaban estas técnicas (Babin et al. 2008)⁵⁵. El análisis SEM permite testear conceptos y teorías completas (Rigdon, 1998), siendo además especialmente valorado por los investigadores su capacidad para evaluar variables latentes a nivel de observación (modelo externo o de medición) y testear relaciones entre estas variables a nivel teórico (modelo interno o estructural) (Bollen, 1989)⁵⁶.

El interés por testear teorías y conceptos es una de las principales razones que ha llevado a los investigadores del área de empresa, especialmente los de marketing, a adoptar las técnicas SEM. Para muchos investigadores, el análisis SEM equivale a aplicar técnicas basadas en análisis de covarianza (CB-SEM), usando paquetes informáticos como Amos, EQS, LISREL o Mplus. A pesar de ello, lo cierto es que las técnicas SEM también comprenden otra perspectiva de gran utilidad, la de las técnicas de análisis de varianza, entre las cuales destaca la técnica de mínimos cuadrados parciales o *partial least squares SEM* (PLS-SEM)⁵⁷, que será la utilizada en el presente estudio.

⁵⁴ *Ibidem*, pág. 396.

⁵⁵ HAIR, J.F., RINGLE, M. y SARSTEDT, M. (2011): ob. cit. pág. 139.

⁵⁶ HAIR, J.F., STARSTEDT, M., RINGLE, C.M. y MENA, J.A. (2012): "An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research", *Journal of the Academy of Marketing Science*, núm. 40, pág. 414.

⁵⁷ HAIR, J.F., RINGLE, C.M. y SARSTEDT, M. (2011): ob. cit. pág. 139.

PLS es una técnica de análisis causal diseñada por Wold (1974, 1982, 1985) para el análisis de datos multidimensionales, y que desde su creación ha sufrido diversas mejoras y modificaciones⁵⁸ (ej.: Lohmöller, 1989⁵⁹). PLS busca maximizar la varianza explicada de las variables latentes o constructos, al contrario que las técnicas CB, que buscan reproducir la matriz teórica de covarianzas. Aunque es mucho menos popular que las técnicas CB-SEM, PLS-SEM se aplica cada vez más, como demuestra el hecho de que en los últimos años se hayan publicado numerosos estudios usando esta técnica en las principales revistas de marketing. Si se utiliza apropiadamente, PLS-SEM tiene ventajas sobre CB-SEM⁶⁰. Entre las razones que nos han llevado a aplicar esta técnica para el presente estudio podemos destacar las siguientes características⁶¹:

- Ofrece valores para las variables latentes, que representan constructos, y que se miden a través de uno o varios indicadores (variables medibles).
- Permite estimar modelos muy complejos con muchas variables latentes y medibles.
- Se basa en supuestos menos estrictos que CB sobre la distribución de las variables.
- Sirve tanto para modelos reflectivos como formativos de medición.

Adicionalmente, y aunque no es el caso de este estudio, PLS permite reducir el impacto de la utilización de muestras pequeñas, y por tanto se puede usar en situaciones donde otras técnicas no son aplicables.

Las diferencias fundamentales entre PLS y otros métodos de modelización de ecuaciones estructurales basados en la covarianza (CB-SEM) se exponen en la tabla 5.8.2.2.1.:

⁵⁸ HENSELER, J., RINGLE, C.M. y SINKOVICS, R. (2009): ob. cit., pág. 284.

⁵⁹ en RIGDON, E.E., RINGLE, C.M. y SARSTEDT, M. (2010): "Structural modeling of heterogeneous data with partial least squares", en MALHOTRA, N.K. (2010): *Review of Marketing Research*, vol. 7, Emerald Group Publishing Limited, Bingley (Reino Unido), pág. 256.

⁶⁰ HAIR, J.F., RINGLE, .M. y SARSTEDT, M. (2011): ob. cit. pág. 139.

⁶¹ HENSELER, J., RINGLE, C. y SINKOVICS, R. (2009): ob. cit., pág. 283.

Tabla 5.8.2.2.1.
Diferencias entre PLS y otros métodos.

PLS	Métodos CB-SEM
Objetivo: se adapta mejor para aplicaciones predictivas y desarrollo de teorías (análisis exploratorio), aunque también puede ser utilizada en la confirmación de teorías (análisis confirmatorio)	Objetivo: adecuados para confirmación de teorías (análisis confirmatorio).
Basado en la varianza.	Basados en la covarianza.
Se orienta principalmente para el análisis causal predictivo en situaciones de alta complejidad con un conocimiento teórico escaso.	Más aplicables en situaciones en las que la teoría previa es sólida y tiene como meta un mayor desarrollo y evaluación de la teoría (análisis confirmatorio).
Aplica una secuencia iterativa de OLS (mínimos cuadrados ordinarios) y regresiones lineales múltiples, analizando un constructo cada vez.	Aplican derivadas de segundo orden, como las funciones de máxima verosimilitud para maximizar las estimaciones de los parámetros.
Maximiza la varianza explicada de las variables endógenas latentes. Estima los parámetros del modelo que minimizan la varianza residual de todas las variables dependientes del modelo.	Estima los parámetros del modelo que minimizan la discrepancia entre la matriz de covarianzas estimadas y la de la muestra.
Se adapta particularmente al análisis de muestras de datos pequeñas y datos que no muestran necesariamente la distribución normal multivariante.	Requieren una muestra mínima de 100 o 150, y exigen una distribución normal de los datos.
Análisis de medidas reflectivas y formativas.	Análisis de medidas reflectivas.

Fuente: Vieira (2010).

Podemos decir que los procedimientos SEM basados en la covarianza (ej. ML, GLS, ULS) y PLS, basado en la varianza, no compiten entre sí, sino que son complementarios. Los primeros se orientan a la teoría, y enfatizan la transición del análisis exploratorio al confirmatorio, mientras que PLS tiene como objetivo el análisis causal predictivo en situaciones de alta complejidad e insuficiente base teórica⁶². De hecho, PLS fue desarrollado como una alternativa a CB-SEM, buscando un mayor énfasis en la predicción y a la vez una relajación en las necesidades de datos y de especificación de las relaciones (Dijkstra, 2010; Jöreskog y Wold 1982)⁶³. En general, las debilidades de PLS-SEM son las fortalezas de CB-SEM y *viceversa*, de modo que ninguno de los métodos puede calificarse de superior al otro.

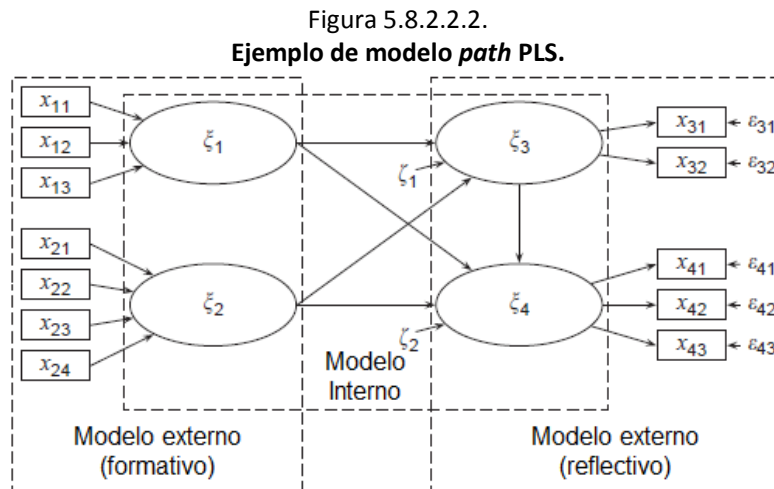
⁶² *Ibidem*, pág. 283.

⁶³ HAIR, J.F., STARSTEDT, M., RINGLE, C.M. y MENA, J.A. (2012): ob. cit., pág. 415.

PLS sirve para el análisis causal predictivo cuando los modelos analizados son complejos o de conocimiento teórico escaso. Esta técnica es apropiada para ser utilizada en una situación de desarrollo de la teoría (Wold, 1979)⁶⁴, que utiliza un enfoque basado en componentes para la estimación y se basa en correlaciones.

La aplicación de PLS permite probar modelos estructurales: se trata de un método para la estimación de modelos de “senderos” o *paths* que conllevan constructos latentes medidos indirectamente a través de indicadores⁶⁵. Toda la información entre los bloques de indicadores es transportada por las variables latentes a través de relaciones internas del modelo⁶⁶.

Los modelos *path* PLS se definen formalmente por dos juegos de ecuaciones lineales: el modelo interno o estructural y el externo o de medición. El modelo estructural, especifica las relaciones entre las variables no observables o latentes, mientras que el externo o de medición, especifica las relaciones entre las variables latentes y sus respectivas variables observables o manifiestas⁶⁷, es decir, las variables latentes se expresan como una función lineal de sus indicadores⁶⁸.



Fuente: Henseller *et al.* (2009).

⁶⁴ VIEIRA MARANGON, V.L. (2010): ob. cit., pág. 277.

⁶⁵ *Ibidem*, pág. 277.

⁶⁶ WOLD, H. (2006): “Partial Least Squares”, *Encyclopedia of Statistical Sciences*, John Wiley & Sons, Hoboken (EE.UU.), [onlinelibrary.wiley.com], pág. 1.

⁶⁷ HENSELER, J., RINGLE, C. y SINKOVICS, R. (2009): ob. cit., pág. 284.

⁶⁸ RIGDON, E.E., RINGLE, C.M. y SARSTEDT, M. (2010): ob. cit., pág. 258.

La modelización en senderos PLS incluye dos tipos de modelos externos de medición: reflectivos (causales) y formativos (de efecto). La selección de una u otra modalidad es fruto del razonamiento teórico⁶⁹:

- Los modelos reflectivos muestran relaciones causales de la variable latente hacia las variables manifiestas o medibles. Así cada variable medible es función lineal de sus variables latentes.
- Los modelos formativos de un modelo de medición muestran relaciones causales de las variables medibles hacia la variable latente.

Ambos tipos de modelos se detallan en el apartado siguiente.

En la modelización PLS, la estimación de parámetros se realiza mediante un algoritmo multietapa⁷⁰. El algoritmo PLS es esencialmente una secuencia de regresiones en términos de vectores ponderados, que actúa en tres etapas⁷¹:

1. Estimación iterativa de los valores de las variables latentes en un proceso de cuatro pasos que se repite hasta que se alcanza el punto de convergencia.
2. Estimación de las cargas / pesos externos y coeficientes de sendero (*path*).
3. Estimación de los parámetros de localización.

La modelización PLS tiene como objetivo la predicción de las variables dependientes, tanto latentes como manifiestas. Este objetivo se traduce en la búsqueda de la maximización de la varianza explicada (R^2) de las variables dependientes. Podemos decir que PLS está diseñado para explicar la varianza, es decir, para analizar la importancia de las relaciones y su R^2 resultante, como en una regresión lineal.

Cuando se utiliza PLS hay que tener en cuenta tres consideraciones metodológicas que son relevantes para su aplicación en el campo de investigación en ciencias sociales⁷²:

⁶⁹ HENSELER, J., RINGLE, C. y SINKOVICS, R. (2009): ob. cit., pág. 285.

⁷⁰ RIGDON, E.E., RINGLE, C.M. y SARSTEDT, M. (2010): ob. cit., pág. 259.

⁷¹ HENSELER, J., RINGLE, C. y SINKOVICS, R. (2009): ob. cit., pág. 287.

1. Determinar la naturaleza apropiada de las relaciones entre medidas y constructos.
2. Valorar la fiabilidad y la validez de las medidas.
3. Interpretar los coeficientes estructurales, determinando la adecuación del modelo, para finalmente seleccionar un modelo final a partir del conjunto de alternativas disponibles.

8.2.2.1. Naturaleza de las relaciones entre medidas y constructos.

El primer paso para un estudio con PLS consiste en especificar tanto el modelo estructural o interno como el de medición o externo. El modelo estructural describe las relaciones entre las variables latentes (constructos) planteadas en la teoría y el modelo de medición las relaciones entre las variables observables y las variables latentes⁷³. Cada variable latente es observada indirectamente por un bloque de indicadores manifiestos⁷⁴. La dirección de las relaciones en el modelo de medición, esto es, de la causalidad entre la variable latente y sus indicadores pueden ser descritas como reflectivas o formativas⁷⁵:

a) *Relaciones formativas entre las variables observadas y las variables latentes.* Según Cohen (1990)⁷⁶, en general, un constructo con indicadores formativos implica que el constructo es expresado como función de las variables observables (VO) más un factor de distorsión. Es decir, las VO “forman”, causan o preceden al constructo. El constructo definido está completamente determinado por una combinación lineal de sus indicadores. Estos indicadores pueden denominarse indicadores causales, puesto que “provocan” la existencia del constructo.

⁷² VIEIRA MARANGON, V.L. (2010): ob. cit., pág. 279.

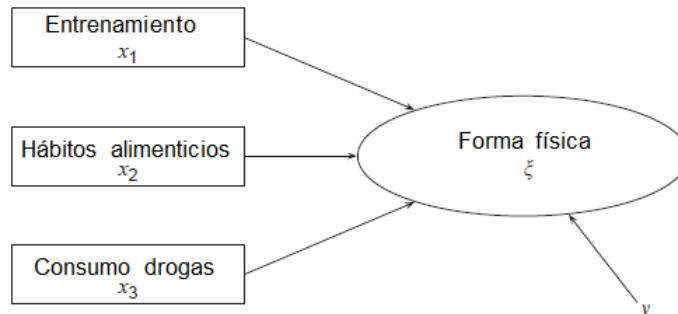
⁷³ *Ibidem*, pág. 279.

⁷⁴ WOLD, H. (2006): ob. cit., pág. 1.

⁷⁵ HENSELER, J., RINGLE, C. y SINKOVICS, R. (2009): ob. cit., pág. 289.

⁷⁶ VIEIRA MARANGON, V.L. (2010): ob. cit., pág. 280.

Figura 5.8.2.2.1.1.
Constructo formativo.

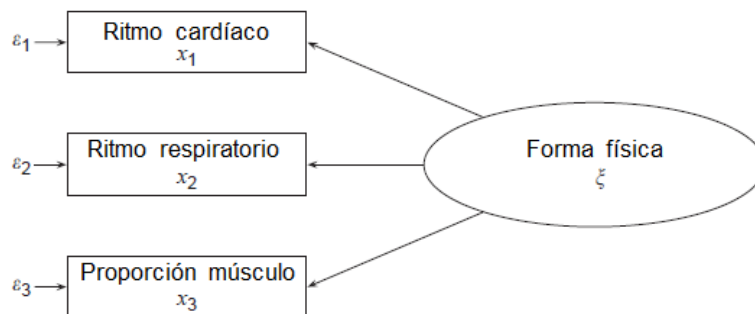


Fuente: Henseler *et al.* (2009).

b) *Relaciones reflectivas entre las variables observadas y las variables latentes.* Un constructo con indicadores reflectivos es aquel en que las variables observables son expresadas como una función del constructo. En este caso los indicadores “reflejan” o son manifestaciones del constructo, siendo éste el que da origen o causa a las medidas observadas. El constructo precede a los indicadores en un sentido causal⁷⁷, o en otras palabras, cambios en el constructo se manifestarán en cambios de sus indicadores⁷⁸.

Cada indicador de efecto reflectivo es una medida de las variables latentes. De esa manera cada indicador puede definirse como una función lineal de la variable latente, más un término de error. La existencia de correlaciones elevadas entre los indicadores aumenta la consistencia interna del constructo y los análisis de dimensionalidad, fiabilidad y validez la confirman.

Figura 5.8.2.2.1.2.
Constructo reflectivo.



Fuente: Henseler *et al.* (2009).

⁷⁷ *Ibidem*, pág. 280.

⁷⁸ HENSELER, J., RINGLE, C. y SINKOVICS, R. (2009): ob. cit., pág. 289.

Las relaciones formativas están materializadas por los pesos π_1, π_2, π_3 , mientras las relaciones reflectivas están materializadas por las cargas factoriales $\lambda_1, \lambda_2, \lambda_3$. En un modelo reflectivo la varianza del constructo es igual a la comunalidad de los indicadores, mientras que en el modelo formativo, la varianza es igual a la varianza de todos los indicadores.

La selección del modelo de medida, depende, básicamente, de la teoría que sustenta el modelo y de las variables utilizadas.

La modelización PLS no proporciona ningún criterio global para valorar la bondad del ajuste. Chin (1998⁷⁹) propone para ello una metodología en dos pasos: (1) valorar la bondad del modelo de medición o externo, y posteriormente (2) la del modelo estructural o interno. Esta secuencia asegura que el investigador tiene mediciones válidas de los constructos antes de intentar sacar conclusiones sobre la naturaleza de las relaciones entre ellos⁸⁰. A continuación se detallan ambos pasos.

8.2.2.2. Evaluación del modelo de medición.

Una evaluación sistemática de las estimaciones obtenidas a través de PLS requiere criterios asociados tanto a los modelos reflectivos como a los formativos. Sólo tiene sentido evaluar el modelo si los valores de la variable latente evidencian una validez y fiabilidad suficientes.

a) Modelos reflectivos: para valorar la consistencia interna es habitual utilizar el alfa (α) de Cronbach, pues permite estimar la fiabilidad en base a las intercorrelaciones de los indicadores. El uso de este coeficiente tiende a subestimar la consistencia interna de las variables internas en los modelos PLS, lo que lleva a que la aplicación del coeficiente de fiabilidad compuesta ρ_c (*composite reliability*, Werts et al., 1974⁸¹) sea cada vez más común. Independientemente del coeficiente utilizado, es necesario un valor de consistencia interna superior a 0,7 en las etapas iniciales de la investigación, que alcance 0,8 o 0,9 en las etapas finales. Un valor de 0,6 o inferior indica un nivel de fiabilidad insuficiente.

⁷⁹ *Ibidem*, pág. 298.

⁸⁰ HULLAND, J. (1999): "Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies", *Strategic Management Journal*, núm. 20, pág. 198.

⁸¹ en HENSELER, J., RINGLE, C. y SINKOVICS, R. (2009): *ob. cit.*, pág. 299.

Por otro lado, y considerando que una variable latente debe explicar una parte sustancial de la varianza del indicador (al menos el 50%), la correlación entre un constructo y cada una de sus variables manifiestas debe superar 0,7. Algunos investigadores opinan que esta regla empírica no debe ser tan rígida en las etapas iniciales del desarrollo de escalas (Barclay *et al.*, 1995, Chin 1998)⁸². Sólo si la fiabilidad de un indicador es baja y además eliminarlo lleva a un incremento sustancial del coeficiente de fiabilidad compuesta tiene sentido eliminar un indicador⁸³.

Finalmente, y para enjuiciar la validez, se aplican la validez convergente (*convergent validity*) y la validez discriminante (*discriminant validity*). La validez convergente indica que un grupo de indicadores representan un mismo constructo subyacente a través de su unidimensionalidad. Una varianza extraída media (AVE, *average variance extracted*) de al menos 0,5 es indicativa de una validez convergente suficiente, es decir, que la variable latente explica de media más de la mitad de la varianza de sus indicadores. La validez discriminante es un concepto complementario: dos conceptos distintos deben mostrar una diferencia suficiente (ej. que el grupo de indicadores no sea unidimensional). La validez discriminante suele medirse mediante dos tipos de medidas: el criterio Fornell-Larcker (1981) y las cargas cruzadas. El primero postula que la variable latente debe compartir más varianza con sus indicadores que con cualquier otra variable, es decir, la AVE de la variable latente debe ser mayor que su mayor correlación cuadrática con cualquier otra variable latente. El segundo criterio es más flexible: la carga de cada indicador debe ser mayor que todas sus cargas cruzadas⁸⁴.

En definitiva, un modelo reflectivo fiable y válido de variables latentes debe cumplir todos los criterios indicados en la tabla siguiente. Si no es el caso, el investigador puede excluir indicadores del modelo de medición y revisarlo posteriormente.

⁸² en VIEIRA MARANGON, V.L. (2010): ob. cit., pág. 281.

⁸³ en HENSELER, J., RINGLE, C. y SINKOVICS, R. (2009): ob. cit., pág. 299.

⁸⁴ *Ibidem*, pág. 299.

Tabla 5.8.2.2.1.
Valoración de modelos reflectivos.

Criterio	Valor de evaluación
Constructo de fiabilidad compuesta ρ_c	Igual o mayor a 0,6
Fiabilidad de los indicadores	Correlación con constructo mayor de 0,7
Varianza media extraída (AVE)	Mayor que 0,5
Criterio Fornell-Lacker	Cada variable latente tiene una mayor varianza con su grupo de indicadores que con cualquier variable latente.
Cargas cruzadas	Si un indicador tiene una mayor correlación con otra variable latente que con la suya, el modelo debe ser reconsiderado.

Fuente: Henseller *et al.* (2009).

b) **Modelos formativos**: diversos autores afirman que las valoraciones tradicionales de validez no aplican a las variables manifiestas usadas en modelos de medición, así como que el concepto de fiabilidad (consistencia interna) no tiene importancia en un modelo formativo⁸⁵. Como resultado, las medidas de fiabilidad de la consistencia interna como el alfa de Cronbach no son apropiadas⁸⁶.

Esto hace aún más importante asegurar la validez, lo que se puede hacer en un primer momento a partir de la racionalidad y fundamentación teórica del modelo, pero también mediante análisis estadísticos a nivel de constructo y de indicadores⁸⁷:

- A nivel de constructo, es necesario asegurar que tiene validez nomológica, es decir, si se comporta dentro del conjunto de hipótesis según lo esperado y sus relaciones con otros constructos son robustas y significativas. También es necesario evaluar la validez externa. El investigador deberá evaluar el coeficiente de error v , que representa la parte del constructo que no está representada por ningún indicador, siendo exigible una validez externa mínima de 0,8, es decir, que los indicadores generen un 80% del significado previsto. Para ello normalmente se recurre a un modelo que incorpore los indicadores que componen el constructo a medir junto

⁸⁵ en HENSELER, J., RINGLE, C. y SINKOVICS, R. (2009): ob. cit., pág. 301.

⁸⁶ HAIR, J.F. Jr. (2012): "Using the SmartPLS Software Assessment of Measurement Models", *Kennesaw State University*, Kennesaw (EE.UU.), [http://www.amtp.org], consult. 12/08/2013, pág. 19.

⁸⁷ en HENSELER, J., RINGLE, C. y SINKOVICS, R. (2009): ob. cit., pág. 301.

con varios indicadores reflectivos que resuman la esencia del concepto. Otra alternativa conlleva vincular el instrumento de medición con otros constructos con los que teóricamente se relaciona (por ejemplo, antecedentes o consecuencias)⁸⁸.

- A nivel de indicadores, la cuestión a responder es si cada indicador aporta una contribución al constructo formativo en términos de significado. Un indicador puede ser irrelevante para la formación de un constructo formativo tanto porque no tenga un impacto suficiente en este o porque tenga una alta colinealidad, lo que le haría redundante. Lo primero puede verificarse a través de *bootstrapping*, y lo segundo evaluando la colinealidad de los indicadores, por ejemplo calculando el factor de inflación de varianza (VIF, *variance inflation factor*). Un valor VIF superior a 10 indica un nivel crítico de colinealidad, aunque cualquier valor superior a 1 indica colinealidad y debe ser tenido en consideración. Otros autores califican un VIF superior a 5 como excesivo⁸⁹.

La siguiente tabla resume los pasos y criterios necesarios para evaluar la validez de los indicadores formativos, si bien un indicador nunca debe descartarse sólo en base a los resultados del análisis estadístico, dado que hacer puede modificar el contenido del constructo formativo (Jarvis et al. 2003⁹⁰). Así, el investigador debe mantener todos los indicadores formativos si esto está justificado conceptualmente.

Tabla 5.8.2.2.2.2.
Valoración de modelos formativos.

Criterio	Descripción
Validez nomológica	Relaciones entre el constructo formativo y el resto de constructos robustas y significativas.
Validez externa	El constructo formativo debe explicar gran parte de la varianza de una medida reflectiva alternativa del constructo.
Significancia de los pesos	Los pesos estimados de los modelos formativos de medición deben ser significativos.
Colinealidad	Factor de inflación de varianza (VIF) menor a 10.

Fuente: Henseller *et al.* (2009).

⁸⁸ BUIL, I.; MARTÍNEZ, E.; DE CHERNATONY, L. (2010): "Medición del valor de marca desde un enfoque formativo", *Cuadernos de Gestión*, Vol 10, nº especial, págs. 167-196.

⁸⁹ HAIR, J.F. Jr. (2012): ob. cit., pág. 32.

⁹⁰ en HENSELER, J., RINGLE, C. y SINKOVICS, R. (2009): ob. cit., pág. 302.

8.2.2.3. Evaluación del modelo estructural.

Una vez que los indicadores de los constructos han sido confirmados como fiables y válidos, el siguiente paso es evaluar los resultados del modelo estructural. Esto implica examinar la capacidad predictiva del modelo y las relaciones entre los constructos. Los principales criterios para evaluar el modelo estructural en PLS son⁹¹:

- a) Colinealidad del modelo.
- b) Significatividad y relevancia de los coeficientes *path*.
- c) Magnitud de los coeficientes de determinación R^2 .
- d) Efecto impacto f^2 de Cohen.
- e) Relevancia predictiva (Q^2 y efecto q^2).

a) *Colinealidad del modelo*

Antes de evaluar el modelo estructural, es necesario analizar la colinealidad del modelo. Esto es necesario porque la estimación de los coeficientes *path* del modelo estructural se basa en regresiones de mínimos cuadrados ordinarios de cada variable latente endógena en relación con los constructos que la anteceden. Al igual que en la regresión lineal múltiple, los coeficientes pueden estar sesgados si la estimación está condicionada por altos niveles de colinealidad entre los constructos predictores⁹².

Para evaluar la colinealidad, aplicaremos los mismos criterios que en la evaluación de modelos formativos de medición, es decir, la tolerancia y factor de inflación de varianza (VIF). Para ello, es necesario evaluar los valores obtenidos para cada grupo de constructos (*latent variable scores*, en SmartPLS) separadamente para cada parte del modelo estructural. En el caso de que se obtengan valores de tolerancia inferiores a 0,2 o de VIF superiores a 5, se considerará que la colinealidad es excesiva y se deberá evaluar la

⁹¹ HAIR, J.F. Jr. (2013): "Using the SmartPLS Software Structural Model Assessment", *Kennesaw State University*, Kennesaw (EE.UU.), [<http://www.amtp.org>], consult. 12/08/2013, pág. 2.

⁹² *Ibidem*, pág. 2.

posibilidad de eliminar los constructos, unificarlos o crear constructos de mayor orden para hacer frente a los problemas de colinealidad⁹³.

b) *Significatividad y relevancia de los coeficientes “path”.*

Para evaluar la significatividad de estos coeficientes es necesario recurrir de nuevo a la opción de *bootstrapping* de SmartPLS. Tras verificar la significatividad de los coeficientes, el siguiente paso es evaluar la relevancia de las relaciones significativas. Los coeficientes pueden ser significativos, pero su impacto tan pequeño que la relación no merezca atención. Esto se realiza aplicando el algoritmo PLS-SEM a los coeficientes.

Los coeficientes relacionales individuales del modelo estructural PLS pueden ser interpretados como coeficientes β estandarizados de regresiones de mínimos cuadrados ordinarios (OLS). Relaciones entre variables que muestren un signo algebraico contrario a lo esperado no soportarían las hipótesis enunciadas *a priori*⁹⁴.

Otra forma de evaluar la relación directa e indirecta de los antecedentes de una variable endógena es el análisis de los efectos moderadores y mediadores. En PLS se utilizan técnicas no paramétricas de remuestreo para examinar la estabilidad de las estimaciones de los parámetros ofrecidos por PLS. Las dos técnicas más utilizadas son Jackknife y *bootstrap*⁹⁵. Ambas ofrecen el cálculo de error estándar de los parámetros, así como los valores *t de Student*.

En lo que se refiere a *bootstrap*, y a modo de ejemplo, la figura de abajo muestra dos constructos, Y1 e Y3, relacionados directamente ($p_{13} = 0.20$), habiendo además un efecto indirecto a través de un constructo mediador (Y2). Este efecto indirecto puede calcularse como el producto de los dos efectos p_{12} y p_{23} ($p_{12} \times p_{23} = 0.80 \times 0.50 = 0.40$). El efecto total sería así 0.60, calculado como $p_{13} + (p_{12} \times p_{23}) = 0.20 + (0.80 \times 0.50) = 0.20 + 0.40 = 0.60$. Aunque el efecto directo entre Y1 e Y3 no es muy fuerte (0,20), el efecto total (directo

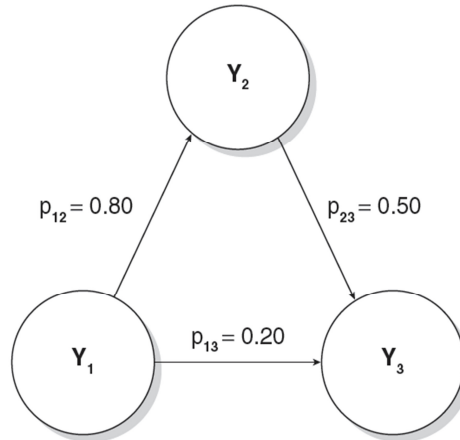
⁹³ *Ibidem*, pág. 4.

⁹⁴ HENSELER, J., RINGLE, C. y SINKOVICS, R. (2009): ob. cit., pág. 303.

⁹⁵ VIEIRA MARANGON, V.L. (2010): ob. cit., pág. 283.

e indirecto combinado) es bastante pronunciado, indicando la relevancia de Y1 para explicar Y3, estando así la relación entre Y1 e Y3 mediada por Y2⁹⁶.

Figura 5.8.2.2.3.1.
Ejemplo de relación directa e indirecta y efecto total.



Fuente: Hair (2013).

Por último, el examen de los *pesos externos* de los indicadores nos permite identificar cuáles de ellos tienen un impacto mayor sobre fidelidad y lealtad.

c) *Magnitud de los coeficientes de determinación R².*

El principal criterio para evaluar un modelo estructural es el coeficiente de determinación (R^2) de las variables endógenas latentes. Chin (1998⁹⁷) define valores de R^2 de 0,67, 0,33 y 0,19 en modelos PLS como sustanciales, moderados y débiles respectivamente. Si la estructura de un modelo interno explica una variable latente endógena mediante pocas (ej. una o dos) variables exógenas, un R^2 moderado puede ser aceptable. Por el contrario, si la variable endógena se basa en muchas variables exógenas, el R^2 debe alcanzar un valor sustancial. En el caso de un R^2 débil, se consideraría que el modelo es incapaz de explicar la(s) variable(s) latente(s) endógena(s).

⁹⁶ HAIR, J.F. Jr. (2013): ob. cit., pág. 18.

⁹⁷ en HENSELER, J., RINGLE, C. y SINKOVICS, R. (2009): ob. cit., pág. 303.

d) *Efecto impacto f^2 de Cohen.*

Para cada uno de las relaciones del modelo, se puede evaluar la intensidad del efecto a través de la f^2 de Cohen (1988⁹⁸). El efecto impacto f^2 se calcula como el incremento de R^2 en relación a la proporción de varianza de la variable endógena que permanece sin explicar. Según este autor, valores de f^2 de 0,02, 0,15 y 0,35 harían referencia respectivamente a efectos pequeños, moderados e intensos. El efecto f^2 no está disponible en los resultados que ofrece SmartPLS, pero puede calcularse a partir de la información que ofrece el programa⁹⁹:

$$f^2 = \frac{R^2_{\text{incluido}} - R^2_{\text{excluido}}}{1 - R^2_{\text{incluido}}}$$

En la fórmula, R^2 incluido y R^2 excluido hace referencia a los valores de la variable latente endógena cuando se incluye o excluye una variable una determinada variable exógena del modelo. Dicho cambio se calcula estimando el modelo dos veces, primero incluyendo la variable exógena y después excluyéndola.

e) *Relevancia predictiva (Q^2 y efecto q^2).*

Otra forma de valoración del modelo estructural es analizar su capacidad predictiva. La medida predominante de relevancia predictiva es la Q^2 de Stone-Geisser (Stone, 1974, y Geisser, 1975¹⁰⁰). Así, " Q^2 ofrece una medida de la bondad con que los valores observados son reconstruidos por el modelo y sus parámetros" (Chin, 1998)¹⁰¹.

Esta técnica aplica una técnica de reutilización de la muestra que omite parte de la matriz de datos y utiliza las estimaciones del modelo para predecir la parte omitida. Cuando un modelo PLS-SEM muestra relevancia predictiva, permite predecir con eficacia los datos de los indicadores del modelo reflectivo, ya sean uno o varios por constructo reflectivo¹⁰².

⁹⁸ *Ibidem*, pág. 304.

⁹⁹ HAIR, J.F. Jr. (2013): ob. cit., pág. 27.

¹⁰⁰ en HENSELER, J., RINGLE, C. y SINKOVICS, R. (2009): ob. cit., pág. 305.

¹⁰¹ en VIEIRA MARANGON, V.L. (2010): ob. cit., pág. 283.

¹⁰² HAIR, J.F. Jr. (2013): ob. cit., pág. 34.

Valores de Q^2 mayores a cero, para una variable endógena reflectiva, indican la existencia de relevancia predictiva para dicho constructo, mientras que valores negativos representan carencia de relevancia predictiva. De forma análoga al f^2 , valores de q^2 de 0,02, 0,15 y 0,35 harían referencia respectivamente a una pequeña, media o amplia relevancia predictiva de una cierta variable latente¹⁰³.

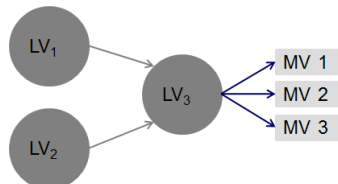
El valor de Q^2 puede calcularse por dos vías¹⁰⁴:

- La redundancia validada cruzada: esta perspectiva usa las estimaciones del modelo *path* de tanto el modelo estructural (puntuaciones de los constructos antecedentes) como el de medición (constructos endógenos objetivo).
- La comunalidad validada cruzada: este método recurre únicamente las puntuaciones estimadas para los constructos endógenos objetivo (sin incluir la información del modelo estructura) para predecir los datos omitidos.

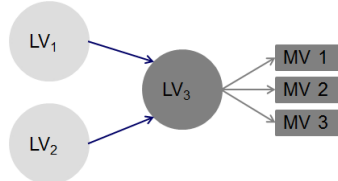
Figura 5.8.2.2.3.2.
Redundancia (*blindfolding*) vs. comunalidad validada cruzada.

Redundancia Validada Cruzada

Paso 1:
Las puntuaciones de las variables latentes endógenas (LV) son estimadas usando las puntuaciones de las variables exógenas.

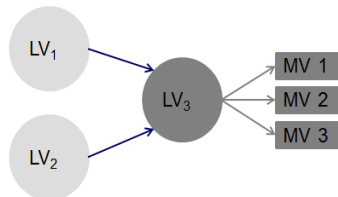


Paso 2:
Las puntuaciones estimadas de las variables latentes son usadas para estimar los datos omitidos de las variables manifiestas.



Comunalidad Validada Cruzada

Paso único:
Las puntuaciones estimadas de las variables latentes son usadas para estimar los datos omitidos de las variables manifiestas.



Fuente: Hair (2013)

¹⁰³ en HENSELER, J., RINGLE, C. y SINKOVICS, R. (2009): ob. cit., pág. 305.

¹⁰⁷ HAIR, J.F. Jr. (2013): ob. cit., pág. 35.

En el presente estudio recurriremos a la primera técnica, dado que incluye una parte clave del modelo *path*, esto es, el modelo estructural, para predecir los datos eliminados.

Para obtener el valor de q^2 para una variable endógena latente es necesario obtener los valores de Q^2 incluido y Q^2 excluido. Los valores de Q^2 incluido se corresponden con los mostrados en la anterior tabla, mientras que los valores de Q^2 excluido se obtienen re-estimando el modelo tras eliminar cada uno de los constructos antecedentes de la variable latente. Una vez hecho esto, se calcula según la siguiente fórmula¹⁰⁵:

$$q^2 = \frac{Q^2_{\text{incluido}} - Q^2_{\text{excluido}}}{1 - Q^2_{\text{incluido}}}$$

La tabla 5.8.2.2.3.3. resume los pasos y criterios necesarios para la evaluación de modelos estructurales:

Tabla 5.8.2.2.3.3.
Valoración de Modelos estructurales.

Criterio	Descripción
Colinealidad del modelo	Tolerancia y factor de inflación de varianza (VIF) de los grupos de constructos que forman cada parte del modelo estructural.
Significatividad y relevancia de los coeficientes de relación <i>path</i> .	Los valores para las relaciones del modelo estructural deben ser evaluados en términos de signo, magnitud y significancia.
R^2 de las variables endógenas latentes.	Valores de R^2 de 0,67, 0,33 y 0,19 en modelos PLS se califican de sustanciales, moderados y débiles respectivamente.
Efecto impacto f^2	$f^2 = (R^2_{\text{incluido}} - R^2_{\text{excluido}})/(1 - R^2_{\text{incluido}})$; Valores de 0,02, 0,15 y 0,35 hacen referencia a efectos pequeños, moderados e intensos.
Relevancia predictiva (Q^2 y q^2)	$Q^2 = 1 - (\sum_D SSE_D) / (\sum_D SSO_D)$ D: distancia de omisión. SSE: suma de cuadrados de los errores de predicción. SSO: suma de cuadrados de las observaciones. $Q^2 > 0$ indica de que el modelo tiene relevancia predictiva. En correspondencia a f^2 , el impacto relativo del modelo

¹⁰⁸ *Ibidem*, pág. 40.

	<p>estructural sobre las variables observadas para las variables dependientes puede ser valorado como $q^2 = (Q^2_{incluido} - Q^2_{excluido}) / (1 - Q^2_{incluido})$</p> <p>Valores de q^2 de 0,02, 0,15 y 0,35 hacen referencia a relevancias predictivas pequeñas, moderadas y altas.</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia a partir de Henseller et al. (2009) y Hair (2013).

9. Tratamiento de los datos.

Los datos me fueron facilitados por ambas marcas en formato electrónico, en concreto como ficheros de *Microsoft Excel* y bases de datos de *Microsoft Access*. Este hecho hizo innecesaria su codificación y redujo considerablemente el esfuerzo de tratamiento. A pesar de ello, fue necesario llevar a cabo diversas labores de filtrado y limpieza de los datos de ambas marcas, tanto en el caso de los datos de satisfacción como en el de los de pasos por taller.

9.1. Programas informáticos utilizados.

Tras homogeneizar el formato de los ficheros, el tratamiento inicial de los datos ha sido realizado en *Microsoft Access*. Una vez unificadas las bases de datos, para el tratamiento final y el análisis estadístico de los datos he utilizado los programas *DYANE*¹⁰⁶, *SmartPLS*¹⁰⁷ y *SPSS*¹⁰⁸.

El programa *DYANE*, realizado por el Dr. Miguel Santesmases Mestre, catedrático emérito de comercialización e investigación de mercados de la Universidad de Alcalá, es un completo paquete estadístico que permite tanto el diseño de encuestas como el análisis de datos. El mismo permite analizar de forma completa y flexible los datos obtenidos mediante encuestas. El programa permite la codificación de variables multirrespuesta, así como la transformación de las variables, y ofrece la mayoría de las técnicas estadísticas que

¹⁰⁶ SANTESMASES, M. (2009b): ob. cit.

¹⁰⁷ RINGLE, C.M., WENDE, S., WILL, A. (2005): *SmartPLS 2.0 (M3) Beta*, SmartPLS, Hamburgo (Alemania), [<http://www.smartpls.de>], consult. 09.06.2013.

¹⁰⁸ IBM CORPORATION (2012): *IBM SPSS Statistics for Windows*, 21.0, Armonk (EE.UU.).

cualquier investigador pueda necesitar, tanto univariantes, como bivariantes o multivariantes. La aplicación es de fácil manejo a través de menús y ofrece una ayuda permanente, así como un glosario completo de términos relacionados con la investigación comercial¹⁰⁹.

En lo que se refiere a Smart PLS, se trata de un programa de modelización de ecuaciones estructurales mediante mínimos cuadrados parciales, desarrollado por el Prof. Dr. Christian M. Ringle, Sven Wende y Alexander Will, investigadores del *Institute for Human Resource Management and Organizations* de la Universidad Técnica de Hamburgo (*Technische Universität Hamburg-Harburg, TUHH*), en Alemania. Este programa es pionero en la aplicación de mínimos cuadrados parciales de mixtura finita (FIMIX-PLS) en un paquete informático estadístico¹¹⁰. Esta metodología permite soslayar los efectos de la a menudo poco realista suposición que normalmente se aplica en PLS, esto es, que los datos se han recogido de una muestra única y homogénea. La aplicación de FIMIX-PLS permite la identificación fiable de segmentos diferenciados de clientes con sus estimaciones para las relaciones entre las variables latentes del modelo estructural¹¹¹.

SPSS es un programa estadístico informático muy usado en las ciencias sociales y las empresas de investigación de mercados. Es uno de los programas estadísticos más conocidos teniendo en cuenta su capacidad para trabajar con grandes bases de datos y un sencillo interface para la mayoría de los análisis.

Originalmente SPSS era el acrónimo de *Statistical Package for the Social Sciences*, aunque también se ha referido como *Statistical Product and Service Solutions*. Fue creado en 1968 por Norman H. Nie, C. Hadlai (Tex) Hull y Dale H. Bent. Entre 1969 y 1975 la Universidad de Chicago estuvo a cargo del desarrollo, distribución y venta del programa. A partir de 1975 corresponde a SPSS Inc. El 28 de junio de 2009 se anuncia que IBM, meses después de ver

¹⁰⁹ SARRO, M.M. (2000): ob. cit., pág. 205.

¹¹⁰ RINGLE, C.M., WENDE, S. y WILL, A. (2010): ob. cit., pág. 196.

¹¹¹ RINGLE, C.M. (2006): *Segmentation for Path Models and Unobserved Heterogeneity: "The Finite Mixture Partial Least Squares Approach"*, *Research Papers on Marketing and Retailing of the University of Hamburg*, núm. 35.

frustrado su intento de compra de Sun Microsystems, adquiere SPSS por 1.200 millones de dólares¹¹².

9.2. Tratamiento de los datos.

Para el tratamiento de los datos se han seguido tres fases:

1. Depuración de las bases de datos.
2. Unificación de los datos de satisfacción y paso por taller.
3. Unificación de los datos de ambas marcas en una base de datos única, para su posterior análisis.
4. Preparación de la base de datos de la marca *premium* para el desarrollo del modelo de ecuaciones estructurales.

9.2.1. Depuración de las bases de datos.

Con el fin de evitar posibles errores, y debido a la inconsistencia o defectos encontrados en algunos de los registros, ha sido necesario realizar diversas modificaciones en las bases de datos obtenidas, que se exponen a continuación:

a) En los datos de las encuestas de satisfacción:

- Eliminar registros que no permiten identificar al cliente en la base de datos de paso por taller: esto ocurre en el caso de que la persona que respondía a la entrevista no deseara que se facilitasen sus datos personales a la marca.
- Eliminar registros múltiples para el mismo cliente. En el caso de que a un cliente se le realizase más de una entrevista durante 2008, se ha optado por eliminar el registro más antiguo y dejar el más reciente.
- Eliminar registros sin año de matriculación, por la imposibilidad de verificar la vigencia o no de la garantía en el momento del siguiente paso por taller.

¹¹² WIKIPEDIA (2013): SPSS, [<http://es.wikipedia.org/wiki/SPSS>], consult. 13/08/2013.

- Eliminar registros sin motivo de paso por el taller y edad del encuestado, dado que no nos ofrecen la información necesaria para contrastar las hipótesis correspondientes.
- Eliminar registros correspondientes a pasos por taller en periodos distintos a 2008.
- Eliminar los registros de talleres para los cuales no haya datos de pasos por taller en 2009 y 2010. Estos casos pueden ser debidos al cierre de talleres o al cambio de su denominación social.
- En el caso de la marca *premium*, eliminar registros correspondientes a clientes corporativos (empresas), dado que los clientes corporativos tienen parámetros de comportamiento distintos a los clientes privados¹¹³, y además existe la posibilidad de que, al contar con diversos vehículos en el parque, se pueda llegar a conclusiones erróneas al disponerse para esta marca de información a nivel de “clave de identificación” de cliente. En el caso de la marca generalista no ha sido posible realizar este paso, al no contar la encuesta con la información necesaria. No obstante, la marca generalista es menos susceptible de compra por parte de clientes corporativos, al no tratarse de una marca de representación y quedando limitado en cierta medida el posible error derivado de no hacerse esta distinción.

b) En los registros de paso por taller:

- Eliminar registros de clientes con un número inusual de pasos por taller: lo habitual es que un cliente acuda entre 1 y 2 veces al taller en un periodo de 18 meses, aunque puede haber clientes de que vayan más veces por el encadenamiento de diversas necesidades (mantenimiento, golpe, reparación mecánica, etc.). La base de datos incluye sin embargo algunos vehículos que han acudido de media más de una vez al mes al taller, lo cual no resulta plausible. Esto puede ser debido a que algunos talleres participantes en el estudio hayan adjudicado a propósito la visita al taller a un número de cliente ficticio (ej.: para reparaciones a vehículos propios del concesionario), o a que hayan registrado mal los datos por error u omisión. Para eliminar el posible efecto negativo de estos registros en el análisis, he optado por eliminar todos

¹¹³ MEYER, A (2010): ob. cit. pág. 39.

aquellos clientes o vehículos que hayan acudido más de 6 veces al taller en el periodo de estudio.

- Eliminar registros con número de chasis o número de taller mal codificado.
- Eliminar los datos de aquellos talleres que tengan un número demasiado bajo de pasos por taller (400, aproximadamente uno al día) o de clientes diferentes (menos de 100), pues en ambos casos existiría la sospecha de que no hayan reportado los datos de forma correcta.
- Para cada cliente, dejar únicamente el registro de paso por taller más cercano a la fecha de la entrevista y eliminar los posteriores, dado que en el presente estudio se valorará únicamente la relación entre la satisfacción alcanzada y la decisión de compra inmediatamente posterior. Dado que las entrevistas se realizaron en 2008 y la base de datos de taller abarca 2009 y 2010, se han dejado en todos los casos los registros más cercanos al 1 de enero de 2009.

Aunque en algunos de los anteriores casos se podrían haber estimado los datos en lugar de eliminarlos (año de matriculación, motivo de paso por taller, etc.), se ha optado por la eliminación por dos razones:

- a) La gran cantidad de datos disponibles hace posible eliminar los registros afectados sin dañar de forma importante la representatividad del estudio y manteniendo la validez de los resultados¹¹⁴.
- b) El reemplazar los datos ausentes, independientemente del método seguido, supone realizar una estimación, y podría llevarnos a conclusiones erróneas.

La eliminación de registros ha sido realizada de modo que se asegure la consistencia de los datos; así, en ocasiones ha sido necesario eliminar datos tanto en la base de datos de paso por taller como en la de las encuestas. Si hubiésemos hecho la eliminación únicamente en una de ellas, habríamos corrido el riesgo de eliminar posibles coincidencias posteriores, tergiversando así los resultados del análisis estadístico.

¹¹⁴ SANTESMASES, M. (2009b): ob. cit., pág. 161.

Como resultado de esta labor, la muestra ha quedado reducida a 7.066 entrevistas en el caso de la marca *premium* y 3.743 entrevistas en el caso de la marca generalista de nicho, contando por tanto con una muestra total de 10.819 entrevistas.

9.2.2. Unificación de los datos de satisfacción y paso por taller.

A efectos del presente estudio, identificaremos la fidelidad con el comportamiento subsiguiente de compra. En concreto, hemos considerado la primera visita a taller realizada por el cliente durante el periodo comprendido entre el 1 enero de 2009 y el 30 de junio de 2010. En el caso de que el cliente haya ido al mismo taller que en 2008, se considerará que ha sido fiel al taller; si ha ido a otro taller de la marca, se considerará que ha sido fiel a la marca; y si no está registrado en las bases de datos, se considerará que no ha sido fiel.

Para la unificación de las bases de datos de satisfacción y paso por taller de cada marca he recurrido a una consulta o *query* de *Microsoft Access*. Mediante dicha consulta he realizado un cruce de los datos, incorporando a cada registro de las entrevistas de satisfacción los posteriores datos de paso por taller (fecha y concesionario), en caso de haberlos. Para facilitar el análisis en DYANE, he creado dos variables binarias, una para identificar la lealtad a la marca, y otra para identificar la fidelidad al taller.

La extracción de los resultados de la encuesta de calidad de servicio de la marca *premium* también incluye las claves de identificación de cliente y concesionario, lo que facilita el posterior tratamiento de los datos y asegura que estamos analizando los datos de fidelidad a nivel de cliente. Por el contrario, la extracción de la marca generalista incluye la clave de identificación de concesionario, pero no la de cliente o vehículo. Esto ha dificultado el posterior tratamiento de los datos, haciendo necesario un cruce de ambas bases de datos en función del número de chasis del vehículo. Esto conlleva el riesgo de que un vehículo vuelva al taller a través de otro cliente (por ejemplo, en caso de venta o transmisión del vehículo). Considerando que estamos ante una probabilidad relativamente pequeña, dado que ha de coincidir que se venda el vehículo con que el siguiente propietario lo lleve a un taller oficial, asimilaremos esta fidelidad por vehículo a la fidelidad a nivel de cliente.

9.2.3. Unificación los datos de ambas marcas en una base de datos única.

Para finalizar la preparación de los datos para su análisis, he unificado los datos de ambas marcas en una base de datos única. La base de datos unificada contiene únicamente las variables que son comunes a ambas encuestas, diferenciando además los clientes de cada marca. Para posibilitar la utilización de los datos ha sido necesario realizar diversas labores de tratamiento, como la recodificación de categorías o la transformación de variables.

A continuación se detallan las variables que contiene la base de datos unificada, tal como se expone en el apartado 5 del presente capítulo, así como los pasos realizados para unificar los datos de ambas marcas (en el caso de haber sido necesario realizar alguna modificación):

- **SATISF:** la encuesta de la marca generalista evaluaba la satisfacción en una escala de 1 (muy insatisfecho) a 10 (muy satisfecho), mientras que en la de la marca premium se evaluaba según la escala de Likert, esto es, de 1 (muy insatisfecho) a 5 (muy satisfecho). Para unificar
- **FIDTALL:** para ambas marcas he considerado que el cliente era fiel a la marca cuando el mismo cliente aparecía en la base de datos de las entrevistas de la encuesta de satisfacción y en la de pasos por taller.
- **LEAMAR:** para ambas marcas he considerado que el cliente era fiel al taller si, además de haber sido fiel a la marca, el taller por el cual pasó primero en el periodo comprendido entre el 1 de enero de 2009 y el 30 de Junio de 2010 coincide con el taller para cuya visita había respondido a la encuesta de satisfacción en 2008 (mismo código de taller).
- **MARCA:** he identificado con 1 los clientes de la marca generalista y como 2 a los clientes de la marca premium.
- **GARANT:** la garantía de los vehículos de ambas marcas es de 2 años a partir de la fecha de matriculación. Como no se dispone de la fecha de matriculación concreta, pero sí del año de matriculación, se ha considerado que durante 2009 estaban en garantía los vehículos matriculados en 2007 y 2008, y que durante 2010 estaban en garantía los vehículos matriculados en 2008. Aunque no es un dato totalmente exacto, es una aproximación suficiente a efectos del presente estudio.

- **INTERV:** la encuesta de la marca generalista incluía 8 categorías para el tipo de intervención, mientras que la de la marca premium incluía sólo 5 categorías. Debido a ello, ha sido necesario recodificar las respuestas en una escala única. La siguiente tabla recoge la recodificación realizada:

Tabla 5.9.2.3.1.

Recodificación tipo de intervención.

Cat. Marca Generalista	Categoría M. Premium	Categoría Común
Revisión / Mantenimiento (1) Sustit. piezas desgaste (frenos, amortig, escape, etc.) (2)	Revisión / Mantenimiento (1)	Revisión / Mantenimiento (1)
Reparac. mecánica (3) Rep. En garantía (7)	Reparac. mecánica (2) Revisión + Reparac. (3)	Reparación mecánica (2)
Reparación de carrocería y pintura (4)	Reparación de carrocería y pintura (4)	Reparación de carrocería y pintura (3)
Montaje accesorios (5) Campaña de serv. (6) Otros (8)	Otros (5)	Otros (4)

- **EDAD:** edad en años del cliente en el momento de la entrevista de satisfacción (en 2008).
- **SEXO:** sexo del cliente, codificado 1 como hombre y 2 como mujer.

9.2.4. Preparación de la base de datos de la marca *premium* para el desarrollo del modelo de ecuaciones estructurales.

Para la elaboración del modelo de ecuaciones, he comenzado por separar la marca *premium* en una submuestra separada. Me he centrado en esta marca dado que cuenta en el cuestionario de calidad de servicio con un mayor nivel de detalle en lo que se refiere a los factores del servicio, con un total de 29 factores frente a los 11 de la marca generalista.

Seguidamente he añadido a los registros seleccionados las valoraciones para los 29 factores de servicio. Para ello he realizado un cruce de bases de datos en Microsoft Access,

generando así una base de datos única incluyendo dichos factores. A continuación he trasladado esta base de datos a DYANE.

De forma contraria a lo realizado hasta ahora, no he optado por eliminar los registros con datos ausentes, dado que hubiese supuesto reducir considerablemente el tamaño de la base de datos. Como las variables son interválicas, y solo admiten números enteros, he sustituido el dato ausente por un 5 en las variables que tienen un valor medio superior a 4,5 y un 4 en las que tienen un valor medio hasta 4,5. Tras realizar estas operaciones, he trasladado los datos a Smart PLS.

CAPÍTULO VI:

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

El propósito de este capítulo es exponer los resultados obtenidos en el análisis de los datos y, especialmente, contrastar las hipótesis de estudio enunciadas para la presente investigación.

1. Introducción: etapas para la contrastación de las hipótesis.

Una vez editados, filtrados y unificados los datos de las encuestas de satisfacción y de los registros de paso por taller de ambas marcas, se ha procedido a su análisis mediante la aplicación de diversas herramientas estadísticas.

El capítulo comienza por los resultados básicos, que incluyen la estructura de la muestra y el análisis descriptivo de los datos.

A continuación se realiza el estudio preliminar de la relación de fidelidad y lealtad con las variables comunes a los cuestionarios de ambas marcas, aplicando para ello el análisis de clasificación múltiple (ACM) y el análisis AID (*Automatic Interaction Detection*).

Seguidamente se aplica a la muestra de la marca *premium* el análisis factorial de componentes principales, con el fin de determinar los indicadores de la calidad de servicio.

Dichos indicadores servirán para finalizar este capítulo proponiendo un modelo de ecuaciones estructurales (SEM – *structural equation modeling*) para la marca *premium*, utilizando para ello el programa Smart PLS.

2. Resultados básicos.

A continuación se exponen la estructura de la muestra y los resultados del análisis descriptivo de los datos. Para algunas de las variables se ha considerado interesante mostrar los datos diferenciando entre la marca *premium* por un lado, y la marca generalista de nicho por otro.

2.1. Estructura de la muestra.

a) Marca del vehículo.

Tabla 6.2.1.1.
Marca del vehículo.

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Generalista de nicho	3.743	34,63
2	Premium	7.066	65,37
	Total frecuencias	10.809	100,00

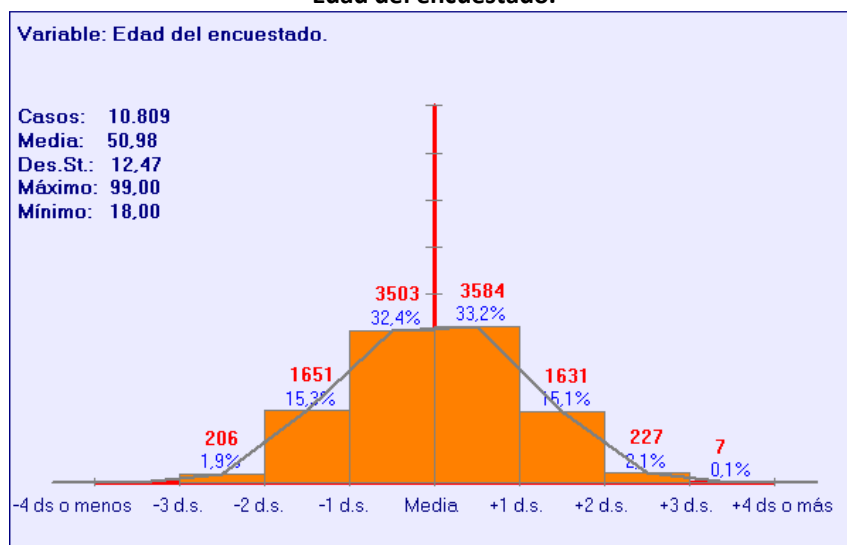
El número de clientes de cada marca es reflejo del tamaño de las muestras seleccionado por cada una de las marcas.

b) Edad del encuestado:

Tabla 6.2.1.2.
Edad del encuestado.

Estadísticos	Valores
Nº de casos	10.809
Máximo	99
Mínimo	18
Media aritmética	50,98
Mediana	51
Moda	50
Varianza	155,47
Desviación estándar	12,47

Figura 6.2.1.3.
Edad del encuestado.



La distribución de edades sigue una distribución muy próxima a una normal, con una edad media de 51 años y una moda de 50.

Si se convierte esta variable en mixta por intervalos de edad y realizamos una tabulación simple, obtenemos los siguientes resultados:

Tabla 6.2.1.4.
Edad del encuestado en intervalos.

Código	Significado	Frecuencias	%
1	De 18 a 30 años.	501	4,64
2	De 31 a 40 años.	1.888	17,47
3	De 41 a 50 años.	2.971	27,49
4	De 51 a 65 años.	4.081	37,76
5	Más de 65 años.	1.368	12,66
	Total frecuencias	10.809	100,00

Nos encontramos mayoritariamente con clientes de edad media-alta. A continuación se muestra la estructura de edades para cada una de las marcas.

Tabla 6.2.1.5.
Edad del encuestado por marcas.

Edad del encuestado por intervalos.		Total muestra		Marca del vehículo			
				Generalista de n.		Premium.	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	De 18 a 30 años.	501	4,64	198	5,29	303	4,29
2	De 31 a 40 años.	1.888	17,47	971	25,94	917	12,98
3	De 41 a 50 años.	2.971	27,49	1.383	36,95	1.588	22,47
4	De 51 a 65 años.	4.081	37,76	982	26,24	3.099	43,86
5	De 66 a 99 años	1.368	12,66	209	5,58	1.159	16,40
	TOTAL	10.809	100,00	3.743	100,00	7.066	100,00

Ji cuadrado con 4 grados de libertad = 854,8051 (p = 0,0000)

La marca *premium* tiene un mayor porcentaje de clientes en los grupos de edad más alta. La media de edad es 6 años menor para la marca generalista, con 46 años para esta marca, frente a los 53 años de media en la marca *premium*. La moda en la marca *premium* es de 60 años, frente a 42 en la generalista. Las diferencias entre las marcas son significativas, como demuestra el resultado de la prueba *ji-cuadrado*.

Una posible explicación de esta situación es que los clientes de mayor edad, al haber alcanzado un mayor poder adquisitivo, están mejor situados económicamente para acceder a vehículos de gama alta. Normalmente las personas que han alcanzado un alto nivel de desarrollo profesional, con mayor experiencia, tienen más posibilidades de acceder a vehículos de gama alta.

Otra posible explicación a las claras diferencias entre ambas marcas podría estar en los atributos de marca: una marca *premium* se asocia con representación y prestigio, lo que atraería a clientes con una mayor media de edad, mientras que una marca generalista puede resultar más dinámica y deportiva, atrayendo por el contrario a clientes de mediana edad.

En cualquier caso, conviene tener presente estos resultados a lo largo del estudio, dado que diversos autores apuntan a que la edad puede influir sobre los niveles de

fidelidad. Según Cooil *et al.*¹, los clientes de mayor edad tienden a ser por lo general más fieles en el sector de automoción. Por otro lado, Mittal y Kamakura² concluyen que la relación entre satisfacción y comportamiento de recompra es más intensa para las personas jóvenes. Otros estudios llegan a conclusiones diferentes: según un estudio de la Asociación Americana de Personas Retiradas, los consumidores de mayor edad tiene la misma tendencia que lo más jóvenes a cambiar de marca³. A pesar de ello, y en general, se considera que las personas de mayor edad son más tendentes a la fidelidad que el resto.

c) Sexo del encuestado:

Tabla 6.2.1.6.
Sexo del encuestado.

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Hombre	9.390	86,87
2	Mujer	1.419	13,13
	Total frecuencias	10.809	100,00

Los clientes son mayoritariamente hombres. Lo mismo ocurre para cada marca por separado:

Tabla 6.2.1.7.
Sexo del encuestado por marca.

Sexo del encuestado.		Total muestra		Marca del vehículo			
				Generalista de nicho.		Premium.	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra
1	Hombre	9.390	86,87	3.267	87,28	6.123	86,65
2	Mujer	1.419	13,13	476	12,72	943	13,35
	TOTAL	10.809	100,00	3.743	100,00	7.066	100,00

Ji cuadrado con 1 grados de libertad = 0,8476 (p = 0,3572)

Apenas hay variaciones entre ambas marcas, no siendo además significativas las diferencias entre estas al nivel $p < 0,01$. Los clientes del sector son portante predominantemente hombres. Eso puede tener implicaciones para el conjunto del

¹ COOIL, B., KEININGHAM, T.L., AKSOY, L. y HSU, M. (2007): ob. cit. pág. 70.

² MITTAL, V. y KAMAKURA, W. (2001): ob. cit. pág. 139.

³ COOIL, B., KEININGHAM, T.L., AKSOY, L. y HSU, M. (2007): ob. cit. pág. 70.

sector: según Mittal y Kamakura⁴ las mujeres son más tolerantes o tienen umbrales más bajos que los hombres, es decir: para el mismo nivel de satisfacción la probabilidad de recompra en las mujeres es uniformemente mayor que para los hombres. De verificarse este efecto en el mercado de postventa de automoción español, al ser los clientes mayoritariamente hombres, la influencia de la satisfacción sobre la fidelidad sería mayor que en otros mercados predominantemente femeninos.

d) Vigencia de la garantía del vehículo durante el periodo del estudio.

Tabla 6.2.1.8.
Vigencia de la garantía.

Código	Significado	Frecuencias	%
1	No	9.577	88,60
2	Sí	1.232	11,40
	Total frecuencias	10.809	100,00

Un 11,4% de los clientes tenían el vehículo aún en garantía en el periodo del estudio, dato que deberá ser analizado en combinación con los datos de fidelidad y satisfacción a lo largo del presente estudio.

Tabla 6.2.1.9.
Vigencia de la garantía por marca.

¿Estaba el vehículo en garantía cuando volvió al taller? (1 = No; 2 = Sí).		Marca del vehículo					
		Total muestra		Generalista de nicho.		Premium.	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra
1	No	9.577	88,60	3.206	85,65	6.371	90,16
2	Sí	1.232	11,40	537	14,35	695	9,84
	TOTAL	10.809	100,00	3.743	100,00	7.066	100,00

Ji cuadrado con 1 grados de libertad = 49,3031 (p = 0,0000)

En el caso de la marca generalista es mayor el porcentaje de clientes con el vehículo en garantía, siendo esta diferencia significativa al nivel $p < 0,01$. Esto puede ser indicativo de menores niveles de fidelidad en el caso de la marca generalista, para la cual los clientes abandonarían la red oficial en mayor medida que los clientes de la marca

⁴ MITTAL, V. y KAMAKURA, W. (2001): ob. cit., pág. 137.

premium. En el mercado persiste la falsa creencia de que durante el periodo de garantía es obligatorio acudir a los talleres oficiales de la marca para no perder derecho a beneficiarse de reparaciones en garantía.

e) Tipo de intervención realizada durante la visita inicial:

Tabla 6.2.1.10.
Tipo de intervención.

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Revisión o mantenimiento.	6.304	58,32
2	Reparación mecánica.	3.341	30,91
3	Reparación de chapa o pintura.	726	6,72
4	Otro tipo de intervención.	438	4,05
	Total frecuencias	10.809	100,00

Son mayoría los casos de revisión o mantenimiento, seguidos por las reparaciones mecánicas y, en último lugar, las de chapa o pintura.

Tabla 6.2.1.11.
Tipo de intervención por marca.

¿Qué tipo de intervención se realizó en el vehículo durante la visita inicial?		Total muestra		Marca del vehículo			
				Generalista de nicho.		<i>Premium</i> .	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra
1	Revisión o mantenim.	6.304	58,32	2.259	60,35	4.045	57,25
2	Reparación mecánica.	3.341	30,91	1.093	29,20	2.248	31,81
3	Rep. chapa o pintura.	726	6,72	218	5,82	508	7,19
4	Otro tipo de intervenc.	438	4,05	173	4,62	265	3,75
	TOTAL	10.809	100,00	3.743	100,00	7.066	100,00

Ji cuadrado con 3 grados de libertad = 20,8314 (p = 0,0001)

En el caso de la marca generalista es mayor el peso de las revisiones o mantenimientos, algo que podría estar influido por la mayor afluencia de vehículos en garantía. Las diferencias entre ambas marcas son significativas, como indica el resultado de la prueba *ji*-cuadrado.

2.2. Análisis descriptivo de los datos.

A continuación se exponen los resultados del análisis descriptivo de la muestra:

a) Nivel global de satisfacción con el servicio.

Tabla 6.2.2.1.
Satisfacción con el servicio.

Estadísticos	Valores
Nº de casos	10.809
Media aritmética	4,07
Mediana	4,00
Moda	4,00
Varianza	0,80
Desviación estándar	0,89

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Muy insatisfecho	163	1,51
2	Insatisfecho	338	3,13
3	Ni satisfecho ni insatisfecho	1.975	18,27
4	Satisfecho	4.457	41,23
5	Muy satisfecho	3.876	35,86
	Total frecuencias	10.809	100,00

Los clientes que consideran el servicio bueno o muy bueno son clara mayoría, con un peso del 77%. Los resultados por marca son claramente dispares:

Tabla 6.2.2.2.
Satisfacción con el servicio por marca.

¿Cuál es su nivel global de satisfacción con el servicio recibido en el taller?		Marca del vehículo					
		Total muestra		Generalista de nicho.		Premium.	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra
1	Muy insatisfecho	163	1,51	125	3,34	38	0,54
2	Insatisfecho	338	3,13	168	4,49	170	2,41
3	Ni satisfecho ni insatisfecho	1.975	18,27	1203	32,14	772	10,93
4	Satisfecho	4.457	41,23	1259	33,64	3198	45,26
5	Muy satisfecho	3.876	35,86	988	26,40	2888	40,87
	TOTAL	10.809	100,00	3743	100,00	7066	100,00

Ji cuadrado con 4 grados de libertad = 987,1411 ($p = 0,0000$)

El hecho de que en el caso de la marca *premium* se alcancen mayores niveles de satisfacción resulta coherente con la estrategia que siguen este tipo de marcas, pues llevan años apostando por la fidelización a través del servicio postventa, y haciendo un esfuerzo constante en mejorar los niveles de satisfacción del cliente⁵. Las diferencias entre ambas marcas son además significativas al nivel $p < 0,001$.

b) Fidelidad al taller.

Tabla 6.2.2.3.
Fidelidad al taller.

Código	Significado	Frecuencias	%
1	No	4.458	41,24
2	Sí	6.351	58,76
	Total frecuencias	10.809	100,00

Casi un 59% de los encuestados ha vuelto al taller. Si tenemos en cuenta que casi un 77% de los clientes se mostraban satisfechos o muy satisfechos en la encuesta, la conclusión es que se ha perdido aproximadamente un 18% de clientes, a pesar de haberles ofrecido un servicio satisfactorio. Coincidiendo con lo afirmado por Chandrashekar *et al.*⁶, en el caso de la postventa de automoción española también se verifica que hay clientes satisfechos que desertan.

Tabla 6.2.2.4.
Fidelidad al taller por marca.

¿Ha vuelto al mismo taller? (1 = No; 2 = Sí).		Marca del vehículo					
		Total muestra		Generalista de nicho.		<i>Premium.</i>	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra
1	No	4.458	41,24	1.799	48,06	2.659	37,63
2	Sí	6.351	58,76	1.944	51,94	4.407	62,37
	TOTAL	10.809	100,00	3.743	100,00	7.066	100,00

Ji cuadrado con 1 grados de libertad = 109,8864 ($p = 0,0000$)

⁵ SACCANI, N., SONGINI, L. y GAIARDELLI, P. (2006): ob. cit. pág. 278.

⁶ CHANDRASHEKARAN, M., ROTTE, K., TAX, S. y GREWAL, R. (2007): ob.cit. pág. 153.

En cuanto a las diferencias por marca, se constata que los clientes de la marca *premium* son significativamente más fieles al taller que los de la marca generalista (al nivel $p < 0,001$). En el caso de la marca generalista, aunque tan solo un 52% de los clientes repiten, si consideramos que un 61% decían estar satisfechos o muy satisfechos, la pérdida de clientes satisfechos resulta inferior que para el conjunto de la muestra, un 9%.

Por otro lado, y aunque los clientes de la marca *premium* tienen mayores niveles de fidelidad y están más satisfechos, parecen ser menos sensibles a la calidad de servicio que los de la marca generalista: aunque un 86% decían estar satisfechos o muy satisfechos, tan solo un 62% han vuelto a un taller de la marca, es decir, se ha perdido a un 24% de los clientes a pesar de que estaban satisfechos o muy satisfechos.

Esta situación parece concordar con lo afirmado por Liao *et al.*⁷, en el sentido de que la confianza en la marca actúa como moderador del efecto de la satisfacción sobre la fidelidad. Los clientes de marcas consolidadas como *premium* serían así menos sensibles a la calidad de servicio, pues su alto grado de confianza en la marca moderaría el efecto de la satisfacción sobre su fidelidad.

c) Lealtad a la red oficial.

Tabla 6.2.2.5.
Lealtad a la red oficial.

Código	Significado	Frecuencias	%
1	No	3.690	34,14
2	Sí	7.119	65,86
	Total frecuencias	10.809	100,00

En lo que se refiere a la lealtad a la red oficial, se detectan, como es lógico, niveles superiores que en lo que se refiere al taller (un 59% frente a un 66%), al haber decidido algunos de los clientes acudir a otros talleres de la red oficial.

⁷ LIAO, S.H., CHUNG, Y. C., HUNG, Y. R. y WIDOWATI, R. (2010): ob. cit., pág. 1322.

Tabla 6.2.2.6.
Lealtad a la red oficial por marca.

¿Ha vuelto a un taller oficial? (1 = No; 2 = Sí).		Total muestra		Marca del vehículo			
				Generalista de nicho.		Premium.	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra
1	No	3.690	34,14	1.577	42,13	2.113	29,90
2	Sí	7.119	65,86	2.166	57,87	4.953	70,10
	TOTAL	10.809	100,00	3.743	100,00	7.066	100,00

Ji cuadrado con 1 grados de libertad = 162,7271 (p = 0,0000)

La diferencia en los niveles de lealtad por marca es también significativa, siendo mayor la lealtad para la marca *premium*. Por otro lado, los datos de lealtad para la marca generalista muestran un intercambio de clientes entre talleres oficiales de aproximadamente el 6% (tienen un 52% de fidelidad al taller). En el caso de la marca *premium*, el porcentaje de clientes intercambiados es algo mayor, acercándose al 8% (los clientes retenidos son para esta marca un 62%). Este mayor valor puede ser indicativo de nuevo de un menor efecto de los niveles de satisfacción sobre la lealtad en el caso de este tipo de clientes.

d) Fidelidad al taller y satisfacción.

Si realizamos una tabulación cruzada para las variables satisfacción y fidelidad al taller obtenemos la siguiente tabla:

Tabla 6.2.2.7.
Fidelidad al taller y satisfacción.

¿Ha vuelto al mismo taller? (1 = No; 2 = Sí).		Total muestra		¿Cuál es su nivel global de satisfacción con el servicio recibido durante la visita al taller?									
				Muy insatisfecho		Insatisfecho		Ni satisfecho ni insatisfecho		Satisfecho		Muy satisfecho	
Código	Categorías	Frec.	% s/ mues.	Frec.	% s/ mues.	Frec.	% s/ mues.	Frec.	% s/ mues.	Frec.	% s/ mues.	Frec.	% s/ mues.
1	No	4.458	41,24	109	66,87	175	51,78	961	48,66	1738	38,99	1475	38,05
2	Sí	6.351	58,76	54	33,13	163	48,22	1014	51,34	2719	61,01	2401	61,95
	TOTAL	10.809	100,00	163	100,00	338	100,00	1975	100,00	4457	100,00	3876	100,00

Ji cuadrado con 4 grados de libertad = 130,0181 (p = 0,0000)

Se observa una tendencia clara: los clientes con mayores niveles de satisfacción tienden a mayores niveles de fidelidad que los menos satisfechos, aunque hay un alto

porcentaje de clientes satisfechos o muy satisfechos que no regresan (entre el 38 y el 39%). Por otro lado, los clientes menos satisfechos son mayoritariamente infieles, aunque también se da el caso de clientes muy insatisfechos que regresan al taller (un 33%). La prueba *ji cuadrado* indica que la relación entre ambas variables es significativa al nivel $p < 0,01$.

Los niveles de fidelidad son prácticamente idénticos en el caso de los clientes satisfechos y de los muy satisfechos, lo que podría ser indicativo de una relación degresiva entre satisfacción y fidelidad, similar a la que se muestra a continuación:

Figura 6.2.2.8.
Relación degresiva entre satisfacción y fidelidad.



Si establecemos dos submuestras, una para cada marca, obtenemos los siguientes resultados.

Marca generalista:

Tabla 6.2.2.9.
Relación entre satisfacción y fidelidad para la marca generalista.

¿Ha vuelto al mismo taller? (1 = No; 2 = Sí).		¿Cuál es su nivel global de satisfacción con el servicio recibido durante la visita al taller?											
		Total muestra		Muy insatisfecho		Insatisfecho		Ni satisfecho ni insatisfecho		Satisfecho		Muy satisfecho	
Código	Categorías	Frec.	% s/ mues.	Frec.	% s/ mues.	Frec.	% s/ mues.	Frec.	% s/ mues.	Frec.	% s/ mues.	Frec.	% s/ mues.
1	No	1.799	48,06	86	68,80	93	55,36	611	50,79	564	44,80	445	45,04
2	Sí	1.944	51,94	39	31,20	75	44,64	592	49,21	695	55,20	543	54,96
	TOTAL	3.743	100,00	125	100,00	168	100,00	1203	100,00	1259	100,00	988	100,00

Ji cuadrado con 4 grados de libertad = 37,6914 (p = 0,0000)

Esta marca mantiene unos niveles de fidelidad relativamente bajos, pues tan solo un 52% de los clientes ha vuelto al mismo taller en la siguiente visita. A medida que incrementa la satisfacción, la porción de clientes que vuelve a un taller oficial

incrementa. Los niveles de fidelidad sean prácticamente idénticos en el caso de los clientes satisfechos y de los muy satisfechos, lo que refuerza la idea de una relación degresiva entre satisfacción y fidelidad:

Marca “premium”:

Tabla 6.2.2.10.
Relación entre satisfacción y fidelidad para la marca *premium*.

¿Ha vuelto al mismo taller? (1 = No; 2 = Sí)		¿Cuál es su nivel global de satisfacción con el servicio recibido durante la visita al taller?											
		Total muestra		Muy insatisfecho		Insatisfecho		Ni satisfecho ni insatisfecho		Satisfecho		Muy satisfecho	
Código	Categorías	Frec.	% s/ mues.	Frec.	% s/ mues.	Frec.	% s/ mues.	Frec.	% s/ mues.	Frec.	% s/ mues.	Frec.	% s/ mues.
1	No	2.659	37,63	23	60,53	82	48,24	350	45,34	1174	36,71	1030	35,66
2	Sí	4.407	62,37	15	39,47	88	51,76	422	54,66	2024	63,29	1858	64,34
	TOTAL	7.066	100,00	38	100,00	170	100,00	772	100,00	3198	100,00	2888	100,00

Ji cuadrado con 4 grados de libertad = 42,0755 (p = 0,0000)

Tampoco en el caso de la marca *premium* existen diferencias significativas en los niveles de fidelidad de los clientes satisfechos respecto de los muy satisfechos, reforzando la idea de una relación degresiva entre ambas variables.

Los niveles de fidelidad son mayores a medida que incrementa la satisfacción, siendo el incremento similar para ambas marcas:

- En la marca generalista se pasa de un nivel de fidelidad del 31% en los casos de menor satisfacción a un 55% en los de máxima, con una diferencia de 24 puntos.
- En el caso de la marca *premium* el incremento en la cuota de fidelidad es del 39% al 64%, un incremento de 25 puntos.

Esta situación nos lleva a intuir un mayor efecto de la satisfacción en el caso de la marca generalista, dado que el nivel de fidelidad es mucho menor (un 52% frente a un 62%), por lo que un incremento igual en la fidelidad es proporcionalmente mayor.

d) Lealtad a la red oficial y satisfacción.

En el caso de la lealtad a la red oficial la situación es similar:

Tabla 6.2.2.11.
Relación entre satisfacción y lealtad.

¿Ha vuelto a un taller oficial? (1 = No; 2 = Sí).		Total muestra		¿Cuál es su nivel global de satisfacción con el servicio recibido durante la visita al taller?									
				Muy insatisfecho		Insatisfecho		Ni satisfecho ni insatisfecho		Satisfecho		Muy satisfecho	
Código	Categorías	Frec.	% s/ mues.	Frec.	% s/ mues.	Frec.	% s/ mues.	Frec.	% s/ mues.	Frec.	% s/ mues.	Frec.	% s/ mues.
1	No	3.690	34,14	90	55,21	142	42,01	804	40,71	1408	31,59	1246	32,15
2	Sí	7.119	65,86	73	44,79	196	57,99	1171	59,29	3049	68,41	2630	67,85
	TOTAL	10.809	100,00	163	100,00	338	100,00	1975	100,00	4457	100,00	3876	100,00

Ji cuadrado con 4 grados de libertad = 99,1495 (p = 0,0000)

Los clientes con mayores niveles de satisfacción tienden a ir a un taller de la red más que los menos satisfechos, aunque hay un gran número de clientes satisfechos o muy satisfechos que no regresan. Los clientes menos satisfechos tienden a no volver, si bien la tendencia es menos acusada que en el caso de la fidelidad al taller. También en este caso se aprecia una relación regresiva entre ambas variables. La prueba *ji* cuadrado nos confirma la significatividad de la relación al nivel $p < 0,01$.

Marca generalista:

Tabla 6.2.2.12.
Relación entre satisfacción y lealtad para la marca generalista.

¿Ha vuelto a un taller oficial? (1 = No; 2 = Sí).		Total muestra		¿Cuál es su nivel global de satisfacción con el servicio recibido durante la visita al taller?									
				Muy insatisfecho		Insatisfecho		Ni satisfecho ni insatisfecho		Satisfecho		Muy satisfecho	
Código	Categorías	Frec.	% s/ mues.	Frec.	% s/ mues.	Frec.	% s/ mues.	Frec.	% s/ mues.	Frec.	% s/ mues.	Frec.	% s/ mues.
1	No	1.577	42,13	71	56,80	80	47,62	537	44,64	493	39,16	396	40,08
2	Sí	2.166	57,87	54	43,20	88	52,38	666	55,36	766	60,84	592	59,92
	TOTAL	3.743	100,00	125	100,00	168	100,00	1203	100,00	1259	100,00	988	100,00

Ji cuadrado con 4 grados de libertad = 22,4767 (p = 0,0002)

Marca "premium":

Tabla 6.2.2.13.
Relación entre satisfacción y lealtad para la marca *premium*.

¿Ha vuelto a un taller oficial? (1 = No; 2 = Sí).		Total muestra		¿Cuál es su nivel global de satisfacción con el servicio recibido durante la visita al taller?									
				Muy insatisfecho		Insatisfecho		Ni satisfecho ni insatisfecho		Satisfecho		Muy satisfecho	
Código	Categorías	Frec.	% s/ mues.	Frec.	% s/ mues.	Frec.	% s/ mues.	Frec.	% s/ mues.	Frec.	% s/ mues.	Frec.	% s/ mues.
1	No	2.113	29,90	19	50,00	62	36,47	267	34,59	915	28,61	850	29,43
2	Sí	4.953	70,10	19	50,00	108	63,53	505	65,41	2283	71,39	2038	70,57
	TOTAL	7.066	100,00	38	100,00	170	100,00	772	100,00	3198	100,00	2888	100,00

Ji cuadrado con 4 grados de libertad = 21,7450 (p = 0,0002)

En el caso de ambas marcas se aprecia que el nivel de lealtad es mayor a medida que incrementa la satisfacción, siendo el incremento bastante más intenso en el caso de la marca *premium* (21 puntos frente a 17, respectivamente). Esta situación es divergente respecto de lo observado a nivel de taller, aunque pueden calificarse estas diferencias como proporcionales, si tenemos en cuenta los distintos niveles de retención para ambas marcas.

2.3. Resumen de resultados del análisis básico.

Los resultados del análisis son congruentes con la literatura verificada, en el sentido de que los clientes de la marca *premium*, que son también los de mayor edad, presentan niveles mayores de fidelidad y lealtad. Las funciones de relación entre satisfacción por un lado y fidelidad o lealtad por otro, presentan una forma de regresiva, lo cual sería una situación específica del mercado de postventa de automoción español, dado que la mayor parte de autores han detectado formas de silla o progresivas⁸.

En lo que se refiere a la fidelidad al taller, los clientes de la marca generalista presentarían mayor sensibilidad a la satisfacción, esto es, sus umbrales de sensibilidad serían más bajos que los de los clientes de la marca *premium*. Esto haría especialmente interesante para los talleres de marcas generalistas hacer un esfuerzo por asegurar la satisfacción de sus clientes.

⁸ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 95.

En lo que se refiere a la lealtad a la red oficial, en contraposición con la fidelidad al taller, es más difícil establecer una conclusión, dado que los niveles de lealtad de ambas marcas son muy diferentes y las diferencias pueden considerarse proporcionales.

En lo que se refiere a las hipótesis de estudio, el análisis básico permite hacer una primera aproximación a un resultado para cuatro de ellas:

Tabla 6.2.3.1.
Contrastación de hipótesis mediante el análisis básico.

Hipótesis principales:	
H2) La satisfacción con el servicio recibido tiene una influencia positiva sobre la fidelidad del cliente al taller.	SOPORTADA
H4) La satisfacción con el servicio recibido tiene una influencia positiva sobre la lealtad del cliente a la marca.	SOPORTADA
Hipótesis complementarias:	
H9) La satisfacción del cliente con el servicio recibido tiene una influencia positiva menor sobre fidelidad al taller en el caso de los clientes de la marca <i>premium</i> que en el caso de los clientes de la marca generalista.	SOPORTADA
H10) La satisfacción del cliente con el servicio recibido tiene una influencia positiva menor sobre la lealtad a la marca en el caso de los clientes de la marca <i>premium</i> que en el caso de los clientes de la marca generalista.	NO CONCLUYENTE

Estos resultados quedan lógicamente pendientes de la aplicación de un análisis más exhaustivo en los siguientes apartados.

3. Análisis preliminar.

A continuación se aplican los métodos de análisis de clasificación múltiple (ACM) y AID (*Automatic Interaction Detection*) a las variables comunes en los cuestionarios de ambas marcas, tanto en lo relativo a la fidelidad al taller como a la lealtad a la red oficial, para a partir de los resultados obtenidos establecer los siguientes pasos del estudio.

3.1. Determinantes de la fidelidad al taller.

Con el objetivo de determinar la influencia sobre la fidelidad al taller de las variables comunes a los cuestionarios de ambas marcas, se ha procedido a realizar un *análisis de clasificación múltiple* (ACM). Este método de análisis permite estudiar la relación entre una variable dependiente o criterio (numérica o mixta) y varias variables explicativas o predictoras (categóricas o mixtas)⁹.

Tabla 6.3.1.1.
ACM fidelidad al taller.

VARIABLE CRITERIO	FIDTALL - ¿Ha vuelto al mismo taller? (0 = No; 1 = Sí).		
MEDIA (GRAN MEDIA)	0,5876	SUMA DE CUADRADOS TOTAL	2.619,3689
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	0,4923	SUMA DE CUADRADOS EXPLICADA	163,9178
NÚMERO DE CASOS	10.809	PROPORCIÓN DE VARIANZA EXPLICADA	0,0626

Este análisis obtiene un 6,26% de varianza explicada de la fidelidad al taller dentro de las variables elegidas. Aunque el ACM no ofrece datos de significatividad, esto nos indica que hay factores exógenos al modelo con una mayor influencia sobre la fidelidad (ej.: oferta de la competencia, precios, localización del taller, situación financiera del cliente, etc.).

A continuación se exponen los resultados para cada una de las variables explicativas:

Tabla 6.3.1.2.
Variable explicativa 1: MARCA - Marca del vehículo.

Clases	Nº de casos	%	Media aritmética	Desviación estándar	Desviación Gran media	Coefficientes
1. Generalista de nicho.	3.743	34,6286	0,5194	0,4997	-0,0682	-0,0579
2. Premium.	7.066	65,3714	0,6237	0,4845	0,0361	0,0307

Eta cuadrado: 0,0102 - Beta cuadrado: 0,0073

La marca explica una proporción muy pequeña de varianza, un 1% (*eta* cuadrado 0,01), y es una variable sin mucha relación con la variable dependiente manteniendo constantes las demás (*beta* cuadrado 0,007).

⁹ SANTESMASES, M. (2009b): ob. cit., pág. 303.

Tabla 6.3.1.3.

Variable explicativa 2: SATISF - ¿Cuál es su nivel global de satisfacción con el servicio recibido durante la visita al taller?

Clases	Nº de casos	%	Media Aritmética	Desviación estándar	Desviación gran media	Coefficientes
1. Muy insatisfecho	163	1,5080	0,3313	0,4721	-0,2563	-0,2076
2. Insatisfecho	338	3,1270	0,4822	0,5004	-0,1053	-0,0791
3. Ni satisfecho ni insatisfecho	1.975	18,2718	0,5134	0,4999	-0,0741	-0,0483
4. Satisfecho	4.457	41,2342	0,6101	0,4878	0,0225	0,0157
5. Muy satisfecho	3.876	35,8590	0,6195	0,4856	0,0319	0,0221

Eta cuadrado: 0,0120 - Beta cuadrado: 0,0064

La satisfacción explica un 1,2% de varianza (*eta* cuadrado 0,012), y es una variable sin mucha relación con la variable dependiente manteniendo constantes las demás (un 0,6%, beta cuadrado 0,006).

Tabla 6.3.1.4.

Variable explicativa 3: GARCAT - ¿Estaba el vehículo en garantía cuando volvió al taller? (1 = No; 2 = Sí).

Clases	Nº de casos	%	Media Aritmética	Desviación estándar	Desviación gran media	Coefficientes
1. No	9.577	88,6021	0,5535	0,4972	-0,0341	-0,0354
2. Sí	1.232	11,3979	0,8523	0,3550	0,2647	0,2751

Eta cuadrado: 0,0372 - Beta cuadrado: 0,0402

La situación del vehículo en garantía o fuera de ella, es la variable con una mayor proporción de varianza explicada, un 3,7% (*eta* cuadrado 0,01), y es también la variable con mayor relación con la variable dependiente manteniendo constantes las demás (beta cuadrado 0,04).

Tabla 6.3.1.5.

Variable explicativa 4: INTERV - ¿Qué tipo de intervención se realizó en el vehículo durante la visita inicial?

Clases	Nº de casos	%	Media aritmética	Desviación estándar	Desviación gran media	Coefficientes
1. Revisión o mantenimiento.	6.304	58,3218	0,6163	0,4863	0,0287	0,0219
2. Reparación mecánica.	3.341	30,9094	0,5412	0,4984	-0,0464	-0,0298
3. Reparación de chapa o pintura.	726	6,7166	0,5813	0,4937	-0,0063	-0,0142
4. Otro tipo de intervención.	438	4,0522	0,5388	0,4991	-0,0488	-0,0651

Eta cuadrado: 0,0051 - Beta cuadrado: 0,0031

El tipo de intervención explica tan solo un 0,5% de varianza (*eta* cuadrado 0,005), y es una variable con muy poca relación con la variable dependiente manteniendo constantes las demás (beta cuadrado 0,003).

Tabla 6.3.1.6.
Variable explicativa 5: EDAD_CAT - Edad del encuestado.

Clases	Nº de casos	%	Media Aritmética	Desviación estándar	Desviación gran media	Coefficientes
1. Entre 18 y 30 años.	501	4,6350	0,5230	0,5000	-0,0646	-0,0782
2. Entre 31 y 40 años.	1.888	17,4669	0,5429	0,4983	-0,0447	-0,0313
3. Entre 41 y 50 años.	2.971	27,4864	0,5806	0,4935	-0,0070	0,0071
4. Entre 51 y 60 años.	2.897	26,8017	0,6048	0,4890	0,0172	0,0117
5. Más de 60 años.	2.552	23,6100	0,6219	0,4850	0,0343	0,0170

Eta cuadrado: 0,0038 - Beta cuadrado: 0,0024

La edad del encuestado explica un 0,4% de varianza (*eta* cuadrado 0,004), y no tiene casi relación con la variable dependiente manteniendo constantes las demás (beta cuadrado 0,002).

Tabla 6.3.1.7.
Variable explicativa 6: SEXO - Sexo del encuestado.

Clases	Nº de casos	%	Media Aritmética	Desviación estándar	Desviación gran media	Coefficientes
1. Hombre	9.390	86,8721	0,5866	0,4925	-0,0010	-0,0009
2. Mujer	1.419	13,1279	0,5941	0,4912	0,0065	0,0061

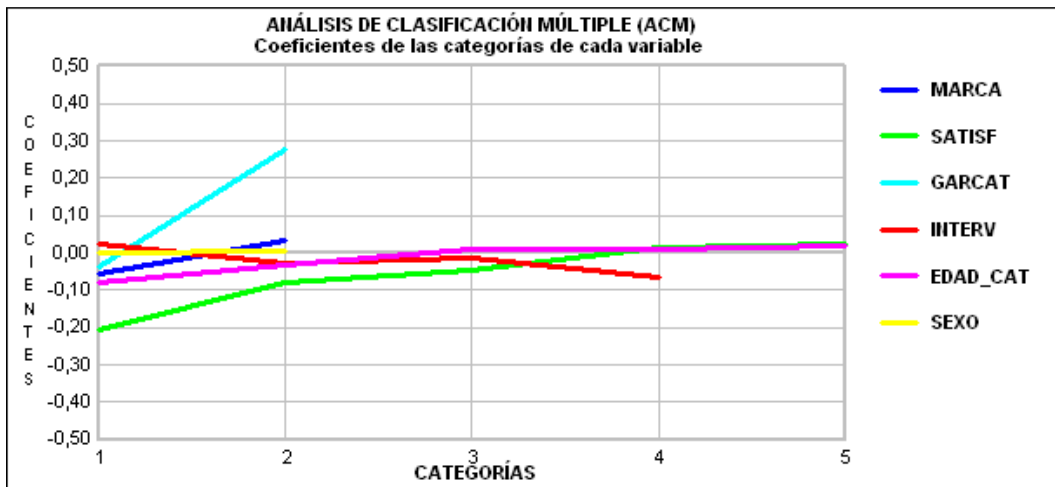
Eta cuadrado: 0,0000 - Beta cuadrado: 0,0000

El sexo del encuestado no aporta explicación de varianza (*eta* cuadrado 0,00), y no tiene relación con la variable dependiente manteniendo constantes las demás (beta cuadrado 0,00). El sexo del encuestado no influye por tanto en su fidelidad al taller.

En conclusión, la satisfacción del cliente no tendría en el caso de la automoción española un gran impacto sobre la fidelidad al taller, con una explicación de varianza del 1%. Tampoco la marca o el tipo de reparación tienen mucho impacto, con un 1% y un 0,5% respectivamente de varianza explicada. En lo que se refiere a las características personales, la edad tiene una influencia muy pequeña en la explicación de la satisfacción (0,4%), mientras que el sexo no influye en absoluto.

Resulta llamativo que la variable con una mayor proporción de varianza explicada, con casi un 4%, sea la situación o no en garantía del vehículo. Este resultado parece indicar que los clientes piensan que –como ocurría en el pasado– están obligados a acudir a los talleres oficiales durante el periodo de garantía para evitar perder los derechos que de ella se derivan. Aunque este ya no es el caso, resulta claro que sigue siendo un factor condicionante del comportamiento de los clientes. Esto nos llevaría a la conclusión de que la retención “contractual” tiene un mayor peso en la fidelización de clientes que la vinculación emocional a través de la satisfacción del cliente.

Figura 6.3.1.8.
Gráfico de los coeficientes del ACM



A continuación se ha realizado un análisis AID (*Automatic Interaction Detection*) de la fidelidad al taller utilizando las mismas variables independientes que para el ACM. Este análisis nos permite hacer un *screaming* de las posibles variables explicativas, indicándonos los principales factores que influyen en la decisión de volver al taller.

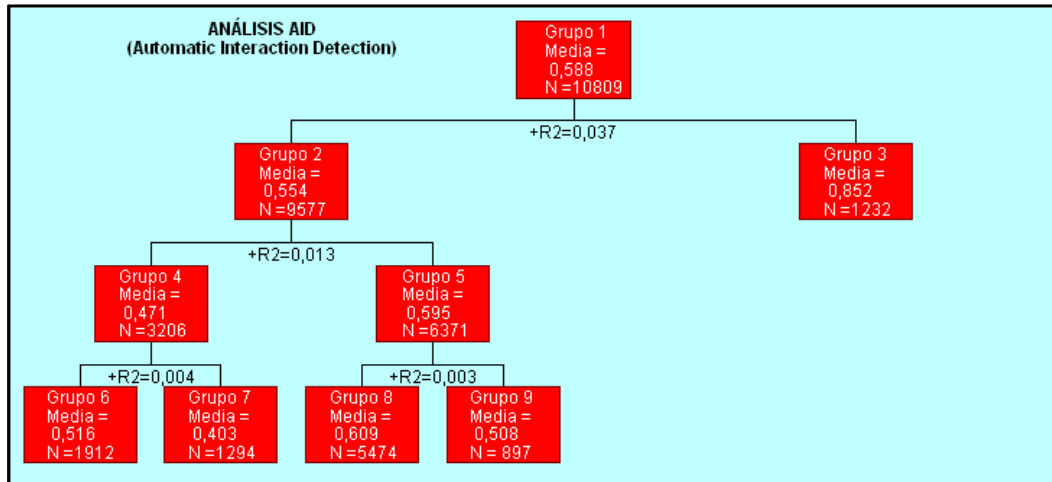
Tabla 6.3.1.9.
Resultados del análisis AID para la fidelidad al taller.

Tipo de variable	Nº	Identificación de las variables
Variable criterio	-	FIDTALL - ¿Ha vuelto al mismo taller? (0 = No; 1 = Sí).
Variables explicativas	1	MARCA - Marca del vehículo (monótona)
	2	SATISF - ¿Cuál es su nivel global de satisfacción con el servicio recibido durante la visita al taller? (libre)
	3	GARCAT - ¿Estaba el vehículo en garantía cuando volvió al taller? (1 = No; 2 = Sí). (monótona)
	4	INTERV - ¿Qué tipo de intervención se realizó en el vehículo durante la visita inicial? (libre)
	5	EDAD_CAT - Edad del encuestado. (libre)
	6	SEXO - Sexo del encuestado. (monótona)

Restricciones de las particiones

Tamaño mínimo de los segmentos	540
Contribución mínima de la partición a la explicación de la varianza	0,1%

Representación gráfica del análisis AID



Perfil de los segmentos

Grupo	Tamaño	Media aritmética de la variable criterio	Desviación estándar de la variable criterio	Características del grupo
1	10.809	0,5876	0,4923	Total muestra
2	9.577	0,5535	0,4971	- GARCAT: No
3	1.232	0,8523	0,3548	- GARCAT: Sí
4	3.206	0,4707	0,4991	- GARCAT: No - MARCA: Generalista de nicho.
5	6.371	0,5952	0,4909	- GARCAT: No - MARCA: Premium.
6	1.912	0,5162	0,4997	- GARCAT: No - MARCA: Generalista de nicho. - INTERV: Revisión o mantenimiento.
7	1.294	0,4034	0,4906	- GARCAT: No - MARCA: Generalista de nicho. - INTERV: Reparación mecánica., Reparación de chapa o pintura. y Otro tipo de intervención.
8	5.474	0,6094	0,4879	- GARCAT: No - MARCA: Premium. - SATISF: Muy satisfecho y Satisfecho
9	897	0,5084	0,4999	- GARCAT: No - MARCA: Premium. - SATISF: Ni satisfecho ni insatisfecho, Insatisfecho y Muy insatisfecho

Respecto a los segmentos creados por el AID, la primera partición de la muestra se hace según la situación o no en garantía, lo que nos confirma que esta es la variable con una mayor influencia sobre la fidelidad al taller (siendo mayor para los propietarios de vehículos en garantía). La siguiente partición se hace en función de la marca, con mayores niveles de fidelidad en el caso de la marca *premium*. En el caso de la marca generalista, la última partición se hace en función del tipo de reparación (con mayor fidelidad para las operaciones de mantenimiento), y en el caso de la *premium* en función de los niveles de satisfacción (con mayor fidelidad a mayor satisfacción).

Tabla 6.3.1.10.

Segmentos finales.

Segmento	Identificación	Tamaño del segmento	Media aritmética de la variable criterio	Desviación estándar de la variable criterio
1	Grupo 3	1.232	0,8523	0,3548
2	Grupo 6	1.912	0,5162	0,4997
3	Grupo 7	1.294	0,4034	0,4906
4	Grupo 8	5.474	0,6094	0,4879
5	Grupo 9	897	0,5084	0,4999

Proporción total de varianza explicada: $R^2 = 0,0566$

F de Snedecor con 4 y 10804 grados de libertad = 161,9740 ($p = 0,0000$)

La proporción de varianza explicada disminuye ligeramente respecto del ACM, pasando a ser del 5,6%. Por otro lado, este análisis nos ofrece datos de significatividad muy positivos, siendo La relación entre las variables explicativas y la variable criterio es significativa al nivel $p < 0,001$.

Como conclusión, tanto a partir del ACM como del AID, resulta claro que las variables explicativas utilizadas permiten explicar sólo de forma parcial el fenómeno de la fidelidad al taller. Dentro de ellas, la situación del vehículo o no en garantía es el factor con una mayor influencia. El resto de factores, como la marca del vehículo, los niveles de satisfacción y el tipo de reparación, tienen también una influencia significativa sobre los niveles de fidelidad, si bien claramente menor que la vigencia de la garantía del vehículo. De las características del cliente, sólo la edad tiene una influencia significativa, siendo la fidelidad independiente del sexo del encuestado.

3.2. Determinantes de la lealtad a la red oficial.

A continuación se analizará la lealtad a las redes oficiales de talleres de las marcas. Para ello se seguirá una metodología equivalente al caso de la fidelidad al taller, realizando primero un *análisis de clasificación múltiple* (ACM) y posteriormente un análisis AID (*automatic interaction detection*).

Tabla 6.3.2.1.
ACM lealtad a la red oficial.

VARIABLE CRITERIO	LEAMAR - ¿Ha vuelto a un taller oficial? (0 = No; 1 = Sí).		
MEDIA (GRAN MEDIA)	0,6586	SUMA DE CUADRADOS TOTAL	2.430,2998
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	0,4742	SUMA DE CUADRADOS EXPLICADA	181,6269
NÚMERO DE CASOS	10.809	PROPORCIÓN DE VARIANZA EXPLICADA	0,0747

El ACM ofrece un 7,47% de varianza explicada en la lealtad a la red oficial dentro de las variables elegidas, algo más de lo que ocurría con la fidelidad al taller. Esto nos indica que, como ocurre con la fidelidad al taller, hay factores exógenos al modelo con un mayor efecto sobre la decisión de mantenerse leal a la marca (ej.: oferta de la competencia, precios, localización de los talleres, situación financiera del cliente, etc.).

A continuación se exponen los resultados para cada una de las variables explicativas:

Tabla 6.3.2.2.
Variable explicativa 1: MARCA - Marca del vehículo

Clases	Nº de casos	%	Media Aritmética	Desviación Estándar	Desviación gran media	Coeficientes
1. Generalista de nicho.	3.743	34,6286	0,5787	0,4938	-0,0799	-0,0718
2. Premium.	7.066	65,3714	0,7010	0,4579	0,0423	0,0381

Eta cuadrado: 0,0151 - Beta cuadrado: 0,0122

Tabla 6.3.2.3.
Variable explicativa 2: SATISF - ¿Cuál es su nivel global de satisfacción con el servicio recibido durante la visita al taller?

Clases	Nº de casos	%	Media Aritmética	Desviación Estándar	Desviación gran media	Coeficientes
1. Muy insatisfecho	163	1,5080	0,4479	0,4988	-0,2108	-0,1556
2. Insatisfecho	338	3,1270	0,5799	0,4943	-0,0787	-0,0503
3. Ni satisfecho ni insatisfecho	1.975	18,2718	0,5929	0,4914	-0,0657	-0,0336
4. Satisfecho	4.457	41,2342	0,6841	0,4649	0,0255	0,0177
5. Muy satisfecho	3.876	35,8590	0,6785	0,4671	0,0199	0,0077

Eta cuadrado: 0,0092 - Beta cuadrado: 0,0036

Tabla 6.3.2.4.
Variable explicativa 3: GARCAT - ¿Estaba el vehículo en garantía cuando volvió al taller? (1 = No; 2 = Sí).

Clases	Nº de casos	%	Media Aritmética	Desviación Estándar	Desviación gran media	Coeficientes
1. No	9.577	88,6021	0,6219	0,4849	-0,0367	-0,0386
2. Sí	1.232	11,3979	0,9440	0,2300	0,2854	0,2999

Eta cuadrado: 0,0466 - Beta cuadrado: 0,0515

Tabla 6.3.2.5.
Variable explicativa 4: INTERV - ¿Qué tipo de intervención se realizó en el vehículo durante la visita inicial?

Clases	Nº de casos	%	Media Aritmética	Desviación Estándar	Desviación gran media	Coeficientes
1. Revisión o mantenimiento.	6.304	58,3218	0,6785	0,4671	0,0198	0,0135
2. Reparación mecánica.	3.341	30,9094	0,6238	0,4845	-0,0349	-0,0188
3. Reparación de chapa o pintura.	726	6,7166	0,6694	0,4707	0,0108	0,0022
4. Otro tipo de intervención.	438	4,0522	0,6210	0,4857	-0,0376	-0,0538

Eta cuadrado: 0,0030 - Beta cuadrado: 0,0015

Tabla 6.3.2.6.

Variable explicativa 5: EDAD_CAT - Edad del encuestado.

Clases	Nº de casos	%	Media Aritmética	Desviación Estándar	Desviación gran media	Coefficientes
1. Entre 18 y 30 años.	501	4,6350	0,5848	0,4932	-0,0738	-0,0908
2. Entre 31 y 40 años.	1.888	17,4669	0,6059	0,4888	-0,0527	-0,0380
3. Entre 41 y 50 años.	2.971	27,4864	0,6439	0,4789	-0,0147	0,0006
4. Entre 51 y 60 años.	2.897	26,8017	0,6807	0,4663	0,0221	0,0154
5. Más de 60 años.	2.552	23,6100	0,7042	0,4565	0,0455	0,0277

Eta cuadrado: 0,0063 - Beta cuadrado: 0,0039

Tabla 6.3.2.7.

Variable explicativa 6: SEXO - Sexo del encuestado.

Clases	Nº de casos	%	Media Aritmética	Desviación Estándar	Desviación gran media	Coefficientes
1. Hombre	9.390	86,8721	0,6592	0,4740	0,0006	0,0000
2. Mujer	1.419	13,1279	0,6547	0,4756	-0,0039	-0,0001

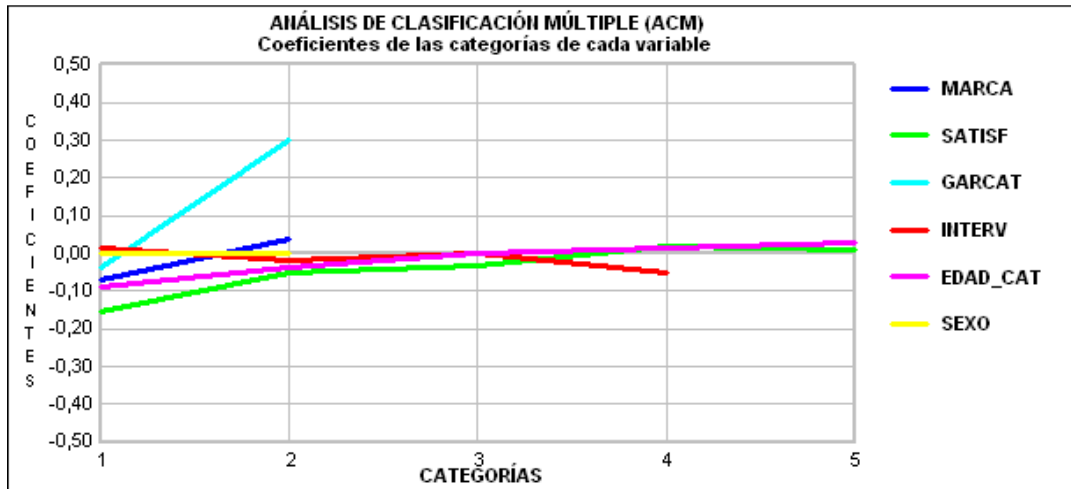
Eta cuadrado: 0,0000 - Beta cuadrado: 0,0000

La variable con un mayor porcentaje de varianza explicada es la situación en garantía del vehículo, con un 4,66%. Le sigue la marca, con un 1,5%, la satisfacción del cliente, con un 0,9%, la edad del encuestado, con un 0,63% y el tipo de intervención, con un 0,3%. Al igual que ocurría en el caso de la fidelidad al taller, el sexo del encuestado no influye sobre su lealtad.

Como era de esperar, incrementa la importancia de la situación en garantía y el tipo marca respecto del caso de la fidelidad al taller. Es necesario tener en cuenta que el cliente se puede beneficiar de las condiciones de garantía en cualquier taller de la marca. Cae un poco en importancia la satisfacción, algo también razonable al poder cambiar un cliente de taller, en caso de estar insatisfecho, sin dejar de acudir a la red oficial. Incrementa también la importancia de la edad del encuestado, siendo indicativo que los clientes de mayor edad tienden a acudir en mayor proporción a los talleres oficiales. Resulta llamativa la poca importancia del tipo de intervención, con tan solo un 0,3% de varianza explicada.

La variable con una mayor proporción de varianza explicada es, de nuevo, la situación o no en garantía del vehículo, con un 4,7%. De nuevo la conclusión sería que la retención “contractual” tiene un mayor peso en la lealtad de clientes de postventa de automoción que la vinculación emocional a través de la satisfacción del cliente.

Figura 6.3.2.8.
Gráfico de los coeficientes del ACM.



A continuación se ha realizado un análisis AID (*Automatic Interaction Detection*) de la lealtad a la marca utilizando las mismas variables independientes que para el ACM.

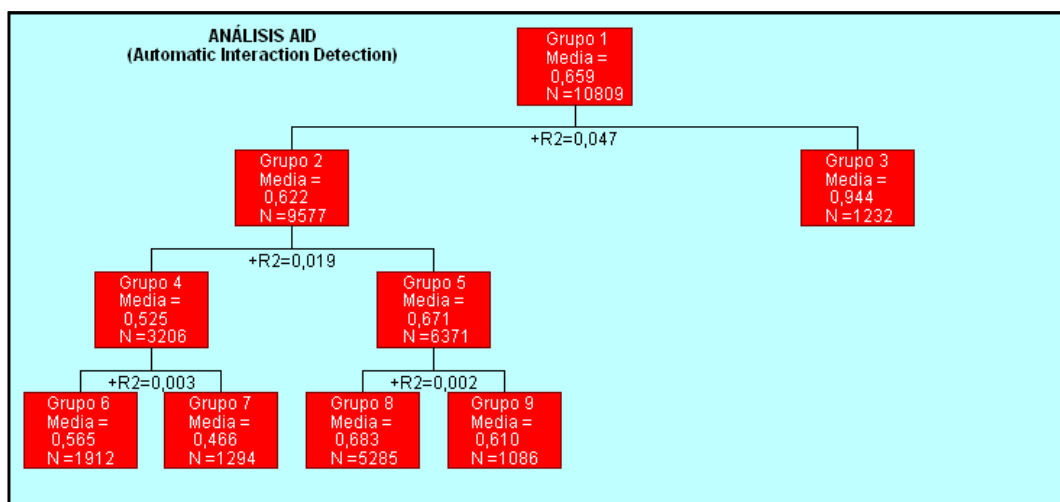
Tabla 6.3.2.9.
Resultados del análisis AID para la lealtad a la marca.

Tipo de variable	Nº	Identificación de las variables
Variable criterio	-	LEAMAR - ¿Ha vuelto a un taller oficial? (0 = No; 1 = Sí).
Variables explicativas	1	MARCA - Marca del vehículo (monótona)
	2	SATISF - ¿Cuál es su nivel global de satisfacción con el servicio recibido durante la visita al taller? (libre)
	3	GARCAT - ¿Estaba el vehículo en garantía cuando volvió al taller? (1 = No; 2 = Sí). (monótona)
	4	IINTERV - ¿Qué tipo de intervención se realizó en el vehículo durante la visita inicial? (libre)
	5	EDAD_CAT - Edad del encuestado. (libre)
	6	SEXO - Sexo del encuestado. (monótona)

Restricciones de las particiones

Tamaño mínimo de los segmentos	540
Contribución mínima de la partición a la explicación de la varianza	0,1%

Representación gráfica del análisis AID



Perfil de los segmentos

Grupo	Tamaño	Media aritmética de la variable criterio	Desviación estándar de la variable criterio	Características del grupo
1	10.809	0,6586	0,4742	Total muestra
2	9.577	0,6219	0,4849	- GARCAT: No
3	1.232	0,9440	0,2299	- GARCAT: Sí
4	3.206	0,5250	0,4994	- GARCAT: No - MARCA: Generalista de nicho.
5	6.371	0,6707	0,4700	- GARCAT: No - MARCA: Premium.
6	1.912	0,5649	0,4958	- GARCAT: No - MARCA: Generalista de nicho. - INTERV: Revisión o mantenimiento.
7	1.294	0,4660	0,4988	- GARCAT: No - MARCA: Generalista de nicho. - INTERV: Reparación de chapa o pintura., Reparación mecánica. y Otro tipo de intervención.
8	5.285	0,6831	0,4653	- GARCAT: No - MARCA: Premium. - EDAD_CAT: Más de 60 años., Entre 51 y 60 años. y Entre 41 y 50 años.
9	1.086	0,6105	0,4876	- GARCAT: No - MARCA: Premium. - EDAD_CAT: Entre 31 y 40 años. y Entre 18 y 30 años.

La primera partición de la muestra se hace según la situación o no en garantía, lo que nos confirma de nuevo que esta es la variable con una mayor influencia sobre la lealtad a la marca (siendo mayor para los propietarios de vehículos en garantía). La siguiente partición se hace en función de la marca, con mayores niveles de lealtad en

el caso de la marca *premium*. En el caso de la marca generalista, la última partición se hace en función del tipo de reparación (con mayor lealtad para las operaciones de mantenimiento), y en el caso de la *premium* en función de la edad (con mayor lealtad a mayor edad).

Tabla 6.3.2.10.
Segmentos finales.

Segmento	Identificación	Tamaño del segmento	Media aritmética de la variable criterio	Desviación estándar de la variable criterio
1	Grupo 3	1.232	0,9440	0,2299
2	Grupo 6	1.912	0,5649	0,4958
3	Grupo 7	1.294	0,4660	0,4988
4	Grupo 8	5.285	0,6831	0,4653
5	Grupo 9	1.086	0,6105	0,4876

Proporción total de varianza explicada: $R^2 = 0,0703$

F de Snedecor con 4 y 10804 grados de libertad = 204,2092 ($p = 0,0000$)

La proporción de varianza explicada disminuye ligeramente respecto del ACM, pasando a ser del 7%. La relación entre las variables explicativas y la variable criterio es significativa al nivel $p < 0,001$.

Como conclusión, tanto a partir del ACM como del AID, resulta claro que las variables explicativas utilizadas permiten explicar sólo de forma parcial el fenómeno de la lealtad a la marca. Dentro de ellas, la situación del vehículo o no en garantía es el factor con una mayor influencia. El resto de factores, como la marca del vehículo, los niveles de satisfacción y el tipo de reparación, tienen también una influencia significativa sobre los niveles de lealtad, si bien claramente menor que la vigencia de la garantía del vehículo. De las características del cliente, sólo la edad tiene una influencia significativa, siendo la lealtad independiente del sexo del encuestado.

A continuación se realizarán ambos análisis, ACM y AID, para las muestras de cada una de las marcas por separado, con el fin de evaluar si se dan patrones distintos en la relación entre satisfacción y fidelidad/lealtad respecto de la muestra total.

3.3. Determinantes de fidelidad y lealtad en el caso de la marca generalista.

3.3.1. Determinantes de la fidelidad al taller para la marca generalista.

A continuación se muestran los resultados de aplicar el análisis de clasificación múltiple (ACM) para la fidelidad al taller en el caso de la muestra de la marca generalista:

Tabla 6.3.3.1.1.

ACM fidelidad al taller marca generalista.

VARIABLE CRITERIO	FIDTALL - ¿Ha vuelto al mismo taller? (0 = No; 1 = Sí).		
MEDIA (GRAN MEDIA)	0,5194	SUMA DE CUADRADOS TOTAL	934,3457
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	0,4997	SUMA DE CUADRADOS EXPLICADA	77,2134
NÚMERO DE CASOS	3.743	PROPORCIÓN DE VARIANZA EXPLICADA	0,0826

El porcentaje de varianza explicada incrementa al 8,26%, es decir, la relación entre las variables analizadas y la fidelidad al taller es mayor en el caso de la marca generalista que para la muestra global.

Tabla 6.3.3.1.2.

Variable explicativa 1: SATISF - ¿Cuál es su nivel global de satisfacción con el servicio recibido durante la visita al taller?

Clases	Nº de casos	%	Media Aritmética	Desviación estándar	Desviación gran media	Coeficientes
1. Muy insatisfecho	125	3,3396	0,3120	0,4652	-0,2074	-0,1872
2. Insatisfecho	168	4,4884	0,4464	0,4986	-0,0729	-0,0520
3. Ni satisfecho ni insatisfecho	1.203	32,1400	0,4921	0,5001	-0,0273	-0,0255
4. Satisfecho	1.259	33,6361	0,5520	0,4975	0,0327	0,0260
5. Muy satisfecho	988	26,3959	0,5496	0,4978	0,0302	0,0305

Eta cuadrado: 0,0101 - Beta cuadrado: 0,0079

Tabla 6.3.3.1.3.

Variable explicativa 2: GARCAT - ¿Estaba el vehículo en garantía cuando volvió al taller? (1 = No; 2 = Sí).

Clases	Nº de casos	%	Media Aritmética	Desviación estándar	Desviación gran media	Coeficientes
1. No	3.206	85,6532	0,4707	0,4992	-0,0487	-0,0499
2. Sí	537	14,3468	0,8101	0,3926	0,2907	0,2977

Eta cuadrado: 0,0567 - Beta cuadrado: 0,0595

Tabla 6.3.3.1.4.

Variable explicativa 3: INTERV - ¿Qué tipo de intervención se realizó en el vehículo durante la visita inicial?

Clases	Nº de casos	%	Media Aritmética	Desviación estándar	Desviación gran media	Coefficientes
1. Revisión o mantenimiento.	2.259	60,3527	0,5635	0,4961	0,0442	0,0355
2. Reparación mecánica.	1.093	29,2012	0,4492	0,4976	-0,0701	-0,0472
3. Reparación de chapa o pintura.	218	5,8242	0,4908	0,5011	-0,0285	-0,0305
4. Otro tipo de intervención.	173	4,6220	0,4220	0,4953	-0,0974	-0,1273

Eta cuadrado: 0,0124 - Beta cuadrado: 0,0089

Tabla 6.3.3.1.5.

Variable explicativa 4: EDAD_CAT - Edad del encuestado.

Clases	Nº de casos	%	Media Aritmética	Desviación estándar	Desviación gran media	Coefficientes
1. Entre 18 y 30 años.	198	5,2899	0,4343	0,4969	-0,0850	-0,1216
2. Entre 31 y 40 años.	971	25,9418	0,5015	0,5003	-0,0178	-0,0309
3. Entre 41 y 50 años.	1.383	36,9490	0,5257	0,4995	0,0063	0,0095
4. Entre 51 y 60 años.	755	20,1710	0,5338	0,4992	0,0144	0,0287
5. Más de 60 años.	436	11,6484	0,5528	0,4978	0,0334	0,0444

Eta cuadrado: 0,0026 - Beta cuadrado: 0,0058

Tabla 6.3.3.1.6.

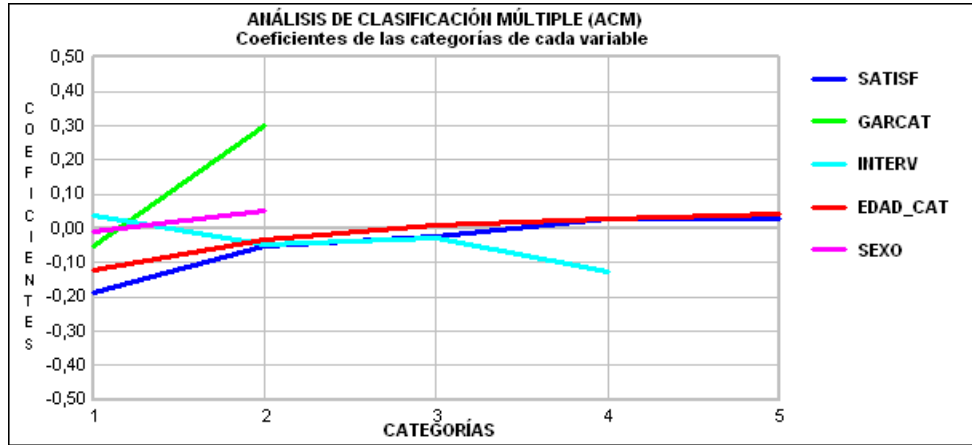
Variable explicativa 5: SEXO - Sexo del encuestado.

Clases	Nº de casos	%	Media Aritmética	Desviación Estándar	Desviación gran media	Coefficientes
1. Hombre	3.267	87,2829	0,5118	0,4999	-0,0076	-0,0078
2. Mujer	476	12,7171	0,5714	0,4954	0,0521	0,0538

Eta cuadrado: 0,0016 - Beta cuadrado: 0,001

La variable con un mayor porcentaje de varianza explicada es la situación en garantía del vehículo, con un 5,7%. Le sigue el tipo de intervención, con un 1,2%, la satisfacción del cliente, con un 1%, la edad del encuestado, con un 0,3% y el tipo de intervención, con un 0,3%. El sexo del encuestado tiene una influencia muy pequeña, del 0,16%.

Figura 6.3.3.1.7.
Gráfico de los coeficientes del ACM.



A continuación se exponen los resultados de aplicar el análisis AID (*Automatic Interaction Detection*):

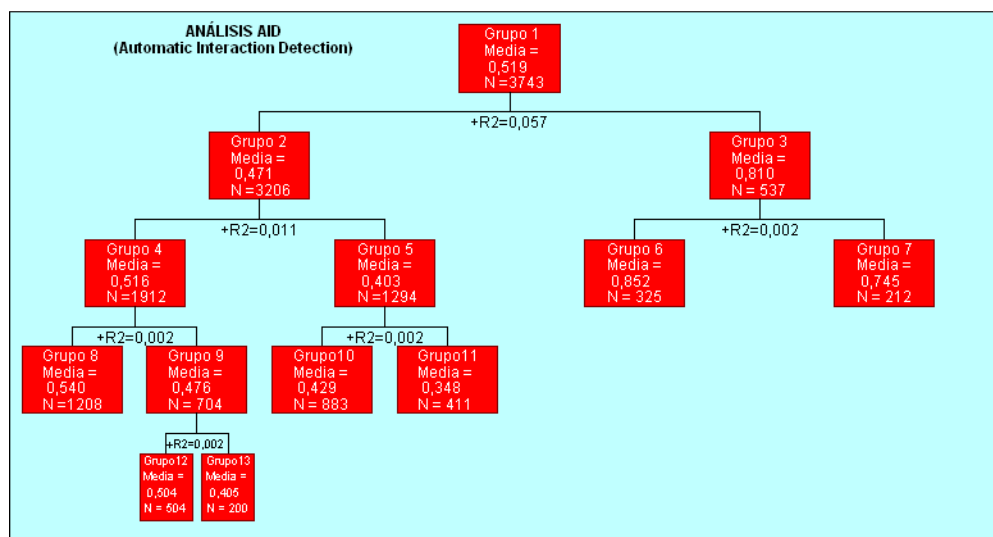
Tabla 6.3.3.1.8.
Resultados del análisis AID para la fidelidad al taller en la marca generalista.

Tipo de variable	Nº	Identificación de las variables
Variable criterio	-	FIDTALL - ¿Ha vuelto al mismo taller? (0 = No; 1 = Sí).
Variables explicativas	1	SATISF - ¿Cuál es su nivel global de satisfacción con el servicio recibido durante la visita al taller? (libre)
	2	GARCAT - ¿Estaba el vehículo en garantía cuando volvió al taller? (1 = No; 2 = Sí). (monótona)
	3	INTERV - ¿Qué tipo de intervención se realizó en el vehículo durante la visita inicial? (libre)
	4	EDAD_CAT - Edad del encuestado. (libre)
	5	SEXO - Sexo del encuestado. (monótona)

Restricciones de las particiones

Tamaño mínimo de los segmentos	187
Contribución mínima de la partición a la explicación de la varianza	0,1%

Representación gráfica del análisis AID



Perfil de los segmentos

Grupo	Tamaño	Media aritmética de la variable criterio	Desviación estándar de la variable criterio	Características del grupo
1	3.743	0,5194	0,4996	Total muestra
2	3.206	0,4707	0,4991	- GARCAT: No
3	537	0,8101	0,3923	- GARCAT: Sí
4	1.912	0,5162	0,4997	- GARCAT: No - INTERV: Revisión o mantenimiento.
5	1.294	0,4034	0,4906	- GARCAT: No - INTERV: Reparación mecánica., Reparación de chapa o pintura. y Otro tipo de intervención.
6	325	0,8523	0,3548	- GARCAT: Sí - SATISF: Satisfecho y Muy satisfecho
7	212	0,7453	0,4357	- GARCAT: Sí - SATISF: Ni satisfecho ni insatisfecho, Insatisfecho y Muy insatisfecho
8	1.208	0,5397	0,4984	- GARCAT: No - INTERV: Revisión o mantenimiento. - SATISF: Muy satisfecho y Satisfecho
9	704	0,4759	0,4994	- GARCAT: No - INTERV: Revisión o mantenimiento. - SATISF: Insatisfecho, Ni satisfecho ni insatisfecho y Muy insatisfecho
10	883	0,4292	0,4950	- GARCAT: No - INTERV: Reparación mecánica., Reparación de chapa o pintura. y Otro tipo de intervención. - EDAD_CAT: Entre 51 y 60 años., Entre 41 y 50 años. y Más de 60 años.
11	411	0,3479	0,4763	- GARCAT: No - INTERV: Reparación mecánica., Reparación de chapa o pintura. y Otro tipo de intervención. - EDAD_CAT: Entre 31 y 40 años. y Entre 18 y 30 años.

Efectos de la calidad de servicio y la satisfacción del cliente sobre la fidelidad a los servicios oficiales de postventa de automoción españoles

12	504	0,5040	0,5000	- GARCAT: No - INTERV: Revisión o mantenimiento. - SATISF: Insatisfecho, Ni satisfecho ni insatisfecho y Muy insatisfecho - EDAD_CAT: Más de 60 años., Entre 41 y 50 años. y Entre 51 y 60 años.
13	200	0,4050	0,4909	- GARCAT: No - INTERV: Revisión o mantenimiento. - SATISF: Insatisfecho, Ni satisfecho ni insatisfecho y Muy insatisfecho - EDAD_CAT: Entre 31 y 40 años. y Entre 18 y 30 años.

La primera partición de la muestra se hace según la situación o no en garantía, siendo así la variable con una mayor influencia sobre la fidelidad al taller. La siguiente partición, para el grupo de vehículos en garantía, se hace según los niveles de satisfacción, siendo más tendentes a volver los clientes de vehículos en garantía que han quedado satisfechos o muy satisfechos. En el caso de los vehículos fuera de garantía, la siguiente partición se realiza según en función del tipo de reparación (con mayor fidelidad para las operaciones de mantenimiento). De los dos grupos resultantes, el primero se divide según satisfacción y el segundo según la edad (con mayor fidelidad a mayor edad).

Tabla 6.3.3.1.9.
Segmentos finales.

Segmento	Identificación	Tamaño del segmento	Media aritmética de la variable criterio	Desviación estándar de la variable criterio
1	Grupo 6	325	0,8523	0,3548
2	Grupo 7	212	0,7453	0,4357
3	Grupo 8	1.208	0,5397	0,4984
4	Grupo 10	883	0,4292	0,4950
5	Grupo 11	411	0,3479	0,4763
6	Grupo 12	504	0,5040	0,5000
7	Grupo 13	200	0,4050	0,4909

Proporción total de varianza explicada: $R^2 = 0,0742$
F de Snedecor con 6 y 3736 grados de libertad = 49,9122 ($p = 0,0000$)

La proporción de varianza explicada disminuye ligeramente respecto del ACM, pasando a ser del 7,4%. La relación entre las variables explicativas y la variable criterio es significativa al nivel $p < 0,001$.

3.3.2. Determinantes de la lealtad a la red oficial para la marca generalista.

A continuación se muestran los resultados de aplicar el análisis de clasificación múltiple para la lealtad a la marca en el caso de la muestra de la marca generalista:

Tabla 6.3.3.2.1.

ACM lealtad a la red oficial marca generalista.

VARIABLE CRITERIO	LEAMAR - ¿Ha vuelto a un taller oficial? (0 = No; 1 = Sí).		
MEDIA (GRAN MEDIA)	0,5787	SUMA DE CUADRADOS TOTAL	912,5787
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	0,4938	SUMA DE CUADRADOS EXPLICADA	81,7604
NÚMERO DE CASOS	3.743	PROPORCIÓN DE VARIANZA EXPLICADA	0,0896

El porcentaje de varianza explicada incrementa al 8,96%, es decir, la relación entre las variables analizadas y la lealtad a la marca es mayor en el caso de la marca generalista.

Tabla 6.3.3.2.2.

Variable explicativa 1: SATISF - ¿Cuál es su nivel global de satisfacción con el servicio recibido durante la visita al taller?

Clases	Nº de casos	%	Media aritmética	Desviación estándar	Desviación gran media	Coefficientes
1. Muy insatisfecho	125	3,3396	0,4320	0,4973	-0,1467	-0,1300
2. Insatisfecho	168	4,4884	0,5238	0,5009	-0,0549	-0,0364
3. Ni satisfecho ni insatisfecho	1.203	32,1400	0,5536	0,4973	-0,0251	-0,0235
4. Satisfecho	1.259	33,6361	0,6084	0,4883	0,0297	0,0238
5. Muy satisfecho	988	26,3959	0,5992	0,4903	0,0205	0,0210

Eta cuadrado: 0,0060 - Beta cuadrado: 0,0045

Tabla 6.3.3.2.3.

Variable explicativa 2: GARCAT - ¿Estaba el vehículo en garantía cuando volvió al taller?

Clases	Nº de casos	%	Media aritmética	Desviación estándar	Desviación gran media	Coefficientes
1. No	3.206	85,6532	0,5250	0,4995	-0,0537	-0,0549
2. Sí	537	14,3468	0,8994	0,3010	0,3208	0,3280

Eta cuadrado: 0,0707 - Beta cuadrado: 0,0739

Tabla 6.3.3.2.4.

Variable explicativa 3: INTERV - ¿Qué tipo de intervención se realizó en el vehículo durante la visita inicial?

Clases	Nº de casos	%	Media aritmética	Desviación estándar	Desviación gran media	Coefficientes
1. Revisión o mantenimiento.	2.259	60,3527	0,6149	0,4867	0,0362	0,0281
2. Reparación mecánica.	1.093	29,2012	0,5169	0,4999	-0,0618	-0,0397
3. Reparación de chapa o pintura.	218	5,8242	0,5734	0,4957	-0,0053	-0,0085
4. Otro tipo de intervención.	173	4,6220	0,5029	0,5014	-0,0758	-0,1057

Eta cuadrado: 0,0089 - Beta cuadrado: 0,0060

Tabla 6.3.3.2.5.

Variable explicativa 4: EDAD_CAT - Edad del encuestado.

Clases	Nº de casos	%	Media aritmética	Desviación estándar	Desviación gran media	Coefficientes
1. Entre 18 y 30 años.	198	5,2899	0,5051	0,5012	-0,0736	-0,1173
2. Entre 31 y 40 años.	971	25,9418	0,5602	0,4966	-0,0184	-0,0326
3. Entre 41 y 50 años.	1.383	36,9490	0,5828	0,4933	0,0041	0,0077
4. Entre 51 y 60 años.	755	20,1710	0,5960	0,4910	0,0173	0,0331
5. Más de 60 años.	436	11,6484	0,6101	0,4883	0,0314	0,0441

Eta cuadrado: 0,0023 - Beta cuadrado: 0,0060

Tabla 6.3.3.2.6.

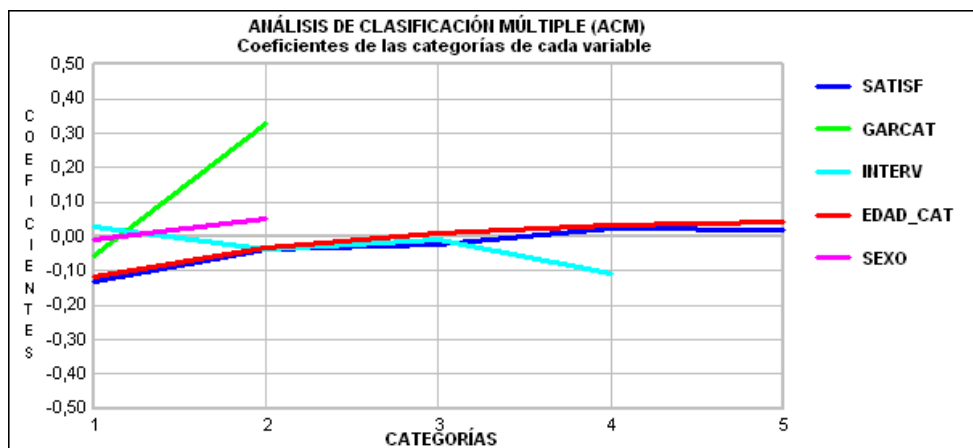
Variable explicativa 5: SEXO - Sexo del encuestado.

Clases	Nº de casos	%	Media aritmética	Desviación estándar	Desviación gran media	Coefficientes
1. Hombre	3.267	87,2829	0,5718	0,4949	-0,0069	-0,0074
2. Mujer	476	12,7171	0,6261	0,4844	0,0474	0,0507

Eta cuadrado: 0,0013 - Beta cuadrado: 0,0015

La variable con un mayor porcentaje de varianza explicada es de nuevo la situación en garantía del vehículo, con un 7%. Le sigue el tipo de intervención, con un 0,9%, la satisfacción del cliente, con un 0,6%, la edad del encuestado, con un 0,2% y el sexo del encuestado, con un 0,13%.

Figura 6.3.3.2.7.
Gráfico de los coeficientes del ACM



A continuación se exponen los resultados de aplicar el análisis AID (*Automatic Interaction Detection*):

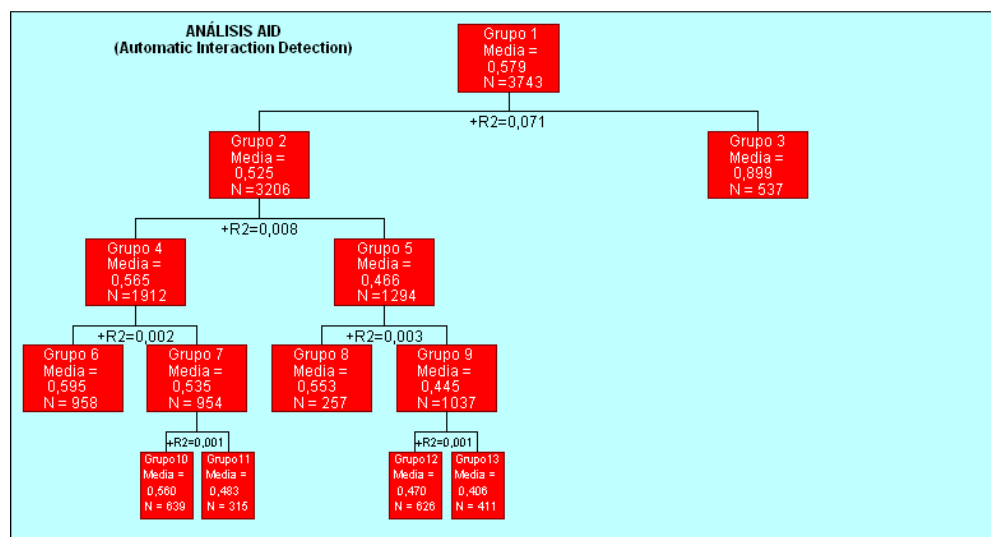
Tabla 6.3.3.2.8.
Resultados del análisis AID para la lealtad a la marca en el caso de la marca generalista.

Tipo de variable	Nº	Identificación de las variables
Variable criterio	-	LEAMAR - ¿Ha vuelto a un taller oficial? (0 = No; 1 = Sí).
Variables explicativas	1	SATISF - ¿Cuál es su nivel global de satisfacción con el servicio recibido durante la visita al taller? (libre)
	2	GARCAT - ¿Estaba el vehículo en garantía cuando volvió al taller? (1 = No; 2 = Sí). (monótona)
	3	INTERV - ¿Qué tipo de intervención se realizó en el vehículo durante la visita inicial? (libre)
	4	EDAD_CAT - Edad del encuestado. (libre)
	5	SEXO - Sexo del encuestado. (monótona)

Restricciones de las particiones

Tamaño mínimo de los segmentos	187
Contribución mínima de la partición a la explicación de la varianza	0,1%

Representación gráfica del análisis AID



Perfil de los segmentos

Grupo	Tamaño	Media aritmética de la variable criterio	Desviación estándar de la variable criterio	Características del grupo
1	3.743	0,5787	0,4938	Total muestra
2	3.206	0,5250	0,4994	- GARCAT: No
3	537	0,8994	0,3007	- GARCAT: Sí
4	1.912	0,5649	0,4958	- GARCAT: No - INTERV: Revisión o mantenimiento.
5	1.294	0,4660	0,4988	- GARCAT: No - INTERV: Reparación de chapa o pintura., Reparación mecánica. y Otro tipo de intervención.
6	958	0,5950	0,4909	- GARCAT: No - INTERV: Revisión o mantenimiento. - EDAD_CAT: Más de 60 años. y Entre 41 y 50 años.
7	954	0,5346	0,4988	- GARCAT: No - INTERV: Revisión o mantenimiento. - EDAD_CAT: Entre 51 y 60 años., Entre 31 y 40 años. y Entre 18 y 30 años.
8	257	0,5525	0,4972	- GARCAT: No - INTERV: Reparación de chapa o pintura., Reparación mecánica. y Otro tipo de intervención. - EDAD_CAT: Entre 51 y 60 años.
9	1.037	0,4446	0,4969	- GARCAT: No - INTERV: Reparación de chapa o pintura., Reparación mecánica. y Otro tipo de intervención. - EDAD_CAT: Entre 41 y 50 años., Más de 60 años., Entre 31 y 40 años. y Entre 18 y 30 años.
10	639	0,5603	0,4964	- GARCAT: No - INTERV: Revisión o mantenimiento. - EDAD_CAT: Entre 51 y 60 años., Entre 31 y 40 años. y Entre 18 y 30 años. - SATISF: Satisfecho, Muy satisfecho e Insatisfecho

Efectos de la calidad de servicio y la satisfacción del cliente sobre la fidelidad a los servicios oficiales de postventa de automoción españoles

11	315	0,4825	0,4997	- GARCAT: No - INTERV: Revisión o mantenimiento. - EDAD_CAT: Entre 51 y 60 años., Entre 31 y 40 años. y Entre 18 y 30 años. - SATISF: Ni satisfecho ni insatisfecho y Muy insatisfecho
12	626	0,4696	0,4991	- GARCAT: No - INTERV: Reparación de chapa o pintura., Reparación mecánica. y Otro tipo de intervención. - EDAD_CAT: Entre 41 y 50 años., Más de 60 años., Entre 31 y 40 años. y Entre 18 y 30 años. - EDAD_CAT: Entre 41 y 50 años. y Más de 60 años.
13	411	0,4063	0,4911	- GARCAT: No - INTERV: Reparación de chapa o pintura., Reparación mecánica. y Otro tipo de intervención. - EDAD_CAT: Entre 41 y 50 años., Más de 60 años., Entre 31 y 40 años. y Entre 18 y 30 años. - EDAD_CAT: Entre 31 y 40 años. y Entre 18 y 30 años.

La primera partición de la muestra se hace según la situación o no en garantía, siendo así la variable con una mayor influencia sobre la lealtad a la red oficial. La siguiente partición se hace en función del tipo de reparación (con mayor lealtad para las operaciones de mantenimiento), la siguiente según la edad (con mayor lealtad a mayor edad), y la última según el nivel de satisfacción.

Tabla 6.3.3.2.9.
Segmentos finales.

Segmento	Identificación	Tamaño del segmento	Media aritmética de la variable criterio	Desviación estándar de la variable criterio
1	Grupo 3	537	0,8994	0,3007
2	Grupo 6	958	0,5950	0,4909
3	Grupo 8	257	0,5525	0,4972
4	Grupo 10	639	0,5603	0,4964
5	Grupo 11	315	0,4825	0,4997
6	Grupo 12	626	0,4696	0,4991
7	Grupo 13	411	0,4063	0,4911

Proporción total de varianza explicada: $R^2 = 0,0860$
F de Snedecor con 6 y 3736 grados de libertad = 58,5708 ($p = 0,0000$)

La proporción de varianza explicada disminuye ligeramente respecto del ACM, pasando a ser del 8,6%. La relación entre las variables explicativas y la variable criterio es significativa al nivel $p < 0,001$.

3.4. Determinantes de fidelidad y lealtad en el caso de la marca "premium".

3.4.1. Determinantes de la fidelidad al taller para la marca *premium*.

A continuación se muestran los resultados de aplicar el análisis de clasificación múltiple para la fidelidad al taller en el caso de la muestra de la marca *premium*:

Tabla 6.3.4.1.1.
Análisis ACM fidelidad al taller marca *premium*.

VARIABLE CRITERIO	FIDTALL - ¿Ha vuelto al mismo taller? (0 = No; 1 = Sí).		
MEDIA (GRAN MEDIA)	0,6237	SUMA DE CUADRADOS TOTAL	1.658,3941
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	0,4845	SUMA DE CUADRADOS EXPLICADA	66,2897
NÚMERO DE CASOS	7.066	PROPORCIÓN DE VARIANZA EXPLICADA	0,0400

El porcentaje de varianza explicada cae al 4%, es decir, la relación entre las variables analizadas y la fidelidad al taller es menor en el caso de la marca *premium*.

Tabla 6.3.4.1.2.
Variable explicativa 1: SATISF - ¿Cuál es su nivel global de satisfacción con el servicio recibido durante la visita al taller?

Clases	Nº de casos	%	Media aritmética	Desviación estándar	Desviación gran media	Coefficientes
1. Muy insatisfecho	38	0,5378	0,3947	0,4954	-0,2290	-0,2071
2. Insatisfecho	170	2,4059	0,5176	0,5012	-0,1060	-0,0956
3. Ni satisfecho ni insatisfecho	772	10,9256	0,5466	0,4981	-0,0771	-0,0695
4. Satisfecho	3.198	45,2590	0,6329	0,4821	0,0092	0,0085
5. Muy satisfecho	2.888	40,8718	0,6434	0,4791	0,0197	0,0176

Eta cuadrado: 0,0060 - Beta cuadrado: 0,0048

Tabla 6.3.4.1.3.
Variable explicativa 2: GARCAT - ¿Estaba el vehículo en garantía cuando volvió al taller? (1 = No; 2 = Sí).

Clases	Nº de casos	%	Media aritmética	Desviación estándar	Desviación gran media	Coefficientes
1. No	6.371	90,1642	0,5952	0,4909	-0,0285	-0,0281
2. Sí	695	9,8358	0,8849	0,3194	0,2612	0,2575

Eta cuadrado: 0,0317 - Beta cuadrado: 0,0308

Tabla 6.3.4.1.4.

Variable explicativa 3: INTERV - ¿Qué tipo de intervención se realizó en el vehículo durante la visita inicial?

Clases	Nº de casos	%	Media aritmética	Desviación Estándar	Desviación gran media	Coefficientes
1. Revisión o mantenimiento.	4.045	57,2460	0,6457	0,4783	0,0220	0,0143
2. Reparación mecánica.	2.248	31,8143	0,5859	0,4927	-0,0378	-0,0213
3. Reparación de chapa o pintura.	508	7,1894	0,6201	0,4858	-0,0036	-0,0059
4. Otro tipo de intervención.	265	3,7504	0,6151	0,4875	-0,0086	-0,0264

Eta cuadrado: 0,0031 - Beta cuadrado: 0,0012

Tabla 6.3.4.1.5.

Variable explicativa 4: EDAD_CAT - Edad del encuestado.

Clases	Nº de casos	%	Media aritmética	Desviación Estándar	Desviación gran media	Coefficientes
1. Entre 18 y 30 años.	303	4,2881	0,5809	0,4942	-0,0428	-0,0485
2. Entre 31 y 40 años.	917	12,9776	0,5867	0,4927	-0,0370	-0,0306
3. Entre 41 y 50 años.	1.588	22,4738	0,6285	0,4834	0,0048	0,0091
4. Entre 51 y 60 años.	2.142	30,3142	0,6298	0,4830	0,0061	0,0061
5. Más de 60 años.	2.116	29,9462	0,6361	0,4812	0,0124	0,0072

Eta cuadrado: 0,0014 - Beta cuadrado: 0,0011

Tabla 6.3.4.1.6.

Variable explicativa 5: SEXO - Sexo del encuestado.

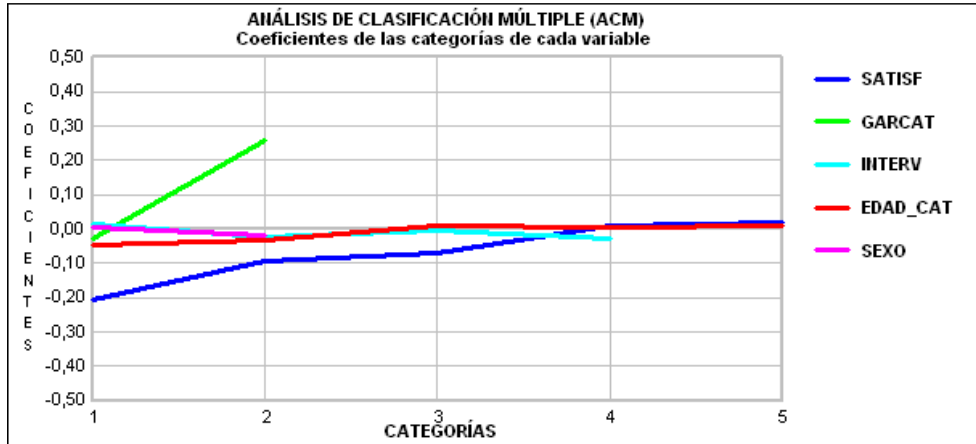
Clases	Nº de casos	%	Media aritmética	Desviación Estándar	Desviación gran media	Coefficientes
1. Hombre	6.123	86,6544	0,6265	0,4838	0,0028	0,0028
2. Mujer	943	13,3456	0,6055	0,4890	-0,0182	-0,0184

Eta cuadrado: 0,0002 - Beta cuadrado: 0,0002

La variable con un mayor porcentaje de varianza explicada es la situación en garantía del vehículo, con un 3,17%. Le sigue la satisfacción del cliente, con un 0,6%, el tipo de intervención, con un 0,3%, la edad del encuestado, con un 0,14% y el tipo de intervención, con un 0,3%. El sexo del encuestado tiene una influencia prácticamente nula.

Figura 6.3.4.1.7.

Gráfico de los coeficientes del ACM.



A continuación se exponen los resultados de aplicar el análisis AID (*Automatic Interaction Detection*):

Tabla 6.3.4.1.8.

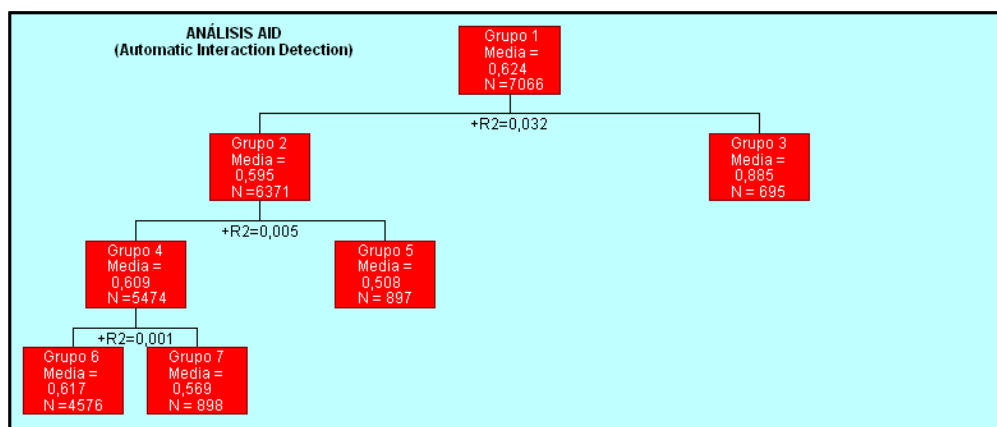
Resultados del análisis AID para la fidelidad al taller en el caso de la marca *premium*.

Tipo de variable	Nº	Identificación de las variables
Variable criterio	-	FIDTALL - ¿Ha vuelto al mismo taller? (0 = No; 1 = Sí).
Variables explicativas	1	SATISF - ¿Cuál es su nivel global de satisfacción con el servicio recibido durante la visita al taller? (libre)
	2	GARCAT - ¿Estaba el vehículo en garantía cuando volvió al taller? (1 = No; 2 = Sí). (monótona)
	3	INTERV - ¿Qué tipo de intervención se realizó en el vehículo durante la visita inicial? (libre)
	4	EDAD_CAT - Edad del encuestado. (libre)
	5	SEXO - Sexo del encuestado. (monótona)

Restricciones de las particiones

Tamaño mínimo de los segmentos	353
Contribución mínima de la partición a la explicación de la varianza	0,1%

Representación gráfica del análisis AID



Perfil de los segmentos

Grupo	Tamaño	Media aritmética de la variable criterio	Desviación estándar de la variable criterio	Características del grupo
1	7.066	0,6237	0,4845	Total muestra
2	6.371	0,5952	0,4909	- GARCAT: No
3	695	0,8849	0,3192	- GARCAT: Sí
4	5.474	0,6094	0,4879	- GARCAT: No - SATISF: Muy satisfecho y Satisfecho
5	897	0,5084	0,4999	- GARCAT: No - SATISF: Ni satisfecho ni insatisfecho, Insatisfecho y Muy insatisfecho
6	4.576	0,6174	0,4860	- GARCAT: No - SATISF: Muy satisfecho y Satisfecho - EDAD_CAT: Más de 60 años., Entre 51 y 60 años. y Entre 41 y 50 años.
7	898	0,5690	0,4952	- GARCAT: No - SATISF: Muy satisfecho y Satisfecho - EDAD_CAT: Entre 31 y 40 años. y Entre 18 y 30 años.

La primera partición de la muestra se hace según la situación o no en garantía, siendo así la variable con una mayor influencia sobre la fidelidad al taller. La siguiente partición, para el grupo de vehículos fuera de garantía, se hace según los niveles de satisfacción, siendo más tendentes a volver los clientes de vehículos en garantía que han quedado satisfechos o muy satisfechos. La última partición de la muestra se realiza en función de la edad (con mayor fidelidad a mayor edad).

Tabla 6.3.4.1.9.
Segmentos finales.

Segmento	Identificación	Tamaño del segmento	Media aritmética de la variable criterio	Desviación estándar de la variable criterio
1	Grupo 3	695	0,8849	0,3192
2	Grupo 5	897	0,5084	0,4999
3	Grupo 6	4.576	0,6174	0,4860
4	Grupo 7	898	0,5690	0,4952

Proporción total de varianza explicada: $R^2 = 0,0375$
F de Snedecor con 3 y 7062 grados de libertad = 91,7511 ($p = 0,0000$)

La proporción de varianza explicada disminuye ligeramente respecto del ACM, pasando a ser del 3,7%. La relación entre las variables explicativas y la variable criterio es significativa al nivel $p < 0,001$.

3.4.2. Determinantes de la lealtad a la red oficial para la marca *premium*.

A continuación se muestran los resultados de aplicar el análisis de clasificación múltiple para la lealtad a la red oficial en el caso de la muestra de la marca *premium*:

Tabla 6.3.4.2.1.
Análisis ACM lealtad a la red oficial marca *premium*.

VARIABLE CRITERIO	LEAMAR - ¿Ha vuelto a un taller oficial? (0 = No; 1 = Sí).		
MEDIA (GRAN MEDIA)	0,7010	SUMA DE CUADRADOS TOTAL	1.481,1335
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	0,4579	SUMA DE CUADRADOS EXPLICADA	69,4522
NÚMERO DE CASOS	7.066	PROPORCIÓN DE VARIANZA EXPLICADA	0,0469

El porcentaje de varianza explicada es del 4,69%, es decir, la relación entre las variables analizadas y la lealtad a la marca es menor en el caso de la marca generalista.

Tabla 6.3.4.2.2.

Variable explicativa 1: SATISF - ¿Cuál es su nivel global de satisfacción con el servicio recibido durante la visita al taller?

Clases	Nº de casos	%	Media aritmética	Desviación estándar	Desviación gran media	Coefficientes
1. Muy insatisfecho	38	0,5378	0,5000	0,5067	-0,2010	-0,1838
2. Insatisfecho	170	2,4059	0,6353	0,4828	-0,0657	-0,0558
3. Ni satisfecho ni insatisfecho	772	10,9256	0,6541	0,4760	-0,0468	-0,0386
4. Satisfecho	3.198	45,2590	0,7139	0,4520	0,0129	0,0127
5. Muy satisfecho	2.888	40,8718	0,7057	0,4558	0,0047	0,0020

Eta cuadrado: 0,0031 - Beta cuadrado: 0,0024

Tabla 6.3.4.2.3.

Variable explicativa 2: GARCAT - ¿Estaba el vehículo en garantía cuando volvió al taller? (1 = No; 2 = Sí).

Clases	Nº de casos	%	Media aritmética	Desviación estándar	Desviación gran media	Coefficientes
1. No	6.371	90,1642	0,6707	0,4700	-0,0303	-0,0303
2. Sí	695	9,8358	0,9784	0,1454	0,2775	0,2776

Eta cuadrado: 0,0401 - Beta cuadrado: 0,0401

Tabla 6.3.4.2.4.

Variable explicativa 3: INTERV - ¿Qué tipo de intervención se realizó en el vehículo durante la visita inicial?

Clases	Nº de casos	%	Media aritmética	Desviación estándar	Desviación gran media	Coefficientes
1. Revisión o mantenimiento.	4.045	57,2460	0,7140	0,4520	0,0130	0,0055
2. Reparación mecánica.	2.248	31,8143	0,6757	0,4682	-0,0253	-0,0090
3. Reparación de chapa o pintura.	508	7,1894	0,7106	0,4539	0,0097	0,0081
4. Otro tipo de intervención.	265	3,7504	0,6981	0,4599	-0,0028	-0,0224

Eta cuadrado: 0,0015 - Beta cuadrado: 0,0003

Tabla 6.3.4.2.5.

Variable explicativa 4: EDAD_CAT - Edad del encuestado.

Clases	Nº de casos	%	Media aritmética	Desviación estándar	Desviación gran media	Coefficientes
1. Entre 18 y 30 años.	303	4,2881	0,6370	0,4817	-0,0640	-0,0724
2. Entre 31 y 40 años.	917	12,9776	0,6543	0,4759	-0,0467	-0,0420
3. Entre 41 y 50 años.	1.588	22,4738	0,6971	0,4597	-0,0039	-0,0010
4. Entre 51 y 60 años.	2.142	30,3142	0,7106	0,4536	0,0096	0,0089
5. Más de 60 años.	2.116	29,9462	0,7235	0,4474	0,0226	0,0203

Eta cuadrado: 0,0031 - Beta cuadrado: 0,0029

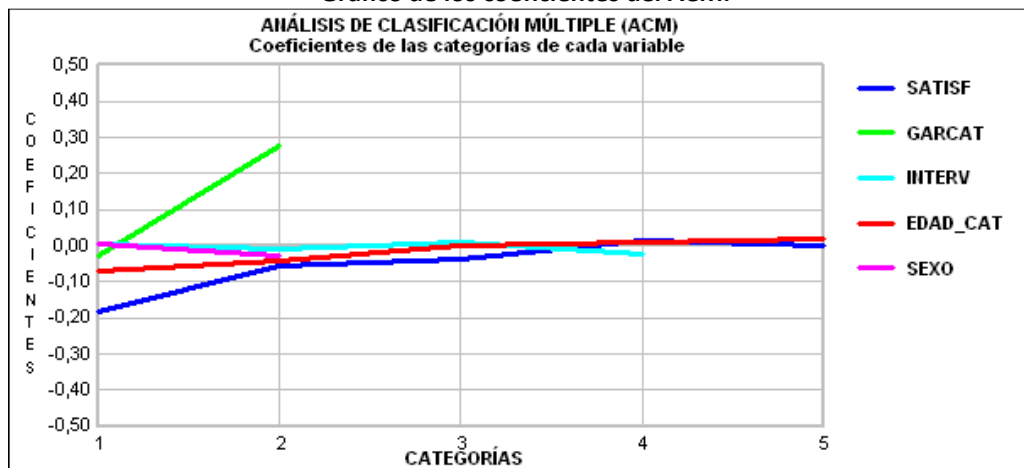
Tabla 6.3.4.2.6.
Variable explicativa 5: SEXO - Sexo del encuestado.

Clases	Nº de casos	%	Media aritmética	Desviación estándar	Desviación gran media	Coefficientes
1. Hombre	6.123	86,6544	0,7059	0,4557	0,0049	0,0040
2. Mujer	943	13,3456	0,6691	0,4708	-0,0318	-0,0258

Eta cuadrado: 0,0007 - Beta cuadrado: 0,0005

La variable con un mayor porcentaje de varianza explicada es de nuevo la situación en garantía del vehículo, con un 4%. Le siguen la satisfacción y la edad del encuestado, con un 0,3% y el tipo de intervención, con un 0,15. El sexo del encuestado tiene un efecto casi nulo.

Figura 6.3.4.2.7.
Gráfico de los coeficientes del ACM.



A continuación se exponen los resultados de aplicar el análisis AID (*Automatic Interaction Detection*):

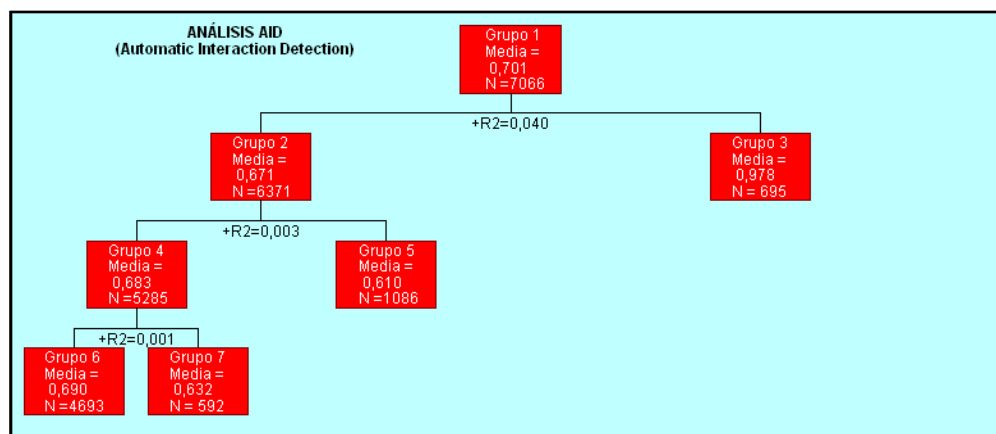
Tabla 6.3.4.2.8.
Resultados del AID para la lealtad a la red oficial en el caso de la marca *premium*.

Tipo de variable	Nº	Identificación de las variables
Variable criterio	-	LEAMAR - ¿Ha vuelto a un taller oficial? (0 = No; 1 = Sí).
Variables explicativas	1	SATISF - ¿Cuál es su nivel global de satisfacción con el servicio recibido durante la visita al taller? (libre)
	2	GARCAT - ¿Estaba el vehículo en garantía cuando volvió al taller? (1 = No; 2 = Sí). (monótona)
	3	INTERV - ¿Qué tipo de intervención se realizó en el vehículo durante la visita inicial? (libre)
	4	EDAD_CAT - Edad del encuestado. (libre)
	5	SEXO - Sexo del encuestado. (monótona)

Restricciones de las particiones

Tamaño mínimo de los segmentos	353
Contribución mínima de la partición a la explicación de la varianza	0,1%

Representación gráfica del análisis AID



Perfil de los segmentos

Grupo	Tamaño	Media aritmética de la variable criterio	Desviación estándar de la variable criterio	Características del grupo
1	7.066	0,7010	0,4578	Total muestra
2	6.371	0,6707	0,4700	- GARCAT: No
3	695	0,9784	0,1453	- GARCAT: Sí
4	5.285	0,6831	0,4653	- GARCAT: No - EDAD_CAT: Más de 60 años., Entre 51 y 60 años. y Entre 41 y 50 años.
5	1.086	0,6105	0,4876	- GARCAT: No - EDAD_CAT: Entre 31 y 40 años. y Entre 18 y 30 años.
6	4.693	0,6895	0,4627	- GARCAT: No - EDAD_CAT: Más de 60 años., Entre 51 y 60 años. y Entre 41 y 50 años. - SEXO: Hombre
7	592	0,6318	0,4823	- GARCAT: No - EDAD_CAT: Más de 60 años., Entre 51 y 60 años. y Entre 41 y 50 años. - SEXO: Mujer

La primera partición de la muestra se hace según la situación o no en garantía, siendo así la variable con una mayor influencia sobre la lealtad a la red oficial. La siguiente partición, para el grupo de vehículos fuera de garantía, se realiza en función de la edad (con mayor lealtad a mayor edad), y la última, para el grupo de mayor edad, en función del sexo (teniendo menores niveles de lealtad las mujeres).

Tabla 6.3.4.2.9.
Segmentos finales.

Segmento	Identificación	Tamaño del segmento	Media aritmética de la variable criterio	Desviación estándar de la variable criterio
1	Grupo 3	695	0,9784	0,1453
2	Grupo 5	1.086	0,6105	0,4876
3	Grupo 6	4.693	0,6895	0,4627
4	Grupo 7	592	0,6318	0,4823

Proporción total de varianza explicada: $R^2 = 0,0445$
F de Snedecor con 3 y 7062 grados de libertad = 109,5048 ($p = 0,0000$)

La proporción de varianza explicada disminuye ligeramente respecto del ACM, pasando a ser del 4,5%. La relación entre las variables explicativas y la variable criterio es significativa al nivel $p < 0,001$.

3.5. Resultados del análisis preliminar.

A continuación se resumen los resultados preliminares obtenidos mediante la aplicación del análisis de clasificación múltiple (ACM) y análisis AID (*Automatic Interaction Detection*) a los determinantes de la fidelidad al taller y a lealtad a la red oficial.

3.5.1. Resultados del análisis preliminar para la fidelidad al taller.

La siguiente tabla resume los resultados obtenidos de la aplicación de ACM y AID a la fidelidad al taller, tanto para el conjunto de la muestra como para una de las marcas por separado:

Tabla 6.3.5.1.1.

Análisis preliminar para la fidelidad al taller.

Var. Criterio: Fidelidad al taller	Muestra Total		Marca Generalista		Marca <i>premium</i>	
	Var. Explicada ACM	Orden Agrupación AID	Var. Explicada ACM	Orden Agrupación AID	Var. Explicada ACM	Orden Agrupación AID
1. Marca	1,02%	2				
2. Garantía	3,72%	1	5,67%	1	3,17%	1
3. Satisfacción	1,20%	3	1,01%	2, 3	0,60%	2
4. Tipo intervenc.	0,51%	3	1,24%	2	0,31%	-
5. Edad	0,38%	-	0,26%	4	0,14%	3
6. Sexo	0,00%	-	0,02%	-	0,02%	-
Var. Exp. TOTAL	6,26%	5,66%	8,26%	7,42%	4,00%	3,75%

En lo que se refiere al AID, La relación entre las variables explicativas y la variable criterio es significativa en los tres casos al nivel $p < 0,001$.

Las variables utilizadas no superan en ningún caso el 8,3% de varianza explicada, siendo mayor la explicación de varianza en el caso de la marca generalista. Esto nos lleva a la conclusión de que existen otros factores, no incluidos en el estudio, que determinan la decisión de volver o no al taller por parte del cliente. Respecto a los incluidos en el estudio, podemos establecer el siguiente orden:

1. De las variables incluidas, la que, sin duda en mayor medida, determina dicha decisión es la vigencia o no de la garantía del vehículo. La retención “contractual” sería por tanto la vía más efectiva para reforzar la fidelidad del cliente hacia el taller.
2. El siguiente factor con mayor impacto es la marca del vehículo, siendo los clientes de la marca *premium* los que más vuelven.
3. La satisfacción del cliente es el tercer factor con mayor impacto, con un porcentaje de varianza explicada que en ningún caso supera el 1,2%. Esto supone una tremenda desmitificación del fenómeno de la calidad de servicio y la satisfacción del cliente como vía para incrementar la fidelidad. Los clientes de la marca generalista tienen además una mayor sensibilidad a la satisfacción que los de la marca *premium*, dado que –dentro de lo pequeño del impacto sobre la

fidelidad– duplica en intensidad su influencia sobre la fidelidad respecto del caso de los clientes de la marca *premium*.

4. El tipo de intervención tiene un peso relativo mucho mayor para la marca generalista que para la *premium*, superando al de la satisfacción del cliente, lo que nos indicaría una mayor permeabilidad de los clientes de la marca generalista a la oferta de los competidores de la red oficial.
5. El último factor en importancia es la edad del cliente, lo que confirma la idea de que las características del cliente influyen sobre su comportamiento, si bien la influencia de este factor es relativamente pequeña, no alcanzando en ningún caso el 0,4% de varianza explicada mediante el ACM.

3.5.2. Resultados del análisis preliminar para la lealtad a la red oficial.

La siguiente tabla resume los resultados obtenidos de la aplicación de ACM y AID a la lealtad a la red oficial, tanto para el conjunto de la muestra como para una de las marcas por separado:

Tabla 6.3.5.2.1.
Análisis preliminar para la lealtad a la red oficial.

Var. Criterio: Lealtad red ofic.	Muestra Total		Marca Generalista		Marca <i>premium</i>	
	Var. Explicada ACM	Orden Agrupación AID	Var. Explicada ACM	Orden Agrupación AID	Var. Explicada ACM	Orden Agrupación AID
1. Marca	1,51%	2				
2. Garantía	4,66%	1	7,07%	1	4,01%	1
3. Satisfacción	0,92%	-	0,60%	4	0,31%	-
4. Tipo intervenc.	0,30%	3	0,89%	2	0,15%	-
5. Edad	0,63%	3	0,23%	3, 4	0,31%	2
6. Sexo	0,00%	-	0,13%	-	0,07%	3
Var. Exp. TOTAL	7,47%	7,03%	8,96%	8,60%	4,69%	4,45%

En lo que se refiere al AID, La relación entre las variables explicativas y la variable criterio es significativa en los tres casos al nivel $p < 0,001$.

Los resultados son muy similares a los obtenidos para la fidelidad al taller, si bien los porcentajes de varianza explicada totales resultan superiores, alcanzando un máximo cercano al 9% de varianza explicada. También en este caso es mayor la explicación de

varianza en el caso de la marca generalista. Igualmente válida es la conclusión de que existen otros factores, no incluidos en el estudio, que determinan la decisión de volver o no a la red oficial por parte del cliente. Respecto a los incluidos en el estudio, podemos establecer el siguiente orden:

1. La variable con mayor impacto sobre la lealtad a la red oficial es la vigencia o no de la garantía del vehículo. La retención contractual sería por tanto –también en el caso de la red oficial- la vía más efectiva para reforzar la lealtad del cliente.
2. El siguiente factor con mayor impacto es la marca del vehículo, con mayores niveles de lealtad en el caso de la marca *premium*.
3. La satisfacción del cliente es el tercer factor con mayor impacto, con un porcentaje de varianza explicada que en ningún caso alcanza el 1%. Fomentar la satisfacción sería por tanto menos “interesante” para las marcas que para los talleres oficiales. Los clientes de la marca generalista tienen también en este caso una mayor sensibilidad a la satisfacción que los de la marca *premium*.
4. El tipo de intervención tiene un peso relativo mucho mayor para la marca generalista que para la *premium*, pues supera la importancia de la satisfacción.
5. El último factor en importancia es la edad del cliente, lo que confirma la idea de que las características del cliente influyen sobre su comportamiento.
6. El sexo del encuestado, aunque no resulta relevante para el conjunto de la muestra, tiene una influencia muy pequeña en ambas marcas, siendo mayor en ambos casos el nivel de lealtad para los hombres.

3.5.3. Resumen del análisis preliminar en relación a las hipótesis de estudio.

Los dos métodos de análisis utilizados, tanto ACM como AID, ofrecen una perspectiva similar tanto en el caso de la fidelidad a la marca como de la lealtad al taller:

- Se confirma la existencia de una influencia positiva de satisfacción sobre fidelidad y lealtad, lo que da soporte a las hipótesis 2 y 4.

- La satisfacción del cliente influye en mayor medida sobre fidelidad al taller que sobre lealtad a la marca, dado que los porcentajes de varianza explicada son mayores en el caso del ACM y aparece antes en las particiones de la muestra para el AID. De este modo, no podemos rechazar la hipótesis 6, que daba mayor importancia a la satisfacción para la fidelidad que para la lealtad.
- La vigencia de la garantía es el factor con mayor impacto sobre fidelidad y lealtad, tanto en cuanto a varianza explicada como a orden de aparición en la partición de la muestras. Le sigue la marca del vehículo, ocupando la satisfacción del cliente el siguiente lugar para el conjunto de la muestra y para la marca *premium* (aunque los clientes de la marca generalista se ven más influidos por este factor). El tipo de intervención y la edad del cliente son los factores con menor peso del conjunto. Esto nos llevaría a rechazar las hipótesis 7 y 8, que marcaban a la satisfacción como el principal determinante de fidelidad y lealtad.
- En lo que se refiere a las diferencias por marcas, el porcentaje de varianza explicada por la satisfacción del cliente es mayor para la marca generalista, tanto para fidelidad como para lealtad, y esta variable aparece antes en la particiones del AID. Esto nos llevaría a no poder rechazar las hipótesis 9 y 10.
- La situación del vehículo en garantía es la variable con mayor influencia sobre fidelidad al taller y lealtad a la red oficial, siendo la influencia mayor para la lealtad a la red oficial. Esto nos llevaría a aceptar como soportadas las hipótesis 11, 12 y 13.
- El tipo de intervención influye sobre fidelidad y lealtad, por lo que aceptamos las hipótesis 14 y 15.
- La edad del cliente confirma tener un efecto positivo, aunque pequeño, sobre fidelidad y lealtad, lo que no llevaría a aceptar las hipótesis 17 y 18.
- No se ha podido confirmar un efecto relevante del sexo del encuestado sobre la fidelidad, y su efecto sobre la lealtad es nulo o ínfimo, según la muestra analizada. Esto nos llevaría a rechazar las hipótesis 20 y 21.

La siguiente tabla resume los resultados obtenidos y los relaciona con las hipótesis de estudio de la presente investigación.

Tabla 6.3.5.3.1.
Contrastación de hipótesis mediante análisis ACM y AID.

Hipótesis principales:	
H2) La satisfacción con el servicio recibido tiene una influencia positiva sobre la fidelidad del cliente al taller.	SOPORTADA
H4) La satisfacción con el servicio recibido tiene una influencia positiva sobre la lealtad del cliente a la marca.	SOPORTADA
H6) La influencia positiva de la satisfacción del cliente sobre la fidelidad al taller es mayor que sobre la lealtad a la marca.	SOPORTADA
H7) La satisfacción del cliente es el principal determinante de la fidelidad al taller para la postventa de automoción en España.	NO SOPORTADA
H8) La satisfacción del cliente es el principal determinante de la lealtad a la marca para la postventa de automoción en España.	NO SOPORTADA
Hipótesis complementarias:	
H9) La satisfacción del cliente con el servicio recibido tiene una influencia positiva menor sobre fidelidad al taller en el caso de los clientes de la marca <i>premium</i> que en el caso de los clientes de la marca generalista.	SOPORTADA
H10) La satisfacción del cliente con el servicio recibido tiene una influencia positiva menor sobre la lealtad a la marca en el caso de los clientes de la marca <i>premium</i> que en el caso de los clientes de la marca generalista.	SOPORTADA
H11) La situación del vehículo en garantía tiene una influencia positiva sobre la fidelidad del cliente al taller.	SOPORTADA
H12) La situación del vehículo en garantía tiene una influencia positiva sobre la lealtad del cliente a la marca.	SOPORTADA
H13) La situación del vehículo en garantía tiene una influencia positiva mayor sobre la lealtad del cliente a la marca que sobre la fidelidad al taller.	SOPORTADA
H14) El tipo de intervención influye sobre la fidelidad al taller, de modo que los clientes que realizan intervenciones de alta competencia (revisión, mantenimiento o reparación de chapa) tienen mayores niveles de fidelidad.	SOPORTADA
H15) El tipo de intervención influye sobre la lealtad a la marca, de modo que los clientes que realizan intervenciones de alta competencia (revisión, mantenimiento o reparación de chapa) tienen mayores niveles de lealtad.	SOPORTADA
H20) El sexo del cliente influye sobre la fidelidad al taller, de modo que las mujeres tienden a mayores niveles de fidelidad que los hombres.	NO SOPORTADA
H21) El sexo del cliente influye sobre la lealtad a la marca, de modo que las mujeres tienden a mayores niveles de lealtad que los hombres.	NO SOPORTADA

Los resultados obtenidos están condicionados por el hecho de haberse medido la satisfacción del cliente como una valoración global del conjunto del servicio. Es posible que el impacto sobre fidelidad y lealtad varíe si analizamos la relación con la calidad de servicio a partir de cada uno de sus componentes. Por otro lado, los análisis empleados son insuficientes para contrastar todas las hipótesis de estudio, dado que sólo se han podido estudiar 14 de las 21 hipótesis enunciadas.

En las próximas páginas se analizará el impacto de los factores de servicio incluidos en el cuestionario de la marca *premium*. Se ha optado por dicha marca por contar con un cuestionario más completo a la hora de medir dichos componentes. Para ello se comenzará determinando sus componentes principales mediante análisis factorial. A partir de dichos componentes, se propondrá un modelo de ecuaciones estructurales, buscando con ello una mayor claridad sobre el impacto de todas las variables analizadas sobre la fidelidad y lealtad de los clientes de postventa de automoción en España, contratando así el conjunto de hipótesis enunciadas.

4. Componentes principales de la calidad de servicio para la marca *premium*.

Seguidamente se aplica el análisis factorial, en concreto el análisis de componentes principales, a los indicadores de calidad de la marca *premium*, con el fin de detectar las dimensiones subyacentes más importantes en dichos indicadores. Posteriormente se utilizarán en Smart PLS los factores retenidos en lugar de las variables originales a la hora de proponer un modelo de ecuaciones estructurales.

Para el análisis de componentes principales he tomado todos los indicadores de calidad incluidos en el cuestionario de la marca *premium* que puedan tener una influencia sobre la fidelidad al taller y a lealtad a la red oficial:

1. Capacidad del taller para fijar la cita en un plazo razonable.
2. Esfuerzo del taller para adaptarse al día y la hora que más le convenía.
3. Tiempo de espera desde la llegada al taller hasta que le atendieron.
4. Amplitud de los días y horarios de apertura.
5. Localización, situación adecuada del taller.
6. Facilidad para aparcar.
7. Zona de espera confortable.
8. Limpieza general de la zona de espera.
9. Comodidades disponibles (bebidas, revistas, TV, etc.).
10. Asesoramiento recibido sobre necesidades de servicio.
11. Amabilidad y trato del personal.
12. Credibilidad del personal.

13. Conocimientos y experiencia de la persona que le atendió en la recepción.
14. Atención prestada a sus preguntas.
15. Aclaración de dudas o necesidades.
16. Comprensión de los problemas del vehículo.
17. Cumplimiento del servicio acordado (citas, trabajos, plazos, etc.).
18. Tiempo empleado en terminar la reparación o mantenimiento.
19. Puntualidad para tener el coche listo cuando le prometieron.
20. Explicación del trabajo realizado en el coche.
21. Atención en explicar los costes del trabajo realizado.
22. Proceso de pago por el servicio (agilidad para pagar la intervención, medios de pago admitidos, etc.).
23. Limpieza y aspecto del coche cuando se lo entregaron.
24. Tiempo que le llevó pagar y recoger el coche.
25. Capacidad para diagnosticar los problemas del coche.
26. Calidad del trabajo realizado en el coche (a nivel técnico, de taller).
27. Esmero, cuidado en cumplir todo lo solicitado.
28. Disponibilidad de piezas de repuesto necesarias para esta intervención.
29. Hasta qué punto le transmitieron confianza y fiabilidad.

Un primer análisis, reteniendo los factores con raíz característica o valor propio superior a 1, ofrece como resultado 4 factores con una varianza explicada del 62%. Si optamos por incrementar el número de factores hasta 6, la varianza explicada incrementa hasta el 68%. Aunque se pierde explicación de varianza, la explicación resultante es más coherente y simple con 4 factores, con lo cual he optado por mantenerlos en 4.

Tabla 6.4.1.
Factores de la calidad de servicio para la marca *premium*.

Nº	Identificación de las variables
1	PLAZOCIT - Valore la capacidad del taller para fijar la cita en un plazo razonable.
2	ESFCITA - Esfuerzo del taller para adaptarse al día y la hora que a Ud. más le convenía.
3	ESPERE - Tiempo de espera desde su llegada al taller hasta que le atendieron.
4	HORAR - Amplitud de los días y horarios de apertura.
5	LOCALIZA - Localización, situación adecuada del taller.
6	APARCAR - Facilidad para aparcar.

Efectos de la calidad de servicio y la satisfacción del cliente sobre la fidelidad a los servicios oficiales de postventa de automoción españoles

Nº	Identificación de las variables
7	ZESPE - Zona de espera confortable.
8	LIMZESPE - Limpieza general de la zona de espera.
9	COMOESPE - Comodidades disponibles (bebidas, revistas, TV, etc.).
10	CONSEJO - Asesoramiento recibido sobre sus necesidades de servicio.
11	AMABILID - Amabilidad y trato del personal.
12	CREDIBIL - Credibilidad del personal.
13	COEXAS - Conocimientos y experiencia de la persona que le atendió en la recepción.
14	ATDUDAS - Atención prestada a sus preguntas.
15	RESDUDAS - Aclararon sus dudas o necesidades.
16	ENTPROBL - Entendieron los problemas de su vehículo.
17	CUMPSER - Cumplimiento del servicio acordado (citas, trabajos, plazos, etc.).
18	TPOSERVI - Tiempo empleado en terminar la reparación o mantenimiento que le han realizado.
19	CUMPLAZ - Puntualidad para tener su coche listo cuando le prometieron.
20	EXPTRABA - Explicación del trabajo realizado en su coche.
21	ATEEXPLI - Atención en explicarle los costes del trabajo realizado.
22	PROCPAGO - Proceso de pago por el servicio (agilidad para pagar la intervención, medios de pago admitidos, etc.).
23	LIMPVEHI - Limpieza y aspecto de su coche cuando se lo entregaron.
24	TPORECOG - Cantidad de tiempo que le llevó pagar y recoger su coche.
25	CAPDIAGN - Capacidad para diagnosticar los problemas del coche.
26	CALIDTRA - Calidad del trabajo realizado en su coche (a nivel técnico, de taller).
27	ESMERO - Esmero, cuidado en cumplir todo lo solicitado.
28	DISPOREC - Disponibilidad de piezas de repuesto necesarias para esta intervención.
29	CONFIANZ - Hasta qué punto le transmitieron confianza y fiabilidad.

Test de Bartlett

Determinante de la matriz de correlación:	0,0000	
Ji cuadrado con 406 grados de libertad:	138.750,2771	p = 0,0000

El test de Bartlett se realiza para verificar si la correlación entre las variables analizadas es lo suficientemente grande como para justificar la factorización de la matriz de coeficientes de correlación. El resultado es significativo al nivel $p < 0,01$, por lo que se rechaza la hipótesis de que la matriz de correlación es una matriz de identidad. La aplicación del análisis de componentes principales es por tanto adecuada.

Efectos de la calidad de servicio y la satisfacción del cliente sobre la fidelidad a los servicios oficiales de postventa de automoción españoles

Tabla 6.4.2.

Matriz de coeficientes de correlación simple.

Variables	PLAZO CIT	ESFCIT A	ESPERE	HORAR	LOCALIZA	APARC AR	ZESPE	LIMZES PE	COMO ESPE	CONSEI O	AMABI LID	CREDIB IL	COEXA S	ATDUD AS	RESDU DAS	ENTPR OBL	CUMPS ER	TPOSE RVI	CUMPP LAZ	EXPTR ABA	ATEEXP LI	PROCP AGO	LIMPVE HI	TPORE COG	CAPDIA GN	CALIDT RA	ESMER O	DISPOR EC	CONFI ANZ	
PLAZOCIT	1,0000																													
ESFCITA	0,7688	1,0000																												
ESPERE	0,5377	0,5475	1,0000																											
HORAR	0,4565	0,4568	0,4186	1,0000																										
LOCALIZA	0,2924	0,2989	0,2967	0,3701	1,0000																									
APARCAR	0,2710	0,2681	0,2870	0,3075	0,3326	1,0000																								
ZESPE	0,3286	0,3345	0,3611	0,3880	0,3678	0,4599	1,0000																							
LIMZESPE	0,3586	0,3574	0,3687	0,4018	0,3429	0,4110	0,6725	1,0000																						
COMOESPE	0,2972	0,3173	0,3199	0,3382	0,3109	0,3631	0,6553	0,5658	1,0000																					
CONSEJO	0,4614	0,4810	0,4903	0,4150	0,3160	0,3035	0,4223	0,4338	0,4183	1,0000																				
AMABILID	0,4656	0,4971	0,5057	0,4256	0,3141	0,3009	0,4144	0,4392	0,3905	0,7052	1,0000																			
CREDIBIL	0,4895	0,5035	0,5010	0,4290	0,3210	0,2954	0,4036	0,4394	0,4007	0,7208	0,7412	1,0000																		
COEXAS	0,4347	0,4476	0,4402	0,4008	0,3084	0,2813	0,3822	0,3986	0,3915	0,6485	0,6328	0,7334	1,0000																	
ATDUDAS	0,4687	0,4879	0,4878	0,4403	0,3091	0,3016	0,4054	0,4369	0,3917	0,6872	0,7114	0,7281	0,6766	1,0000																
RESUDAS	0,4623	0,4690	0,4756	0,4175	0,2974	0,2865	0,3849	0,4159	0,3799	0,6720	0,6341	0,7307	0,6727	0,7843	1,0000															
ENTPROBL	0,4494	0,4587	0,4583	0,3961	0,2971	0,2684	0,3657	0,3988	0,3485	0,6153	0,5838	0,6742	0,6432	0,6677	0,7471	1,0000														
CUMPSER	0,5049	0,5302	0,5275	0,4368	0,3023	0,2940	0,3618	0,3990	0,3490	0,5725	0,5632	0,6383	0,5674	0,6080	0,6248	0,6346	1,0000													
TPOSERVI	0,5007	0,4941	0,4985	0,4101	0,2949	0,2667	0,3299	0,3439	0,3269	0,5036	0,4779	0,5374	0,4914	0,5110	0,5203	0,5355	0,6514	1,0000												
CUMPLAZ	0,4580	0,4761	0,5014	0,3656	0,2497	0,2697	0,3049	0,3417	0,2950	0,4596	0,4674	0,5051	0,4515	0,4744	0,4855	0,4769	0,6440	0,6608	1,0000											
EXPTRABA	0,4381	0,4516	0,4521	0,3821	0,2916	0,2706	0,3492	0,3643	0,3539	0,5770	0,5181	0,5940	0,5462	0,5877	0,6214	0,5830	0,5571	0,5364	0,5154	1,0000										
ATEEXPLI	0,3817	0,3746	0,4100	0,3279	0,2511	0,2500	0,3184	0,3211	0,3246	0,5129	0,4674	0,5132	0,4576	0,4957	0,5103	0,4717	0,4622	0,4584	0,4193	0,6989	1,0000									
PROCPAGO	0,3392	0,3407	0,3502	0,3378	0,2401	0,2463	0,3090	0,3242	0,2758	0,3697	0,3851	0,3804	0,3525	0,3800	0,3710	0,3510	0,3716	0,3557	0,3419	0,3758	0,4123	1,0000								
LIMPVEHI	0,3475	0,3512	0,3659	0,3098	0,2550	0,2484	0,3203	0,3459	0,3457	0,4044	0,3854	0,4327	0,3922	0,4069	0,4093	0,3912	0,3985	0,3967	0,3697	0,4137	0,3719	0,3268	1,0000							
TPORECOG	0,4351	0,4571	0,5554	0,4228	0,3167	0,3114	0,4037	0,4155	0,3663	0,5030	0,4921	0,5069	0,4618	0,5110	0,4980	0,4855	0,5042	0,4993	0,5024	0,4847	0,4411	0,4934	0,4599	1,0000						
CAPDIAGN	0,4268	0,4309	0,4269	0,3809	0,2832	0,2612	0,3504	0,3573	0,3498	0,5403	0,4917	0,6017	0,5981	0,5483	0,5984	0,6530	0,5624	0,5392	0,4712	0,5673	0,4778	0,3539	0,4267	0,4790	1,0000					
CALIDTRA	0,4422	0,4435	0,4373	0,3945	0,2997	0,2605	0,3415	0,3773	0,3297	0,5258	0,4932	0,6021	0,5521	0,5508	0,5913	0,6415	0,5862	0,5476	0,4830	0,5585	0,4644	0,3697	0,4360	0,4971	0,6710	1,0000				
ESMERO	0,4880	0,5008	0,4905	0,4367	0,3123	0,2907	0,3684	0,4049	0,3597	0,5970	0,5647	0,6572	0,6045	0,6263	0,6584	0,6803	0,6730	0,6061	0,5635	0,6187	0,5180	0,4027	0,4693	0,5487	0,6745	0,7575	1,0000			
DISPOREC	0,3709	0,3631	0,3718	0,3433	0,2344	0,2390	0,3022	0,2986	0,2874	0,4029	0,3740	0,4317	0,4087	0,4244	0,4312	0,4440	0,4827	0,4888	0,4375	0,3986	0,3617	0,2923	0,3270	0,4021	0,4498	0,4602	0,5089	1,0000		
CONFIANZ	0,4897	0,4959	0,4851	0,4343	0,3129	0,2890	0,3759	0,4041	0,3721	0,6289	0,5934	0,7146	0,6386	0,6389	0,6816	0,6692	0,6558	0,6123	0,5513	0,6278	0,5255	0,3863	0,4549	0,5189	0,6730	0,6772	0,7243	0,5229	1,0000	

Efectos de la calidad de servicio y la satisfacción del cliente sobre la fidelidad a los servicios oficiales de postventa de automoción españoles

Tabla 6.4.3.
Valores propios.

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7	Factor 8	Factor 9	Factor 10	Factor 11	Factor 12	Factor 13	Factor 14	Factor 15	Factor 16	Factor 17	Factor 18	Factor 19	Factor 20	Factor 21	Factor 22	Factor 23	Factor 24	Factor 25	Factor 26	Factor 27	Factor 28	Factor 29
Valor propio	13,96	1,77	1,27	1,02	0,89	0,799	0,73	0,71	0,66	0,64	0,60	0,56	0,53	0,45	0,422	0,39	0,38	0,34	0,32	0,31	0,30	0,30	0,290	0,27	0,26	0,23	0,22	0,22	0,18
% de varianza explicada	48,1%	6,1%	4,4%	3,5%	3,1%	2,7%	2,5%	2,4%	2,3%	2,2%	2,1%	1,9%	1,8%	1,5%	1,5%	1,4%	1,3%	1,2%	1,1%	1,1%	1,0%	1,0%	1,0%	0,90%	0,90%	0,79%	0,76%	0,72%	0,62%
% acumulado	48,1%	54,2%	58,6%	62,1%	65,2%	67,9%	70,5%	72,9%	75,2%	77,4%	79,5%	81,4%	83,2%	84,8%	86,2%	87,6%	88,9%	90,0%	91,2%	92,2%	93,3%	94,3%	95,3%	96,2%	97,1%	97,9%	98,7%	99,4%	100%

Tabla 6.4.4.
Cargas de los factores.

Variables	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7	Factor 8	Factor 9	Factor 10	Factor 11	Factor 12	Factor 13	Factor 14	Factor 15	Factor 16	Factor 17	Factor 18	Factor 19	Factor 20	Factor 21	Factor 22	Factor 23	Factor 24	Factor 25	Factor 26	Factor 27	Factor 28	Factor 29	Comunidad
PLAZOCIT	0,6580	-0,0323	0,4593	0,3287	0,0261	0,0570	-0,0718	-0,2601	-0,0703	-0,1518	-0,0273	-0,1273	-0,0955	0,0362	-0,0184	-0,0558	-0,0357	-0,0310	0,0402	-0,0165	0,0008	0,0090	-0,0023	-0,0440	0,0905	0,1867	0,2400	-0,0687	-0,0065	1,0000
ESFCITA	0,6709	-0,0310	0,4429	0,3484	0,0182	0,0703	-0,0719	-0,2309	-0,0411	-0,1235	-0,0022	-0,1275	-0,0895	0,0099	-0,0264	-0,0918	0,0253	0,0484	-0,0526	0,0261	0,0101	-0,0167	-0,0051	0,0355	-0,0733	-0,1926	-0,2485	0,0690	0,0092	1,0000
ESPERE	0,6687	-0,0509	0,3287	0,1543	-0,0973	0,1015	0,0278	0,0933	0,1582	0,0507	0,0457	-0,0401	0,4676	-0,0653	0,0070	0,3541	-0,0140	0,0109	0,0424	-0,0561	-0,0519	0,0307	0,0003	0,0147	-0,0083	-0,0141	0,0020	0,0043	-0,0081	1,0000
HORAR	0,5935	-0,2206	0,2154	0,1406	0,0448	-0,2575	-0,1142	0,0221	-0,2776	0,1185	-0,1149	0,5814	0,0138	-0,0799	-0,0125	0,0148	0,0013	0,0094	-0,0222	-0,0014	0,0011	0,0166	-0,0071	-0,0274	0,0042	0,0029	-0,0065	0,0085	-0,0008	1,0000
LOCALIZA	0,4506	-0,3581	0,0649	0,0149	0,1121	-0,6701	0,0569	-0,0453	0,1500	0,3187	0,0630	-0,2549	-0,0347	0,0413	-0,0138	0,0026	0,0056	0,0146	-0,0187	-0,0077	-0,0071	0,0018	0,0169	0,0046	0,0151	-0,0030	0,0055	0,0015	0,0002	1,0000
APARCAR	0,4378	-0,4925	-0,0037	-0,0866	0,1041	-0,1779	0,3138	0,1471	0,1927	-0,5817	-0,0862	0,0725	-0,0158	-0,0584	-0,0193	-0,0057	0,0267	-0,0009	0,0146	0,0023	-0,0063	0,0227	0,0410	-0,0044	-0,0127	0,0005	-0,0048	0,0031	-0,0010	1,0000
ZESPE	0,5691	-0,6306	-0,1599	-0,0600	0,0781	0,1805	0,0069	-0,0498	-0,0944	0,0447	0,0599	-0,0409	0,0469	0,0243	0,0175	0,0084	-0,0327	-0,0810	-0,0321	-0,0050	0,0438	-0,2199	-0,3583	-0,0144	0,0330	0,0004	-0,0045	0,0117	-0,0033	1,0000
LIMZESPE	0,5915	-0,5417	-0,1348	-0,0245	0,0639	0,1889	-0,0565	-0,0193	-0,0917	0,0453	0,1209	0,0317	-0,0014	0,3457	-0,2206	0,0093	-0,1961	0,0043	0,0475	0,0198	-0,0348	0,1313	0,1961	0,0372	-0,0150	-0,0208	-0,0086	0,0013	0,0079	1,0000
COMOESPE	0,5445	-0,5377	-0,2048	-0,0861	0,0567	0,2720	-0,0385	-0,1551	-0,0533	0,1580	0,0082	-0,0700	-0,0480	-0,2957	-0,2216	0,0049	0,2103	0,0876	0,0053	-0,0242	-0,0205	0,0782	0,1738	-0,0246	-0,0155	0,0116	0,0191	-0,0076	-0,0057	1,0000
CONSEJO	0,7821	0,0451	-0,2148	0,2166	-0,0959	0,0292	0,0487	0,0537	0,0627	0,0508	-0,0936	-0,0286	-0,0032	-0,0999	0,1465	-0,0787	0,0913	-0,1937	-0,1243	0,1230	-0,1253	0,3075	-0,1472	0,0738	0,0950	0,0011	-0,0198	-0,0282	-0,0131	1,0000
AMABILID	0,7632	0,0175	-0,1764	0,3174	-0,1160	0,0362	0,0210	0,1655	0,0811	0,0568	-0,0772	-0,0183	-0,0501	-0,0584	0,2468	-0,0151	0,1052	-0,0404	-0,1255	-0,0948	0,1603	-0,1438	0,0996	-0,0824	-0,1701	-0,0207	0,0616	-0,0904	0,1330	1,0000
CREDIBIL	0,8286	0,1291	-0,2235	0,1968	-0,0113	0,0034	-0,0154	0,0666	0,0548	0,0119	-0,0324	-0,0213	-0,0604	-0,0660	0,1213	0,0115	-0,0254	0,0725	0,0573	0,0469	-0,0573	-0,0931	0,0435	-0,1063	0,0051	0,1524	-0,0335	0,3101	-0,1366	1,0000
COEXAS	0,7655	0,1140	-0,2610	0,1626	0,0286	-0,0364	-0,0498	0,0571	0,0148	-0,0094	-0,0292	-0,0409	-0,0677	-0,2036	-0,0388	0,0067	-0,3157	0,2195	0,2292	0,0519	0,1061	0,0906	-0,1042	0,0240	-0,0213	-0,0567	0,0074	-0,0892	0,0498	1,0000
ATDUDAS	0,8029	0,0968	-0,2319	0,2317	-0,0526	0,0003	0,0134	0,1095	0,0202	0,0082	-0,0713	0,0341	-0,0124	0,1424	-0,1429	-0,0348	0,0672	-0,0199	0,0477	-0,1904	0,0530	-0,0946	0,0515	0,2168	0,0912	-0,0291	-0,0233	-0,1083	-0,2204	1,0000
RESUDAS	0,8097	0,1659	-0,2498	0,1381	0,0011	-0,0187	0,0082	0,0356	-0,0095	-0,0339	0,0016	0,0265	0,0174	0,1834	-0,2690	0,0138	0,0254	-0,0312	0,0167	-0,1022	-0,0875	-0,0087	0,0026	0,0157	0,1215	0,0339	-0,0248	0,1102	0,2764	1,0000
ENTPROBL	0,7871	0,1978	-0,1958	0,0255	0,1180	-0,0516	-0,0608	0,0009	-0,0568	-0,0792	0,1140	-0,0185	0,0671	0,1515	-0,2376	0,0597	-0,0255	-0,1078	-0,1021	0,0734	0,0941	0,1020	-0,0178	-0,3052	-0,1182	-0,0460	0,0056	-0,0532	-0,1094	1,0000
CUMPSER	0,7857	0,1457	0,1146	-0,0251	0,1676	0,0787	0,1098	0,1310	0,0304	0,0591	0,1159	0,0501	-0,1171	0,0934	-0,0574	0,1385	0,1254	0,0983	-0,0529	0,3757	0,0793	-0,0847	0,0181	0,1552	-0,0100	0,0906	-0,0080	-0,0517	0,0259	1,0000
TPOSERVI	0,7273	0,1333	0,2617	-0,1681	0,1619	0,0975	0,1694	0,0831	0,0565	0,1462	0,0781	0,0372	-0,1651	-0,0982	-0,0208	-0,0103	-0,0450	-0,3682	0,2531	-0,0484	0,0534	-0,0022	0,0379	0,0138	-0,0659	-0,0229	-0,0199	0,0423	0,0123	1,0000
CUMPLAZ	0,6831	0,1161	0,3011	-0,1503	0,1134	0,1880	0,2503	0,1921	0,1532	0,1491	0,1492	0,0761	-0,1629	0,0020	0,0111	-0,0688	-0,0817	0,1998	-0,1964	-0,1942	-0,0204	0,0721	-0,0603	-0,0977	0,1074	0,0012	-0,0098	-0,0113	-0,0201	1,0000
EXTRABA	0,7474	0,1490	-0,0656	-0,1401	-0,2104	-0,0260	0,2879	-0,2944	-0,0139	0,0455	-0,0161	0,0757	0,0407	0,0692	-0,0458	-0,0588	-0,0281	0,0700	-0,0158	-0,0563	-0,1412	0,0228	-0,0816	0,1102	-0,3211	0,0862	0,0381	0,0009	-0,0091	1,0000
ATEEXPLI	0,6546	0,0941	-0,0497	-0,1897	-0,4020	-0,0261	0,3559	-0,3171	-0,0775	0,0476	-0,1206	0,0248	0,0564	0,0156	0,0652	0,0343	-0,0108	-0,0015	0,0286	0,0790	0,1743	-0,0365	0,0702	-0,0970	0,2110	-0,0557	-0,0397	-0,0077	0,0025	1,0000
PROCPAGO	0,5326	-0,1059	0,1445	-0,1870	-0,5448	-0,0941	-0,1440	0,2952	-0,3087	-0,1069	0,1097	-0,1568	-0,2461	-0,0223	-0,0341	0,1548	0,0078	-0,0073	-0,0143	-0,0331	-0,0510	0,0258	-0,0229	0,0134	-0,0272	0,0027	-0,0010	0,0072	-0,0082	1,0000
LIMPVEHI	0,5733	-0,0661	0,0452	-0,2666	-0,1680	0,0422	-0,4135	-0,1530	0,4998	0,0043	-0,2333	0,1284	-0,1719	0,0764	-0,0267	0,0986	-0,0200	-0,0183	-0,0200	0,0061	0,0173	-0,0016	-0,0352	-0,0103	-0,0056	0,0005	-0,0075	-0,0068	0,0007	1,0000
TPORECOG	0,6973	-0,0903	0,1849	-0,1423	-0,2541	0,0183	-0,1479	0,2332	0,0953	0,0353	0,0700	-0,0069	0,2960	-0,0057	-0,0839	-0,4220	-0,0201	0,0112	0,0416	0,1180	0,0178	-0,0498	0,0425	-0,0156	-0,0017	0,0294	0,0067	-0,0030	0,0086	1,0000
CAPDIAGN	0,7453	0,1849	-0,1010	-0,2000	0,1315	-0,0763	-0,1432	-0,1408	-0,0712	-0,1235	0,1313	-0,0293	0,0856	-0,2145	0,0030	0,0188	-0,2487	-0,1212	-0,2798	-0,0262	0,0428	-0,0719	0,1145	0,1603	0,0377	0,0195	0,0134	0,0351	0,0052	1,0000
CAUDTRA	0,7527	0,1874	-0,0410	-0,2311	0,1527	-0,1011	-0,1875	-0,1092	-0,0774	-0,1276	0,1789	-0,0134	0,0900	-0,0011	0,1869	-0,0108	0,2051	0,0626	0,1154	-0,1314	0,0985	0,0781	-0,0553	-0,0150	0,0190	0,1784	-0,1742	-0,0792	0,0256	1,0000

Efectos de la calidad de servicio y la satisfacción del cliente sobre la fidelidad a los servicios oficiales de postventa de automoción españoles

Variables	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7	Factor 8	Factor 9	Factor 10	Factor 11	Factor 12	Factor 13	Factor 14	Factor 15	Factor 16	Factor 17	Factor 18	Factor 19	Factor 20	Factor 21	Factor 22	Factor 23	Factor 24	Factor 25	Factor 26	Factor 27	Factor 28	Factor 29	Comuna lidad
ESMERO	0,8202	0,1924	-0,0165	-0,1744	0,1162	-0,0469	-0,0948	-0,0431	-0,0389	-0,0759	0,1061	0,0168	0,0351	0,0381	0,1040	-0,0229	0,1915	0,0883	0,0557	-0,0148	0,0391	0,0400	-0,0559	0,0623	0,0108	-0,2518	0,2459	0,1348	-0,0084	1,0000
DISPOREC	0,5933	0,0766	0,1361	-0,2676	0,2673	0,0480	-0,0032	0,1623	-0,2365	0,0535	-0,5750	-0,2105	0,0827	0,0676	0,0053	0,0002	-0,0191	0,0338	-0,0363	-0,0172	0,0252	0,0292	0,0007	0,0073	-0,0340	0,0205	-0,0106	0,0181	0,0054	1,0000
CONFIANZ	0,8236	0,1903	-0,0723	-0,0936	0,1089	-0,0255	-0,0303	-0,0326	-0,0329	-0,0275	-0,0085	-0,0068	-0,0238	-0,0507	0,0946	0,0053	0,0025	0,0060	0,0653	0,0601	-0,3742	-0,1930	0,0594	-0,1200	0,0622	-0,0909	-0,0192	-0,1651	-0,0051	1,0000

Tabla 6.4.5.

Coefficientes de puntuación de los factores.

Variables	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7	Factor 8	Factor 9	Factor 10	Factor 11	Factor 12	Factor 13	Factor 14	Factor 15	Factor 16	Factor 17	Factor 18	Factor 19	Factor 20	Factor 21	Factor 22	Factor 23	Factor 24	Factor 25	Factor 26	Factor 27	Factor 28	Factor 29
PLAZOCIT	0,0471	-0,0183	0,3606	0,3235	0,0293	0,0714	-0,0980	-0,3683	-0,1060	-0,2363	-0,0455	-0,2280	-0,1796	0,0812	-0,0435	-0,1429	-0,0941	-0,0908	0,1259	-0,0525	0,0026	0,0306	-0,0078	-0,1621	0,3450	0,8184	1,0827	-0,3308	-0,0364
ESFCITA	0,0481	-0,0175	0,3478	0,3429	0,0204	0,0881	-0,0982	-0,3270	-0,0620	-0,1923	-0,0037	-0,2284	-0,1683	0,0222	-0,0627	-0,2352	0,0668	0,1418	-0,1644	0,0832	0,0337	-0,0570	-0,0174	0,1308	-0,2794	-0,8443	-1,1213	0,3325	0,0517
ESPERE	0,0479	-0,0288	0,2582	0,1519	-0,1094	0,1270	0,0379	0,1321	0,2384	0,0789	0,0762	-0,0718	0,8794	-0,1467	0,0167	0,9069	-0,0370	0,0320	0,1326	-0,1787	-0,1740	0,1044	0,0009	0,0541	-0,0318	-0,0617	0,0089	0,0208	-0,0455
HORAR	0,0425	-0,1248	0,1692	0,1384	0,0504	-0,3224	-0,1560	0,0313	-0,4184	0,1845	-0,1916	1,0416	0,0260	-0,1795	-0,0296	0,0380	0,0034	0,0274	-0,0693	-0,0045	0,0038	0,0565	-0,0245	-0,1010	0,0159	0,0126	-0,0292	0,0408	-0,0043
LOCALIZA	0,0323	-0,2026	0,0510	0,0147	0,1260	-0,8389	0,0777	-0,0641	0,2261	0,4961	0,1050	-0,4566	-0,0652	0,0928	-0,0326	0,0068	0,0147	0,0427	-0,0584	-0,0246	-0,0239	0,0062	0,0584	0,0171	0,0575	-0,0132	0,0249	0,0070	0,0013
APARCAR	0,0314	-0,2786	-0,0029	-0,0852	0,1171	-0,2227	0,4286	0,2083	0,2905	-0,9055	-0,1438	0,1299	-0,0297	-0,1312	-0,0459	-0,0147	0,0705	-0,0027	0,0458	0,0073	-0,0212	0,0771	0,1416	-0,0161	-0,0486	0,0021	-0,0218	0,0150	-0,0058
ZESPE	0,0408	-0,3567	-0,1256	-0,0591	0,0878	0,2260	0,0094	-0,0705	-0,1422	0,0696	0,0999	-0,0732	0,0882	0,0545	0,0416	0,0214	-0,0861	-0,2370	-0,1003	-0,0158	0,1467	-0,7488	-1,2364	-0,0529	0,1257	0,0018	-0,0203	0,0563	-0,0183
LIMZESPE	0,0424	-0,3064	-0,1059	-0,0242	0,0718	0,2364	-0,0771	-0,0273	-0,1383	0,0705	0,2016	0,0569	-0,0026	0,7764	0,5233	0,0239	-0,5171	0,0127	0,1487	0,0630	-0,1166	0,4472	0,6765	0,1371	-0,0571	-0,0914	-0,0389	0,0064	0,0445
COMOESPE	0,0390	-0,3041	-0,1609	-0,0847	0,0638	0,3405	-0,0526	-0,2196	-0,0804	0,2459	0,0137	-0,1255	-0,0903	-0,6641	-0,5257	0,0126	0,5545	0,2565	0,0167	-0,0771	-0,0685	0,2664	0,5997	-0,0907	-0,0591	0,0509	0,0863	-0,0368	-0,0319
CONSEJO	0,0560	0,0255	-0,1687	0,2132	-0,1078	0,0366	0,0665	0,0761	0,0945	0,0791	-0,1561	-0,0513	-0,0060	-0,2243	0,3474	-0,2016	0,2408	-0,5667	-0,3890	0,3919	-0,4199	1,0470	-0,5080	0,2722	0,3622	0,0048	-0,0895	-0,1359	-0,0733
AMABILID	0,0547	0,0099	-0,1385	0,3124	-0,1304	0,0454	0,0287	0,2344	0,1222	0,0885	-0,1287	-0,0328	-0,0943	-0,1310	0,5854	-0,0386	0,2774	-0,1181	-0,3926	-0,3020	0,5370	-0,4897	0,3437	-0,3040	-0,6483	-0,0906	0,2781	-0,4356	0,7454
CREDIBIL	0,0594	0,0730	-0,1755	0,1937	-0,0127	0,0043	-0,0210	0,0943	0,0826	0,0186	-0,0541	-0,0382	-0,1137	-0,1495	0,2877	0,0295	-0,0670	0,2121	0,1793	0,1493	-0,1918	-0,3170	0,1501	-0,3921	0,0193	0,6682	-0,1510	1,4940	-0,7653
COEXAS	0,0548	0,0645	-0,2050	0,1600	0,0321	-0,0456	-0,0681	0,0808	0,0223	-0,0146	-0,0486	-0,0733	-0,1274	-0,4573	-0,0921	0,0172	-0,8324	0,6424	0,7170	0,1654	0,3554	0,3084	-0,3594	0,0887	-0,0812	-0,2486	0,0332	-0,4297	0,2790
ATDUDAS	0,0575	0,0547	-0,1821	0,2280	-0,0592	0,0003	0,0183	0,1551	0,0305	0,0128	-0,1189	0,0611	-0,0233	0,3199	-0,3389	-0,0890	0,1771	-0,0582	0,1493	-0,6065	0,1776	-0,3220	0,1775	0,7998	0,3475	-0,1274	-0,1053	-0,5218	-1,2346
RESDUDAS	0,0580	0,0939	-0,1961	0,1359	0,0012	-0,0235	0,0113	0,0504	-0,0144	-0,0527	0,0027	0,0475	0,0327	0,4118	-0,6380	0,0354	0,0669	-0,0913	0,0521	-0,3254	-0,2933	-0,0295	0,0091	0,0581	0,4631	0,1485	-0,1120	0,5308	1,5484
ENTPROBL	0,0564	0,1119	-0,1537	0,0251	0,1327	-0,0646	-0,0830	0,0013	-0,0857	-0,1233	0,1902	-0,0331	0,1262	0,3401	-0,5636	0,1529	-0,0672	-0,3154	-0,3194	0,2338	0,3153	0,3474	-0,0616	-1,1259	-0,4505	-0,2018	0,0252	-0,2565	-0,6132
CUMPSER	0,0563	0,0824	0,0900	-0,0247	0,1884	0,0985	0,1500	0,1855	0,0459	0,0919	0,1934	0,0898	-0,2202	0,2098	-0,1360	0,3547	0,3307	0,2876	-0,1654	1,1964	0,2657	-0,2884	0,0623	0,5726	-0,0382	0,3972	-0,0359	-0,2489	0,1449
TPOSERVI	0,0521	0,0754	0,2055	-0,1654	0,1820	0,1221	0,2313	0,1177	0,0851	0,2275	0,1303	0,0666	-0,3104	-0,2206	-0,0494	-0,0263	-0,1185	-1,0775	0,7916	-0,1540	0,1787	-0,0075	0,1309	0,0509	-0,2510	-0,1002	-0,0900	0,2037	0,0689
CUMPLAZ	0,0489	0,0657	0,2365	-0,1479	0,1274	0,2353	0,3419	0,2721	0,2309	0,2321	0,2488	0,1363	-0,3063	0,0044	0,0264	-0,1762	-0,2153	0,5845	-0,6144	-0,6184	-0,0685	0,2456	-0,2079	-0,3606	0,4093	0,0053	-0,0443	-0,0542	-0,1124
EXPTRABA	0,0536	0,0843	-0,0515	-0,1379	-0,2365	-0,0325	0,3932	-0,4170	-0,0210	0,0708	-0,0268	0,1356	0,0766	0,1553	-0,1086	-0,1507	-0,0741	0,2050	-0,0496	-0,1793	-0,4729	0,0778	-0,2817	0,4066	-1,2240	0,3776	0,1719	0,0043	-0,0511
ATEXPLI	0,0469	0,0532	-0,0390	-0,1867	-0,4519	-0,0326	0,4861	-0,4490	-0,1168	0,0742	-0,2011	0,0443	0,1061	0,0350	0,1547	0,0879	-0,0284	-0,0043	0,0896	0,2517	0,5840	-0,1243	0,2422	-0,3579	0,8041	-0,2441	-0,1793	-0,0371	0,0138
PROCPAGO	0,0382	-0,0599	0,1135	-0,1840	-0,6124	-0,1178	-0,1966	0,4181	-0,4653	-0,1663	0,1830	-0,2809	-0,4627	-0,0501	-0,0810	0,3966	0,0205	-0,0214	-0,0447	-0,1055	-0,1708	0,0880	-0,0790	0,0496	-0,1035	0,0118	-0,0047	0,0345	-0,0458
LIMPVHEI	0,0411	-0,0374	0,0355	-0,2623	-0,1888	0,0528	-0,5648	-0,2167	0,7533	0,0066	-0,3891	0,2299	-0,3233	0,1716	-0,0632	0,2526	-0,0526	-0,0534	-0,0625	0,0196	0,0578	-0,0054	-0,1213	-0,0381	-0,0213	0,0022	-0,0340	-0,0329	0,0041
TPORECOG	0,0500	-0,0511	0,1452	-0,1400	-0,2857	0,0229	-0,2020	0,3302	0,1437	0,0550	0,1167	-0,0124	0,5565	-0,0127	-0,1990	-1,0810	-0,0531	0,0327	0,1301	0,3757	0,0595	-0,1695	0,1468	-0,0576	-0,0065	0,1291	0,0301	-0,0145	0,0483
CAPDIAGN	0,0534	0,1046	-0,0793	-0,1968	0,1479	-0,0956	-0,1956	-0,1994	-0,1072	-0,1923	0,2190	-0,0525	0,1609	-0,4817	0,0071	0,0483	-0,6557	-0,3547	-0,8752	-0,0834	0,1433	-0,2450	0,3952	0,5914	0,1436	0,0853	0,0606	0,1689	0,0292
CAUDTRA	0,0539	0,1060	-0,0322	-0,2274	0,1716	-0,1265	-0,2561	-0,1546	-0,1167	-0,1986	0,2984	-0,0240	0,1692	-0,0025	0,4434	-0,0276	0,5408	0,1833	0,3609	-0,4185	0,3300	0,2660	-0,1908	-0,0555	0,0725	0,7818	-0,7857	-0,3817	0,1436
ESMERO	0,0588	0,1088	-0,0130	-0,1717	0,1306	-0,0587	-0,1295	-0,0611	-0,0586	-0,1181	0,1770	0,0301	0,0660	0,0855	0,2467	-0,0587	0,5051	0,2584	0,1743	-0,0471	0,1308	0,1364	-0,1930	0,2299	0,0410	-1,1035	1,1096	0,6494	-0,0470
DISPOREC	0,0425	0,0433	0,1069	-0,2634	0,3005	0,0601	-0,0044	0,2299	-0,3565	0,0833	-0,9590	-0,3771	0,1555	0,1518	0,0126	0,0005	-0,0504	0,0990	-0,1137	-0,0548	0,0843	0,0994	0,0024	0,0269	-0,1297	0,0899	-0,0479	0,0871	0,0300
CONFIANZ	0,0590	0,1076	-0,0568	-0,0921	0,1224	-0,0319	-0,0414	-0,0462	-0,0497	-0,0428	-0,0141	-0,0122	-0,0448	-0,1137	0,2244	0,0136	0,0067	0,0177	0,2044	0,1914	-1,2534	-0,6571	0,2049	-0,4427	0,2372	-0,3985	-0,0868	-0,7952	-0,0288

Tabla 6.4.6.
Cargas de los factores retenidos.

Variables	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Comunalidad
PLAZOCIT	0,6580	-0,0323	0,4593	0,3287	0,7529
ESFCITA	0,6709	-0,0310	0,4429	0,3484	0,7686
ESPERE	0,6687	-0,0509	0,3287	0,1543	0,5816
HORAR	0,5935	-0,2206	0,2154	0,1406	0,4670
LOCALIZA	0,4506	-0,3581	0,0649	0,0149	0,3358
APARCAR	0,4378	-0,4925	-0,0037	-0,0866	0,4417
ZESPE	0,5691	-0,6306	-0,1599	-0,0600	0,7506
LIMZESPE	0,5915	-0,5417	-0,1348	-0,0245	0,6621
COMOESPE	0,5445	-0,5377	-0,2048	-0,0861	0,6349
CONSEJO	0,7821	0,0451	-0,2148	0,2166	0,7068
AMABILID	0,7632	0,0175	-0,1764	0,3174	0,7147
CREDIBIL	0,8286	0,1291	-0,2235	0,1968	0,7919
COEXAS	0,7655	0,1140	-0,2610	0,1626	0,6936
ATDUDAS	0,8029	0,0968	-0,2319	0,2317	0,7614
RESDUDAS	0,8097	0,1659	-0,2498	0,1381	0,7645
ENTPROBL	0,7871	0,1978	-0,1958	0,0255	0,6977
CUMPSER	0,7857	0,1457	0,1146	-0,0251	0,6523
TPOSERVI	0,7273	0,1333	0,2617	-0,1681	0,6435
CUMPLAZ	0,6831	0,1161	0,3011	-0,1503	0,5933
EXPTRABA	0,7474	0,1490	-0,0656	-0,1401	0,6048
ATEEXPLI	0,6546	0,0941	-0,0497	-0,1897	0,4758
PROCPAGO	0,5326	-0,1059	0,1445	-0,1870	0,3507
LIMPVEHI	0,5733	-0,0661	0,0452	-0,2666	0,4061
TPORECOG	0,6973	-0,0903	0,1849	-0,1423	0,5488
CAPDIAGN	0,7453	0,1849	-0,1010	-0,2000	0,6398
CALIDTRA	0,7527	0,1874	-0,0410	-0,2311	0,6567
ESMERO	0,8202	0,1924	-0,0165	-0,1744	0,7404
DISPOREC	0,5933	0,0766	0,1361	-0,2676	0,4480
CONFIANZ	0,8236	0,1903	-0,0723	-0,0936	0,7286
Valor propio	13,9571	1,7680	1,2734	1,0161	
% de varianza	48,13%	6,10%	4,39%	3,50%	
% acumulado	48,13%	54,22%	58,62%	62,12%	

Para facilitar la interpretación del significado de los factores se ha llevado a cabo una rotación varimax de los ejes factoriales. Este método realiza una rotación ortogonal de los ejes factoriales con el objetivo que la correlación de cada una de las variables sea lo más próxima a 1 con uno solo de los factores y próxima a 0 con todos los demás¹².

¹² SANTESMASES, M. (2009b): ob. cit., pág. 397.

Tabla 6.4.7.
ROTACIÓN VARIMAX
Cargas de los factores retenidos (después de la rotación)

Variabes	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Comunalidad
PLAZOCIT	0,2567	0,1607	0,7757*	0,2439	0,7529
ESFCITA	0,2831	0,1650	0,7788*	0,2340	0,7686
ESPERE	0,2590	0,2255	0,5900*	0,3399	0,5816
HORAR	0,2207	0,3709	0,4778*	0,2290	0,4670
LOCALIZA	0,1255	0,4814*	0,2503	0,1601	0,3358
APARCAR	0,0716	0,6214*	0,1472	0,1695	0,4417
ZESPE	0,2105	0,8206*	0,1021	0,1498	0,7506
LIMZESPE	0,2528	0,7408*	0,1436	0,1697	0,6621
COMOESPE	0,2406	0,7389*	0,0399	0,1716	0,6349
CONSEJO	0,7059*	0,2728	0,2527	0,2651	0,7068
AMABILID	0,7067*	0,2714	0,3294	0,1822	0,7147
CREDIBIL	0,7572*	0,2191	0,2489	0,3296	0,7919
COEXAS	0,7218*	0,2192	0,1790	0,3042	0,6936
ATDUDAS	0,7515*	0,2356	0,2530	0,2779	0,7614
RESDUDAS	0,7476*	0,1905	0,1886	0,3657	0,7645
ENTPROBL	0,6636*	0,1570	0,1590	0,4554	0,6977
CUMPSER	0,4409	0,1537	0,3680	0,5467*	0,6523
TPOSERVI	0,2531	0,1330	0,3808	0,6456*	0,6435
CUMPLAZ	0,2053	0,1224	0,4038	0,6109*	0,5933
EXPTRABA	0,4756	0,1819	0,1564	0,5666*	0,6048
ATEEXPLI	0,3714	0,1986	0,1091	0,5353*	0,4758
PROCPAGO	0,1207	0,2962	0,2207	0,4469*	0,3507
LIMPVEHI	0,1822	0,3034	0,1171	0,5169*	0,4061
TPORECOG	0,2203	0,3329	0,3375	0,5249*	0,5488
CAPDIAGN	0,4808	0,1623	0,0950	0,6110*	0,6398
CALIDTRA	0,4371	0,1559	0,1264	0,6522*	0,6567
ESMERO	0,4894	0,1662	0,2007	0,6581*	0,7404
DISPOREC	0,1854	0,1668	0,1848	0,5930*	0,4480
CONFIANZ	0,5587	0,1698	0,2031	0,5885*	0,7286
Valor propio	5,8741	3,5424	3,0895	5,5086	
% de varianza	20,26%	12,22%	10,65%	19,00%	
% acumulado	48,13%	54,22%	58,62%	62,12%	

Tabla 6.4.8.
Coefficientes de puntuación de los factores.

Variabes	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
PLAZOCIT	-0,0506	-0,0685	0,4624	-0,1275
ESFCITA	-0,0338	-0,0688	0,4633	-0,1436
ESPERE	-0,0671	-0,0200	0,2949	-0,0304
HORAR	-0,0542	0,0816	0,2240	-0,0730
LOCALIZA	-0,0687	0,1834	0,0698	-0,0406
APARCAR	-0,1049	0,2728	-0,0200	-0,0045

Efectos de la calidad de servicio y la satisfacción del cliente sobre la fidelidad a los servicios oficiales de postventa de automoción españoles

Variables	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
ZESPE	-0,0403	0,3654	-0,0904	-0,0694
LIMZESPE	-0,0199	0,3132	-0,0592	-0,0740
COMOESPE	-0,0149	0,3269	-0,1342	-0,0444
CONSEJO	0,2337	0,0034	0,0066	-0,1517
AMABILID	0,2530	-0,0003	0,0823	-0,2215
CREDIBIL	0,2465	-0,0344	-0,0103	-0,1231
COEXAS	0,2439	-0,0192	-0,0516	-0,1109
ATDUDAS	0,2583	-0,0216	0,0033	-0,1558
RESDUDAS	0,2395	-0,0431	-0,0582	-0,0808
ENTPROBL	0,1712	-0,0542	-0,0867	0,0130
CUMPSER	-0,0037	-0,0655	0,0718	0,0960
TPOSERVI	-0,1376	-0,0648	0,0827	0,2192
CUMPLAZ	-0,1533	-0,0648	0,1146	0,2089
EXPTRABA	0,0299	-0,0295	-0,0960	0,1437
ATEEXPLI	-0,0125	-0,0006	-0,1134	0,1686
PROCPAGO	-0,1427	0,0701	0,0056	0,1627
LIMPVEHI	-0,1216	0,0742	-0,0948	0,2095
TPORECOG	-0,1325	0,0557	0,0570	0,1479
CAPDIAGN	0,0272	-0,0358	-0,1494	0,1857
CALIDTRA	-0,0131	-0,0416	-0,1301	0,2193
ESMERO	0,0034	-0,0524	-0,0843	0,1873
DISPOREC	-0,1377	-0,0103	-0,0455	0,2517
CONFIANZ	0,0635	-0,0528	-0,0748	0,1198

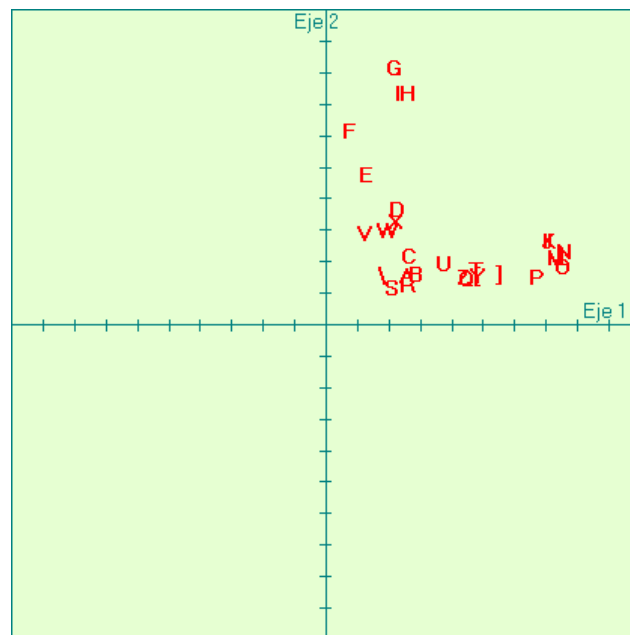
Tabla 6.4.9.
Representación gráfica de los dos primeros factores.

Código en el gráfico	Identificación de las variables
A	PLAZOCIT - Valore la capacidad del taller para fijar la cita en un plazo razonable.
B	ESFCITA - Esfuerzo del taller para adaptarse al día y la hora que a Ud. más le convenía.
C	ESPERE - Tiempo de espera desde su llegada al taller hasta que le atendieron.
D	HORAR - Amplitud de los días y horarios de apertura.
E	LOCALIZA - Localización, situación adecuada del taller.
F	APARCAR - Facilidad para aparcar.
G	ZESPE - Zona de espera confortable.
H	LIMZESPE - Limpieza general de la zona de espera.
I	COMOESPE - Comodidades disponibles (bebidas, revistas, TV, etc.).
J	CONSEJO - Asesoramiento recibido sobre sus necesidades de servicio.
K	AMABILID - Amabilidad y trato del personal.
L	CREDIBIL - Credibilidad del personal.
M	COEXAS - Conocimientos y experiencia de la persona que le atendió en la recepción.
N	ATDUDAS - Atención prestada a sus preguntas.
O	RESDUDAS - Aclararon sus dudas o necesidades.
P	ENTPROBL - Entendieron los problemas de su vehículo.
Q	CUMPSER - Cumplimiento del servicio acordado (citas, trabajos, plazos, etc.).

Efectos de la calidad de servicio y la satisfacción del cliente sobre la fidelidad a los servicios oficiales de postventa de automoción españoles

Código en el gráfico	Identificación de las variables
R	TPOSERVI - Tiempo empleado en terminar la reparación o mantenimiento que le han realizado.
S	CUMPLAZ - Puntualidad para tener su coche listo cuando le prometieron.
T	EXPTRABA - Explicación del trabajo realizado en su coche.
U	ATEEXPLI - Atención en explicarle los costes del trabajo realizado.
V	PROCPAGO - Proceso de pago por el servicio (agilidad para pagar la intervención, medios de pago admitidos, etc.).
W	LIMPVEHI - Limpieza y aspecto de su coche cuando se lo entregaron.
X	TPORECOG - Cantidad de tiempo que le llevó pagar y recoger su coche.
Y	CAPDIAGN - Capacidad para diagnosticar los problemas del coche.
Z	CALIDTRA - Calidad del trabajo realizado en su coche (a nivel técnico, de taller).
[ESMERO - Esmero, cuidado en cumplir todo lo solicitado.
\	DISPOREC - Disponibilidad de piezas de repuesto necesarias para esta intervención.
]	CONFIANZ - Hasta qué punto le transmitieron confianza y fiabilidad.

Figura 6.4.10.
Representación gráfica de los dos primeros factores.



Una vez aplicada la rotación *varimax*, 4 factores explican un 62,12% de la varianza. Las variables que presentan mayores asociaciones con cada uno de los factores retenidos, medidas por las cargas o correlaciones, son las siguientes:

Factor 1: "*Trato y profesionalidad*" (asesoramiento, trato amable e impresión de profesionalidad). Explica un 20,26% de varianza, y se asocia principalmente con las siguientes variables:

Tabla 6.4.11.
Trato y profesionalidad.

Variables	Carga del Factor
CONSEJO - Asesoramiento recibido sobre sus necesidades de servicio.	0,7059
AMABILID - Amabilidad y trato del personal.	0,7067
CREDIBIL - Credibilidad del personal.	0,7572
COEXAS - Conocimientos y experiencia de la persona que le atendió en la recepción.	0,7218
ATDUDAS - Atención prestada a sus preguntas.	0,7515
RESDUDAS - Aclararon sus dudas o necesidades.	0,7476
ENTPROBL - Entendieron los problemas de su vehículo.	0,6636

Factor 2: "*Instalaciones del concesionario o taller*". Explica un 12,22% de varianza, y se asocia principalmente con las siguientes variables:

Tabla 6.4.12.
Instalaciones del concesionario o taller.

Variables	Carga del Factor
LOCALIZA - Localización, situación adecuada del taller.	0,4814
APARCAR - Facilidad para aparcar.	0,6214
ZESPE - Zona de espera confortable.	0,8206
LIMZESPE - Limpieza general de la zona de espera.	0,7408
COMOESPE – Comodidades disponibles (bebidas, revistas, TV, etc.).	0,7389

Factor 3: "*Disponibilidad del servicio para el cliente y tiempos de espera al dejar el vehículo*". Explica un 10,65% de varianza, y se asocia principalmente con las siguientes variables:

Tabla 6.4.13.
Disponibilidad del servicio para el cliente y tiempos de espera al dejar el vehículo.

Variables	Carga del Factor
PLAZOCIT- Valore la capacidad del taller para fijar la cita en un plazo razonable.	0,7757
ESFCITA - Esfuerzo del taller para adaptarse al día y la hora que más le convenía.	0,7788
ESPERE - Tiempo de espera desde su llegada al taller hasta que le atendieron.	0,5900
HORAR - Amplitud de los días y horarios de apertura.	0,4778

Factor 4: “Proceso de finalización del servicio y entrega del vehículo”. Explica un 19,00% de varianza, y se asocia principalmente con las siguientes variables:

Tabla 6.4.14.
Proceso de finalización del servicio y entrega del vehículo.

Variables	Carga del Factor
CUMPSEER - Cumplimiento del servicio acordado (citas, trabajos, plazos, etc.).	0,5467
TPOSERVI - Tiempo empleado en terminar la reparación o mantenimiento que le han realizado.	0,6456
CUMPPLAZ - Puntualidad para tener su coche listo cuando le prometieron.	0,6109
EXPTRABA - Explicación del trabajo realizado en su coche.	0,5666
ATEEXPLI - Atención en explicarle los costes del trabajo realizado.	0,5353
PROCPAGO - Proceso de pago por el servicio (agilidad para pagar la intervención, medios de pago admitidos, etc.).	0,4469
LIMPVEHI - Limpieza y aspecto de su coche cuando se lo entregaron.	0,5169
TPORECOG - Cantidad de tiempo que le llevó pagar y recoger su coche.	0,5249
CAPDIAGN - Capacidad para diagnosticar los problemas del coche.	0,6110
CALIDTRA - Calidad del trabajo realizado en su coche (a nivel técnico, de taller).	0,6522
ESMERO - Esmero, cuidado en cumplir todo lo solicitado.	0,6581
DISPOREC - Disponibilidad de piezas de repuesto necesarias para esta intervención.	0,5930
CONFIANZ - Hasta qué punto le transmitieron confianza y fiabilidad.	0,5885

Conclusiones: los resultados de la aplicación del análisis de componentes principales permitirían reducir los factores de calidad de servicio de 29 a 4 factores:

1. Trato y profesionalidad (20,26% de varianza explicada).
2. Instalaciones del concesionario o taller (12,22% de varianza explicada).
3. Disponibilidad del servicio para el cliente y tiempos de espera al dejar el vehículo (10,65% de varianza explicada).
4. Proceso de finalización del servicio y entrega del vehículo (19,00% de varianza explicada).

Estos indicadores se utilizarán a continuación como variables manifiestas o indicadores de la calidad de servicio.

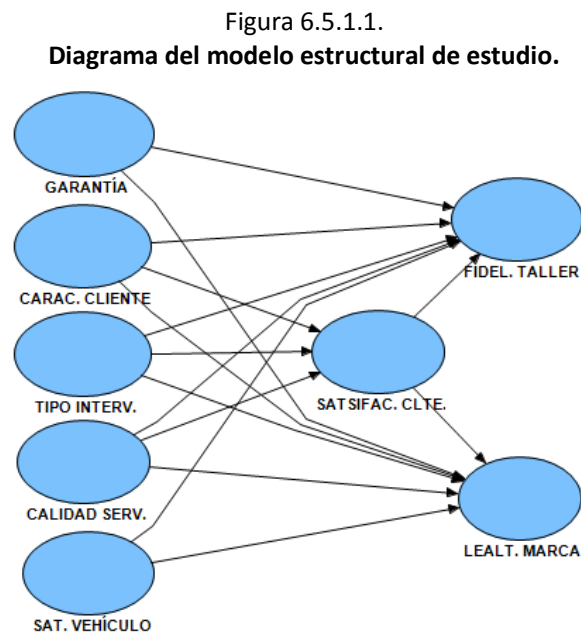
5. Modelo de fidelidad y lealtad de clientes para la marca *premium*.

En el presente apartado se detallará el modelo de ecuaciones estructurales propuesto, se revisará, y se utilizará para contrastar las hipótesis principales del presente estudio.

Como se ha indicado en el capítulo anterior, la modelización PLS no proporciona ningún criterio global para la valorar la bondad del ajuste. Debido a ello, seguiremos una metodología en dos pasos: valorar la bondad del modelo de medición o externo y posteriormente la del modelo estructural o interno.

5.1. Modelo “path” propuesto.

Como se ha expuesto en el capítulo V, el modelo estructural describe las relaciones entre las variables latentes o constructos. En la siguiente figura se representan gráficamente las relaciones planteadas entre dichas variables:



El modelo externo, por el contrario, refleja las relaciones entre las variables latentes del modelo (constructos-conceptos) y sus correspondientes indicadores (variables observables):

Tabla 6.5.1.2.
Modelo externo de estudio.

Variables Latentes	Variables Manifiestas
Calidad de servicio	Componentes de la calidad de servicio calculados mediante el análisis de componentes principales: a) Trato y profesionalidad. b) Instalaciones del concesionario o taller. c) Disponibilidad del servicio para el cliente y tiempos de espera al dejar el vehículo. d) Proceso de finalización del servicio y entrega del vehículo.
Satisfacción del cliente con el servicio recibido	a) Satisfacción global del cliente registrada en la encuesta.
Tipo de intervención	a) Tipo de intervención registrado en la encuesta (de alta competencia s/n).
Satisfacción con el vehículo	a) Nivel de satisfacción registrado en la encuesta.
Características del cliente	a) Edad registrada en la encuesta. b) Sexo registrado en la encuesta (hombre s/n).
Situación en garantía	a) Vehículo matriculado en los dos años anteriores a la segunda visita por taller s/n.
Fidelidad al taller	a) Coincidencia en el taller visitado entre la primera y la segunda visita s/n.
Fidelidad a la marca	a) Existencia del evento de segunda visita en la BBDD de registros de paso por taller s/n.

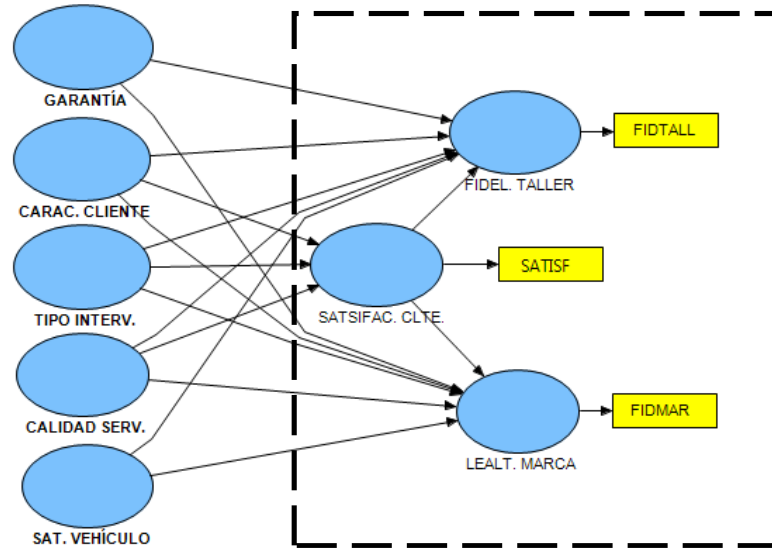
5.2. Evaluación del modelo de medición.

A continuación se evaluará el modelo externo, con el fin de asegurar una medición fiable de los constructos. Comenzaremos por evaluar el modelo reflectivo y posteriormente el modelo formativo.

5.2.1. Evaluación del modelo reflectivo.

Para enjuiciar la bondad del modelo reflectivo se han aplicado los criterios de valoración enumerados en el apartado 8.2.2.2. del capítulo anterior. Dicha evaluación se ha visto condicionada en este caso por el hecho de tener cada uno de los 3 constructos de medición reflectiva únicamente un indicador asociado.

Figura 6.5.2.1.1.
Diagrama del modelo reflectivo.



A continuación se muestran los valores del alfa (α) de Cronbach y del coeficiente de fiabilidad compuesta ρ_c . Es necesario un valor de consistencia interna superior a 0,7 en las etapas iniciales de la investigación, que alcance 0,8 o 0,9 en las etapas finales. Un valor de 0,6 o inferior indica un nivel de fiabilidad insuficiente.

Tabla 6.5.2.1.2.
Alfa de Cronbach y coeficiente de fiabilidad compuesta.

	Alfa (α) de Cronbach	Fiabilidad compuesta (ρ_c)
FIDEL. TALLER	1,000000	1,000000
LEALT. MARCA	1,000000	1,000000
SATSIFAC. CLTE.	1,000000	1,000000

Para el caso del modelo reflectivo estudiado, y debido al hecho de estar cada constructo medido por un único indicador, todos los valores para ambos criterios alcanzan el valor máximo de 1, teniendo sí el modelo una alta consistencia interna.

Por otro lado, y considerando que una variable latente debe explicar una parte sustancial de la varianza del indicador (al menos el 50%), la correlación entre un constructo y cada una de sus variables manifiestas debe superar 0,7. A continuación mostramos las cargas externas absolutas estandarizadas (*absolute standardized outer loadings*) de las variables del modelo reflectivo:

Tabla 6.5.2.1.3.
Cargas externas absolutas estandarizadas.

	FIDEL. TALLER	LEALT. MARCA	SATSIFAC. CLTE.
FIDMAR		1,000000	
FIDTALL	1,000000		
SATISF			1,000000

En todos los casos las cargas externas alcanzan el valor máximo de 1, con lo cual no es recomendable eliminar ninguno de los indicadores.

Finalmente, y para enjuiciar la validez, se aplican la validez convergente (*convergent validity*) y la validez discriminante (*discriminant validity*):

- a) La validez convergente indica que un grupo de indicadores representan un mismo constructo subyacente a través de su unidimensionalidad. Una varianza extraída media (*AVE, average variance extracted*) de al menos 0,5 es indicativa de una validez convergente suficiente, es decir, que la variable latente explica de media más de la mitad de la varianza de sus indicadores. A continuación se muestra la varianza extraída media para las 3 variables del modelo reflectivo.

Tabla 6.5.2.1.4.
Varianza extraída media.

	AVE
FIDEL. TALLER	1,000000
LEALT. MARCA	1,000000
SATSIFAC. CLTE.	1,000000

En todos los casos se supera el valor mínimo, por lo que el modelo cumple los requisitos de validez convergente. Lógicamente estos resultados están condicionados por el hecho de tener los 3 constructos un único indicador.

- b) La validez discriminante es un concepto complementario: dos conceptos distintos deben mostrar una diferencia suficiente (ej. que el grupo de indicadores no sea unidimensional). La validez discriminante suele medirse mediante dos tipos de medidas: el criterio Fornell-Larcker (1981) y las cargas cruzadas. El primero postula que la variable latente debe compartir más varianza con sus indicadores que con cualquier otra variable, es decir, la AVE de la variable latente debe ser mayor que su mayor correlación cuadrática con cualquier otra variable latente. A continuación se muestran las correlaciones de las variables latentes:

Tabla 6.5.2.1.5.
Correlaciones de las variables latentes.

	CALIDAD SERV.	CARAC. CLIENTE	FIDEL. TALLER	GARAN-TÍA	LEALT. MARCA	SATSIFAC. CLTE.	SAT. VEHÍCULO	TIPO INTERV.
CALIDAD SERV.	1,000000							
CARAC. CLIENTE	0,132772	1,000000						
FIDEL. TALLER	0,075077	0,025933	1,000000					
GARANTÍA	0,009786	-0,024843	0,178077	1,000000				
LEALT. MARCA	0,046516	0,042414	0,840868	0,200157	1,000000			
SATSIFAC. CLTE.	0,908235	0,132803	0,066885	0,014348	0,037683	1,000000		
SAT. VEHÍCULO	0,343569	0,073829	0,023788	0,039596	0,006160	0,330402	1,000000	
TIPO INTERV.	0,088651	0,058643	0,053295	0,069665	0,037141	0,088425	0,164241	1,000000

Tabla 6.5.2.1.6.
Correlaciones cuadráticas de las variables.

	CALIDAD SERV.	CARAC. CLIENTE	FIDEL. TALLER	GARAN-TÍA	LEALT. MARCA	SATSIFAC. CLTE.	SAT. VEHÍCULO	TIPO INTERV.
CALIDAD SERV.	1,000000							
CARAC. CLIENTE	0,017628	1,000000						
FIDEL. TALLER	0,005637	0,000673	1,000000					
GARANTÍA	0,000096	0,000617	0,031711	1,000000				
LEALT. MARCA	0,002164	0,001799	0,707059	0,040063	1,000000			
SATSIFAC. CLTE.	0,824891	0,017637	0,004474	0,000206	0,001420	1,000000		
SAT. VEHÍCULO	0,118040	0,005451	0,000566	0,001568	0,000038	0,109165	1,000000	
TIPO INTERV.	0,007859	0,003439	0,002840	0,004853	0,001379	0,007819	0,026975	1,000000

Para las tres variables del modelo se verifica que tienen mayor AVE que la mayor de sus correlaciones con cualquier otra variable latente, dado que el valor de AVE para las tres variables del modelo reflectivo es de 1, y no alcanzan una correlación equivalente con ningún otro indicador.

El segundo criterio es más flexible: la carga de cada indicador con su constructo debe ser mayor que todas sus cargas cruzadas. A continuación se muestran las cargas cruzadas:

Tabla 6.5.2.1.7.
Cargas cruzadas.

	FIDEL. TALLER	LEALT. MARCA	SATISF. CLTE.
FIDTALL	1,000000	0,840868	0,066885
LEAMAR	0,840868	1,000000	0,037683
SATISF	0,066885	0,037683	1,000000

Concluimos por tanto que el modelo reflectivo cumple todos los criterios requeridos:

Tabla 6.5.2.1.8.
Evaluación del modelo reflectivo.

Criterio	Valor de evaluación	Resultado
Constructo de fiabilidad compuesta ρ_c	$\geq 0,6$	1 para las 3 variables del modelo reflectivo.
Fiabilidad de los indicadores	Correlación con constructo mayor a 0,7	1 para las 3 variables del modelo reflectivo.
Varianza media extraída (AVE)	$> 0,5$	1 para las 3 variables del modelo reflectivo.
Criterio Fornell-Lacker	Cada variable latente tiene una mayor varianza con su grupo de indicadores que con cualquier variable latente.	Se verifica esta condición, al tener las tres variables un AVE mayor que su correlación con cualquier variable latente.
Cargas cruzadas	Si un indicador tiene una mayor correlación con otra variable latente que con la suya, el modelo debe ser reconsiderado.	Se verifica que ningún indicador tiene una mayor correlación con otra variable latente que con la suya.

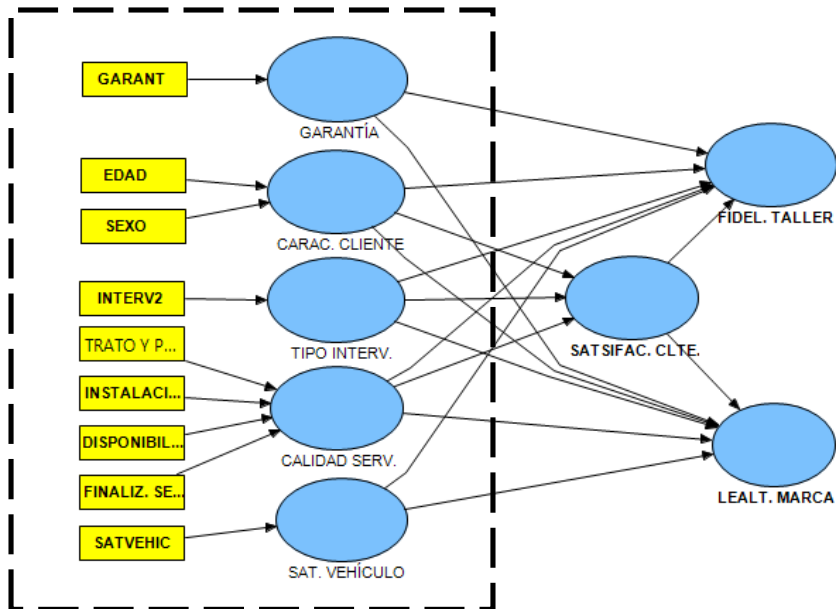
5.2.2. Evaluación del modelo formativo.

Para enjuiciar la bondad del modelo formativo se han aplicado los criterios de valoración enumerados en el apartado 8.2.2.2. del capítulo anterior. De forma similar a lo que ocurre con el modelo reflectivo, esta valoración queda condicionada por el hecho de que 3 de los 5 constructos formativos se midan a partir de un único indicador.

La validez del modelo formativo se asegura a partir de la racionalidad y fundamentación teórica del modelo, que para el caso que nos ocupa quedó confirmada a lo largo de la fundamentación teórica del presente estudio. Adicionalmente, también mediante análisis estadísticos a nivel de constructo y de indicadores¹³:

¹³ en HENSELER, J., RINGLE, C. y SINKOVICS, R. (2009): ob. cit., pág. 301.

Figura 6.5.2.2.1.
Diagrama del modelo formativo.

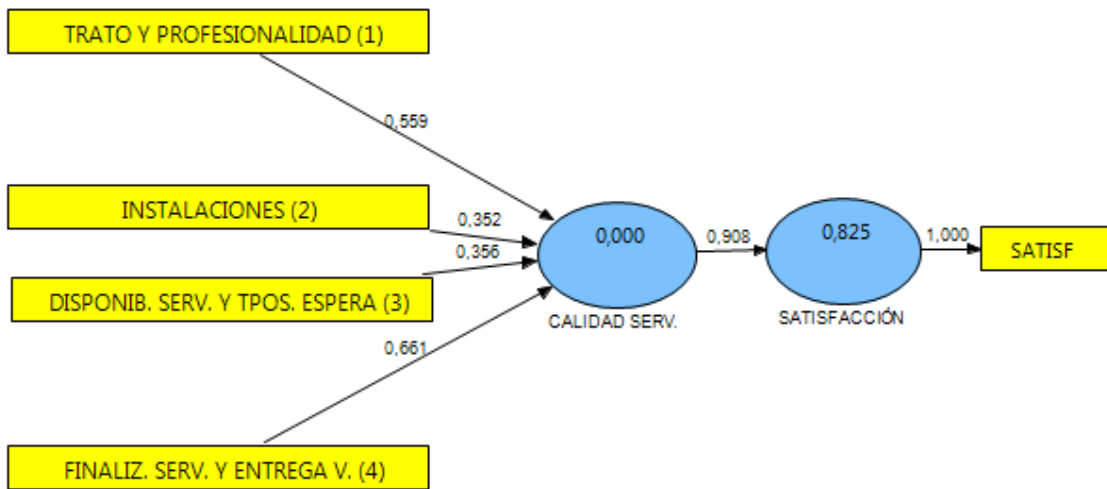


A nivel de constructo, es necesario asegurar que tiene validez nomológica, es decir, si se comporta dentro del conjunto de hipótesis según lo esperado y sus relaciones con otros constructos son robustas y significativas. También es necesario evaluar la validez externa. El investigador deberá evaluar el coeficiente de error v , que representa la parte del constructo que no está representada por ningún indicador, siendo exigible una validez externa mínima de 0,8, es decir, que los indicadores generen un 80% del significado previsto. Para ello normalmente se recurre a un modelo que incorpore los indicadores que componen el constructo a medir junto con varios indicadores reflectivos que resuman la esencia del concepto, o sean antecedentes o consecuencias del mismo¹⁴.

En el caso que nos ocupa, evaluar la mayoría de las variables formativas (características del cliente, situación del vehículo en garantía, tipo de intervención y satisfacción con el vehículo), dado que no disponemos de otros constructos o indicadores reflectivos relacionados con dichas variables. La única excepción al respecto sería la calidad de servicio, dado que la literatura suele aceptar que es un antecedente de la satisfacción del cliente, con lo cual podemos vincular ambos constructos:

¹⁴ BUIL, I.; MARTÍNEZ, E.; DE CHERNATONY, L. (2010): "Medición del valor de marca desde un enfoque formativo", *Cuadernos de Gestión*, Vol 10, nº especial, págs. 167-196.

Figura 6.5.2.2.
Validez externa de la calidad de servicio.



Para este constructo la validez externa supera el umbral mínimo (0,8), dado que alcanza un valor de 0,908.

A nivel de indicadores, la cuestión a responder es si cada indicador aporta una contribución al constructo formativo en términos de significado. Un indicador puede ser irrelevante para la formación de un constructo formativo tanto porque no tenga un impacto suficiente en este o porque tenga una alta colinealidad, lo que le haría redundante. Lo primero puede verificarse a través de *bootstrapping*, y lo segundo evaluando la colinealidad de los indicadores, por ejemplo calculando el factor de inflación de varianza (VIF, *variance inflation factor*). Un valor VIF superior a 5 o a 10 indica un nivel crítico de colinealidad, aunque cualquier valor superior a 1 indica colinealidad y debe ser tenido en consideración.

A continuación se examina la significatividad y relevancia estadística de los pesos externos (que no cargas) a través de la opción de *bootstrapping* de SmartPLS:

Tabla 6.5.2.2.3.
Significatividad y relevancia estadística de los pesos externos.

	Muestra original (O)	Media de la muestra (M)	Desviac. estándar (STDEV)	Error estándar (STERR)	Estadístico T (O/STERR)
EDAD -> CARAC. CLIENTE	1,013910	1,008665	0,014130	0,014130	71,757650
SEXO -> CARAC. CLIENTE	-0,323025	-0,320755	0,098782	0,098782	3,270082
GARANT -> GARANTÍA	1,000000	1,000000	0,000000		
INTERV2 -> TIPO INTERV.	1,000000	1,000000	0,000000		
TRATO Y PROFESIONAL. (1) -> CALIDAD SERV.	0,559551	0,559426	0,010466	0,010466	53,464887
INSTALACIONES (2) -> CAL. SERV.	0,347932	0,347979	0,007784	0,007784	44,695804
DISPONIBILIDAD SERV. Y TPOS. ESPERA (3) -> CALIDAD SERV.	0,352726	0,352751	0,007666	0,007666	46,011166
FINALIZ. SERV. Y ENTREGA (4) -> CALIDAD SERV.	0,664402	0,664403	0,010075	0,010075	65,948769
SATVEHIC -> SAT. VEHÍCULO	1,000000	1,000000	0,000000		

El valor de referencia de la t de Student se calcula a partir de los $m + n - 2$ grados de libertad, donde:

m = número de estimaciones de PLS para la muestra original (1)

n = número de estimaciones *bootstrap* (5.000)

Es decir, 4.999 grados de libertad, lo que a $p < 0,01$ nos daría un valor de 2,5758.

De acuerdo con el valor del estadístico T, todos los indicadores evaluados son significativos, al alcanzar el valor mínimo de 2,5758 al nivel $p < 0,01$.

Estos resultados nos llevarían a mantener todos los indicadores. De acuerdo con ello, y teniendo en cuenta además que según Jarvis et al.¹⁵, un indicador nunca debe descartarse sólo en base a los resultados del análisis estadístico, pues hacerlo puede modificar el contenido del constructo formativo, se ha optado por mantener todos los indicadores formativos al considerar que está además justificado conceptualmente.

¹⁵ en HENSELER, J., RINGLE, C. y SINKOVICS, R. (2009): ob. cit., pág. 302.

En lo que se refiere a la colinealidad, ni SmartPLS ni DYANE ofrecen los valores del factor de inflación de varianza (VIF), por lo que recurriremos a las estadísticas de colinealidad que ofrece SPSS en su módulo de regresión lineal múltiple. Para ello se utilizan los indicadores formativos de cada constructo como variables independientes, y cualquier otro indicador que no pertenezca a dicho modelo de medición como variable independiente (dado que los resultados de la regresión son irrelevantes).

Se ha seguido este procedimiento para los indicadores de los dos constructos que se componen de más de un indicador, dado que para los otros no es posible hacer una regresión lineal múltiple al tratarse de una única variable independiente:

Características del cliente:

Tabla 6.5.2.2.4.
Factor de inflación de varianza características del cliente.

Modelo		Coeficientes ^a				Estadísticos de colinealidad		
		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Tolerancia	VIF
B	Std. Error	Beta						
	(Constante)	-11226239,694	5274991,240		-2,128	0,033		
1	EDAD	332491,200	91408,441	0,044	3,637	0,000	0,959	1,043
	SEXONUM	-7014546,037	3380275,782	-0,025	-2,075	0,038	0,959	1,043

a. Variable Dependiente: 1TRATOYP

Ambos factores de inflación de varianza quedan claramente por debajo de los umbrales máximos de tolerancia de 5^{16} y 10^{17} .

¹⁶ HAIR, J.F. Jr. (2012): ob. cit., pág. 32.

¹⁷ HENSELER, J., RINGLE, C. y SINKOVICS, R. (2009): ob. cit., pág. 302.

Calidad de servicio:

Tabla 6.5.2.2.5.
Factor de inflación de varianza calidad de servicio.

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
	B	Std. Error	Beta				Tolerancia	VIF
	(Constante)	53,295	0,148					358,907
1TRATOYP	4,926E-009	0,000	0,037		3,142	0,002	1,000	1,000
2 2INSTALA	1,032E-009	0,000	0,079		6,679	0,000	1,000	1,000
3HORYESP	4,000E-008	0,000	0,030		2,554	0,011	1,000	1,000
4TRABYEN	1,100E-009	0,000	0,084		7,113	0,000	1,000	1,000

a. Variable dependiente: EDAD

Todos los factores de inflación de varianza (VIF) están también por debajo de los umbrales máximos de tolerancia de 5 y 10. La obtención de valores para el VIF de 1 nos lleva a descartar la existencia de colinealidad, lo que es lógico resultado del método de obtención de los factores de servicio, el análisis de componentes principales.

Para ninguno de los dos constructos se registran valores del factor de inflación de varianza significativamente superiores a 1, con lo cual no existen niveles relevantes de colinealidad y no se puede hablar de indicadores redundantes.

La siguiente tabla resume los pasos y criterios necesarios para evaluar la validez de los indicadores formativos, concluyendo que el modelo reflectivo cumple todos los criterios de valoración requeridos:

Tabla 6.5.2.2.6.
Evaluación del modelo formativo.

Criterio	Descripción	Resultado de la valoración
Validez nomológica	Relaciones entre el constructo formativo y el resto de constructos robustas y significativas.	Las relaciones son robustas, al estar fundamentadas teóricamente a lo largo del estudio.
Validez externa	El constructo formativo debe explicar gran parte de la varianza de una medida reflectiva alternativa del constructo.	El único constructo que se puede evaluar (calidad de servicio) supera el mínimo de 0,8.
Significancia de los pesos	Los pesos estimados de los modelos formativos de medición deben ser significativos.	Todos los pesos superan el umbral de tolerancia, por lo que son significativos.
Colinealidad	Factor de inflación de varianza (VIF) menor de 5.	Para los dos constructos con más de un indicador en ningún caso se supera el valor de tolerancia del factor de inflación de varianza.

Concluimos por tanto que el tanto el modelo reflectivo como el formativo cumplen los requisitos mínimos.

5.3. Evaluación del modelo estructural.

Para enjuiciar la bondad del modelo estructural se han aplicado los criterios de valoración enumerados en el apartado 8.2.2.2. del capítulo anterior. Los principales criterios para evaluar el modelo estructural en PLS son¹⁸:

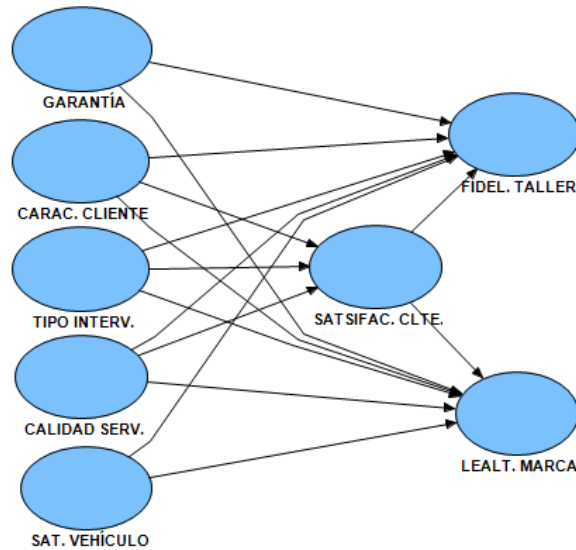
- a) Colinealidad del modelo.
- b) Significatividad y relevancia de los coeficientes *path*.
- c) Magnitud de los coeficientes de determinación R^2 .
- d) Efecto impacto f^2 de Cohen.
- e) Relevancia predictiva (Q^2 y efecto q^2).

¹⁸ HAIR, J.F. Jr. (2013): ob. cit., pág. 2.

a) *Colinealidad del modelo*

Para evaluar la colinealidad, aplicaremos los mismos criterios que en la evaluación de modelos formativos de medición, es decir, la tolerancia y factor de inflación de varianza (VIF). Para ello, es necesario evaluar los valores obtenidos para cada grupo de constructos (*latent variable scores*, en SmartPLS) separadamente para cada parte del modelo estructural. En el caso de que se obtengan valores de tolerancia inferiores a 0,2 o de VIF superiores a 5, se considerará que la colinealidad es excesiva y se deberá evaluar la posibilidad de eliminar los constructos, unificarlos o crear constructos de mayor orden para hacer frente a los problemas de colinealidad¹⁹.

Figura 6.5.3.1.
Diagrama del modelo estructural de estudio.



A continuación se evaluarán los siguientes grupos de constructos:

¹⁹ *Ibidem*, pág. 4.

Tabla 6.5.3.2.
Grupos de constructos.

Modelo	Constructos Predictores	Constructo Dependiente
1	Características del cliente. Tipo de intervención. Calidad de Servicio.	Satisfacción del cliente.
2	Garantía. Características del cliente. Tipo de intervención. Calidad de servicio. Satisfacción del cliente. Satisfacción con el vehículo.	Fidelidad al taller
3	Garantía. Características del cliente. Tipo de intervención. Calidad de servicio. Satisfacción del cliente. Satisfacción con el vehículo.	Lealtad a la marca.

Modelo 1: Satisfacción del cliente.

Tabla 6.5.3.3.
Factor de inflación de varianza satisfacción del cliente.

Coefficientes^a

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
	B	Std. Error	Beta			Tolerancia	VIF
(Constante)	-222,034	82,822		-2,681	0,007		
1 CARAC. CLIENTE	0,026	0,006	0,026	4,500	0,000	0,983	1,017
TIPO INTERV.	0,036	0,014	6,015	2,613	0,009	0,991	1,009
CALIDAD SERV.	0,913	0,006	6,870	149,166	0,000	0,980	1,021

a. Variable dependiente: SATSIFAC. CLTE.

En este caso todos los valores de VIF se encuentran claramente por debajo del umbral de 5, con lo cual no existen niveles relevantes de colinealidad y no se puede hablar de indicadores redundantes.

Modelo 2: Fidelidad al taller.

Tabla 6.5.3.4.
Factor de inflación de varianza fidelidad al taller.

Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	T	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
	B	Std. Error	Beta			Tolerancia	VIF
(Constante)	-372,710	168,702		-2,235	0,025		
GARANTÍA	0,176	0,012	0,176	15,023	0,000	0,993	1,007
CARAC. CLIENTE	0,021	0,012	0,021	1,738	0,082	0,979	1,022
2 TIPO INTERV.	0,086	0,028	0,036	3,058	0,002	0,966	1,035
CALIDAD SERV.	0,067	0,025	0,064	2,635	0,008	0,233	4,285
SATSIFAC. CLTE.	0,008	0,024	0,008	0,316	0,752	0,234	4,277
SAT. VEHÍCULO	-0,015	0,013	-0,015	-1,164	0,244	0,862	1,161

a. Variable dependiente: FIDEL. TALLER

Para el modelo de fidelidad al taller, por el contrario, nos encontramos con niveles relativamente altos de colinealidad para el caso de la calidad de servicio y la satisfacción del cliente, lo que sería coherente con la concepción teórica de que la calidad de servicio es un antecedente de la satisfacción del cliente. A pesar de ello, los valores no alcanzan el umbral máximo de VIF, por lo que no sería recomendable eliminar ninguno de los constructos.

Modelo 3: Lealtad a la marca.

Tabla 6.5.3.5.
Factor de inflación de varianza lealtad a la marca.

Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	T	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
	B	Std. Error	Beta			Tolerancia	VIF
(Constante)	4039,549	62,086		65,071	0,000		
GARANTÍA	0,074	0,004	0,200	17,164	0,000	0,993	1,007
CARAC. CLIENTE	0,016	0,004	0,043	3,647	0,000	0,979	1,022
3 TIPO INTERV.	0,018	0,010	0,021	1,776	0,076	0,966	1,035
CALIDAD SERV.	0,024	0,009	0,061	2,521	0,012	0,233	4,285
SATSIFAC. CLTE.	-0,007	0,009	-0,018	-0,759	0,448	0,234	4,277
SAT. VEHÍCULO	-0,008	0,005	-0,023	-1,821	0,069	0,862	1,161

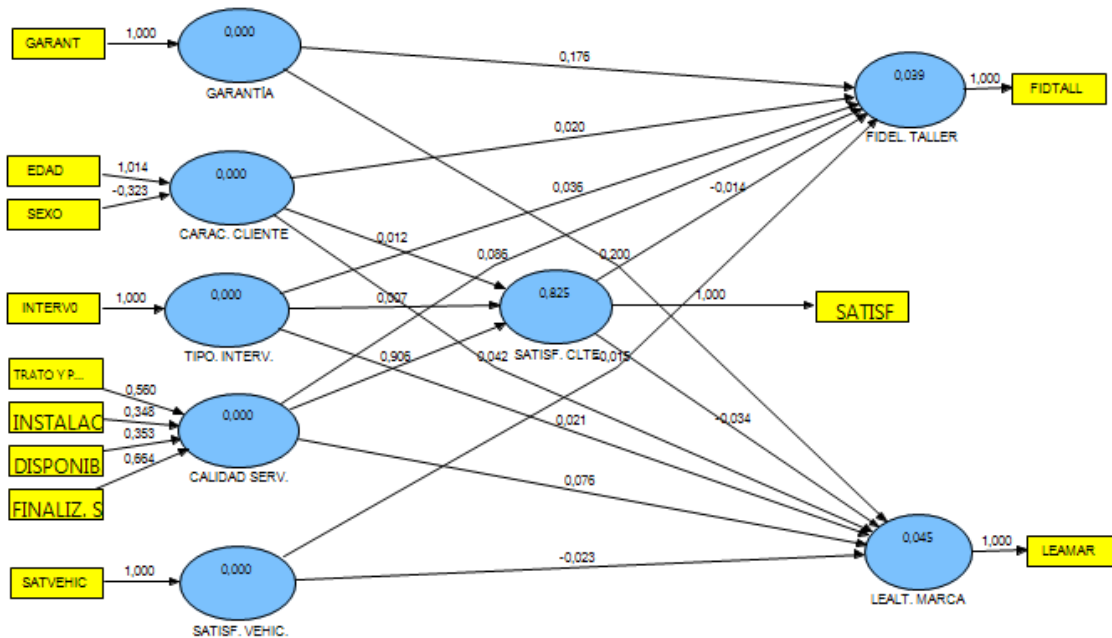
a. Variable dependiente: LEALT. MARCA

En el caso de la lealtad a la marca nos encontramos con una situación equivalente a la anterior: se dan niveles de VIF superiores a 4 para calidad de servicio y satisfacción del cliente. De acuerdo con lo realizado para el modelo anterior, no se ha eliminado ninguno de los constructos.

b) *Significatividad y relevancia de los coeficientes "path".*

El siguiente gráfico muestra los coeficientes *path* del modelo.

Figura 6.5.3.6.
Coeficientes *path* del modelo de estudio.



Para evaluar la significatividad de estos coeficientes es necesario recurrir de nuevo a la opción de *bootstrapping* de SmartPLS. El informe para los coeficientes *path* nos da el siguiente resultado:

Tabla 6.5.3.7.
Informe coeficientes *path* del modelo de estudio.

	Muestra original (O)	Media muestral (M)	Desviación típica (STDEV)	Error estándar (STERR)	Estadísticos T (O/STERR)
CALIDAD SERV. -> FIDEL. TALLER	0,085805	0,086190	0,028435	0,028435	3,017575
CALIDAD SERV. -> LEALT. MARCA	0,075733	0,075936	0,028392	0,028392	2,667348
CALIDAD SERV. -> SATISF. CLTE.	0,905975	0,905994	0,002774	0,002774	326,602486
CARAC. CLIENTE -> FIDEL. TALLER	0,019834	0,020297	0,012802	0,012802	1,549249
CARAC. CLIENTE -> LEALT. MARCA	0,042316	0,042782	0,013555	0,013555	3,121728
CARAC. CLIENTE -> SATISF. CLTE.	0,012080	0,012232	0,004809	0,004809	2,512246
GARANTÍA -> FIDEL. TALLER	0,176030	0,176106	0,008711	0,008711	20,208547
GARANTÍA -> LEALT. MARCA	0,200422	0,200486	0,005974	0,005974	33,547648
SATISF. CLTE. -> FIDEL. TALLER	-0,014334	-0,014766	0,027963	0,027963	0,512612
SATISF. CLTE. -> LEALT. MARCA	-0,033776	-0,033985	0,027695	0,027695	1,219598
SATISF. VEHIC. -> FIDEL. TALLER	-0,015311	-0,015455	0,012685	0,012685	1,206976
SATISF. VEHIC. -> LEALT. MARCA	-0,023172	-0,023296	0,012673	0,012673	1,828453
TIPO. INTERV. -> FIDEL. TALLER	0,036044	0,036085	0,012042	0,012042	2,993173
TIPO. INTERV. -> LEALT. MARCA	0,020776	0,020803	0,012030	0,012030	1,726993
TIPO. INTERV. -> SATISF. CLTE.	0,007400	0,007369	0,004938	0,004938	1,498558

Considerando que la t de Student es significativa para valores superiores a 2,5758 para $p < 0,01$, nos encontramos con que solo 6 de las 15 relaciones son significativas. Para $p < 0,05$ las relaciones serían significativas en el caso de valores superiores a 1,9600, con lo que 7 de las relaciones serían significativas.

Tabla 6.5.3.8.
Significatividad de los coeficientes *path*.

	Significativa a $p < 0,01$	Significativa a $p < 0,05$	Estadísticos T (O/STERR)
CALIDAD SERV. -> FIDEL. TALLER	SI	SI	3,017575
CALIDAD SERV. -> LEALT. MARCA	SI	SI	2,667348
CALIDAD SERV. -> SATISF. CLTE.	SI	SI	326,602486
CARAC. CLIENTE -> FIDEL. TALLER	NO	NO	1,549249
CARAC. CLIENTE -> LEALT. MARCA	SI	SI	3,121728
CARAC. CLIENTE -> SATISF. CLTE.	NO	SI	2,512246
GARANTÍA -> FIDEL. TALLER	SI	SI	20,208547
GARANTÍA -> LEALT. MARCA	SI	SI	33,547648
SATISF. CLTE. -> FIDEL. TALLER	NO	NO	0,512612
SATISF. CLTE. -> LEALT. MARCA	NO	NO	1,219598
SATISF. VEHIC. -> FIDEL. TALLER	NO	NO	1,206976
SATISF. VEHIC. -> LEALT. MARCA	NO	NO	1,828453
TIPO. INTERV. -> FIDEL. TALLER	SI	SI	2,993173
TIPO. INTERV. -> LEALT. MARCA	NO	NO	1,726993
TIPO. INTERV. -> SATISF. CLTE.	NO	NO	1,498558

Tras verificar la significatividad de los coeficientes, el siguiente paso es evaluar la relevancia de las relaciones significativas. Los coeficientes pueden ser significativos, pero su impacto tan pequeño que la relación no merezca atención. Esto se realiza aplicando el algoritmo PLS-SEM a los coeficientes:

Tabla 6.5.3.9.
Relevancia de las relaciones significativas.

	FIDEL. TALLER	LEALT. MARCA	SATSIFAC. CLTE.
CALIDAD SERV.	0,085805 (S)	0,075733 (S)	0,905975 (S)
CARAC. CLIENTE	0,019834 (NS)	0,042316 (S)	0,012080 (PS)
GARANTÍA	0,176030 (S)	0,200422 (S)	
SAT. VEHÍCULO	-0,015311 (NS)	-0,023172 (NS)	
SATSIFAC. CLTE.	-0,014334 (NS)	-0,033776 (NS)	
TIPO INTERV.	0,036044 (S)	0,020776 (NS)	0,007400 (NS)

S = relación significativa a $p < 0,01$, PS = relación significativa a $p < 0,05$, NS = relación no significativa

Los coeficientes relacionales individuales del modelo estructural PLS pueden ser interpretados como coeficientes β estandarizados de regresiones de mínimos cuadrados

ordinarios (OLS). Relaciones entre variables que muestren un signo algebraico contrario a lo esperado no soportarían las hipótesis enunciadas a priori²⁰.

Resulta llamativo el hecho de que los coeficientes obtenidos para la relación entre satisfacción del cliente con el servicio y con el vehículo tengan un coeficiente negativo respecto de fidelidad y lealtad, aunque en todo caso dichas relaciones no serían significativas. Las conclusiones a partir del modelo serían las siguientes:

1. La situación del vehículo en garantía en el momento de la reparación es la variable que más influye sobre fidelidad al taller y lealtad a la marca.
2. Le sigue la calidad de servicio, que influye de forma positiva sobre ambas variables, pero que tiene una mayor influencia sobre la fidelidad al taller que sobre la lealtad a la marca.
3. No se ha verificado una relación significativa entre satisfacción y fidelidad o lealtad.
4. El tipo de intervención influye positivamente sobre la fidelidad al taller, pero no repercute sobre la lealtad a la marca. Los talleres que son capaces de atraer proporcionalmente más clientes para realizar operaciones de alta competencia (revisiones, mantenimiento y reparaciones de chapa) obtienen mayores niveles de fidelidad.
5. Las características del cliente influyen sobre su lealtad a la marca y sus niveles de satisfacción, pero no sobre su fidelidad al taller. Especialmente los clientes de mayor edad y en menor medida los de sexo femenino tienden a ser más leales que el resto.

Seguidamente se estudiarán los efectos directos e indirectos entre constructos, analizando para ello los efectos moderadores y mediadores mediante *bootstrap*²¹. La siguiente tabla muestra los efectos totales obtenidos con la aplicación del algoritmo PLS:

²⁰ HENSELER, J., RINGLE, C. y SINKOVICS, R. (2009): ob. cit., pág. 303.

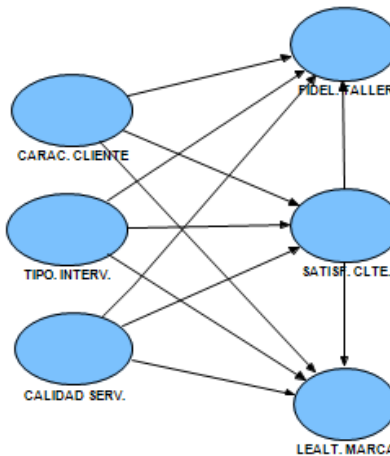
²¹ HAIR, J.F. Jr. (2013): ob. cit., pág. 18.

Tabla 6.5.3.10.
Efectos totales.

	FIDEL. TALLER	LEALT. MARCA	SATISF. CLTE.
CALIDAD SERV.	0,072819	0,045132	0,905975
CARAC. CLIENTE	0,019660	0,041908	0,012080
GARANTÍA	0,176030	0,200422	
SATISF. CLTE.	-0,014334	-0,033776	
SATISF. VEHIC.	-0,015311	-0,023172	
TIPO. INTERV.	0,035938	0,020526	0,007400

De los constructos que determinan fidelidad y lealtad, la vigencia de la garantía y la calidad de servicio son los dos con mayor efecto, seguidos por el tipo de intervención en el caso de la fidelidad, y por el tipo de intervención en el caso de la lealtad. Adicionalmente existe un constructo mediador, la satisfacción del cliente, cuyo papel analizaremos seguidamente. En el caso que nos ocupa, el siguiente gráfico representa la influencia de la satisfacción del cliente como constructo moderador en el modelo:

Figura 6.5.3.11.
Diagrama de efectos indirectos.



A continuación se calculan los *efectos directos e indirectos* de la satisfacción del cliente sobre la fidelidad al taller:

Tabla 6.5.3.12.
Efectos directos e indirectos.

EFEECTO	E. DIRECTO S/ LEALTAD	E. DIRECTO. S/ SATISFAC. (b)	EF. SATISF.S/s FIDELIDAD (c)	EF. DIR. + IND. a +(b x c)
CALIDAD SERV.	0,072819	0,905975	-0,014334	0,059833
CARAC. CLTE.	0,019660	0,012080	-0,014334	0,019487
TIPO. INTERV.	0,035938	0,007400	-0,014334	0,035832

En este caso la satisfacción actuaría reduciendo el efecto directo entre los constructos calidad de servicio, características del cliente y tipo de intervención.

Efectos moderadores y mediadores de la satisfacción del cliente sobre la lealtad a la marca:

Tabla 6.5.3.13.
Efectos moderadores y mediadores.

EFEECTO	E. DIRECTO S/ LEALTAD	E. DIRECTO. S/ SATISFAC. (b)	EF. SATISF.S/s FIDELIDAD (c)	EF. DIR. + IND. a +(b x c)
CALIDAD SERV.	0,045132	0,905975	-0,023172	0,024139
CARAC. CLTE.	0,041908	0,012080	-0,023172	0,041628
TIPO. INTERV.	0,020526	0,007400	-0,023172	0,020355

Como en el caso anterior la satisfacción actuaría reduciendo el efecto directo entre los constructos calidad de servicio, características del cliente y tipo de intervención.

Sin embargo, antes de dar por válidos estos resultados, es necesario evaluar la significatividad de los efectos totales:

Tabla 6.5.3.14.
Significatividad de los efectos totales.

	Muestra original (O)	Media muestral (M)	Desviación típica (STDEV)	Error estándar (STERR)	Estadísticos T (O/STERR)
CALIDAD SERV. -> FIDEL. TALLER	0,072819	0,072809	0,012782	0,012782	5,696921
CALIDAD SERV. -> LEALT. MARCA	0,045132	0,045143	0,012965	0,012965	3,481106
CALIDAD SERV. -> SATISF. CLTE.	0,905975	0,905994	0,002774	0,002774	326,602486
CARAC. CLIENTE -> FIDEL. TALLER	0,019660	0,020118	0,012797	0,012797	1,536275
CARAC. CLIENTE -> LEALT. MARCA	0,041908	0,042368	0,013560	0,013560	3,090503
CARAC. CLIENTE -> SATISF. CLTE.	0,012080	0,012232	0,004809	0,004809	2,512246

Efectos de la calidad de servicio y la satisfacción del cliente sobre la fidelidad a los servicios oficiales de postventa de automoción españoles

GARANTÍA -> FIDEL. TALLER	0,176030	0,176106	0,008711	0,008711	20,208547
GARANTÍA -> LEALT. MARCA	0,200422	0,200486	0,005974	0,005974	33,547648
SATISF. CLTE. -> FIDEL. TALLER	-0,014334	-0,014766	0,027963	0,027963	0,512612
SATISF. CLTE. -> LEALT. MARCA	-0,033776	-0,033985	0,027695	0,027695	1,219598
SATISF. VEHIC. -> FIDEL. TALLER	-0,015311	-0,015455	0,012685	0,012685	1,206976
SATISF. VEHIC. -> LEALT. MARCA	-0,023172	-0,023296	0,012673	0,012673	1,828453
TIPO. INTERV. -> FIDEL. TALLER	0,035938	0,035978	0,012044	0,012044	2,983915
TIPO. INTERV. -> LEALT. MARCA	0,020526	0,020553	0,012029	0,012029	1,706290
TIPO. INTERV. -> SATISF. CLTE.	0,007400	0,007369	0,004938	0,004938	1,498558

	Significativa a $p < 0,01$	Significativa a $p < 0,05$	Estadísticos T (O/STERR)
CALIDAD SERV. -> FIDEL. TALLER	SI	SI	5,696921
CALIDAD SERV. -> LEALT. MARCA	SI	SI	3,481106
CALIDAD SERV. -> SATISF. CLTE.	SI	SI	326,602486
CARAC. CLIENTE -> FIDEL. TALLER	NO	NO	1,536275
CARAC. CLIENTE -> LEALT. MARCA	SI	SI	3,090503
CARAC. CLIENTE -> SATISF. CLTE.	NO	SI	2,512246
GARANTÍA -> FIDEL. TALLER	SI	SI	20,208547
GARANTÍA -> LEALT. MARCA	SI	SI	33,547648
SATISF. CLTE. -> FIDEL. TALLER	NO	NO	0,512612
SATISF. CLTE. -> LEALT. MARCA	NO	NO	1,219598
SATISF. VEHIC. -> FIDEL. TALLER	NO	NO	1,206976
SATISF. VEHIC. -> LEALT. MARCA	NO	NO	1,828453
TIPO. INTERV. -> FIDEL. TALLER	SI	SI	2,983915
TIPO. INTERV. -> LEALT. MARCA	NO	NO	1,706290
TIPO. INTERV. -> SATISF. CLTE.	NO	NO	1,498558

	FIDEL. TALLER	LEALT. MARCA	SATISF. CLTE.
CALIDAD SERV.	0,072819 (S)	0,045132 (S)	0,905975 (S)
CARAC. CLIENTE	0,019660 (NS)	0,041908 (S)	0,012080 (PS)
GARANTÍA	0,176030 (S)	0,200422 (S)	
SATISF. CLTE.	-0,014334 (NS)	-0,033776 (NS)	
SATISF. VEHIC.	-0,015311 (NS)	-0,023172 (NS)	
TIPO. INTERV.	0,035938 (S)	0,020526(NS)	0,007400 (NS)

S = relación significativa a $p < 0,01$, PS = relación significativa a $p < 0,05$, NS = relación no significativa

De acuerdo con los resultados, y al ser significativos los efectos totales de la satisfacción del cliente, descartamos la existencia de efectos indirectos en el modelo que nos ocupa.

El examen de los *pesos externos* de los indicadores nos permite identificar cuáles de ellos tienen un impacto mayor sobre fidelidad y lealtad. Lógicamente nos centramos únicamente en aquellos constructos con más de un indicador, esto es, la calidad de servicio y las características del cliente:

Tabla 6.5.3.15.
Pesos externos de los indicadores.

	CALIDAD SERV.	CARAC. CLIENTE
DISPONIB. SERV. Y TPOS. DE ESPERA (3)	0,352726	
EDAD		1,013910
FINALIZ. SERV. Y ENTREGA (4)	0,664402	
INSTALACIONES (2)	0,347932	
SEXO		-0,323025
TRATO Y PROFESIONALIDAD (1)	0,559551	

Calidad de servicio:

En el caso de la calidad de servicio, el indicador con mayor peso es el factor de servicio correspondiente a finalización del servicio en taller y devolución del vehículo. Un esfuerzo por mejorar este factor tendría un mayor retorno en términos de calidad de servicio percibida que cualquiera de los otros indicadores. Este factor se componía de las siguientes preguntas en la encuesta de satisfacción:

Tabla 6.5.3.16.

Componentes del factor de servicio “finalización del servicio en taller y devolución del vehículo”.

Proceso de finalización del servicio y entrega del vehículo
1. Cumplimiento del servicio acordado (citas, trabajos, plazos, etc.).
2. Tiempo empleado en terminar la reparación o mantenimiento que le han realizado.
3. Puntualidad para tener su coche listo cuando le prometieron.
4. Explicación del trabajo realizado en su coche.
5. Atención en explicarle los costes del trabajo realizado.
6. Proceso de pago por el servicio (agilidad para pagar la intervención, medios de pago admitidos, etc.).
7. Limpieza y aspecto de su coche cuando se lo entregaron.
8. Cantidad de tiempo que le llevó pagar y recoger su coche.
9. Capacidad para diagnosticar los problemas del coche.
10. Calidad del trabajo realizado en su coche (a nivel técnico, de taller).
11. Esmero, cuidado en cumplir todo lo solicitado.
12. Disponibilidad de piezas de repuesto necesarias para esta intervención.
13. Hasta qué punto le transmitieron confianza y fiabilidad.

Le sigue en importancia el trato y profesionalidad del personal del taller, que se compone de las siguientes preguntas de la encuesta:

Tabla 6.5.3.17.

Componentes del factor de servicio “trato y profesionalidad del personal del taller”.

Trato y profesionalidad del personal del taller
1. Asesoramiento recibido sobre sus necesidades de servicio.
2. Amabilidad y trato del personal.
3. Credibilidad del personal.
4. Conocimientos y experiencia de la persona que le atendió en la recepción.
5. Atención prestada a sus preguntas.
6. Aclararon sus dudas o necesidades.
7. Entendieron los problemas de su vehículo.

Estas preguntas determinan, por tanto, las prioridades de mejora de cara a mejorar los niveles de calidad de servicio percibida, si bien de cara a su uso aplicado podría tener sentido evaluar los pesos externos de cada una de las preguntas.

Características del cliente.

En lo que se refiere a las características del cliente, el factor que más influye sobre su impacto en el modelo es la edad del encuestado, en mucha mayor medida de lo que pueda influir el sexo. La variable sexo tiene un impacto negativo por la forma en la que está definida la variable, siendo 1 el valor correspondiente a hombre y 0 el correspondiente a mujer. Una relación pequeña y negativa nos lleva, por tanto, a la conclusión de que las mujeres son ligeramente más fieles y leales que los hombres.

c) Magnitud de los coeficientes de determinación R^2 .

El principal criterio para evaluar un modelo estructural es el coeficiente de determinación (R^2) de las variables endógenas latentes. Chin (1998²²) define valores de R^2 de 0,67, 0,33 y 0,19 en modelos PLS como sustanciales, moderados y débiles respectivamente:

Tabla 6.5.3.18.
Coefficientes de determinación R^2 .

	R Cuadrado
FIDEL. TALLER	0,038901
LEALT. MARCA	0,044790
SATSIFAC. CLTE.	0,825097

Los valores de R^2 ponen de manifiesto que el modelo de explicación de la satisfacción del cliente es sustancial, si bien los modelos para fidelidad al taller y satisfacción del cliente son muy débiles. La explicación de varianza obtenida para ambas variables queda en niveles ligeramente inferiores a los alcanzados en apartados anteriores aplicando tanto el análisis de clasificación múltiple (0,0400 y 0,0469) y muy ligeramente superiores a los que ofrece el análisis AID (0,0375 y 0,0445).

²² en HENSELER, J., RINGLE, C. y SINKOVICS, R. (2009): ob. cit., pág. 303.

d) *Efecto impacto f^2 de Cohen.*

Para cada una de las relaciones del modelo, se puede evaluar la intensidad de su efecto a través de la f^2 de Cohen (1988²³). El efecto impacto f^2 mide el cambio de R^2 cuando un constructo exógeno es omitido del modelo, y se usa para evaluar si el constructo predictor omitido tiene un impacto sustancial en los valores de R^2 del constructo endógeno. Según este autor, valores de f^2 de 0,02, 0,15 y 0,35 harían referencia respectivamente a efectos pequeños, moderados e intensos²⁴.

A continuación se exponen los resultados del cálculo de f^2 para los distintos constructos que inciden sobre fidelidad, lealtad y satisfacción del cliente:

Tabla 6.5.3.19.
Efecto impacto f^2 fidelidad al taller.

	FIDEL. TALLER			
	Coef. "path"	R2 incluido	R2 excluido	Efecto f^2
CALIDAD. SER.	0,085805	0,038901	0,037600	0,001354
CARAC. CLIENTE	0,019834	0,038901	0,038500	0,000417
GARANTÍA	0,176030	0,038901	0,008100	0,032048
SATISF. CLIENTE	-0,014334	0,038901	0,038900	0,000001
SATISF. VEHÍCULO	-0,015311	0,038901	0,038700	0,000209
TIPO INTERV	0,036044	0,038901	0,037600	0,001354

En el caso de la fidelidad al taller, el único constructo con un impacto relevante es la situación del vehículo en garantía, aunque con un valor de 0,032 sólo supera ligeramente el umbral de 0,02. Estamos por tanto ante un impacto pequeño.

²³ *Ibidem*, pág. 304.

²⁴ HAIR, J.F. Jr. (2013): ob. cit., pág. 27.

Tabla 6.5.3.20.

Efecto impacto f^2 lealtad a la marca.

	LEALT. MARCA			
	Coef."path"	R2 incluido	R2 excluido	Efecto f^2
CALIDAD. SER.	0,075733	0,04479	0,043800	0,001036
CARAC. CLIENTE	0,042316	0,04479	0,043000	0,001874
GARANTÍA	0,200422	0,04479	0,004900	0,041760
SATISF. CLIENTE	-0,033776	0,04479	0,044600	0,000199
SATISF. VEHÍCULO	-0,023172	0,04479	0,044300	0,000513
TIPO INTERV	0,020776	0,04479	0,044400	0,000408

Lo mismo ocurre en el caso de la fidelidad al taller, donde el único constructo con un impacto relevante es la situación del vehículo en garantía. Aunque con un valor de 0,042 el impacto es algo mayor que en el caso de la lealtad al taller, nos encontramos igualmente ante un impacto pequeño.

Tabla 6.5.3.21.

Efecto impacto f^2 satisfacción del cliente.

	SATISFAC. CLTE.			
	Coef."path"	R2 incluido	R2 excluido	Efecto f^2
CALIDAD. SER.	0,905975	0,825097	0,024200	4,579092
CARAC. CLIENTE	0,012080	0,825097	0,825000	0,000555
TIPO INTERV	0,007400	0,825097	0,825000	0,000555

En el caso de la satisfacción del cliente, por el contrario, y aunque también hay un único impacto relevante la situación es bien diferente. El nivel alcanzado supera sobradamente el límite máximo de 0,35, por lo que nos encontramos ante un impacto de nivel fuerte.

e) *Relevancia predictiva (Q^2 y efecto q^2).*

Otra forma de valoración del modelo estructural es analizar su capacidad predictiva. La medida predominante de relevancia predictiva es la Q^2 de Stone-Geisser (Stone (1974) y Geisser (1975)²⁵).

²⁵en HENSELER, J., RINGLE, C. y SINKOVICS, R. (2009): ob. cit., pág. 305.

Valores de Q^2 mayores a cero para una variable endógena reflectiva, indican la existencia de relevancia predictiva para dicho constructo, mientras que valores negativos representan carencia de relevancia predictiva²⁶. De forma análoga al f^2 , valores de q^2 de 0,02, 0,15 y 0,35 harían referencia respectivamente a una pequeña, media o amplia relevancia predictiva de una cierta variable latente²⁷.

El valor de Q^2 puede calcularse por dos vías²⁸, la redundancia validada cruzada y la comunalidad validada cruzada. En el presente estudio recurriremos a la primera técnica, dado que incluye una parte clave del modelo *path*, esto es, el modelo estructural, para predecir los datos eliminados. Para ello se ha utilizado la opción de *blindfolding* de SmartPLS:

Tabla 6.5.3.22.
Valores de R^2 y Q^2 .

	R Cuadrado	Q cuadrado
FIDEL. TALLER	0,038901	0,0393
LEALT. MARCA	0,044790	0,0426
SATSIFAC. CLTE.	0,825097	0,8205

Todos los valores están por encima de cero, lo que indica que el modelo tiene relevancia predictiva. El nivel de relevancia predictiva del modelo es muy alto para el caso de la satisfacción al cliente, si bien es bajo para la fidelidad al taller y la lealtad a la marca. Para evaluar el impacto de cada antecedente es necesario calcular el efecto impacto q^2 .

A continuación se muestran los valores de q^2 para el modelo servicio postventa:

²⁶ HAIR, J.F. Jr. (2013): ob. cit., pág. 34.

²⁷ en HENSELER, J., RINGLE, C. y SINKOVICS, R. (2009): ob. cit., pág. 305.

²⁸ HAIR, J.F. Jr. (2013): ob. cit., pág. 35.

Tabla 6.5.3.23.
Efecto q^2 fidelidad al taller.

	FIDEL. TALLER			
	Coef."path"	Q2 incluido	Q2 excluido	Efecto q2
CALIDAD. SER.	0,085805	0,0393	0,037500	0,001874
CARAC. CLIENTE	0,019834	0,0393	0,038500	0,000833
GARANTÍA	0,176030	0,0393	0,008700	0,031852
SATISF. CLIENTE	-0,014334	0,0393	0,041300	-0,002082
SATISF. VEHÍCULO	-0,015311	0,0393	0,039100	0,000208
TIPO INTERV	0,036044	0,0393	0,038000	0,001353

En el caso de la fidelidad al taller, el único constructo con relevancia predictiva es la situación del vehículo en garantía, aunque con un valor de 0,032 sólo supera ligeramente el umbral de 0,02. Estamos por tanto ante una relevancia predictiva pequeña.

Tabla 6.5.3.24.
Efecto q^2 lealtad a la marca.

	LEALT. MARCA			
	Coef."path"	Q2 incluido	Q2 excluido	Efecto q2
CALIDAD. SER.	0,075733	0,0426	0,043100	-0,000522
CARAC. CLIENTE	0,042316	0,0426	0,042900	-0,000313
GARANTÍA	0,200422	0,0426	0,004800	0,039482
SATISF. CLIENTE	-0,033776	0,0426	0,044700	-0,002193
SATISF. VEHÍCULO	-0,023172	0,0426	0,042300	0,000313
TIPO INTERV	0,020776	0,0426	0,044200	-0,001671

Lo mismo ocurre en el caso de la fidelidad al taller, donde el único constructo con relevancia predictiva es la situación del vehículo en garantía. Aunque con un valor de 0,039 la relevancia es algo mayor que en el caso de la lealtad al taller, nos encontramos igualmente ante una relevancia predictiva pequeña.

Tabla 6.5.3.25.
Efecto q^2 satisfacción del cliente.

	SATSIFAC. CLTE.			
	Coef."path"	Q2 incluido	Q2 excluido	Efecto q2
CALIDAD. SER.	0,905975	0,8205	0,024000	4,437326
CARAC. CLIENTE	0,012080	0,8205	0,819800	0,003900
TIPO INTERV	0,007400	0,8205	0,820000	0,002786

En el caso de la satisfacción del cliente, por el contrario, y aunque también hay un único constructo con relevancia predictiva, la situación es bien diferente. El nivel alcanzado supera sobradamente el límite máximo de 0,35, por lo que nos encontramos ante una alta relevancia predictiva.

La tabla 6.5.3.26. resume los pasos y criterios seguidos para la evaluación del modelo estructural:

Tabla 6.5.3.26.
Evaluación del modelo estructural.

Criterio	Descripción	Resultado
Colinealidad del modelo	Tolerancia y factor de inflación de varianza (VIF) de los grupos de constructos que forman cada parte del modelo estructural	No se dan niveles relevantes colinealidad. Calidad de servicio y satisfacción del cliente tienen niveles superiores a 4 tanto para fidelidad como para lealtad. A pesar de ello, no se alcanza el umbral máximo de VIF de 5 con lo que se mantienen los constructos.
Significatividad y relevancia de los coeficientes de relación <i>path</i> .	Los valores para las relaciones del modelo estructural deben ser evaluados en términos de signo, magnitud y relevancia.	<ul style="list-style-type: none"> - La satisfacción con el servicio y con el vehículo no tienen relación significativa con fidelidad y lealtad. - La situación en garantía es la variable que más influye sobre fidelidad y lealtad. - Le sigue de lejos la calidad de servicio, que influye de forma positiva pero con una mayor influencia sobre la fidelidad que lealtad. Esta variable tiene una alta relevancia sobre la satisfacción del cliente. - El tipo de intervención influye positivamente sobre la fidelidad pero no sobre la lealtad. - Las características del cliente influyen sobre su lealtad y satisfacción. Los clientes de mayor edad y en menor medida las mujeres tienden a ser más leales. <p>No se dan efectos indirectos en el modelo. El indicador con mayor peso en la calidad</p>

		percibida es la finalización del servicio y devolución del vehículo, seguido de la trato y profesionalidad del personal.
R ² de las variables endógenas latentes.	Valores de R ² de 0,67, 0,33 y 0,19 en modelos PLS se califican de sustanciales, moderados y débiles respectivamente.	El modelo de explicación de la satisfacción del cliente es sustancial, pero los modelos para fidelidad al taller y satisfacción del cliente son muy débiles.
Efecto impacto f ²	Valores de 0,02, 0,15 y 0,35 hacen referencia a efectos pequeños, moderados e intensos.	En el caso de fidelidad y lealtad, el único constructo con un impacto relevante es la situación del vehículo en garantía, aunque el impacto es pequeño. En el caso de la satisfacción del cliente, el único constructo con impacto es la calidad de servicio, siendo este impacto muy fuerte.
Relevancia predictiva (Q ² y q ²)	Q ² > 0 indica de que el modelo tiene relevancia predictiva. Valores de q ^{2 de} 0,02, 0,15 y 0,35 hacen referencia a relevancias predictivas pequeñas, moderadas y altas.	En el caso de fidelidad y lealtad, el único constructo con relevancia predictiva es la situación del vehículo en garantía, aunque la relevancia es pequeña. En el caso de la satisfacción del cliente, el único constructo con relevancia es la calidad de servicio, siendo esta relevancia muy alta.

5.4. Aplicación del modelo a las hipótesis de estudio.

La tabla 6.5.4.1. resume los resultados obtenidos mediante la aplicación del modelo de ecuaciones estructurales y los relaciona con las hipótesis de estudio de la presente investigación.

Tabla 6.5.4.1.
Contrastación de hipótesis mediante PLS-SEM.

Hipótesis principales:	
H1) La calidad de servicio tiene una influencia positiva sobre la fidelidad del cliente al taller.	SOPORTADA
H2) La satisfacción con el servicio recibido tiene una influencia positiva sobre la fidelidad del cliente al taller.	NO SOPORTADA
H3) La calidad de servicio tiene una influencia positiva sobre la lealtad del cliente a la marca.	SOPORTADA
H4) La satisfacción con el servicio recibido tiene una influencia positiva sobre la lealtad del cliente a la marca.	NO SOPORTADA
H5) La influencia positiva de la calidad de servicio sobre la fidelidad al taller es mayor que sobre la lealtad a la marca.	SOPORTADA
H6) La influencia positiva de la satisfacción del cliente sobre la fidelidad al taller es mayor que sobre la lealtad a la marca.	NOSOPORTADA
H7) La satisfacción del cliente es el principal determinante de la fidelidad al taller para la postventa de automoción en España.	NO SOPORTADA
H8) La satisfacción del cliente es el principal determinante de la lealtad a la marca para la postventa de automoción en España.	NO SOPORTADA
Hipótesis complementarias:	
H11) La situación del vehículo en garantía tiene una influencia positiva sobre la fidelidad del cliente al taller.	SOPORTADA
H12) La situación del vehículo en garantía tiene una influencia positiva sobre la lealtad del cliente a la marca.	SOPORTADA
H13) La situación del vehículo en garantía tiene una influencia positiva mayor sobre la lealtad del cliente a la marca que sobre la fidelidad al taller.	SOPORTADA
H14) El tipo de intervención influye sobre la fidelidad al taller, de modo que los clientes que realizan intervenciones de alta competencia (revisión, mantenimiento o reparación de chapa) tienen mayores niveles de fidelidad.	SOPORTADA
H15) El tipo de intervención influye sobre la lealtad a la marca, de modo que los clientes que realizan intervenciones de alta competencia (revisión, mantenimiento o reparación de chapa) tienen mayores niveles de lealtad.	NO SOPORTADA
H16) La edad del cliente influye positivamente sobre la satisfacción.	SOPORTADA
H17) La edad del cliente influye positivamente sobre la fidelidad al taller.	NO SOPORTADA
H18) La edad del cliente influye positivamente sobre la lealtad a la marca.	SOPORTADA
H19) El sexo del cliente influye sobre la satisfacción del cliente, de modo que las mujeres tienden a mayores niveles de satisfacción que los hombres.	SOPORTADA
H20) El sexo del cliente influye sobre la fidelidad al taller, de modo que las mujeres tienden a mayores niveles de fidelidad que los hombres.	NO SOPORTADA
H21) El sexo del cliente influye sobre la lealtad a la marca, de modo que las mujeres tienden a mayores niveles de lealtad que los hombres.	SOPORTADA

La conclusión a la que nos llevan estos resultados es que el modelo propuesto explica en gran medida las causas de la satisfacción del cliente, pero que la satisfacción alcanzada no se refleja posteriormente en el comportamiento del cliente. Aunque la calidad de servicio influye ligeramente sobre el comportamiento del cliente, la situación o no en garantía tiene mucho mayor poder explicativo. Aun así, el modelo alcanza niveles relativamente pequeños de varianza explicada, tanto para fidelidad como para lealtad, lo que nos indica que hay

factores no incluidos en el modelo que en conjunto tienen un impacto mucho mayor sobre la decisión del cliente de no volver al taller.

6. Resumen de resultados de la investigación y contrastación de las hipótesis de estudio.

La siguiente tabla resume los resultados de la presente investigación y los relaciona con las hipótesis de estudio.

Tabla 6.6.1.
Resultados de la investigación.

Hipótesis principales:	ANÁLISIS BÁSICO	ACM y AID	PLS-SEM
H1) La calidad de servicio tiene una influencia positiva sobre la fidelidad del cliente al taller.			SOPORTADA
H2) La satisfacción con el servicio recibido tiene una influencia positiva sobre la fidelidad del cliente al taller.	SOPORTADA	SOPORTADA	NO SOPORTADA
H3) La calidad de servicio tiene una influencia positiva sobre la lealtad del cliente a la marca.			SOPORTADA
H4) La satisfacción con el servicio recibido tiene una influencia positiva sobre la lealtad del cliente a la marca.	SOPORTADA	SOPORTADA	NO SOPORTADA
H5) La influencia positiva de la calidad de servicio sobre la fidelidad al taller es mayor que sobre la lealtad a la marca.			SOPORTADA
H6) La influencia positiva de la satisfacción del cliente sobre la fidelidad al taller es mayor que sobre la lealtad a la marca.		SOPORTADA	NOSOPORTADA
H7) La satisfacción del cliente es el principal determinante de la fidelidad al taller para la postventa de automoción en España.		NO SOPORTADA	NO SOPORTADA
H8) La satisfacción del cliente es el principal determinante de la lealtad a la marca para la postventa de automoción en España.		NO SOPORTADA	NO SOPORTADA
Hipótesis complementarias:	ANÁLISIS BÁSICO	ACM y AID	PLS-SEM
H9) La satisfacción del cliente con el servicio recibido tiene una influencia positiva menor sobre fidelidad al taller en el caso de los clientes de la marca <i>premium</i> que en el caso de los clientes de la marca generalista.	SOPORTADA	SOPORTADA	
H10) La satisfacción del cliente con el servicio recibido tiene una influencia positiva menor sobre la lealtad a la marca en el caso de los clientes de la marca <i>premium</i> que en el caso de los clientes de la marca generalista.	NO CONCLUYENTE	SOPORTADA	
H11) La situación del vehículo en garantía tiene una influencia positiva sobre la fidelidad del cliente al taller.		SOPORTADA	SOPORTADA
H12) La situación del vehículo en garantía tiene una influencia positiva sobre la lealtad del cliente a la marca.		SOPORTADA	SOPORTADA

Efectos de la calidad de servicio y la satisfacción del cliente sobre la fidelidad a los servicios oficiales de postventa de automoción españoles

H13) La situación del vehículo en garantía tiene una influencia positiva mayor sobre la lealtad del cliente a la marca que sobre la fidelidad al taller.		SOPORTADA	SOPORTADA
H14) El tipo de intervención influye sobre la fidelidad al taller, de modo que los clientes que realizan intervenciones de alta competencia (revisión, mantenimiento o reparación de chapa) tienen mayores niveles de fidelidad.		SOPORTADA	SOPORTADA
H15) El tipo de intervención influye sobre la lealtad a la marca, de modo que los clientes que realizan intervenciones de alta competencia (revisión, mantenimiento o reparación de chapa) tienen mayores niveles de lealtad.		SOPORTADA	NO SOPORTADA
H16) La edad del cliente influye positivamente sobre la satisfacción.			SOPORTADA
H17) La edad del cliente influye positivamente sobre la fidelidad al taller.		SOPORTADA	NO SOPORTADA
H18) La edad del cliente influye positivamente sobre la lealtad a la marca.		SOPORTADA	SOPORTADA
H19) El sexo del cliente influye sobre la satisfacción del cliente, de modo que las mujeres tienden a mayores niveles de satisfacción que los hombres.			SOPORTADA
H20) El sexo del cliente influye sobre la fidelidad al taller, de modo que las mujeres tienden a mayores niveles de fidelidad que los hombres.		NO SOPORTADA	NO SOPORTADA
H21) El sexo del cliente influye sobre la lealtad a la marca, de modo que las mujeres tienden a mayores niveles de lealtad que los hombres.		NO SOPORTADA	SOPORTADA

La comparativa de las distintas técnicas de estudio nos lleva a algunos resultados contradictorios, dado que tanto el análisis básico como el AID y el ACM confirmaban el impacto de la satisfacción del cliente sobre fidelidad y lealtad, cosa que no realiza el análisis PLS-SEM. Esto, sin embargo, no impide que las conclusiones globales alcanzadas sean coincidentes, sobre todo si consideramos que la satisfacción del cliente es consecuencia de la calidad de servicio y que ambas tienen un grado relativamente alto de colinealidad.

En general, la variable con un mayor impacto sobre fidelidad y lealtad es la situación del vehículo en garantía, seguida de lejos por el binomio calidad de servicio-satisfacción del cliente. También se verifican efectos muy ligeros de otras variables del modelo, como el tipo de intervención, la edad y el sexo del cliente.

CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.

Con este capítulo concluye la presente tesis doctoral. En él se resumen las principales conclusiones alcanzadas mediante la investigación empírica, se ponen de manifiesto las limitaciones del trabajo y se indican las posibles líneas futuras de investigación sobre la relación entre calidad de servicio, satisfacción del cliente, fidelidad y lealtad.

1. Introducción: la desmitificación de la satisfacción del cliente en postventa de automoción.

Los resultados del análisis empírico suponen un importante cambio de paradigma en lo relativo a la calidad de servicio y la satisfacción del cliente como elementos potenciadores de la lealtad y fidelidad, tanto en el ámbito teórico como en el práctico.

Hasta ahora muchas empresas del sector, especialmente las marcas *premium* o de alta gama¹⁸, han dado por sentado que la inversión en calidad de servicio era rentable, a pesar de no haber fundamentado empíricamente dicha creencia en el mercado español. El presente estudio pone de manifiesto que la repercusión de las políticas de mejora de la calidad de servicio es limitada, pues tienen un impacto menor al esperado sobre el comportamiento del cliente. Esta situación es seguramente consecuencia del amplio intervalo de tiempo que se da entre una visita al taller y la siguiente, que amortigua el efecto de la calidad de servicio percibida sobre el comportamiento del cliente. En cualquier caso, existen otros factores con una mayor repercusión, como por ejemplo la garantía, que actúa en este sector de forma similar a los mecanismos contractuales de retención en telefonía móvil.

Estos resultados enriquecen el debate académico sobre la gestión de la fidelidad de clientes, abriendo además las puertas a la reasignación de recursos en el sector de postventa de

¹⁸ SACCANI, N., SONGINI, L. y GAIARDELLI, P. (2006): ob. cit., pág. 270.

automoción. No sólo los fabricantes de automóviles y sus representantes, los concesionarios y talleres oficiales, pueden rediseñar sus políticas de servicio, sino también sus competidores, tanto los talleres independientes como las cadenas de servicios de reparación.

La retención contractual más allá del periodo de garantía aparece como un campo a desarrollar tanto por las marcas como por sus competidores. Las herramientas a tal efecto hace tiempo que están disponibles en el mercado: los contratos de mantenimiento y reparación, que asumen los costes de las necesidades de servicio del vehículo a cambio del pago de una cuota periódica. Dichas herramientas representarían la apuesta más clara para el sector.

Es necesario subrayar que el estudio se ha centrado en el negocio de postventa, por lo que cualquier medida que se ponga en marcha por parte de fabricantes y concesionarios deberá considerar el impacto sobre el negocio de venta de vehículos. Si bien la calidad de servicio no tiene un efecto relevante sobre el comportamiento del cliente de taller, es preciso asegurarse de que las medidas que se pongan en marcha no afecten negativamente a la coherencia de marca a los ojos del cliente. Es, por tanto, preciso analizar en qué medida reducir el esfuerzo en la mejora de la calidad de servicio puede afectar al valor de marca, así como la repercusión de dicho impacto sobre los niveles de venta de vehículos.

Por otro lado, cualquier medida que afecte negativamente a la calidad de servicio deberá ser estudiada cuidadosamente. La calidad, cuando ya se ha alcanzado el nivel esperado, no atrae clientes, pero lo falta de ella los puede ahuyentar. Una vez alcanzado un nivel de calidad esperado por el cliente, no es rentable incrementar la inversión en ella, pero si se disminuye la inversión, la menor calidad puede afectar negativamente a las expectativas del cliente, que no quedará satisfecho y dejará de ser leal.

2. Conclusiones del estudio.

El objetivo de esta investigación era estudiar las relaciones causales entre calidad de servicio, satisfacción del cliente, fidelidad a los talleres oficiales y la lealtad a la marca,

teniendo en cuenta otros factores que puedan influir en dichas relaciones, tales como las características del cliente, la clase de marca, el tipo de intervención realizada y la situación del vehículo en garantía.

2.1. Conclusiones principales.

Cuestión más importante que se planteaba con el estudio era, considerando la especificidad del mercado de postventa de automoción en España, contrastar si aplica y con qué fuerza la cadena servicio-beneficio. Considerando los resultados de la investigación realizada hasta la fecha, al enunciar las hipótesis se supuso la existencia de una relación significativa entre satisfacción y calidad de servicio por un lado, y fidelidad al taller y lealtad a la marca por otro.

La siguiente tabla resume los resultados obtenidos:

Tabla 7.2.1.1.
Resumen de conclusiones principales.

	Método	FIDEL. TALLER	LEALT. MARCA
SATISFACCIÓN	Tabulación cruzada	> fid. a > satisfac. Función de regresión Acusada	> lealt. a > satisf. Relación de regresión menos acusada
SATISFACCIÓN	ACM y AID	1,20% var. explic. 3ª var. partic. AID	0,92% var. explic. no aparece en partic. AID
CALIDAD SERVICIO	PLS-SEM (coef. <i>path</i>)	0,085805 (S)	0,075733 (S)

S = relación significativa a $p < 0,01$, PS = relación significativa a $p < 0,05$, NS = relación no significativa

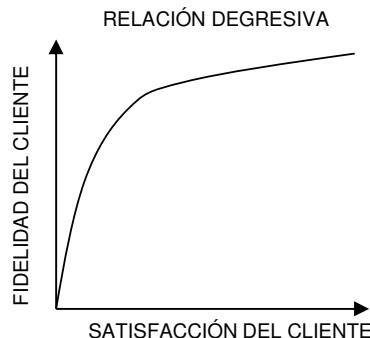
Si interpretamos los coeficientes relacionales surgidos del análisis PLS como coeficientes β estandarizados de regresiones de mínimos cuadrados ordinarios (OLS – *ordinary least squares*), el peso de la calidad de servicio en la decisión de ser fiel al taller o leal a la marca estaría en el 8,6% y el 7,6%, respectivamente. En cualquier caso el nivel de explicación del modelo R^2 para fidelidad y lealtad es muy débil (en torno a 0,04 en ambos casos).

Aunque el análisis de los datos constata la existencia de una relación significativa entre calidad percibida y comportamiento del cliente, dicha relación es más débil de lo esperado inicialmente. Contrariamente a lo afirmado por algunos autores, que atribuyen a la

satisfacción un papel central entre los factores que permiten potenciar fidelidad y lealtad¹⁹, la presente investigación le asigna un papel menos relevante, con un impacto significativo pero relativamente débil sobre el comportamiento del cliente. Otras variables del modelo, como, por ejemplo, la situación o no del vehículo en garantía, tienen un impacto muy superior al de la calidad de servicio (con un coeficiente *path* de 0,176 para la fidelidad y del 0,207 para la lealtad) y al de la satisfacción (con una varianza explicada del 3,72% para la fidelidad y del 4,66% para la lealtad, siendo en ambos casos la situación en garantía la primera variable de partición de la muestra en el AID). También la marca del vehículo tiene un mayor impacto sobre fidelidad y lealtad que la satisfacción (con una varianza explicada del 1,02% para la fidelidad y del 1,51% para la lealtad, siendo en ambos casos la segunda variable de partición de la muestra en el AID).

Este análisis confirma que la relación entre calidad de servicio, satisfacción del cliente y fidelidad es más compleja de lo que se pensaba hasta hace pocos años, al estar sujeta a la influencia de múltiples variables adicionales que la condicionan y modifican. Esta relación no es fija o lineal, lo cual se verifica también en el caso de la postventa de automoción, donde los resultados del análisis nos llevan a intuir relación degresiva. Los niveles de fidelidad son prácticamente idénticos en el caso de los clientes satisfechos y de los muy satisfechos, siendo, por el contrario, mucho más bajos en el caso de los clientes insatisfechos o muy insatisfechos:

Figura 7.2.1.2.
Relación degresiva entre satisfacción y fidelidad.



¹⁹ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 91.

La calidad del servicio es más que un objetivo, una necesidad. El cliente da por supuesta la calidad, por lo que no la valora específicamente cuando se le ofrece, pero si no se le da, la echa de menos. Una insuficiente calidad de servicio, tiene por tanto, aparejado el riesgo de perder clientes.

Como consecuencia de lo anterior, se han aceptado las correspondientes hipótesis de estudio.

H1) La calidad de servicio tiene una influencia positiva sobre la fidelidad del cliente al taller.

H2) La satisfacción con el servicio recibido tiene una influencia positiva sobre la fidelidad del cliente al taller.

H3) La calidad de servicio tiene una influencia positiva sobre la lealtad del cliente a la marca.

H4) La satisfacción con el servicio recibido tiene una influencia positiva sobre la lealtad del cliente a la marca.

Y se han rechazado las siguientes:

H7) La satisfacción del cliente es el principal determinante de la fidelidad al taller para la postventa de automoción en España.

H8) La satisfacción del cliente es el principal determinante de la lealtad a la marca para la postventa de automoción en España.

En definitiva, se confirma la validez de la cadena servicio-beneficio en el caso de la postventa de automoción en España, si bien la intensidad de su efecto es mucho menor al que se podría haber esperado en un principio. Esta situación es, sin duda, efecto del amplio intervalo temporal que se da entre una visita al taller y la siguiente, que puede ser de varios meses e incluso llegar a los 1 o 2 años.

2.2. Conclusiones adicionales.

A lo largo de los primeros capítulos de este estudio se han ido detallando diversas cuestiones pendientes en la investigación:

- a) Necesidad de más investigación centrada en comportamientos, no en intenciones.
- b) Necesidad de estudios longitudinales.
- c) Necesidad de profundizar en el efecto del intervalo intercompra.
- d) Diferencias entre países y sectores económicos: necesidad de un estudio centrado en la relación entre satisfacción y retención en la postventa de automoción española.
- e) Necesidad de considerar el efecto de la Red Oficial en la relación Satisfacción-Retención.
- f) Necesidad de estudiar las diferencias entre marcas, especialmente entre generalistas y *premium*.
- g) Necesidad de considerar el efecto del periodo de garantía en la relación Satisfacción-Retención.
- h) Necesidad de considerar el efecto del tipo de reparación en la relación Satisfacción-Retención.
- i) Necesidad de ampliar el estudio sobre el impacto de las características del cliente en el mercado de postventa de automoción español.

A continuación se detallan las aportaciones de la presente investigación para cada una de dichas cuestiones:

- a) *Necesidad de más investigación centrada en comportamientos, no en intenciones.*
- b) *Necesidad de estudios longitudinales.*
- c) *Necesidad de profundizar en el efecto del intervalo intercompra.*

En lo que se refiere a las tres primeras cuestiones, la revisión de la investigación había dejado claro que era necesario centrar el análisis en los comportamientos efectivos, y no en las intenciones de recompra²⁰.

²⁰ HA, H., JANDA, S. y MUTHALY, S. (2010): ob. cit. pág. 1011.

La mayoría de estudios empíricos anteriores se ha centrado en las intenciones de comportamiento, siendo pocos los estudios basados en comportamientos reales²¹. Esto se ha debido principalmente a que, como indican Homburg *et al.*²², los estudios previos han sido mayoritariamente estáticos (de sección cruzada), lo que supone una importante carencia, pues está bien fundamentado que la satisfacción del cliente es un fenómeno dinámico. Podemos decir que hay unanimidad en la literatura en la necesidad de realizar más estudios longitudinales sobre la relación entre satisfacción y fidelidad (Verhoef (2003)²³, Homburg *et al.* (2006)²⁴, Gupta y Zeithaml (2006)²⁵, Chandrashekarán *et al.* (2007)²⁶, Walsh *et al.* (2008)²⁷, Rigopoulou *et al.* (2008)²⁸, Heskett y Sasser (2010)²⁹, Meyer (2010)³⁰, Liao *et al.* (2010)³¹).

El presente estudio atiende dicha necesidad, pues se trata de un estudio longitudinal que combina los resultados de las encuestas de satisfacción de clientes de dos marcas de automoción que operan en el mercado español, una del segmento medio y otra del segmento *premium*, con sus registros de paso por los talleres oficiales durante el año y medio siguientes a la entrevista.

También son varios los autores, como por ejemplo Mittal y Kamakura³², que subrayan la necesidad de estudiar el caso de bienes o servicios para los cuales pasa un amplio intervalo de compra entre una decisión de compra y la siguiente, como es el caso de la postventa de automoción.

²¹ GUSTAFSSON, A., JOHNSON, M.D. y ROOS, I. (2005): *ob. cit.* pág. 210.

²² HOMBURG, C., KOSCHATE, N., y HOYER, W.D. (2006): *ob. cit.* pág. 21.

²³ VERHOEF, P.C. (2003): *ob. cit.* pág. 30.

²⁴ HOMBURG, C., KOSCHATE, N., y HOYER, W.D. (2006): *ob. cit.* pág. 21.

²⁵ GUPTA, S. y ZEITHAML, V. (2006): *ob. cit.* pág. 735.

²⁶ CHANDRASHEKARAN, M., ROTTE, K., TAX, S. y GREWAL, R. (2007): *ob. cit.* págs. 153-163.

²⁷ WALSH, G., EVANSCHITZKY, H. y WUNDERLICH, M. (2008): *ob. cit.* pág. 996.

²⁸ RIGOPOULOU, I.D., CHANIOTAKIS, I.E., LYMPEROPOULOS, C. y SIOMKOS, G.I. (2008): *ob. cit.* pág. 524.

²⁹ HESKETT, J.L. y SASSER, W.E. (2010): *ob. cit.* pág. 26.

³⁰ MEYER, A. (2010): *ob. cit.*, pág. 279.

³¹ LIAO, S.H., CHUNG, Y. C., HUNG, Y. R. y WIDOWATI, R. (2010): *ob. cit.*, pág. 1322.

³² MITTAL, V. y KAMAKURA, W. (2001): *ob. cit.* pág. 132.

Tanto Morowitz y Schmittlein³³ como Mittal *et al.*³⁴, concluyen que la relación entre intenciones y comportamiento varía en función del horizonte temporal usado para medir las intenciones: la satisfacción y las intenciones están altamente correlacionadas cuando se miden en el mismo momento, pero cuanto mayor sea el tiempo transcurrido, menor será la relación. Según las conclusiones de Gruca y Rego³⁵, un amplio lapso de tiempo entre la prestación del servicio y la siguiente decisión de compra atenúa el efecto de la satisfacción sobre la fidelidad. Para Meyer³⁶, en el caso de productos con un amplio ciclo intercompra la fidelidad de clientes es prácticamente incontrolable.

Las conclusiones de dichos autores son coherentes con las alcanzadas en el presente estudio para el caso de la postventa de automoción española: mientras calidad de servicio y satisfacción están altamente correlacionados en el momento de realizar la primera encuesta, el efecto real de ambas variables sobre fidelidad y lealtad efectivas es muy débil al cabo del tiempo. Podemos decir que el efecto de la experiencia de servicio se atenúa al cabo de los meses, pasando a tener una influencia secundaria sobre la decisión del cliente de volver o no al taller. Esta es una conclusión muy relevante para el sector, pues desmitifica el impacto de la satisfacción del cliente sobre su comportamiento subsiguiente de compra.

d) Diferencias entre países y sectores económicos: necesidad de un estudio centrado en la relación entre satisfacción y fidelidad en la postventa de automoción española.

Diversos estudios han encontrado diferencias significativas en la relación entre satisfacción y rentabilidad dependiendo de sector económico³⁷. Coincidiendo con esta postura, Cooil *et al.*³⁸ afirman que los resultados obtenidos en un sector económico no pueden ser trasladados a otros sectores. Por otro lado, las expectativas están determinadas culturalmente³⁹, por lo que esperar que lo que ha funcionado en un país lo hará también en

³³ MOROWITZ, V. y SCHMITTLEIN, D. (1992): ob. cit. págs. 391-405.

³⁴ MITTAL, V., KUMAR, P. y TSIROS, M. (1999): ob. cit., pág. 98.

³⁵ GRUCA, T.S. y REGO, L.L. (2005): ob. cit. pág. 128.

³⁶ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 24.

³⁷ GUPTA, S. y ZEITHAML, V. (2006): ob. cit. pág. 735.

³⁸ COOIL, B., KEININGHAM, T.L., AKSOY, L. y HSU, M. (2007): ob. cit. pág. 78.

³⁹ WILSON, T., BOSTRÖM, U. y LUNDIN, R. (1999): ob. cit. pág. 382.

otro es una premisa totalmente inadecuada en la gestión de empresas que operen en mercados internacionales.

De este modo, y considerando que diversos estudios han constatado que los efectos de la satisfacción dependen tanto del sector como de las características del cliente, y que los estudios en el sector de automoción han puesto un esfuerzo mucho mayor en el área de ventas que en la de postventa, y que además han tendido a centrarse en los mercados de origen de los distintos fabricantes, la cuestión que surge es si los criterios que han llevado a hacer un esfuerzo inversor tan importante por parte de las marcas, buscando alcanzar la fidelidad de sus clientes mediante la calidad de servicio y la satisfacción, son también válidos en el área de postventa, y más en concreto en el mercado español.

Los resultados del estudio son claros: el esfuerzo inversor realizado por las marcas *premium* supera en gran medida el impacto real de la calidad de servicio sobre la fidelidad del cliente en el área de ventas. Aunque, como se ha indicado anteriormente, sería necesario revisar el impacto sobre la coherencia de marca y las ventas de vehículos y evitar un desplome en los niveles de calidad por el riesgo que implicaría en cuanto a pérdida de clientes, todo indica que sería un error incrementar los esfuerzos de mejora de la calidad realizados por las marcas. Aunque dicho esfuerzo pueda tener sentido en otros mercados o países, el análisis empírico nos lleva a la conclusión de que la asignación de recursos puede tener mayor retorno por otras vías en el caso español, en concreto mediante la potenciación de los mecanismos de vinculación legal de los clientes, como pueden ser los contratos de servicio y los de mantenimiento.

e) Necesidad de considerar el efecto de la Red Oficial en la relación Satisfacción-Retención.

Bauer *et al.*⁴⁰ afirman que los clientes de automoción no perciben a marca y concesionario como una unidad. Según estos autores, el cliente juzga a fabricante y taller por separado, por lo cual la satisfacción con el servicio influiría sobre la fidelidad al taller pero no sobre la lealtad a la marca. Esta afirmación contradice los posibles factores que tienden a identificar marca y concesionario como una unidad. A modo de ejemplo, el fabricante determina los

⁴⁰ BAUER, H.H., HUBER, F. y BRÄUTIGAM, F. (1997): ob. cit. pág. 200.

estándares de servicio y gestiona e imparte buena parte de la formación a concesionarios, y estos a su vez utilizan el logo e imagen corporativa de la marca, identificándose con esta.

La cuestión que surge es cómo afecta esta estructura a la relación satisfacción-fidelidad en el mercado de postventa de automoción español: ¿determina el servicio únicamente la fidelidad en postventa al concesionario, pero no en la lealtad a la marca, o, por el contrario, un mal servicio en el taller repercute negativamente tanto sobre el taller como sobre la marca?

Los resultados del análisis empírico (resumidos en la tabla mostrada en el apartado 2.1.) confirman la existencia de diferencias entre concesionarios y fabricantes, pues se verifica una mayor influencia de la calidad de servicio y satisfacción sobre la fidelidad al taller que sobre la lealtad a la marca. Dicha mayor influencia se constata para todas las técnicas de análisis utilizadas: el análisis básico (con una relación más acusada sobre fidelidad que sobre lealtad), el análisis ACM (con una mayor varianza explicada para la fidelidad, con un 1,20% frente a un 0,92% para la lealtad), el análisis AID (apareciendo satisfacción en la partición de la muestra para fidelidad, pero no para lealtad), y la modelización de ecuaciones estructurales PLS (con un coeficiente relacional de 0,086 para la fidelidad y de 0,76 para la lealtad).

Esta separación no sería, sin embargo, tan marcada como indican Bauer *et al.*, pues se verifica la existencia de un impacto significativo de la calidad de servicio sobre la lealtad del cliente hacia la marca. El concesionario no deja de ser un representante de la marca, debido a lo cual su actuación repercute también en cierta medida sobre la percepción de la marca por parte del cliente, y con ello en su lealtad. En cualquier caso, y como era de esperar, calidad de servicio y satisfacción del cliente determinan la fidelidad al taller en mayor medida que la fidelidad a la Red oficial en su conjunto, y por tanto a la marca.

Estos resultados nos llevan a aceptar las siguientes hipótesis:

H5) La influencia positiva de la calidad de servicio sobre la fidelidad al taller es mayor que sobre la lealtad a la marca.

H6) La influencia positiva de la satisfacción del cliente sobre la fidelidad al taller es mayor que sobre la lealtad a la marca.

Aunque talleres oficiales y marcas actúan como *partners* o socios, tienen objetivos propios y diferenciados. Al afectar calidad percibida y la satisfacción en mayor medida a los talleres (dentro de lo pequeño de su influencia), los fabricantes tienen un aliciente menor que los talleres para fomentar la calidad de servicio en su red oficial, lo que justificaría una reducción en los recursos actualmente dedicados a la mejora de la calidad de servicio. Esto obligaría a los talleres a trabajar de forma más autónoma en el sostenimiento y mejora de sus niveles de calidad de servicio. Aun así, y considerando el efecto real de calidad de servicio y satisfacción sobre fidelidad y lealtad, podemos afirmar que sería suficiente con ofrecer una calidad de servicio que alcance los mínimos exigidos por los clientes, de modo que no se les “espante”, pero, sobre todo, que no se incurra en unos costes excesivos en el aseguramiento de la calidad.

f) Necesidad de estudiar las diferencias entre marcas, especialmente entre generalistas y premium.

A pesar de que las bases de datos de las empresas son cada vez más completas y sofisticadas, son pocos los estudios que tienen en cuenta a varios competidores. Esto puede llevar a conclusiones equivocadas, dado que da información parcial sobre el sector, condicionada por el tipo de clientes de la empresa estudiada⁴¹.

Tanto Gupta y Zeithaml⁴² como Liao *et al.*⁴³ subrayan la necesidad de estudiar el posible efecto de la marca en la relación entre satisfacción y fidelidad. Cabe la duda de si una marca más fuerte puede ayudar a fortalecer la relación entre satisfacción y fidelidad o, por el contrario, hace a los clientes más resistentes a modificar su comportamiento ante variaciones en la calidad de servicio.

⁴¹ GUPTA, S. y ZEITHAML, V. (2006): ob. cit. pág. 734.

⁴² *Ibidem*, pág. 735.

⁴³ LIAO, S.H., CHUNG, Y. C., HUNG, Y. R. y WIDOWATI, R. (2010): ob. cit., pág. 1322.

La cuestión es, por tanto, si existen diferencias significativas en la relación calidad-satisfacción-fidelidad-lealtad según el tipo de marca, evaluando así si las estrategias que siguen los fabricantes son coherentes con el comportamiento de sus clientes: mientras las marcas generalistas apuestan por rentabilizar la postventa, las marcas *premium* llevan años haciendo importantes esfuerzos en la mejora de calidad de servicio y satisfacción, tanto en el área de ventas como en la de postventa⁴⁴.

Los resultados indican mayores niveles de fidelidad, y especialmente de lealtad, para la marca *premium*: un 62% de los clientes son fieles al taller para esta marca, frente a un 52% de clientes en la marca generalista, y un 70% de los clientes han sido leales a la marca, frente a un 58% a la marca generalista. Estos resultados coinciden con otros estudios, en el sentido de que los clientes de marcas *premium* muestran niveles mayores de fidelidad.

Por otro lado, el análisis de los datos indica una mayor influencia de la satisfacción sobre la fidelidad al taller y la lealtad a la marca en el caso de la marca generalista: el análisis de clasificación múltiple ofrece niveles mayores de varianza explicada por la satisfacción del cliente para la marca generalista, tanto en el caso de la fidelidad (1,01% frente a 0,60%) como de la lealtad (0,60% frente a 0,31%), apareciendo además esta variable antes en la particiones del AID. La interpretación del análisis básico, en concreto las tabulaciones cruzadas, refuerza también esta tesis.

Aunque se verifica la concepción tradicional de que los fabricantes del segmento *premium* atienden a clientes con expectativas distintas que el segmento generalista⁴⁵, los resultados apuntan a que los fabricantes siguen políticas contrarias a lo que realmente esperan sus clientes. Mientras que las marcas generalistas optan por rentabilizar la postventa, es en este tipo de marcas donde sus clientes son más sensibles al servicio que se les ofrece, mientras que en el caso de marcas *premium*, el valor de marca amortigua el impacto de la calidad de servicio sobre la fidelidad del cliente. Aunque se confirma lo indicado por Meyer para la venta de vehículos, en el sentido que las marcas *premium* alcanzan mayores niveles de

⁴⁴ SACCANI, N., SONGINI, L. y GAIARDELLI, P. (2006): ob. cit. pág. 278.

⁴⁵ BULLINGER, H.J. y VAN HUSEN, C. (2006): ob. cit. pág. 18.

fidelización⁴⁶, esta fidelidad es más firme y está menos condicionada por la calidad de servicio que en el caso de la marca generalista.

Estos resultados son coherentes con las conclusiones de Liao *et al.*⁴⁷. Estos autores afirman que aunque la satisfacción influye positivamente sobre la fidelidad, así como sobre el valor y la coherencia de marca (lo que haría recomendable para una marca *premium* el auto-reforzarse ofreciendo un mejor servicio que el resto), la confianza en la marca actúa como moderador del efecto de la satisfacción sobre la fidelidad. De este modo, disponer de una marca *premium* de prestigio amortiguaría el efecto de, por ejemplo, un mal servicio sobre la fidelidad, haciendo menos rentable invertir en la mejora de la calidad de servicio.

Como consecuencia de lo anterior, aceptamos las siguientes hipótesis:

H9) La satisfacción del cliente con el servicio recibido tiene una influencia positiva menor sobre fidelidad al taller en el caso de los clientes de la marca "premium" que en el caso de los clientes de la marca generalista.

H10) La satisfacción del cliente con el servicio recibido tiene una influencia positiva menor sobre la lealtad a la marca en el caso de los clientes de la marca "premium" que en el caso de los clientes de la marca generalista.

A pesar de lo anterior, las marcas *premium* deben evaluar el impacto sobre la marca de reducciones en los niveles de calidad de servicio antes de poner en marcha ninguna decisión. Estas marcas pueden potenciar sus diferencias respecto de las generalistas reforzando el valor de la marca, por ejemplo a través de un mejor servicio, dado que los productos son cada vez más homogéneos. Con ello se busca generar coherencia de marca a lo largo de toda la cadena de generación de valor⁴⁸.

En el caso de la marca generalista, al verificarse efectos mayores de la satisfacción sobre la fidelidad, sería coherente hacer un mayor esfuerzo en la mejora de los niveles de calidad de servicio y satisfacción, si bien es probable que dicho esfuerzo repercuta en mayor medida

⁴⁶ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 265.

⁴⁷ LIAO, S.H., CHUNG, Y. C., HUNG, Y. R. y WIDOWATI, R. (2010): ob. cit., pág. 1322.

⁴⁸ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 252.

sobre la lealtad al taller que a la marca, siendo, por tanto, dicha tarea responsabilidad de los talleres oficiales.

g) *Necesidad de considerar el efecto del periodo de garantía.*

La cuota de mercado de los talleres oficiales generalmente comienza a decaer cuando se acerca la finalización del periodo de garantía, a pesar de contar la red oficial con la ventaja de tener el primer contacto con el cliente y de tenerle además ligado mediante la garantía de fábrica por al menos dos años. El servicio ofrecido es el mismo antes o después de que la garantía expire, con la excepción de las prestaciones gratuitas, lo que hacía necesario plantearse la necesidad de estudiar más en profundidad el posible impacto de la garantía sobre la fidelidad, y en concreto sobre la relación entre satisfacción y fidelidad.

Todo parece indicar que muchos clientes se mantienen fieles durante el periodo de garantía por un temor infundado a perder los beneficios que ofrece la garantía del vehículo si dejan de acudir a los talleres oficiales. Esto les llevaría a ser leales a los talleres de la marca independientemente de su satisfacción real, teniendo así una fidelidad “obligada”, para pasar a decidir libremente una vez finalizado el periodo de garantía.

Los resultados del análisis dan soporte a estas ideas, dado que se verifica el impacto de la situación en garantía sobre la fidelidad al taller. La vigencia de la garantía es de hecho la variable del modelo con un mayor impacto sobre fidelidad y lealtad, superando con diferencia a cualquier otra.

Tabla 7.2.2.1.
Efecto de la vigencia de la garantía sobre fidelidad y lealtad.

	Método	FIDEL. TALLER	LEALT. MARCA
GARANTÍA	ACM y AID	3,72% var. explic. 1ª var. partic. AID	4,66% var. explic. 1ª var. partic. AID
GARANTÍA	PLS-SEM (coef. <i>path</i>)	0,176030 (S)	0,200422 (S)

S = relación significativa a $p < 0,01$, PS = relación significativa a $p < 0,05$, NS = relación no significativa

El impacto positivo de la garantía es además mayor sobre la lealtad a la marca que sobre la fidelidad al taller, al poderse beneficiar el cliente de las prestaciones de la garantía en

cualquier taller oficial de su marca. Estos resultados son coherentes con las conclusiones de Slotegraaf e Inman⁴⁹, que verificaron la influencia del periodo de garantía sobre la satisfacción del cliente. Este factor tendría un mayor efecto sobre la marca que sobre el taller, dado que es la marca la que ofrece la garantía.

De acuerdo con lo anterior, aceptaríamos las siguientes hipótesis:

H11) La situación del vehículo en garantía tiene una influencia positiva sobre la fidelidad del cliente al taller.

H12) La situación del vehículo en garantía tiene una influencia positiva sobre la lealtad del cliente a la marca.

H13) La situación del vehículo en garantía tiene una influencia positiva mayor sobre la lealtad del cliente a la marca que sobre la fidelidad al taller.

La cuestión a plantear sería entonces cómo podrían beneficiarse marcas y talleres oficiales de las ventajas en cuanto a fidelización que ofrece la garantía, sin tener por ello que asumir los costes que les acarrea el ofrecer a los clientes las prestaciones gratuitas incluidas dentro de la garantía legal del vehículo. Esto se podría realizar mediante la comercialización activa de seguros de ampliación de garantía y contratos de mantenimiento, productos financieros que cubren las posibles necesidades de servicio del vehículo a cambio del pago de cuotas por parte del cliente.

Estos productos, ligados a la obligación de acudir a talleres oficiales de la marca, pueden suponer una importante herramienta para asegurar la fidelidad y los niveles de facturación de los talleres a lo largo del tiempo, teniendo además la ventaja de asegurar el contacto con el cliente e integrarlo en su ciclo de compra. La venta de una ampliación de garantía o un contrato de mantenimiento permite mantener el vínculo con el cliente una vez finalizada la compra del vehículo, posibilitando la venta de un nuevo vehículo cuando se acerque el final del periodo de uso del vehículo anterior.

h) Necesidad de considerar el efecto del tipo de reparación.

⁴⁹ SLOTEGRAAF, R.J. y INMAN, J.J. (2004): ob. cit. pág. 278.

La existencia de servicios, dentro del área de postventa, con diferentes niveles de competencia de mercado, nos hace prever posibles diferencias en el comportamiento del cliente. Según Homburg y Koschate, la presión competitiva o la accesibilidad al tipo servicio en concreto pueden condicionar de forma considerable la relación entre satisfacción y fidelidad⁵⁰. En el caso de servicios altamente competidos, sería de esperar una mayor relación, dado que el cliente contaría con una mayor libertad para acudir a otros proveedores de servicio. Por otro lado, en el caso de servicios con un bajo nivel competitivo, la falta de alternativas le llevaría a acudir a la red oficial.

Los resultados del estudio indican que el tipo de intervención influye positivamente (aunque con un impacto relativamente pequeño) sobre la fidelidad al taller, pero no repercute sobre la lealtad a la marca. Los talleres que son capaces de atraer proporcionalmente más clientes para realizar operaciones de alta competencia (revisiones, mantenimiento y reparaciones de chapa) obtienen mayores niveles de fidelidad.

Tabla 7.2.2.2.
Efecto del tipo de intervención sobre fidelidad y lealtad.

	Método	FIDEL. TALLER	LEALT. MARCA
TIPO INTERV.	ACM y AID	0,51% var. explic. 3ª var. partic. AID	0,30% var. explic. 3ª var. partic. AID
TIPO INTERV.	PLS-SEM (coef. <i>path</i>)	0,036044 (S)	NO SIGNIFICATIVA

S = relación significativa a $p < 0,01$, PS = relación significativa a $p < 0,05$, NS = relación no significativa

Esto nos llevaría a aceptar la siguiente hipótesis de estudio:

H14) El tipo de intervención influye sobre la fidelidad al taller, de modo que los clientes que realizan intervenciones de alta competencia (revisión, mantenimiento o reparación de chapa) tienen mayores niveles de fidelidad.

Y a rechazar la siguiente hipótesis:

⁵⁰ HOMBURG, C. y KOSCHATE, N. (2007): ob. cit. pág. 851.

H15) El tipo de intervención influye sobre la lealtad a la marca, de modo que los clientes que realizan intervenciones de alta competencia (revisión, mantenimiento o reparación de chapa) tienen mayores niveles de lealtad.

Estos resultados son en cierta medida lógicos, dado que los servicios con mayor nivel de competencia son los que permiten distinguirse a un taller respecto del resto, pero no a la marca respecto de los talleres externos. Los servicios con mayores niveles de competencia serían, por tanto, una vía para potenciar la fidelidad por parte de los talleres oficial: un taller que atienda adecuadamente a sus clientes en mantenimientos o revisiones tendrá más posibilidades de que ese mismo cliente confíe en él para hacer una reparación de mayor dificultad técnica, reduciendo así las posibilidades de que el cliente acuda a otro taller oficial. Para las marcas, en cambio, resulta difícil distinguirse en este tipo de servicios, dado que llevan un alto componente de mano de obra, cuyo precio y calidad dependen enteramente del taller.

En cualquier caso, el efecto del tipo de intervención sería menor a lo esperado, dado que si interpretamos el coeficiente relacional surgido del análisis PLS como coeficiente β estandarizado de una regresión de mínimos cuadrados ordinarios (OLS), la conclusión sería que el peso del tipo de intervención en la decisión de ser fiel o leal estaría en el 3,6%.

i) Necesidad de ampliar el estudio sobre el impacto de las características del cliente en el mercado de postventa de automoción español.

Diversas investigaciones indican que las características del cliente moderan el efecto de calidad de servicio y satisfacción sobre su comportamiento, de modo que clientes diferentes (ej. dependiendo de edad, sexo, nivel económico, nivel educativo, país, características de la relación con la empresa, etc.) reaccionan de forma diferente (Baumann *et al.*⁵¹; Cooil *et al.*⁵²; Homburg y Giering⁵³; Homburg *et al.*⁵⁴; Keiningham *et al.*⁵⁵; Mägi⁵⁶; Mittal y Kamakura⁵⁷; Reichheld y Teal⁵⁸).

⁵¹ BAUMANN, C., BURTON, S. y ELLIOTT, G. (2005): ob. cit. pág. 242.

⁵² COOIL, B., KEININGHAM, T.L., AKSOY, L. y HSU, M. (2007): ob. cit. pág. 78.

⁵³ HOMBURG, C. y GIERING, A. (2001): ob. cit. pág. 57.

⁵⁴ HOMBURG, C., GIERING, A. y MENON, A. (1999): ob. cit. pág. 18.

⁵⁵ KEININGHAM, T.L., PERKINS-MUNN, T. y EVANS, H. (2003): ob. cit. pág. 48.

El análisis realizado confirma la influencia de las características del cliente sobre su comportamiento. Las características incluidas en este estudio son edad y sexo:

- *Edad*: los clientes de mayor edad tienden a mayores niveles de satisfacción, fidelidad y lealtad, si bien el impacto de la edad es, aunque relevante, muy pequeño en el caso de ACM y AID. El impacto de esta variable es mayor sobre lealtad a la marca que sobre la fidelidad. Estos resultados son coherentes con otros al respecto, como los de Cooil et al.⁵⁹ o Mittal y Kamakura⁶⁰.
- *Sexo*: para el conjunto de la muestra, ACM y AID no detectan la existencia de una relación relevante, aunque diferenciando por marca sí aparecen pequeños efectos. En cualquier caso, el efecto es muy pequeño, y teniendo en cuenta que las mujeres suponen menos de un 15% de los clientes, el impacto de esta variable es prácticamente nulo.
- *Características del cliente (constructo formado a partir de edad y sexo)*: el análisis PLM detecta una relación débil pero significativa entre las características del cliente y su lealtad a la marca, pero no con su fidelidad al taller. También se detecta un muy pequeño impacto sobre la satisfacción, cercano al 1,2%.

Tabla 7.2.2.3.
Efectos de las características del cliente.

	Método	FIDEL. TALLER	LEALT. MARCA	SATISFACCIÓN
EDAD	ACM y AID	0,38% var. explic. 3ª var. partic. AID	0,63% var. explic. 3ª var. partic. AID	-
SEXO	ACM y AID	0,00% var. explic. no aparece en AID	0,00% var. explic. no aparece en AID	-
CARACTERÍSTICAS DEL CLIENTE	PLS-SEM (coef. path)	0,019834 (NS)	0,042316 (S)	0,012080 (PS)

S = relación significativa a $p < 0,01$, PS = relación significativa a $p < 0,05$, NS = relación no significativa

Esto nos llevaría a aceptar las siguientes hipótesis:

⁵⁶ MÁGI, A.W. (2003): ob. cit. pág. 104.

⁵⁷ MITTAL, V. y KAMAKURA, W. (2001): ob. cit. pág. 140.

⁵⁸ REICHHELD, F. y TEAL, T. (1996): ob. cit., pág. 63.

⁵⁹ COOIL, B., KEININGHAM, T.L., AKSOY, L. y HSU, M. (2007): ob. cit. pág. 70.

⁶⁰ MITTAL, V. y KAMAKURA, W. (2001): ob. cit. pág. 139.

H16) La edad del cliente influye positivamente sobre la satisfacción.

H17) La edad del cliente influye positivamente sobre la fidelidad al taller.

H18) La edad del cliente influye positivamente sobre la lealtad a la marca.

Y a rechazar las siguientes:

H19) El sexo del cliente influye sobre la satisfacción del cliente, de modo que las mujeres tienden a mayores niveles de satisfacción que los hombres.

H20) El sexo del cliente influye sobre la fidelidad al taller, de modo que las mujeres tienden a mayores niveles de fidelidad que los hombres.

H21) El sexo del cliente influye sobre la lealtad a la marca, de modo que las mujeres tienden a mayores niveles de lealtad que los hombres.

En cualquier caso, los efectos de ambas variables son muy pequeños, por lo que no podemos recomendar que se les dedique gran atención. A pesar de ello, al no existir hasta ahora ningún estudio al respecto en el caso del mercado de postventa de automoción español, el hecho en sí de obtener estas conclusiones es de por sí ya un importante avance.

2.3. Fidelidad y lealtad en postventa de automoción.

A continuación se resumen los resultados obtenidos para las hipótesis de estudio y sus implicaciones para los distintos actores que operan en el mercado de servicio postventa de automoción en España, ofreciendo posibles estrategias de actuación que permitan alinear las diversas estrategias de servicio con el comportamiento del cliente de taller.

Tabla 7.2.3.1.
Contrastación de hipótesis de estudio.

Hipótesis principales:	CONCLUSIÓN
H1) La calidad de servicio tiene una influencia positiva sobre la fidelidad del cliente al taller.	ACEPTADA
H2) La satisfacción con el servicio recibido tiene una influencia positiva sobre la fidelidad del cliente al taller.	ACEPTADA
H3) La calidad de servicio tiene una influencia positiva sobre la lealtad del cliente a la marca.	ACEPTADA
H4) La satisfacción con el servicio recibido tiene una influencia positiva sobre la lealtad del cliente a la marca.	ACEPTADA
H5) La influencia positiva de la calidad de servicio sobre la fidelidad al taller es mayor que sobre la lealtad a la marca.	ACEPTADA
H6) La influencia positiva de la satisfacción del cliente sobre la fidelidad al taller es mayor que sobre la lealtad a la marca.	ACEPTADA
H7) La satisfacción del cliente es el principal determinante de la fidelidad al taller para la postventa de automoción en España.	RECHAZADA
H8) La satisfacción del cliente es el principal determinante de la lealtad a la marca para la postventa de automoción en España.	RECHAZADA
Hipótesis complementarias:	
H9) La satisfacción del cliente con el servicio recibido tiene una influencia positiva menor sobre fidelidad al taller en el caso de los clientes de la marca <i>premium</i> que en el caso de los clientes de la marca generalista.	ACEPTADA
H10) La satisfacción del cliente con el servicio recibido tiene una influencia positiva menor sobre la lealtad a la marca en el caso de los clientes de la marca <i>premium</i> que en el caso de los clientes de la marca generalista.	ACEPTADA
H11) La situación del vehículo en garantía tiene una influencia positiva sobre la fidelidad del cliente al taller.	ACEPTADA
H12) La situación del vehículo en garantía tiene una influencia positiva sobre la lealtad del cliente a la marca.	ACEPTADA
H13) La situación del vehículo en garantía tiene una influencia positiva mayor sobre la lealtad del cliente a la marca que sobre la fidelidad al taller.	ACEPTADA
H14) El tipo de intervención influye sobre la fidelidad al taller, de modo que los clientes que realizan intervenciones de alta competencia (revisión, mantenimiento o reparación de chapa) tienen mayores niveles de fidelidad.	ACEPTADA
H15) El tipo de intervención influye sobre la lealtad a la marca, de modo que los clientes que realizan intervenciones de alta competencia (revisión, mantenimiento o reparación de chapa) tienen mayores niveles de lealtad.	RECHAZADA
H16) La edad del cliente influye positivamente sobre la satisfacción.	ACEPTADA
H17) La edad del cliente influye positivamente sobre la fidelidad al taller.	ACEPTADA
H18) La edad del cliente influye positivamente sobre la lealtad a la marca.	ACEPTADA
H19) El sexo del cliente influye sobre la satisfacción del cliente, de modo que las mujeres tienden a mayores niveles de satisfacción que los hombres.	RECHAZADA
H20) El sexo del cliente influye sobre la fidelidad al taller, de modo que las mujeres tienden a mayores niveles de fidelidad que los hombres.	RECHAZADA
H21) El sexo del cliente influye sobre la lealtad a la marca, de modo que las mujeres tienden a mayores niveles de lealtad que los hombres.	RECHAZADA

Como se ha indicado anteriormente, la estrategia de servicio que actualmente siguen las marcas de automóviles en España no es coherente con el comportamiento de sus clientes. A continuación se ofrecen diversas recomendaciones de actuación para las distintas empresas que operan en el mercado de postventa de automoción:

- *Marcas “premium”*: la recomendación más clara para las marcas de alta gama es que reenfoquen sus recursos hacia la potenciación de la fidelización contractual, en concreto mediante contratos de mantenimiento o de extensión de garantía. Considerando el menor impacto de la calidad de servicio sobre la lealtad, y que dicho impacto es menor hacia la marca que en lo que fidelidad al taller se refiere, la alternativa de la fidelización contractual parece clara, sobre todo considerando que esta tiene además una mayor efectividad para las marcas que para los concesionarios o talleres oficiales. Sería recomendable aprovechar el momento de venta del vehículo para ofrecer este tipo de contratos, pues se podrían llegar a integrar parcialmente dentro del precio del vehículo y podrían comercializarse como una vía para tener “cero preocupaciones” durante su periodo de uso. Se pasaría por tanto de vender un producto físico (el vehículo) a ofrecer un conjunto de producto y servicio (la movilidad), que incluiría no solo el vehículo, sino también su mantenimiento, garantía, e incluso su financiación y seguro. Esta estrategia sería además coherente con la tendencia de “servicización” (Brax⁶¹; Zhang *et al.*⁶²; Ahn y Sohn⁶³) que actualmente vive el sector secundario, y que se describía en la parte inicial de la presente tesis. Adicionalmente, y una vez cerrada la venta de “movilidad”, sería recomendable hacer un seguimiento muy detallado de los plazos de vencimiento de los contratos cerrados, tanto para de cara a su posible renovación como con el fin de ofrecer activamente la posibilidad de compra de un nuevo vehículo.

A pesar de lo anterior, las marcas *premium* deben evitar un derrumbe en los niveles de calidad de servicio, manteniéndolos en niveles medios, de modo que se evite un efecto expulsión de clientes insatisfechos o muy insatisfechos.

- *Marcas generalistas o del segmento medio*: en el caso de las marcas generalistas, para las cuales la calidad de servicio tiene un impacto mayor que para las marcas *premium*, en principio cabría plantearse un cambio de rumbo en su política, dirigiéndola hacia la mejora de la calidad de servicio, al ser sus clientes más sensibles

⁶¹ BRAX, S. (2005): ob. cit., pág. 142.

⁶² ZHANG, J.B., NG, B. T. J., WONG, M. M., y ZHUANG, L. Q. (2005): ob. cit., pág. 1044.

⁶³ AHN, J.S. y SOHN, S.Y. (2009): ob. cit., pág. 5371.

al servicio recibido. Esto, sin embargo, no sería lo más recomendable, pues al igual que en el caso de las marcas de gama alta, el impacto sería mayor sobre la fidelidad al taller que a la propia marca. De acuerdo con ello, y considerando que también para estas marcas la garantía era la variable con mayor impacto sobre la fidelidad, se recomienda seguir una estrategia similar a las de las marcas *premium*, esto es, la potenciación de la fidelización contractual y la venta de paquetes de movilidad. Esta vía tiene además menores riesgos en este tipo de marcas, dado que el peligro de un impacto negativo sobre la coherencia de marca es menor que en el caso de las marcas de gama alta.

- *Concesionarios y talleres oficiales*: los resultados del estudio permiten recomendar una estrategia parcialmente divergente a los concesionarios y talleres oficiales respecto de la recomendada para los fabricantes:
 - Considerando el mayor impacto que para la red oficial tiene la calidad de servicio, así como el menor efecto relativo de las medidas de retención contractual, que beneficiarían sobre todo a la marca, sería recomendable potenciar la *calidad de servicio* como vía para diferenciarse de otros talleres oficiales, buscando sobre todo captar y satisfacer a clientes de *operaciones altamente competidas* (revisiones, mantenimientos, reparaciones de chapa). Estos clientes, como se ha indicado anteriormente, serían más susceptibles de fidelización, representando una importante oportunidad para la red oficial.
 - No obstante, lo anterior no sería óbice para fomentar la *comercialización activa de los contratos de mantenimiento y extensiones de garantía* desarrolladas por la marca, dado que permitirían garantizar niveles mínimos de ocupación a los talleres oficiales. Esta vía la podrían además desviar hacia su propio interés mediante el desarrollo de *programas propios* de contratos de mantenimiento y extensiones de garantía, que exigiesen exclusividad en lo que al taller de realización de las reparaciones se refiere. Esto último requiere la asunción de importantes riesgos por parte de los talleres oficiales, lo que haría recomendable estudiar su implantación en colaboración con empresas especializadas, como por ejemplo compañías aseguradoras de vehículos, que

cuentan con la información estadística necesaria para evaluar los posibles riesgos.

- En lo que se refiere a la actividad comercializadora de vehículos, en principio sería recomendable atraer a *clientes de mayor edad*, dado que dicha estrategia repercutiría positivamente en los niveles medios de fidelidad, tanto en ventas como en postventa.
- *Operadores externos de servicio postventa*: las empresas que compiten con marcas y servicios oficiales en la captación de clientes de taller han tenido un considerable éxito gracias a su política agresiva de precios, reducción de costes y cercanía al cliente. Este tipo de empresas están ganando cuota de mercado durante la crisis, con lo cual la recomendación más clara es continuar en su línea actual. Esto no sería, sin embargo, impedimento para el desarrollo de otras ofertas, como pudiera ser la oferta de contratos específicos para su área de negocio, ya sean los mantenimientos, las reparaciones especializadas (neumáticos, lunas, chapa) o la mecánica en general. No obstante, en estos casos parece más difícil el desarrollo de este tipo de productos, dado que cabe esperar que los clientes opten por paquetes globales de movilidad que reduzcan al mínimo las molestias o preocupaciones relacionadas con la posesión y uso del vehículo.

En definitiva, y como conclusión final, la desmitificación de la calidad de servicio y la satisfacción del cliente como medios para fomentar fidelidad al taller y lealtad a la marca nos llevan inevitablemente a recomendar una apuesta clara por los mecanismos de retención contractual, de manera similar al fenómeno que se ha vivido en los últimos años en el mercado de servicios de telefonía móvil.

Lo anterior no es, sin embargo, una llamada a disminuir los niveles de calidad de servicio. La calidad del servicio, más que un objetivo de mejora, es una necesidad que debe mantenerse cubierta. Cuando ya se ha alcanzado el nivel esperado, no atrae clientes, pero lo falta de ella los ahuyenta. El cliente da por supuesta la calidad, por lo que no la valora específicamente cuando se le ofrece, pero si no se le da, la echa de menos. Una vez alcanzado un nivel de calidad esperado por los clientes, no es rentable incrementar la inversión en ella, pero si se

disminuye la inversión, la menor calidad puede afectar negativamente a las expectativas del cliente, que no quedará satisfecho y dejará de ser leal.

3. Limitaciones del estudio.

A pesar de ser este un estudio pionero en el sector, y de ofrecer una muestra de gran tamaño y por tanto muy representativa, presenta diversas limitaciones que condicionan los resultados obtenidos:

1. *Uso de datos secundarios.* El hecho de haberse utilizado datos secundarios, esto es, obtenidos primariamente para otros estudios, ha condicionado las posibilidades de análisis, al no haberse dispuesto de un cuestionario perfectamente adaptado a las necesidades de la investigación. A este hecho se ha añadido el inconveniente de no haberse contado con un cuestionario único para las dos marcas participantes, lo que a su vez ha impedido elaborar un modelo único de ecuaciones estructurales para el conjunto del sector. Este es sin embargo un inconveniente que ha sido necesario aceptar, dado que de otro modo los costes del análisis de habrían disparado hasta niveles inasumibles.
2. *Utilización de datos transaccionales.* Las valoraciones de los clientes sobre el servicio que se han utilizado proceden de una única transacción con el correspondiente taller. Esto supone una cierta limitación, dado que está demostrado que la satisfacción transaccional tiene menos impacto sobre el comportamiento de compra que la satisfacción acumulativa (Homburg *et al.*⁶⁴, Bodet⁶⁵ y Meyer⁶⁶).
3. *Marcas participantes.* Aunque supone un hecho sin precedentes que dos marcas de automoción ofrezcan sus registros para un estudio de este tipo, el hecho es que considerando la amplia variedad de marcas presentes en el mercado español, contar con otras marcas, especialmente del segmento de gran volumen (ej. Citroen, Ford, Renault, SEAT, Volkswagen, etc.), hubiese ayudado a enriquecer enormemente las

⁶⁴ HOMBURG, C., KOSCHATE, N., y HOYER, W.D. (2005): ob. cit. pág. 93.

⁶⁵ BODET, G. (2008): ob. cit., pág. 161.

⁶⁶ MEYER, A. (2010): ob. cit., pág. 90.

conclusiones alcanzadas. También podría haber aportado gran información la participación de empresas ajenas a la fabricación de vehículos, como, por ejemplo, una cadena *fast fit*.

4. *Concepto de fidelidad y lealtad*. Debido a la tipología de datos disponible, para este estudio se ha tenido en cuenta la fidelidad al taller y la lealtad a la marca desde el punto de visto del comportamiento de compra, dejando a un lado la intencionalidad de dicho comportamiento. Como se ha indicado en el apartado 9.1. del segundo capítulo, la fidelidad del cliente designa una consecución no casual de transacciones entre un oferente y un demandante, es decir, es el hecho de la recompra intencionada lo que caracteriza la fidelidad⁶⁷. El término “fidelidad del cliente” hace referencia a su predisposición hacia una relación comercial con la empresa, que se refleja en su disposición a nuevas transacciones con ella. La mera recompra puede deberse a factores como la conveniencia, la costumbre, la falta de alternativas o los costes de cambiar a una de las alternativas⁶⁸. Por otro lado, un cliente puede ser a la vez fiel a varias marcas (haciendo por ejemplo los mantenimientos en un taller de bajo coste y las reparaciones complejas o la instalación de accesorios en el taller oficial). El hecho de habernos centrado en el comportamiento efectivo de compra afecta por tanto a los resultados, dado que es posible que numerosos clientes insatisfechos hayan sido fieles debido a la falta de alternativas.

4. Futuras líneas de investigación.

El presente trabajo realiza nuevas aportaciones a la investigación sobre fidelidad y lealtad de clientes en el sector de postventa de automoción español. Adicionalmente, abre la puerta a futuras investigaciones, dado que pone de manifiesto diversas áreas en las que sería conveniente continuar la investigación empírica:

1. *Estudiar las causas de la no fidelidad y de la no lealtad*. En este estudio se ha concluido que la calidad del servicio y la satisfacción del cliente explican tan solo una

⁶⁷ *Ibidem*, pág. 13.

⁶⁸ HOMBURG, C. y KOSCHATE, N. (2007): ob. cit. pág. 848.

parte muy pequeña del fenómeno de la retención de clientes, quedando por tanto un amplio campo para la investigación, esto es, el averiguar qué otras variables influyen y cuál de ellas tiene un mayor peso en la decisión del cliente de volver o no al taller.

Mientras que en este estudio nos hemos centrado en los clientes que han sido fieles y/o leales, el análisis que proponemos se dirigiría exactamente al caso contrario, esto es, a los clientes que no lo han sido, y que seguramente podrían aportar información de gran utilidad. Entre las posibles causas de la no fidelidad podemos citar las siguientes: la cercanía y facilidades de acceso al servicio, el coste percibido del servicio, las necesidades efectivas de servicio en el periodo estudiado (o el grado de uso del vehículo), la capacidad de compra (que puede cambiar a lo largo del tiempo, especialmente en una situación de crisis como la actual), el haber cambiado de vehículo, la confianza en el proveedor del servicio, el atractivo de la oferta de la competencia, el deseo de cambio (*variety seeking*) y la vinculación de marca por parte del cliente.

El análisis de estas causas ayudaría a conocer mejor los patrones de comportamiento del cliente, permitiendo una gestión mucho más efectiva por parte de las empresas del sector. Los conocimientos que se obtuviesen por esta vía podrían además aportar conocimientos para la investigación de otros servicios en los cuales también se puede dar un amplio intervalo intercompra (ej.: hostelería, consultas de sanidad privada, etc.).

2. *Ampliar el estudio a otros mercados.* La presente investigación aporta información relevante sobre el comportamiento del cliente en el mercado español, y pone en duda la estrategia de servicio seguida por las marcas. Considerando las posibles diferencias en el comportamiento del cliente en función del mercado, sería conveniente ampliar el estudio a los principales mercados de automoción, de modo que los distintos actores en el mercado puedan establecer estrategias de servicio acordes con las necesidades individuales de cada mercado, siguiendo así la consigna

think global, act local (una empresa debe pensar a escala mundial, pero actuar según las necesidades del mercado).

3. *Evaluar el impacto de calidad de servicio y satisfacción sobre la confianza en la marca y a su vez de esta sobre las ventas.* La conclusión general del estudio, esto es, que calidad de servicio y satisfacción del cliente no tienen un impacto tan grande como el esperado sobre la fidelidad del cliente de taller, llevaría en principio a reducir los esfuerzos en mejora de la calidad de servicio. Esto, sin embargo, tiene como inconveniente el posible efecto negativo de un insuficiente servicio sobre la confianza en la marca, su valor, y con ello sobre las ventas. Según Liao *et al.*⁶⁹, la satisfacción influye sobre la fidelidad y sobre el valor y coherencia de marca, pero al mismo tiempo, la confianza en la marca actúa como moderador del efecto de la satisfacción sobre la fidelidad. Sería por tanto necesario investigar el impacto de la calidad de servicio sobre el valor de marca, para a partir de ahí evaluar las posibles consecuencias en el conjunto del negocio de una reducción de la calidad de servicio postventa.

⁶⁹ LIAO, S.H., CHUNG, Y. C., HUNG, Y. R. y WIDOWATI, R. (2010): ob. cit., pág. 1322.

BIBLIOGRAFÍA.

- AHN, J.S. y SOHN, S.Y. (2009): "Customer Pattern Search for After-Sales Service in Manufacturing", *Expert Systems with Applications*, núm. 36, págs. 5371-5375.
- AKARAPANICH, S. (2006): *Comparing customer loyalty intentions using trust, satisfaction and commitment of online MBA students versus traditional MBA students*, tesis doctoral, Nova Southeastern University, Fort Lauderdale (EE.UU.).
- ALEXANDER, W.L., DAYAL, S., DEMPSEY, J.J. y VANDER ARK, J.D. (2002): "The secret life of factory service centers", *The McKinsey Quarterly*, núm. 3, págs. 107-115.
- ALONSO, S. (2000): *The antecedents and consequences of customer loyalty: the roles of customer satisfaction and consumer trust-commitment*, tesis doctoral, University of Texas-Pan American, Edinburg (EE.UU.).
- ANDERSON, E.W. y FORNELL, C. (1994): "A customer satisfaction research prospectus", en RUST, R.T. y OLIVER, R. (1994): *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, Sage Publications, Thousand Oaks (EE.UU.), págs. 241-268.
- ANDERSON, E.W., FORNELL, C. y LEHMANN, D.R. (1994): "Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability", *Journal of Marketing*, vol. 58, núm. 3, págs. 53-66.
- ANDERSON, E.W., FORNELL, C. y RUST, R.T. (1997): "Customer Satisfaction, Productivity and Profitability: Differences Between Goods and Services", *Marketing Science*, vol. 16, núm. 2, págs. 129-145.
- ANDERSON, S., KLEIN PEARO, L., y WIDENER, S.K. (2008): "Drivers of Service Satisfaction: Linking Customer Satisfaction to the Service Concept and Customer Characteristics", *Journal of Service Research*, vol. 10, núm. 4, págs. 365-381.
- ANDERSON, E.W. y MITTAL, V. (2000): "Strengthening the Satisfaction-Profit Chain", *Journal of Service Reserarch*, vol. 3, núm. 2, págs. 107-120.
- ANDERSON, E.W. y SULLIVAN, M.W. (1993): "The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms", *Marketing Science*, vol. 12, núm. 2, págs. 125-143.
- ARQUILLO, A.M., DE LA CRUZ, A., ROMERO, M.A. (2002): *Cómo mejorar la calidad en un pequeño comercio. Guía de implantación de la especificación AENOR de calidad de servicio para el pequeño comercio*, Aenor, Madrid.

- ASOCIACIÓN NACIONAL DE FABRICANTES DE AUTOMÓVILES Y CAMIONES (2013): “Nota de prensa sobre las matriculaciones de turismos en enero de 2013”, [<http://www.anfac.es>], consult. 03/03/2013.
- AUH, S. y JOHNSON, MICHAEL, D. (1997): “The Complex Relationship between Customer Satisfaction and Loyalty for Automobiles”, en JOHNSON, M.D., HERRMANN, A., HUBER, F., GUSTAFSSON, A. (1997): *Customer Retention in the Automotive Industry. Quality, Satisfaction and Loyalty*, Gabler Verlag, Wiesbaden (Alemania), págs. 141–166.
 - , (2005): “Compatibility effects in evaluations of satisfaction and loyalty”, *Journal of Economic Psychology*, núm. 26, pág. 53.
- BAADER, A., MONTANUS, S. y SFAT, R. (2006): “After-Sales Services: Mit Produktbegleitenden Dienstleistungen profitabel wachsen“, en BARKAWI, K., BAADER, A. y MONTANUS, S. (2006): *Erfolgreich mit After Sales Services: Geschäftsstrategien für Servicemanagement und Ersatzteillogistik*, Springer-Verlag, Heidelberg (Alemania), págs. 3-14.
- BAETHGE, S. (2007): *Ziele und Instrumente des After Sales Service*, GRIN Verlag GmbH, Munich (Alemania).
- BARROSO, C. y MARTÍN, E. (1999): *Marketing Relacional*, ESIC Editorial, Pozuelo de Alarcón.
- BARCELLOS, P.F. (1998): *Quality and customer satisfaction: a case study in Brazil*, tesis doctoral, Marquette University, Milwaukee (EE.UU.).
- BARKAWI, K., BAADER, A. y MONTANUS, S. (2006): *Erfolgreich mit After Sales Services: Geschäftsstrategien für Servicemanagement und Ersatzteillogistik*, Springer-Verlag, Heidelberg (Alemania).
- BAUER, H.H., HUBER, F. y BRÄUTIGAM, F. (1997): “Method Supplied Investigation of Customer Loyalty in the Automotive Industry. Results of a Causal Analytical Study”, en JOHNSON, M.D., HERRMANN, A., HUBER, F., GUSTAFSSON, A. (1997): *Customer Retention in the Automotive Industry. Quality, Satisfaction and Loyalty*, Gabler Verlag, Wiesbaden (Alemania), Págs. 167–213.
- BAUMANN, C., BURTON, S. y ELLIOTT, G. (2005): “Determinants of Customer Loyalty and Share of Wallet in Retail Banking”, *Journal of Financial Services Marketing*, vol. 9, núm. 3, págs. 231–48.

- BENDELL, T. (1991): *The quality gurus: What can they do for your company?*, Department of Trade and Industry, Londres (Reino Unido).
- BENDING, T., IRION, T. y OETTGEN, N. (2006): "The strategic importance of after-sales services for the insurance of growth in customer-value oriented management: an observation of small and medium-sized industrial goods manufacturers", *Anfiteatru Economic*, núm. 20, págs. 9-19.
- BITNER, M.J., BOOMS, B. H. y TETREAU, M. S. (1990): "The service encounter: Diagnosing favourable and unfavourable incidents", *Journal of Marketing*, núm. 54, págs. 71-84.
- BITNER, M.J., ZEITHAML, V.A. y GREMLER, D.D. (2010): "Technology's Impact on the Gaps Model of Service Quality", en MAGLIO, P.P., KIELISZEWSKI, C.A. y SPOHRER, J.C. (2010): *Handbook of Service Science*, Springer Science + Business Media, Nueva York (EE.UU.), págs. 197-218.
- BLIEMEL, F.W. y EGGERT, A. (1998): "Kundenbindung – die neue Sollstrategie?", *Marketing ZFP (Zeitschrift für Forschung und Praxis)*, vol. 20, núm. 1, págs. 37-46.
- BLOEMER, J. y KASPER, H.D.E. (1995). "The Complex Relationship Between Consumer Satisfaction and Brand Loyalty", *Journal of Economic Psychology*, vol. 16, núm. 2, págs. 311-329.
- BODET, G. (2008): "Customer satisfaction and loyalty in service: two concepts, two constructs, several relationships", *Journal of Retailing and Consumer Services*, núm. 15, págs. 156-162.
- BOLTON, R.N. (1998): "A Dynamic Model of the Duration of the Customer's Relationship with a Continuous Service Provider: The Role of Satisfaction", *Marketing Science*, núm. 17, núm. 1, págs. 45-65.
- BOLTON, R.N. y DREW, J.H. (1991): "A Multistage Model of Customers' Assessments of Service Quality and Value", *Journal of Consumer Research*, núm. 17, págs. 375-384.
- BOLTON, R.N. y LEMON, K.N. (1999): "A Dynamic Model of Customers' Usage of Services: Usage as an Antecedent and Consequence of Satisfaction", *Journal of Marketing Research*, núm. 36, págs. 171-186.
- BONICALZI, M.N. (2004): *Analysis of customer relationship profitability in a car dealership*, tesis doctoral, University of Argosy, Sarasota (EE.UU.).

- BOWEN, J.T. y CHEN, S.L. (2001): "The relationship between customer loyalty and customer satisfaction", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 13, núm. 5, págs. 213-217.
- BRAX, S. (2005): "A manufacturer becoming service provider – challenges and a paradox", *Managing Service Quality*, vol. 15, núm. 2, págs. 142–155.
- BRYANT, E.B. y CHA, J. (1996): "Crossing the Threshold", *Marketing Research*, vol. 8, núm. 4, págs. 20–28.
- BUIL, I.; MARTÍNEZ, E.; DE CHERNATONY, L. (2010): "Medición del valor de marca desde un enfoque formativo", *Cuadernos de Gestión*, Vol 10, nº especial, págs. 167-196.
- BULLINGER, H.J. y VAN HUSEN, C. (2006): "Aktuelle Chancen und Trends im Servicegeschäft", en BARKAWI, K., BAADER, A. y MONTANUS, S. (2006): *Erfolgreich mit After Sales Services: Geschäftsstrategien für Servicemanagement und Ersatzteillogistik*, Springer-Verlag, Heidelberg (Alemania), págs. 17-36.
- BUNDSCHUH, R.G. y DEZVANE, T.M. (2003): "How to make after sale services pay off", *The McKinsey Quarterly*, núm. 4, págs. 1-13.
- BURTON, S., SHEATHER, S. y ROBERTS, J. (2003): "Reality or Perception? The effect of actual and perceived performance on satisfaction and behavioural intentions", *Journal of Service Research*, vol. 5, núm. 4, págs. 292-302.
- BUZZAVO, L. Y PIZZI, C. (2005): "Trade Marketing and Vertical Restraints: The Case of Automotive Distribution in Italy", *Congreso "European Marketing Trends"*, Paris (Francia), [<http://www.escp-eap.net>], consult. 05/02/2010.
- CÁNCER, J.M. (2005): "La denostada postventa", *Anales de Mecánica y Electricidad*, núm. Septiembre-Octubre, págs. 6-8.
- CATER, B. y CATER, T. (2009) "Relationship-value-based antecedents of customer satisfaction and loyalty in manufacturing", *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 24, núm. 8, págs. 585 - 597
- CHANDON, P., MORWITZ, V.G. y REINARTZ. W.J. (2005): "Do intentions really predict behaviour? Self generated validity effects in survey research", *Journal of Marketing*, vol. 69, núm. 2, págs. 1-14.

- CHANDRASHEKARAN, M., ROTTE, K., TAX, S. y GREWAL, R. (2007): "Satisfaction Strenght and Customer Loyalty", *Journal of Marketing Research*, vol. XLIV (mes de Febrero), págs. 153-163.
- CHANG, C.M. (2002): *Examination of the relationship between perceptions of service quality and consumer loyalty in Taiwanese recreational sport/fitness clubs*, tesis doctoral, United States Sports Academy, Daphne (EE.UU.).
- CHASE, R.B. (2010): "Revisiting "Where Does the Customer Fit in a Service Operation?" Background and Future Development of Contact Theory", en MAGLIO, P.P., KIELISZEWSKI, C.A. y SPOHRER, J.C. (2010): *Handbook of Service Science*, Springer Science + Business Media, Nueva York (EE.UU.), págs. 11-18.
- CHE, H. y SEETHARAMAN, P.B. (2009): "Speed of Replacement: Modeling Brand Loyalty Using Last-Move Data", *Journal of Marketing Research*, vol. 46, núm. 4, págs. 494–505.
- CHOJNACKI, K. (2000): "Relationship Marketing at Volkswagen", en HENNIG-THURAU, T. y HANSEN, U. (2000): *Relationship marketing - gaining competitive advantage through customer satisfaction and customer retention*, Springer, Berlin (Alemania), págs. 49-58.
- CHU, Y.H. (2007): *A comparative study of the influence of failure classes, failure severity, and the effectiveness of recovery effort on recovery satisfaction and consequent customer loyalty in the casual dining restaurant segment in the U.S.: an application of justice theory*, tesis doctoral, Oklahoma State University, Tulsa (EE.UU.).
- CHURCHILL, Jr., G.A. (1987): *Marketing Research Methodological Foundations*, 4ª edición, The Dryden Press, Chicago (EE.UU.).
- CONEPA (2012): "La actividad de los talleres de coches se reduce entre un 4 y un 7 por ciento en 2011", [<http://www.conepa.org>], consult. 15/03/2012.
- COOIL, B., KEININGHAM, T.L., AKSOY, L. y HSU, M. (2007): "A longitudinal analysis of customer satisfaction and share of wallet: investigating the moderating effect of customer characteristics", *Journal of Marketing*, vol. 71, Enero, págs. 67-83.
- COYNE, K. (1989): "Beyond service fads: meaningful strategies for the real world", *Sloan Management Review*, vol. 30, núm. 4, págs. 69-76.
- CRONIN, J.J. Jr, BRADY, M.K., HULT, T.M. (2000): "Assessing the effects of quality, value, customer satisfaction on consumer behavioural intentions in service environment", *Journal of Retailing*, vol. 76 Núm. 2, págs. 193-216.

- DABHOLKAR, P.A., SHEPHERD, C.D. y THORPE, D.I. (2000): "A Comprehensive Framework for Service Quality: An Investigation of Critical Conceptual and Measurement Issues Through a Longitudinal Study", *Journal of Retailing*, vol. 76, núm. 2, págs. 139-173.
- DANNENBERG, J. (2003): "Die Automobilindustrie und Markentreue. Ergebnisse der Brand Management Studie von Mercer Management Consulting", en GOTTSCHALK, B. y KALMBACH, R. (2003): *Markenmanagement in der Automobilindustrie. Die Erfolgsstrategien internationaler Top-Manager*, Gabler Verlag, Wiesbaden, págs. 87-101.
- DAVIDOW, W. H., y UTTAL, B. (1989): "Service companies: Focus or falter", *Harvard Business Review*, núm. 67, págs. 77-85.
- DAVIS, E.R. (2006): *The role of logistics service quality in creating customer loyalty*, tesis doctoral, University of Tennessee, Knoxville (EE.UU.).
- DELOITTE CONSULTORES (2008): "Ladies and Gentleman, Start Your Service Engines. Competing on Service Excellence in the Automotive Industry", [<http://www.deloitte.com>], consult. 14/05/2012.
- DIARIO ABC (2011): "El parque automovilístico se hace mayor", edición del 24 de Octubre, pág. 34.
 - , (2012): "El servicio de postventa del motor se moderniza", edición del 12 de Marzo, pág. 21.
 - , (2012): "La crisis también ha contraído la postventa. Entrevista a José Luis López-Schümmer, Presidente y Consejero Delegado de Mercedes-Benz España.", edición del 5 de Junio, pág. 44.
 - , (2012): "Fabricantes y concesionarios se unen contra los talleres ilegales", edición del 31 de Julio, pág. 35.
- DIARIO CINCO DÍAS (2010): "La CE abre el mercado para los talleres independientes", edición del 28 de Mayo, pág. 14.
 - , (2011): "La rentabilidad de los concesionarios se estanca en el 0,2% de la facturación", edición del 12 de Abril, pág. 12.
 - , (2012): "Las ventas de coches caen un 17,7% en 2011, el segundo peor año registrado", edición del 3 de Enero, pág. 6.

- , (2012): “Los talleres facturaron 3.400 millones de euros el pasado año”, edición del 16 de Febrero, pág. 8.
- , (2013): “Las ventas en la UE registran su peor marca desde 1995”, edición del 17 de Enero, pág. 4.
- , (2013): “La caída en las reparaciones de coches agrava la crisis de los concesionarios”, edición del 21 de enero, página 5
- DIARIO *EL MUNDO* (2011): “La crisis agudiza el exceso de capacidad de las fábricas”, edición del 6 de Diciembre, pág. 30.
 - , (2012): “La crisis de oxígeno a los talleres”, edición del 12 de Marzo, pág. 12.
 - , (2012): “Hibernar para sobrevivir”, edición del 18 de Marzo, pág. 14.
 - , (2012): “Bajan las reparaciones entre un 4% y un 7%”, edición del 16 de Marzo, Página 31.
 - , (2012): “El 40% de los coches tendrá más de 13 años en 2015”, edición del 1 de Junio, pág. 35.
- DIARIO *EL PAÍS* (2011): “Hp se desploma tras anunciar su reestructuración”, edición del 20 de Agosto, pág. 22.
 - , (2011): “El automóvil entra en campaña”, edición del 9 de Octubre, pág. 20.
 - , (2013): “La venta de coches retrocede a 1986”, edición del 3 de Enero, pág. 25.
- DIARIO *EXPANSIÓN* (2011): “Las economías emergentes dan alas al sector del automóvil europeo”, edición del 31 de Octubre, pág. 20.
- DIARIO *LA GACETA DE LOS NEGOCIOS* (2010): “El envejecimiento del coche no implica un aumento de las reparaciones”, edición del 28 de Mayo, pág. 44.
 - , (2010): “La crisis favorece las operaciones de postventa que se realizan en talleres no oficiales”, edición del 16 de Noviembre, pág. 30.
 - , (2011): “Satisfacción de ANFAC por el fin de la anterior norma sobre la distribución”, edición del 14 de Abril, pág. 22.
 - , (2012): “Uno de cada tres conductores retrasa el mantenimiento de su vehículo”, edición del 30 de Enero, pág. 20.
 - , (2012): “Casi dos millones de conductores no llevan el vehículo al taller”, edición del 6 de Julio, pág. 24.
 - , (2012): “Siete de cada diez concesionarios de coches están en números rojos”, edición del 12 de Octubre, pág. 24.

- , (2013): “Los talleres facturaron en 2012 un 8,6% menos”, edición del 15 de Febrero, pág. 20.
- , (2013): “El 40% de los conductores retrasa las reparaciones”, edición del 30 de Abril, pág. 23.
- DIARIO LA RAZÓN (2012): “Cifras del sector”, edición del 19 de Octubre, pág. 4.
 - (2013): “Las visitas al mecánico se reducen un 8,6% en 2012”, edición del 14 de Marzo, pág. 31.
- DIARIO NEGOCIO (2012): “Los talleres de reparación de coches tampoco ven la luz”, edición del 15 de Marzo, Página 8.
- DICK, A.S. y BASU, K. (1994): “Customer Loyalty: toward an integrated framework”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 22, núm. 2, págs. 99-113.
- DIEZ, W. (2006): *Automobil-Marketing. Navigationssystem für neue Absatzstrategien*, 5ª edición, MI-Verlag, Augsburg (Alemania).
- DILLER, H. (2000): “Customer Loyalty: Fata Morgana or Realistic Goal? Managing Relationships with Customers”, en HENNIG-THURAU, T. y HANSEN, U. (2000): *Relationship marketing - gaining competitive advantage through customer satisfaction and customer retention*, Springer, Berlin (Alemania), págs. 20-48.
- DWYER, F.R., SCHURR, P.H. y OH, S. (1987): “Developing Buyer-Seller Relationships”, *Journal of Marketing*, vol. 51, núm. 2, págs. 11-27.
- EGGERT, A. y HELM, S. (2000): “Determinanten der Weiterempfehlung: Kundenzufriedenheit oder Kundenbindung?”, *Der Markt*, núm. 153, págs. 63-72.
- EKLOF, J.A. y WESTLUND, A (1998): “Customer satisfaction index and its role in quality management”. *Total Quality Management*, vol. 9, núm 4-5, págs. 80-85.
- EUREKA STRATEGIC DEVELOPMENT (2011): “Estudio de Mercado 2010: La postventa de automoción en España”, [<http://www.eurekasd.biz>], consult. 22/12/2011.
- FERNÁNDEZ MÉNDEZ DE ANDÉS, F. (2011): “España: una estabilización con oportunidades”, *Asamblea General de Concesionarios de Mercedes-Benz España, S.A. del 15 de Diciembre de 2011*, (ponencia inédita).
- FESTGE, F. (2006): *Kundenzufriedenheit und Kundenbindung im Investitionsgüterbereich*, DUV, Wiesbaden (Alemania).

- FLEES, L. y SENTURIA, T. (2008): "After-Sales Service Key to Retaining Car Buyers", *BusinessWeek Online*, edición del 23 de Septiembre, [<http://www.businessweek.com>], consult. 04/03/2012.
- FORNELL, C., JOHNSON, M.D., ANDERSON, E.W., CHA, J. y EVERITT BRYANT, B. (1996): "The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings", *Journal of Marketing*, núm. 60, págs. 7–18.
- FORNELL, C., MITHAS, S., MORGESON, F.V., y KRISHNAN, M.S. (2006): "Customer Satisfaction and Stock Prices: High Returns, Low Risk", *Journal of Marketing*, vol. 70, (January), págs. 3–14.
- FROEHLING, H.C. (2007): *The impact of attribute satisfaction on overall satisfaction, attitudinal loyalty and behavioural loyalty*, tesis doctoral, Nova Southeastern University, Fort Lauderdale (EE.UU.).
- GAIARDELLI, P., SACCANI, N. y SONGINI, L. (2007): "Performance measurement systems in after-sales service: an integrated framework", *International Journal of Business Performance Management*, vol. 9, núm. 2, págs. 145-171.
- GAIARDELLI, P., SACCANI, N. y SONGINI, L. (2007)b: "Performance measurement of the after-sales service network: Evidence from the automotive industry", *Computers in Industry*, núm. 58, págs. 698–708.
- GALLAGHER, T., MITCHKE, M.D., ROGERS, M.C. (2005): "Profiting from spare parts", *The McKinsey Quarterly*, núm. 2, págs. 1-7.
- GANNAGE, G.J. (2009): *Assessing SERVQUAL and the Automotive Service Quality model: A comparative study*, tesis doctoral, Northcentral University, Prescott Valley (EE.UU.).
- GIERING, A. (2000): *Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität. Eine Untersuchung moderierender Effekte*, Deutscher Universitäts Verlag, Wiesbaden (Alemania).
- GITOMER, J. (1998): *Customer satisfaction is worthless, customer loyalty is priceless*, Bard Press, Austin (EE.UU.).
- GÓMEZ, M. y OKAZAKI, S. (2009): "Estimating store brand shelf space. A new framework using neutral networks and partial least squares", *International Journal of Marketing Research*, vol. 51, 2, págs. 243-266.
- GRÖNROOS, C. (1984): "A Service Quality Model and Its Marketing Implications", *European Journal of Marketing*, vol. 18, núm. 4, págs. 36-44.

- GRUCA, T.S. y REGO, L.L. (2005): "Customer satisfaction, cash flow, and shareholder value", *Journal of Marketing*, vol. 69, núm. 3, págs. 115-130.
- GT MOTIVE (2012): "Los concesionarios de automoción realizan 11 millones de reparaciones al año", [<http://www.gt motive.com>], consult. 20/02/2012.
- GUMMESSON, E. (1993): *Quality Management in Service Organizations: An Interpretation of the Service Quality Phenomenon and a Synthesis of International Research*, International Service Quality Association, Karlstad (Suecia).
- GUO, C., KUMAR, A. y JIRAPORN, P. (2004): "Customer satisfaction and profitability: is there a lagged effect?", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 12, núm. 3, págs. 129-144.
- GUPTA, S. y ZEITHAML, V. (2006): "Customer Metrics and Their Impact on Financial Performance", *Marketing Science*, vol. 25, núm. 6, Noviembre-Diciembre, págs. 718-739.
- GUSTAFSSON, A., JOHNSON, M.D. y ROOS, I. (2005): "The Effects of Customer Satisfaction, Relationship Commitment Dimensions, and Triggers on Customer Retention", *Journal of Marketing*, vol. 69, núm. 4, págs. 210–218.
- HA, H., JANDA, S. y MUTHALY, S. (2010): "A new understanding of satisfaction model in e-re-purchase situation", *European Journal of Marketing*, vol. 44, núm. 7/8, págs. 997-1016.
- HAIR, J.F., RINGLE, .M. y SARSTEDT, M. (2011): "PLS-SEM: Indeed a silver bullet", *The Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 19, núm. 2, págs. 139-152.
- HAIR, J.F., STARSTEDT, M., RINGLE, C.M. y MENA, J.A. (2012): "An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research", *Journal of the Academy of Marketing Science*, núm. 40, págs. 414-433.
- HAIR, J.F. Jr. (2012): "Using the SmartPLS Software Assessment of Measurement Models", *Kennesaw State University*, Kennesaw (EE.UU.), [<http://www.amtp.org>], consult. 12/08/2013.
 - (2013): "Using the SmartPLS Software Structural Model Assessment", *Kennesaw State University*, Kennesaw (EE.UU.), [<http://www.amtp.org>], consult. 12/08/2013, pág. 2.

- HALLOWELL, R. (1996): "The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 7, núm. 4, págs. 27-42.
- HAM, C.L. (2003): *Service Quality, Customer Satisfaction and Customer Behavioural Intentions in Higher Education*, tesis doctoral, Nova Southeastern University, Fort Lauderdale (EE.UU.).
- HENNEBERG, S.C.M. (1997): "Strategic Loyalty Management. Some Reflections Regarding Customer Retention Instruments in the Automotive Industry", en JOHNSON, M.D., HERRMANN, A., HUBER, F. y GUSTAFSSON, A.: *Customer Retention in the Automotive Industry. Quality, Satisfaction and Loyalty*, Gabler Verlag, Wiesbaden (Alemania), págs. 215–257.
- HENNIG-THURAU, T. y KLEE, A. (1997): "The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Customer Retention: A Critical Reassessment and Model Development", *Psychology & Marketing*, vol. 14, núm. 8, págs. 737-764.
- HENNIG-THURAU, T. y HANSEN, U. (2000): *Relationship marketing - gaining competitive advantage through customer satisfaction and customer retention*, Springer, Berlin (Alemania).
- HENSELER, J., RINGLE, C. y SINKOVICS, R. (2009): "The use of partial least squares path modeling in international marketing", *Advances in International Marketing (AIM)*, vol. 20, págs. 277-320.
- HESKETT, J.L., JONES, T.O., LOVEMAN, G.W., SASSER, W.E.JR., y LEONARD A. (1994): "Putting the service-profit chain to work", *Harvard Business Review*, Marzo-Abril, págs. 164-174.
- HESKETT, J.L. y SASSER, W.E. (2010): "The Service Profit Chain: From Satisfaction to Ownership", en MAGLIO, P.P., KIELISZEWSKI, C.A. y SPOHRER, J.C. (2010): *Handbook of Service Science*, Springer Science + Business Media, Nueva York (EE.UU.), págs. 19-30.
- HESKETT, J.L., SASSER, W.E. y HART, C.W.L. (1990): *Breakthrough Service: Changing the Rules of the Game*, The Free Press, Nueva York (EE.UU.).
- HILL, N. y ALEXANDER, J. (2003): *Manual de satisfacción del cliente y evaluación de la fidelidad*, Aenor, Madrid.

- HINTERHUBER, A. (2004): "Pricing und Kundenzufriedenheit", en HINTERHUBER, H.H. y MATZLER, K. (2004): *Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit - Kundenbindung*. Gabler Verlag, Wiesbaden (Alemania), págs. 463–479.
- HIPFNER, H. y WILDE, K.D. (2006): *Grundlagen des CRM – Konzepte und Gestaltung*, Gabler-Verlag, 2ª edición, Wiesbaden (Alemania).
- HOLLAND, H. Y HEEG, S. (1998): *Erfolgreiche Strategien für die Kundenbindung: Von der Automobilbranche lernen*, Gabler Verlag, Wiesbaden (Alemania).
- HOMBURG, C. y BUCERIUS, M. (2001): "Kundenzufriedenheit als Managementherausforderung" en HOMBURG, C. (2001): *Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen*, Gabler Verlag, 4ª edición, Wiesbaden (Alemania), págs. 51-86.
- HOMBURG, C. y GIERING, A. (2001): "Personal Characteristics as Moderators of the Relationship Between Customer Satisfaction and Loyalty: An Empirical Analysis", *Psychology & Marketing*, vol. 18, núm. 1, págs. 43–66.
- HOMBURG, C., GIERING, A. y HENTSCHEL, F. (1998): "Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung", *Institut für Marktorientierte Unternehmensführung an der Universität Mannheim*, Mannheim (Alemania), [<http://www.imu-mannheim.de>], consult. 19/02/2012.
- HOMBURG, C., GIERING, A. y MENON, A. (1999): "Relationship Characteristics as Moderators of the Satisfaction-Loyalty Link: Findings in a Business-to-Business Context", *Institut für Marktorientierte Unternehmensführung an der Universität Mannheim*, Mannheim (Alemania), [<http://www.imu-mannheim.de>], consult. 02/10/2012.
- HOMBURG, C. y KOSCHATE, N. (2007): "Kundenzufriedenheit und Kundenbindung", en ALBERS, S. y HERRMANN, A. (2007): *Handbuch Produktmanagement*, Gabler Verlag, Wiesbaden (Alemania), cuarta parte, capítulo 2, págs. 843-867.
- HOMBURG, C., KOSCHATE, N., y HOYER, W.D. (2005): "Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship Between Customer Satisfaction and Willingness to Pay", *Journal of Marketing*, vol. 69, núm. 2, págs. 84–96.
- , - y - (2006): "The Role of Cognition and Affect in the Formation of Customer Satisfaction: A Dynamic Perspective", *Journal of Marketing*, vol. 70, Julio, págs. 21-31.

- HOMBURG, C. y STOCK, R. (2001): “Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit“, en HOMBURG, C. (2001): *Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen*, 4ª edición, Gabler Verlag, Wiesbaden (Alemania), págs. 17–50.
- HOROVITZ, J. (1993): *La calidad del servicio [a la conquista del cliente]*, McGraw-Hill, Madrid.
- HUETE, L.M. (2003): *Servicios y beneficios [la fidelización de clientes y empleados, la inteligencia emocional en los negocios]*, Deusto, Bilbao.
- HULLAND, J. (1999): “Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies“, *Strategic Management Journal*, núm. 20, págs. 195-204.
- IBM CORPORATION (2012): *IBM SPSS Statistics for Windows*, 21.0, Armonk (EE.UU.).
- JACOBY, J., CHESTNUT, R.W. y FISHER, W.A. (1978): “A behavioural process approach to information acquisition in nondurable purchasing“, *Journal of Marketing Research*, vol. 15, núm. 4, págs. 532-544.
- JAMIESON, L.F. y BASS, F.M. (1989): “Adjusting Stated Intention Measures to Predict Trial Purchase of New Products: A Comparison of Models and Methods“, *Journal of Marketing Research*, vol. 26, núm. 3, págs. 336–45.
- JARONSKI, W. (2004): *Customer Satisfaction and Loyalty Research: A Bayesian Network Approach*, tesis doctoral, Universiteit Limburg (Bélgica).
- JIAN-LING, W, SI-FENG, L., YUAN-QI, W. y NAI-MING, X. (2008): “Evaluation of Customer Satisfaction in Automobile After-Sales Service based on Grey Incidence Analysis“, *International Conference on Systems, Man and Cybernetics*, [<http://www.ieee.org>], consult. 20/02/2011, págs. 2386-2389.
- JIEPING, H., JIYING, F. y WENYAN, F. (2010): “Customer Lifetime Value Model Based on Customer Satisfaction“, *2nd International Conference on Information Science and Engineering (ICISE)*, [<http://www.ieee.org>], consult. 20/02/2011.
- JOHNSON, M.D., ANDERSON, E.W., y FORNELL, C. (1995): “Rational and Adaptive Performance Expectations in a Customer Satisfaction Framework“, *Journal of Consumer Research*, vol. 21, núm. 4, págs. 695–707.

- JOHNSON, M.D., GUSTAFSSON, A., ANDREASSEN, T.W., LERVIK, L. y CHA, J. (2000): "The Evolution and Future of National Customer Satisfaction Index Models", *Journal of economic Psychology*, Vol. 22, Núm. 2, págs. 217-245.
- JOHNSON, M.S., GARBARINO, E. y SIVADAS, E. (2006): "Influences of Customer Differences of Loyalty, Perceived Risk and Category Experience on Customer Satisfaction", *International Journal of Market Research*, núm. 48, págs. 601-622.
- JONES, T.O. y SASSER, W.E. (1995): "Why satisfied customers defect", *Harvard Business Review*, vol. 73, págs. 1-14.
- KALBFELL, K.H. (2004): "Markenführung in der Automobilindustrie am Beispiel der BMW Group", en BRUHN, M. (2004): *Handbuch Markenführung*, tomo 3, 2ª Edición, Gabler Verlag, Wiesbaden (Alemania), págs. 1927-1952.
- KALMBACH, R. (2003): "Von der Technik zum Kunden. Was die Automobilindustrie von anderen Branchen lernen kann und muss", en GOTTSCHALK, B. y KALMBACH, R. (2003): *Markenmanagement in der Automobilindustrie. Die Erfolgsstrategien internationaler Top-Manager*. Wiesbaden, Gabler Verlag, Wiesbaden (Alemania), págs. 33-58.
- KALWANI, M.U. y NARAYANDAS, N. (1995): "Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships. Do They Pay Off for Supplier Firms?", *Journal of Marketing*, vol. 59, núm. 1, págs. 1-16.
- KAMAKURA, W.A., MITTAL, V., ROSA, F. y MAZZON, J.A. (2002): "Assessing the Service-Profit Chain", *Marketing Science*, vol. 21, núm. 3, págs. 294-317
- KEININGHAM, T.L., PERKINS-MUNN, T. y EVANS, H. (2003): "The Impact of Customer Satisfaction on Share of Wallet in a Business-to-Business Environment," *Journal of Service Research*, vol. 6, núm.1, págs. 37-50.
- KIM, K.J., KIM, H.J. y KWON, R.H. (2010): "Evaluating the Impact of a Loyalty Program: A Case Study in Automobile Industry", *7TH International Conference on Service Systems and Service Management (ICSSSM)*, [<http://www.ieee.org>], consult. 20/02/2011.
- KLOSS, R., SCHMIDT, A. y WINTERHOFF, M. (2005): "CRM in der Automobilindustrie", en: BRUHN, M. y HOMBURG, C. (2005): *Handbuch Kundenbindungsmanagement*, Gabler Verlag, Wiesbaden (Alemania), págs. 820-835.
- KOTLER, P. (2006): *Dirección de marketing*, 12ª Edición, Pearson Prentice Hall, Madrid.

- , (2008): *Fundamentos de marketing*, Pearson Educación, Madrid.
- KUHLO, J. y MATTHIES, H. (2005): "CRM in der Automobil-Industrie", *GRIN Verlag GmbH*, Munich (Alemania), [<http://www.grin.com>], consult. 05/02/2010.
- KUMAR, P. (1996): *Customer Satisfaction, Customer Retention, and Customer Partnerships*, Purdue University, West Lafayette (EE.UU.).
 - , (1999): "The Impact of Long-Term Client Relationship on the Performance of Business Service Firms", *Journal of Service Research*, vol. 2, núm. 1, págs. 4–18.
- KUMAR, V., PETERSEN, J.A. y LEONE, R.P. (2007): "How Valuable is Word of Mouth?", *Harvard Business Review*, vol. 85, núm. 10, págs. 139–146.
- KURATA, H. y NAM, S.H. (2010): "After-sales Service Competition in a Supply-Chain: Optimization of Customer Satisfaction Level or Profit or Both?", *International Journal of Production Economics*, núm. 127, págs. 136-146.
- LELE, M.M. (1997): "After-sales service: necessary evil or strategic opportunity?", *Managing Service Quality*, vol. 7, núm. 3, págs. 141-145.
- LEMON, K.N., WHITE, T.B. y WINER, R.S. (2002): "Dynamic Customer Relationship Management: Incorporating Future Considerations into the Service Retention Decision", *Journal of Marketing*, vol. 66, núm. 1, págs. 1–14.
- LEU, W.J. (2009): *The relationship between web-based service quality and customer loyalty*, tesis doctoral, Nova Southeastern University, Fort Lauderdale (EE.UU.).
- LI, H.J. (2008): "The Study on the Relationship between Customer Satisfaction and Brand Loyalty in Domestic Car Industry", Tesina, *Universidad Nacional de Ciencia y Tecnología de Taiwan*, [<http://www-e.ntust.edu.tw>], consult. 11/02/2011.
- LIAO, S.H., CHUNG, Y. C., HUNG, Y. R. y WIDOWATI, R. (2010): "The Impacts of Brand Trust, Customer Satisfaction, and Brand Loyalty on Word-of-Mouth", *Proceedings of the 2010 IEEE IEEM*, [<http://www.ieee.org>], consult. 20/02/2011.
- LIMBECK, M. (2009): *Das neue Hardselling*, Gabler Verlag, Wiesbaden (Alemania).
- LIN, C.H. (2005): *Relationship between guest perceptions of service quality and customer loyalty in the hotel industry in south Florida*, tesis doctoral, Lynn University, Boca Ratón (EE.UU.).

- LIU, A.H. (1998): *Examining the role of customer value, customer satisfaction, and perceived switching costs: a model of repurchase intention for business-to-business services*, tesis doctoral, Georgia State University, Atlanta (EE.UU.).
- LLORÉNS, F.J. y FUENTES, M. (2005): *Gestión de la calidad empresarial: fundamentos e implantación*, Ediciones Pirámide, Madrid.
- LUO, X. y HOMBURG, C. (2007): "Neglected Outcomes of Customer Satisfaction", *Journal of Marketing*, vol. 71, Núm 2, Págs 133–149.
- MÄGI, A.W. (2003): "Share of Wallet in Retailing: The Effects of Customer Satisfaction, Loyalty Cards and Shopper Characteristics", *Journal of Retailing*, vol. 79, núm. 2, págs. 97–106.
- MEFFERT, H. (2005): "Kundenbindung als Element moderner Wettbewerbsstrategien", en BRUHN, M. Y HOMBURG, C. (2005): *Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM*, 5ª Edición, Gabler Verlag, Wiesbaden (Alemania), págs. 145-165.
- MENDOZA, J.A. (2006): "Medición de la calidad de servicio", [<http://www.monografias.com>], consult. 14/01/2010.
- MEYER, A. (2010): *Kundenbindung im gewerblichen Automobilmarkt: Eine empirische Kausalanalyse*, Gabler Verlag, Wiesbaden (Alemania).
- MITTAL, B. y LASSAR, W.M. (1998): "Why do customers switch? The dynamics of satisfaction versus loyalty", *Journal of Services Marketing*, vol. 12, núm. 2, págs. 177-194.
- MITTAL, V. y KAMAKURA W. (2001): "Satisfaction, Repurchase Intent, and Repurchase Behaviour: Investigating the Moderating Effects of Customer Characteristics", *Journal of Marketing Research*, vol. 38, núm. 1, págs. 131–142.
- MITTAL, V., KATRICHIS, J., FORKIN, F. y KONKEL, M. (1994): "Does Satisfaction With Multi-Attribute Products Vary Over Time? A Performance Based Approach", *Advances in Consumer Research*, vol. 21, págs. 412–417.
- MITTAL, V., KATRICHIS, J.M. y KUMAR, P. (2001): "Attribute Performance and Customer Satisfaction over Time: Evidence from Two Field Studies", *Journal of Services Marketing*, núm. 15, págs. 343–56.

- MITTAL, V., KUMAR, P. y TSIROS, M. (1999), "Attribute-Level Performance, Satisfaction, and Behavioural Intentions over Time: A Consumption-System Approach", *Journal of Marketing*, vol. 63, núm. 2, págs. 88–101.
- MITTAL, V., ROSS, W.T. y BALDASARE, P.M. (1998): "The Asymmetric Impact of Negative and Positive Attribute-Level Performance on Overall Satisfaction and Repurchase Intentions", *Journal of Marketing*, vol. 62, núm. 1, págs. 33–47.
- MORGAN, R.M., CRUTCHFIELD, T.N. y LACEY, R. (2000): "Patronage and Loyalty Strategies: Understanding the Behavioural and Attitudinal Outcomes of Customer Retention Programs", en HENNIG-THURAU, T. y HANSEN, U. (2000): *Relationship marketing - gaining competitive advantage through customer satisfaction and customer retention*, Springer, Berlin (Alemania), págs. 71-87.
- MORGAN, N.A. y REGO, L.L. (2006): "The Value of Different Customer Satisfaction and Loyalty Metrics in Predicting Business Performance", *Marketing Science*, vol. 25, núm. 5, págs. 426–439.
- MOROWITZ, V. y SCHMITTEIN, D. (1992): "Using segmentation to improve sales forecasts based on purchase intent: Which "Intenders" actually buy?", *Journal of Marketing Research*, vol. 29, núm. 4, págs. 391–405.
- MOYANO, J. y MARTINEZ, P.J. (2012): *Determinantes de la competitividad de los concesionarios de automoción en España*, Septem Ediciones, Oviedo.
- MUKHERJEE, S. P. (2003): "Measurement of Customer Satisfaction", *Synergy of R&D and Marketing*, págs. 185-191.
- MÜLLER, P., BRANDL, S. y PASSARGE, C. (2008): "Ungenutzte Potenziale der Kundenbindung durch geplante, bewertete und gesteuerte After Sales Services heben", en KEUPER, F. y HOGENSCHURZ, B. (2008): *Sales & Service - Management, Marketing, Promotion und Performance*, Volumen II, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden (Alemania), págs. 292-319.
- NAM, S. (2010): *Quantifying the effect of service quality and word of mouth on customer acquisition, usage and retention*, tesis doctoral, University of Chicago, Chicago (EE.UU.).
- NERDINGER, F.W. y NEUMANN, C. (2007): "Kundenzufriedenheit und Kundenbindung", en MOSER, K. (2007): *Wirtschaftspsychologie*, Springer Medizin Verlag, Heidelberg (Alemania), págs. 127-146.

- OLIVA, T.A., OLIVER, R.L. y MACMILLAN, I. C. (1992): "A catastrophe model for developing service satisfaction strategies", *Journal of Marketing*, vol. 56, núm. 3, págs. 83–95.
- OLIVER, R.L. (2010): *Satisfaction: a Behavioural Perspective on the Consumer*, 2ª edición, M.E. Sharpe, Armonk (EE.UU.).
- OLIVER, R.L. (1980): "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions", *Journal of Marketing Research*, núm. 17, págs. 460–469.
 - , (1993): "Cognitive, Affective, and Attribute Bases of the Satisfaction Response", *Journal of Consumer Research*, núm. 20, págs. 418–430.
- OLIVER, R.L., RUST, R.T. y VARKI, S (1997): "Customer Delight: Foundations, Findings, and Managerial Insight", *Journal of Retailing*, núm. 73, págs. 311–36.
- OLORUNNIWO, F., HSU, M.K. y UDO, G.J. (2006): "Service quality, customer satisfaction, and behavioural intentions in the service factory", *Journal of Services Marketing*, vol. 20, núm. 1, págs. 59-72.
- OLSEN, S.O. (2002): "Comparative evaluation and the relationship between quality, satisfaction, and repurchase loyalty", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 30, núm. 3, págs. 240-249.
- OLSEN, L.L., y JOHNSON, M.D. (2003): "Service Equity, Satisfaction, and Loyalty: From Transaction-Specific to Cumulative Evaluations", *Journal of Service Research*, vol. 5, núm. 3, págs. 184–197.
- PARASURAMAN, A., BERRY, L. y ZEITHAML, V. (1991): "Understanding customer expectations of service", *Sloan Management Review*, vol. 32, núm. 3, págs. 21-35.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. y BERRY, L. (1985): "A conceptual model of service quality and its implications for future research", *Journal of Marketing*, vol. 49, núm. 4, págs. 41-50.
 - , - y - (1988): "Servqual: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality", *Journal of Retailing*, vol. 64, Num. 1, págs. 12-40.
- PETERSON, R.A. y WILSON, W.R. (1992): "Measuring Customer Satisfaction: Fact and Artifact", *Journal of the Academy of Marketing Science*, núm. 20, págs. 61–71.
- PORTER, M.E (1980): *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, Nueva York (EE.UU.).

- PRICEWATERHOUSECOOPERS (2012): "Foro Automoción de PwC: El futuro de la distribución del sector se decide hoy. Claves para elegir la dirección adecuada", [<http://www.pwc.es>], consult. 19/01/2012.
- PRIETO, A., MARTÍNEZ, M., RINCÓN Y. y CARBONELL, D. (2007): "Importancia de la postventa en la mezcla de mercadeo actual", *Revista Negotium*, Año 3, núm. 7, págs. 47-64.
- PRUDENT, C. y SELBACH, D. (2005): "Wie Sie aus Kunden Fans machen", *Impulse – das Unternehmer Magazin*, núm. 11, págs. 18-30.
- RASTROLLO, M. y MARTÍNEZ, P. (2003): "El mercado de servicios postventa del automóvil: Tendencias hacia un nuevo modelo de organización", *Boletín económico del ICE*, núm. 2.790, págs. 17-29.
- REICHHELD, F. (1993): "Loyalty-Based Management", *Harvard Business Review*, vol. 71, núm. 2, págs. 64–73.
 - (1999): "Loyalität und die Renaissance des Marketing", en PAYNE, A. y RAPP, R. (1999): *Handbuch Relationship Marketing. Konzeption und erfolgreiche Umsetzung*, Vahlen Verlag, Munich (Alemania), págs. 49–67.
 - (2003): "The one number you need to grow", *Harvard Business Review*, vol. 81, núm. 12, págs. 46–54.
- REICHHELD, F. y SASSER, W. (1990): "Zero defections: quality comes to services", *Harvard Business Review*, núm. 68, págs. 105-112.
- REICHHELD, F. y TEAL, T. (1996): *The Loyalty Effect. The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*, Harvard Business School Press, Boston (EE.UU.).
- REINARTZ, W.J. y KUMAR, V. (2002): "The Mismanagement of Customer Loyalty", *Harvard Business Review*, vol. 80, núm. Julio, págs. 86–94.
- REY, M. (1999): *Calidad del servicio al cliente y gestión de reclamaciones teoría y casos*, Ceade, Sevilla.
- RIGDON, E.E., RINGLE, C.M. y SARSTEDT, M. (2010): "Structural modeling of heterogeneous data with partial least squares", en MALHOTRA, N.K. (2010): *Review of Marketing Research*, vol. 7, Emerald Group Publishing Limited, Bingley (Reino Unido), págs. 255-296.

- RIGOPOULOU, I.D., CHANIOTAKIS, I.E., LYMPEROPOULOS, C. y SIOMKOS, G.I. (2008): "After-sales Service Quality as an Antecedent of Customer Satisfaction. The case of electronic appliances", *Managing Service Quality*, vol. 18, núm. 5, págs. 512-527.
- RINGLE, C.M. (2006): Segmentation for Path Models and Unobserved Heterogeneity: "The Finite Mixture Partial Least Squares Approach", *Research Papers on Marketing and Retailing of the University of Hamburg*, núm. 35.
- RINGLE, C.M., WENDE, S., WILL, A. (2005): *SmartPLS 2.0 (M3) Beta*, SmartPLS, Hamburgo (Alemania), [<http://www.smartpls.de>], consult. 09.06.2013.
 - (2010): "Finite Mixture Partial Least Squares Analysis: Methodology and Numerical Examples", en ESPOSITO V. (2010): *Handbook of Partial Least Squares*, Springer-Verlag, Heidelberg (Alemania), págs. 195-218.
- ROLAND BERGER STRATEGY CONSULTANTS (2003): "Kundenbindungs-programme in großen deutschen Unternehmen", [<http://www.rolandberger.com>], consult. 14/11/2011.
- ROSS, L.W., FLEMING, R.S., FABES, K.J. y FRANKL, R. (1999): "Gender Effects on Customer Satisfaction with Employment Services", *Career Development International*, núm. 4, págs. 270-76.
- RUST, D.T. y BHALLA, G. (2010): "Customer Equity: Driving the Value of the Firm by Increasing the Value of Customers", en MAGLIO, P.P., KIELISZEWSKI, C.A. y SPOHRER, J.C. (2010): *Handbook of Service Science*, Springer Science + Business Media, Nueva York (EE.UU.), págs. 61-78.
- RUST, R.T., LEMON, K.N. y ZEITHAML, V.A. (2004): "Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy", *Journal of Marketing*, vol. 68, núm. 1, págs. 109-127.
- RUST, R.T., MOORMAN, C., y DICKSON, P.R. (2002): "Getting Return on Quality: Revenue Expansion, Cost Reduction, or Both?", *Journal of Marketing*, vol. 66, núm. 4, págs. 7-24.
- RUST, R.T. y OLIVER, R.L. (1994): *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, Sage Publications, Thousand Oaks (EE.UU.), págs. 72-94.
- RUST, R.T. y ZAHORIK, A.J. (1993): "Customer Satisfaction, Customer Retention, and Market Share", *Journal of Retailing*, vol. 69, núm. 2, págs. 93-116.

- RUST, R.T., ZAHORIK, A.J. y KEININGHAM, T.L. (1995): "Return on quality (ROQ): making service quality financially accountable", *Journal of Marketing*, vol. 59 Núm. 2, págs. 58-70.
- RYAN, A.M., SCHMIT, M.J. y JOHNSON, R. (1996): "Attitudes and Effectiveness: Examining Relations at an Organizational Level", *Personnel Psychology*, vol. 49, núm. 4, págs. 853–882.
- SAAB, S. (2007): *Commitment in Geschäftsbeziehungen*, Gabler Verlag, Wiesbaden (Alemania).
- SACCANI, N., JOHANSSON, P. y PERONA, M. (2007): "Configuring the after-sales service supply chain: A multiple case study", *International Journal of Production Economics*, núm. 110, págs. 52–69.
- SACCANI, N., SONGINI, L. y GAIARDELLI, P. (2006): "The role and performance measurement of after-sales in the durable consumer goods industries: an empirical study", *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 55, núm. 3/4, págs. 259-283.
- SALEEBY, J.E. (2008): *Examining the Relationship between Service Quality and Customer Loyalty in Lebanese Restaurants*, tesis doctoral, Northcentral University, Prescott Valley (EE.UU.).
- SANTESMASES, M. (1996): *Términos de marketing diccionario-base de datos*, Ediciones Pirámide, Madrid.
 - , (2012): *Marketing conceptos y estrategias*, 6ª Edición, Ediciones Pirámide, Madrid.
 - , (2009a): *Fundamentos de marketing*, Ediciones Pirámide, Madrid.
 - , (2009b): *DYANE versión 4 diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados*, Ediciones Pirámide, Madrid.
- SARRO ÁLVAREZ, M.M. (2000): *Las estrategias de producto de las Cajas de Ahorros españolas dirigidas al segmento de Empresas*, Caja de Guadalajara, Guadalajara.
- SCHMENNEN, R.W. (1986): "How can service businesses survive and prosper?", *Sloan Management Review*, vol. 27, núm. 3, págs. 21-32.
- SCHNEIDER, B. y BOWEN, D.E. (1995): *Winning the Service Game*, HBS Press, Boston (EE.UU.).

- y -, (2010): "Winning the Service Game: Revisiting the Rules by Which People Co-Create Value", en MAGLIO, P.P., KIELISZEWSKI, C.A. y SPOHRER, J.C. (2010): *Handbook of Service Science*, Springer Science + Business Media, Nueva York (EE.UU.), págs. 31-60.
- SCHREIBER, K. (2010): *After-Sales-Management: Eine theoretische und empirische Untersuchung*, TCW Transfer-Centrum CmbH & Co., Munich (Alemania).
 - SEIDERS, K., VOSS, G.B., GREWAL, D. y GODFREY, A.L. (2005): "Do Satisfied Customers Buy More? Examining Moderating Influences in a Retailing Context", *Journal of Marketing*, núm. 69, págs. 26–43.
 - SEVERT, D.E. (2002): *The customer's path to loyalty: a partial test of the relationships of prior experience, justice and customer satisfaction*, tesis doctoral, Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg (EE.UU.).
 - SIMON, H. y HOMBURG, C. (1998): *Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen*, 3ª Edición, Gabler Verlag, Wiesbaden (Alemania).
 - SIRIKIT, A. (2000): *Service Quality, Customer Behavioural Intentions, and Customer Retention of Telecommunication Services in Thailand*, tesis doctoral, Nova Southeastern University, Fort Lauderdale (EE.UU.).
 - SLOTEGRAAF, R.J. y INMAN, J.J. (2004): "Longitudinal Shifts in the Drivers of Satisfaction with Product Quality: The Role of Attribute Resolvability", *Journal of Marketing Research*, núm. 41, págs. 269–280.
 - SPITERI, J.M. (2003): *Customer value (CV), overall satisfaction, end-user loyalty and market performance in detail intensive industries (DII)*, tesis doctoral, Nova Southeastern University, Fort Lauderdale (EE.UU.).
 - STAHL, H.K. (2002): "Kundenloyalität kritisch betrachtet", en HINTERHUBER, H.H. y MATZLER, K. (2002): *Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung*, 3ª Edición, Gabler Verlag, Wiesbaden (Alemania), págs. 97–115.
 - STEVENS, S.S. (1946): "On the Theory of Scales of Measurement", *Science*, núm. 103, págs. 677-680

- STOCK, R.M. (2005): "Can Customer Satisfaction Decrease Price Sensitivity in Business-to-Business Markets?", *Journal of Business-to-Business Marketing*, vol. 12, núm. 3, págs. 59–87.
- STORBACKA, K., STRANDVIK, T. y GRÖNROOS, C. (1994): "Managing customer relationships for profit: the dynamics of relationship quality", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 5, núm. 5, págs. 21-38.
- SUH, J.C. y YI, Y. (2006): "When Brand Attitudes Affect the Customer Satisfaction-Loyalty Relation: The Moderating Role of Product Involvement", *Journal of Consumer Psychology*, vol. 16, núm. 2, págs. 145–155.
- SZYMANSKI, D. M. y HENARD, D. H. (2001): "Customer Satisfaction. A Meta-Analysis of the Empirical Evidence", *Journal of the Academy of Marketing Science*, núm. 29, págs. 16–35
- TAN, H., YU, K. y YIN, Z. (2009): "Study on the Service Station on Performance Evaluation for the Automotive Aftermarket Repair and Maintenance", *International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering*, [<http://www.ieee.org>], consult. 20/02/2011.
- TAX, S. S. y BROWN, S.W. (2000): "Service recovery: Research insights and practice", en SWARTZ, T. A. y IACOBUCCI, D. (2000): *Handbook of services marketing and management*, Sage, Thousand Oaks (EE.UU.), págs. 271-286.
- TEPECI, M. (1999): "Increasing brand loyalty in the hospitality industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 11, núm. 5, págs. 223-9.
- TOELLE, S. (2006): *The linkages among service quality attributes, customer value, customer satisfaction and customer loyalty in Indonesian retail banking settings*, tesis doctoral, Nova Southeastern University, Fort Lauderdale (EE.UU.).
- TOH, R.S., HU, M.Y. y WITHIAM, H. (1993): "Service: the key to frequent guest programs", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 34, núm. 3, págs. 66-72.
- TOLBA, A.H. (2006): *Integrating customer-based brand equity with brand market performance: an empirical investigation of the U.S. automotive industry*, tesis doctoral, George Washington University, Washington (EE.UU.).

- TOWNSEND, J.D. (2005): *Sources and consequences of brand equity in the automotive industry*, tesis doctoral, Michigan State University, East Lansing (EE.UU.).
- TRASORRAS, R.J. (2008): *The relationship of value, satisfaction and loyalty on customer retention in the professional service sector*, tesis doctoral, Nova Southeastern University, Fort Lauderdale (EE.UU.).
- ULLMAN, J.B., y BENTLER, P.M. (2001): "Structural equation modelling", en WEINER, I.B.: *Handbook of Psychology*, 2ª edición, John Wiley & Sons, Hoboken (EE.UU.), págs. 661-691.
- VAN DOORN, J. y VERHOEF, P.C. (2008): "Critical Incidents and the Impact of Satisfaction on Customer Share", *Journal of Marketing*, núm. 72, núm. 4, págs. 123–142.
- VARKI, S. y RUST, R.T. (1997): "Satisfaction Is Relative: Apply Analysis of Variance Techniques to Determine if Your CSM Scores Measure Up", *Marketing Research*, núm. 9, págs. 15–19.
- VAVRA, T.G. (2002): *Cómo medir la satisfacción del cliente según la ISO 9001:2000*, Fundación Confemetal, Madrid.
- VENN, S. Y FONE, D.L. (2005): "Assessing the Influence of Socio-Demographic Factors and Health Status on Expression of Satisfaction with GP Services", *Clinical Governance*, núm. 10, págs. 118–25.
- VERHOEF, P.C. (2003): "Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development", *Journal of Marketing*, núm. 67, págs. 30–45.
- VERHOEF, P.C. y LANGERAK, F. (2002): "Eleven Misconceptions About Customer Relationship Management", *Business Strategy Review*, vol. 13, núm. 4, págs. 70–76.
- VIEIRA MARANGON, V.L. (2010): *El marketing de relaciones de las universidades privadas de Brasil: efectos de la orientación al aprendizaje y al mercado*, tesis doctoral, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.
- VOSS, G.B., GODFREY, A. y SEIDERS, K. (2010): "How Complementarity and Substitution Alter the Customer Satisfaction-Repurchase Link", *Journal of Marketing*, vol. 74, Noviembre, págs. 111-127.

- WALSH, G., EVANSCHITZKY, H. y WUNDERLICH, M. (2008): "Identification and analysis of moderator variables. Investigating the customer satisfaction-loyalty link", *European Journal of Marketing*, vol. 42, núm. 9/10, págs. 977-1004.
- WANG, X., CHEN, Y.H. y TSAI, S.C. (2010): "Personality Traits as Moderators of the Relationship between Customer Satisfaction and Loyalty", *7th International Conference on Service Systems and Service Management (ICSSM)*, [<http://www.ieee.org>], consult. 20/02/2011.
- WECKER, F. (2004): *Kundenbindung im Markenportfolio. Ein Beitrag zur Erhöhung der Kundenbindung unter besonderer Berücksichtigung der Automobilindustrie*, Verlag Peter Lang, Frankfurt am Main: (Alemania).
- WIKIPEDIA (2013): "SPSS", [<http://es.wikipedia.org/wiki/SPSS>], consult. 13/08/2013.
- WILDEMANN, H. (2005): "Wachstumsorientiertes Kundenbeziehungs-management statt König-Kunde-Prinzip", *TCW GmbH & Co. KG*, [<http://www.tcw.de>], consult. 05/02/2010.
- - , (2006): "Profitable Serviceleistungen oder Service als Kundenbindungsinstrument?", en BARKAWI, K., BAADER, A. y MONTANUS, S. (2006): *Erfolgreich mit After Sales Services: Geschäftsstrategien für Servicemanagement und Ersatzteillogistik*, Springer-Verlag, Heidelberg (Alemania), págs. 57-72.
- WILSON, T., BOSTRÖM, U. y LUNDIN, R. (1999): "Communications and expectations in After-Sales service provision: experiences of an international Swedish firm", *Industrial Marketing Management*, núm. 28, págs. 381-394.
- WISE, R., y BAUMGARTNER, P. (1999): "Go downstream: The new profit imperative in manufacturing", *Harvard Business Review*, vol. 77, núm. 5, págs. 133-141.
- WOLD, H. (2006): "Partial Least Squares", *Encyclopedia of Statistical Sciences*, John Wiley & Sons, Hoboken (EE.UU.), [onlinelibrary.wiley.com].
- WU, K.W. (2006): *Service quality, customer satisfaction, and customer loyalty in consumer electronics e-tailers: a structural modelling approach*, tesis doctoral, Lynn University, Boca Ratón (EE.UU.).
- WU, P.C. (2008): "The Effect of Perceived Value and Service Quality on Customer Satisfaction and Customer Loyalty in the Case of a Domestic Automobile Maintenance Company", *Universidad Nacional de Ciencia y Tecnología de Taiwan*, [<http://www.ntust.edu.tw>], consult. 11/02/2011.

- YI, Y. y LA, S. (2004): "What influences the relationship between customer satisfaction and repurchase intention? Investigating the effects of adjusted expectations and customer loyalty", *Psychology & Marketing*, vol. 21, núm. 5, págs. 351-73.
- YONG, Y. (2010): "Research on Correlation between Customer Satisfaction and Brand Loyalty of Service with Experience Qualities", *International Conference on E-Business and E-Government*, [<http://www.ieee.org>], consult. 20/02/2011.
- YUN, C. (2003): *The drivers and antecedents of satisfaction, trust, commitment, and loyalty among Chinese customers*, tesis doctoral, University of Texas-Pan American, Edinburg (EE.UU.).
- YU, Y. y DEAN, A. (2001): "The contribution of emotional satisfaction to consumer loyalty", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 12, núm. 3, págs. 234-50.
- ZEITHAML, V., BERRY, L. y PARASURAMAN, A. (1996): "The behavioural consequences of service quality", *Journal of Marketing*, núm. 60, págs. 31-46.
- ZEITHAML, V., PARASURAMAN, A. y BERRY, L. (1990): *Delivering Quality Service*, The Free Press, Nueva York (EE.UU.).
 - , (1993): *Calidad total en la gestión de servicios. Cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores*, Ed. Díaz de Santos, Madrid.
- ZHANG, J.Q., DIXIT, A. y FRIEDMAN, R. (2010): "Customer loyalty and lifetime value: an empirical investigation of consumer packaged goods", *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 18, núm. 2, págs. 127-139.
- ZHANG, J.B., NG, B.T.J., WONG, M.M., y ZHUANG, L.Q. (2005): "Manufacturing service negotiation and resource management: A QoS Approach", *International Conference on Control and Automation*, [<http://www.ieee.org>], consult. 26/02/2012.

ÍNDICE DE TABLAS

Núm.	Título	Página
2.3.1	Del marketing transaccional al marketing relacional.	28
2.15.2.	Instrumentos de la gestión de la fidelidad del cliente.	135
3.3.7.1.	Ejemplos de marcas de automóviles <i>premium</i> y generalistas.	199
4.2.1.1.	Estudios en entorno B2C (relaciones comerciales entre empresa y cliente final).	230
4.2.1.2.	Estudios en entorno B2B (relaciones comerciales entre empresas).	232
4.2.2.1.	Tesis doctorales sobre calidad de servicio, satisfacción y fidelidad.	240
4.3.1.	Estudios relacionados con la fidelidad de clientes en el sector de automoción.	245
4.3.2.	Tesis doctorales en el marco del sector de automoción.	252
5.4.1.	Hipótesis de estudio.	279
5.6.1.	Definición de las variables de estudio.	286
5.8.1.	Técnicas estadísticas utilizadas.	296
5.8.2.2.1	Diferencias entre PLS y otros métodos.	302
5.8.2.2.2.1.	Valoración de modelos reflectivos.	309
5.8.2.2.2.2.	Valoración de modelos formativos.	310
5.8.2.2.3.3.	Valoración de Modelos estructurales.	316
5.9.2.3.1.	Recodificación tipo de intervención.	324
6.2.1.1.	Marca del vehículo.	327
6.2.1.2.	Edad del encuestado.	327
6.2.1.4.	Edad del encuestado en intervalos.	328
6.2.1.5.	Edad del encuestado por marcas.	329
6.2.1.6.	Sexo del encuestado.	330
6.2.1.7.	Sexo del encuestado por marca.	330
6.2.1.8.	Vigencia de la garantía.	331
6.2.1.9.	Vigencia de la garantía por marca.	331
6.2.1.10.	Tipo de intervención.	332
6.2.1.11.	Tipo de intervención por marca.	332
6.2.2.1.	Satisfacción con el servicio.	333
6.2.2.2.	Satisfacción con el servicio por marca.	333
6.2.2.3.	Fidelidad al taller.	334
6.2.2.4.	Fidelidad al taller por marca.	334
6.2.2.5.	Lealtad a la red oficial.	335
6.2.2.6.	Lealtad a la red oficial por marca.	336
6.2.2.7.	Fidelidad al taller y satisfacción.	336
6.2.2.9.	Relación entre satisfacción y fidelidad para la marca generalista.	337
6.2.2.10.	Relación entre satisfacción y fidelidad para la marca <i>premium</i> .	338
6.2.2.11.	Relación entre satisfacción y lealtad.	339
6.2.2.12.	Relación entre satisfacción y lealtad para la marca generalista.	339
6.2.2.13.	Relación entre satisfacción y lealtad para la marca <i>premium</i> .	340
6.2.3.1.	Contrastación de hipótesis mediante el análisis básico.	341
6.3.1.1.	ACM fidelidad al taller.	342
6.3.1.2.	Variable explicativa 1: MARCA - Marca del vehículo.	342

Núm.	Título	Página
6.3.1.3.	Variable explicativa 2: SATISF - ¿Cuál es su nivel global de satisfacción con el servicio recibido durante la visita al taller?	343
6.3.1.4.	Variable explicativa 3: GARCAT - ¿Estaba el vehículo en garantía cuando volvió al taller? (1 = No; 2 = Sí).	343
6.3.1.5.	Variable explicativa 4: INTERV - ¿Qué tipo de intervención se realizó en el vehículo durante la visita inicial?	343
6.3.1.6.	Variable explicativa 5: EDAD_CAT - Edad del encuestado.	344
6.3.1.7.	Variable explicativa 6: SEXO - Sexo del encuestado.	344
6.3.1.9.	Resultados del análisis AID para la fidelidad al taller.	346
6.3.1.10.	Segmentos finales.	346
6.3.2.1.	ACM lealtad a la red oficial.	348
6.3.2.2.	Variable explicativa 1: MARCA - Marca del vehículo.	348
6.3.2.3.	Variable explicativa 2: SATISF - ¿Cuál es su nivel global de satisfacción con el servicio recibido durante la visita al taller?	349
6.3.2.4.	Variable explicativa 3: GARCAT - ¿Estaba el vehículo en garantía cuando volvió al taller? (1 = No; 2 = Sí).	349
6.3.2.5.	Variable explicativa 4: INTERV - ¿Qué tipo de intervención se realizó en el vehículo durante la visita inicial?	349
6.3.2.6.	Variable explicativa 5: EDAD_CAT - Edad del encuestado.	350
6.3.2.7.	Variable explicativa 6: SEXO - Sexo del encuestado.	350
6.3.2.9.	Resultados del análisis AID para la lealtad a la marca.	350
6.3.2.10.	Segmentos finales.	351
6.3.3.1.1.	ACM fidelidad al taller marca generalista.	354
6.3.3.1.2.	Variable explicativa 1: SATISF - ¿Cuál es su nivel global de satisfacción con el servicio recibido durante la visita al taller?	354
6.3.3.1.3.	Variable explicativa 2: GARCAT - ¿Estaba el vehículo en garantía cuando volvió al taller? (1 = No; 2 = Sí).	354
6.3.3.1.4.	Variable explicativa 3: INTERV - ¿Qué tipo de intervención se realizó en el vehículo durante la visita inicial?	355
6.3.3.1.5.	Variable explicativa 4: EDAD_CAT - Edad del encuestado.	355
6.3.3.1.6.	Variable explicativa 5: SEXO - Sexo del encuestado.	355
6.3.3.1.8.	Resultados del análisis AID para la fidelidad al taller en la marca generalista.	356
6.3.3.1.9.	Segmentos finales.	356
6.3.3.2.1.	ACM lealtad a la red oficial marca generalista.	359
6.3.3.2.2.	Variable explicativa 1: SATISF - ¿Cuál es su nivel global de satisfacción con el servicio recibido durante la visita al taller?	359
6.3.3.2.3.	Variable explicativa 2: GARCAT - ¿Estaba el vehículo en garantía cuando volvió al taller?	359
6.3.3.2.4.	Variable explicativa 3: INTERV - ¿Qué tipo de intervención se realizó en el vehículo durante la visita inicial?	360
6.3.3.2.5.	Variable explicativa 4: EDAD_CAT - Edad del encuestado.	360
6.3.3.2.6.	Variable explicativa 5: SEXO - Sexo del encuestado.	360
6.3.3.2.8.	Resultados del análisis AID para la lealtad a la marca en el caso de la marca generalista.	361
6.3.3.2.9.	Segmentos finales.	361

Núm.	Título	Página
6.3.4.1.1.	Análisis ACM fidelidad al taller marca <i>premium</i> .	364
6.3.4.1.2.	Variable explicativa 1: SATISF - ¿Cuál es su nivel global de satisfacción con el servicio recibido durante la visita al taller?	364
6.3.4.1.3.	Variable explicativa 2: GARCAT - ¿Estaba el vehículo en garantía cuando volvió al taller? (1 = No; 2 = Sí).	364
6.3.4.1.4.	Variable explicativa 3: INTERV - ¿Qué tipo de intervención se realizó en el vehículo durante la visita inicial?	365
6.3.4.1.5.	Variable explicativa 4: EDAD_CAT - Edad del encuestado.	365
6.3.4.1.6.	Variable explicativa 5: SEXO - Sexo del encuestado.	365
6.3.4.1.8.	Resultados del análisis AID para la fidelidad al taller en el caso de la marca <i>premium</i> .	366
6.3.4.1.9.	Segmentos finales.	368
6.3.4.2.1.	Análisis ACM lealtad a la red oficial marca <i>premium</i> .	368
6.3.4.2.2.	Variable explicativa 1: SATISF - ¿Cuál es su nivel global de satisfacción con el servicio recibido durante la visita al taller?	369
6.3.4.2.3.	Variable explicativa 2: GARCAT - ¿Estaba el vehículo en garantía cuando volvió al taller? (1 = No; 2 = Sí).	369
6.3.4.2.4.	Variable explicativa 3: INTERV - ¿Qué tipo de intervención se realizó en el vehículo durante la visita inicial?	369
6.3.4.2.5.	Variable explicativa 4: EDAD_CAT - Edad del encuestado.	369
6.3.4.2.6.	Variable explicativa 5: SEXO - Sexo del encuestado.	370
6.3.4.2.8.	Resultados del AID para la lealtad a la red oficial en el caso de la marca <i>premium</i> .	370
6.3.4.2.9.	Segmentos finales.	370
6.3.5.1.1.	Análisis preliminar para la fidelidad al taller.	373
6.3.5.2.1.	Análisis preliminar para la lealtad a la red oficial.	374
6.3.5.3.1.	Contrastación de hipótesis mediante análisis ACM y AID.	377
6.4.1.	Factores de la calidad de servicio para la marca <i>premium</i> .	379
6.4.2.	Matriz de coeficientes de correlación simple.	381
6.4.3.	Valores propios.	382
6.4.4.	Cargas de los factores.	382
6.4.5.	Coefficientes de puntuación de los factores.	383
6.4.6.	Cargas de los factores retenidos.	384
6.4.7.	ROTACIÓN VARIMAX Cargas de los factores retenidos (después de la rotación)	385
6.4.8.	Coefficientes de puntuación de los factores.	385
6.4.9.	Representación gráfica de los dos primeros factores.	386
6.4.11.	Trato y profesionalidad.	388
6.4.12.	Instalaciones del concesionario o taller.	388
6.4.13.	Disponibilidad del servicio para el cliente y tiempos de espera al dejar el vehículo.	388
6.4.14.	Proceso de finalización del servicio y entrega del vehículo.	389
6.5.1.2.	Modelo externo de estudio.	391
6.5.2.1.2.	Alfa de Cronbach y coeficiente de fiabilidad compuesta.	392
6.5.2.1.3.	Cargas externas absolutas estandarizadas.	393
6.5.2.1.4.	Varianza extraída media.	394

Núm.	Título	Página
6.5.2.1.5.	Correlaciones de las variables latentes.	394
6.5.2.1.6.	Correlaciones cuadráticas de las variables.	395
6.5.2.1.7.	Cargas cruzadas.	395
6.5.2.1.8.	Evaluación del modelo reflectivo.	396
6.5.2.2.3.	Significatividad y relevancia estadística de los pesos externos.	399
6.5.2.2.4.	Factor de inflación de varianza características del cliente.	400
6.5.2.2.5.	Factor de inflación de varianza calidad de servicio.	401
6.5.2.2.6.	Evaluación del modelo formativo.	402
6.5.3.2.	Grupos de constructos.	404
6.5.3.3.	Factor de inflación de varianza satisfacción del cliente.	404
6.5.3.4.	Factor de inflación de varianza fidelidad al taller.	405
6.5.3.5.	Factor de inflación de varianza lealtad a la marca.	405
6.5.3.7.	Informe coeficientes <i>path</i> del modelo de estudio.	407
6.5.3.8.	Significatividad de los coeficientes <i>path</i> .	408
6.5.3.9.	Relevancia de las relaciones significativas.	408
6.5.3.10.	Efectos totales.	410
6.5.3.12.	Efectos directos e indirectos.	411
6.5.3.13.	Efectos moderadores y mediadores.	411
6.5.3.14.	Significatividad de los efectos totales.	411
6.5.3.15.	Pesos externos de los indicadores.	413
6.5.3.16.	Componentes del factor de servicio “finalización del servicio en taller y devolución del vehículo”.	414
6.5.3.17.	Componentes del factor de servicio “trato y profesionalidad del personal del taller”.	414
6.5.3.18.	Coefficientes de determinación R^2 .	415
6.5.3.19.	Efecto impacto f^2 fidelidad al taller.	416
6.5.3.20.	Efecto impacto f^2 lealtad a la marca.	417
6.5.3.21.	Efecto impacto f^2 satisfacción del cliente.	417
6.5.3.22.	Valores de R^2 y Q^2 .	418
6.5.3.23.	Efecto q^2 fidelidad al taller.	419
6.5.3.24.	Efecto q^2 lealtad a la marca.	419
6.5.3.25.	Efecto q^2 satisfacción del cliente.	419
6.5.3.26.	Evaluación del modelo estructural.	420
6.5.4.1.	Contrastación de hipótesis mediante PLS-SEM.	422
6.6.1.	Resultados de la investigación.	423
7.2.1.1.	Resumen de conclusiones principales.	427
7.2.2.1.	Efecto de la vigencia de la garantía sobre fidelidad y lealtad.	438
7.2.2.2.	Efecto del tipo de intervención sobre fidelidad y lealtad.	440
7.2.2.3.	Efectos de las características del cliente.	442
7.2.3.1.	Contrastación de hipótesis de estudio.	444

ÍNDICE DE FIGURAS

Núm.	Título	Página
2.1.1.	Beneficios de la fidelidad del cliente.	20
2.1.2.	Satisfacción y Fidelidad.	22
2.5.1.	El paradigma de disconfirmación.	40
2.6.2.	Comparación entre evaluación de la calidad y satisfacción.	51
2.7.1.1	La calidad de servicio según Grönroos.	55
2.7.1.2.1.	El modelo de los desajustes de la calidad de servicio.	57
2.7.1.2.2.	Estructura del modelo SERVQUAL.	63
2.7.2.1.	Estructura del American Satisfaction Index.	68
2.7.2.2.	Índice de satisfacción del cliente.	68
2.12.1.	Función de Valor Vital del Cliente.	94
2.13.1.	Cadena servicio-beneficio.	97
2.13.2.	Variables del cliente y su impacto en los resultados empresariales.	99
2.13.3.	Relación entre atributo del servicio y satisfacción del cliente.	102
2.13.4.	Relación entre satisfacción del cliente y fidelidad.	103
2.13.5.	Relación entre retención y rentabilidad.	104
2.13.6.	Modelo de servicios y beneficios en la gestión de los negocios.	105
2.14.1.	Posibles reacciones del cliente ante satisfacción o insatisfacción.	108
2.14.2.1.	Posibles formas de la función que relaciona satisfacción del cliente y fidelidad.	113
2.14.2.2.	Efecto del entorno competitivo sobre la relación entre satisfacción y fidelidad.	114
2.14.2.3.	Relación progresiva entre satisfacción y fidelidad.	115
2.14.2.4.	Posible relación funcional entre satisfacción y fidelidad de clientes.	116
2.14.3.1.	La mariz satisfacción-fidelidad.	123
2.14.3.2.	Determinantes de la fidelidad del cliente.	124
3.3.1.1.	Evolución de las matriculaciones de automóviles en España.	169
3.3.3.1.	Evolución del mercado de postventa.	176
3.3.6.1.	Participantes en el mercado de postventa de automoción.	195
3.3.6.2.	Mercado potencial para el servicio postventa.	196
3.4.1.1.	Fidelidad del cliente de automoción alemán por marca.	204
3.4.1.2.	Relación entre lealtad del cliente y antigüedad del vehículo.	205
3.4.1.3.	Ciclos de vida del producto primario y del negocio postventa.	206
3.4.1.4.	El ciclo de vida integrado con postventa.	207
4.2.1.	Beneficios de la satisfacción de clientes: estudios empíricos.	225
5.7.3.1.1.	Ejemplo de modelo de ecuaciones estructurales.	292
5.7.3.2.1.	Diagrama del modelo estructural.	293
5.8.2.2.2.	Ejemplo de modelo <i>path</i> PLS.	303
5.8.2.2.1.1.	Constructo formativo.	306
5.8.2.2.1.2.	Constructo reflectivo.	306
5.8.2.2.3.1.	Ejemplo de relación directa e indirecta y efecto total.	313
5.8.2.2.3.2.	Redundancia (<i>blindfolding</i>) vs. comunalidad validada cruzada.	315
6.2.1.3.	Edad del encuestado.	328
6.2.2.8.	Relación regresiva entre satisfacción y fidelidad.	337
6.3.1.8.	Gráfico de los coeficientes del ACM.	345

Núm.	Título	Página
6.3.2.8.	Gráfico de los coeficientes del ACM.	351
6.3.3.1.7.	Gráfico de los coeficientes del ACM.	356
6.3.3.2.7.	Gráfico de los coeficientes del ACM.	361
6.3.4.1.7.	Gráfico de los coeficientes del ACM.	366
6.3.4.2.7.	Gráfico de los coeficientes del ACM.	370
6.4.10.	Representación gráfica de los dos primeros factores.	387
6.5.1.1.	Diagrama del modelo estructural de estudio.	390
6.5.2.1.1.	Diagrama del modelo reflectivo.	392
6.5.2.2.1.	Diagrama del modelo formativo.	397
6.5.2.2.2.	Validez externa de la calidad de servicio.	398
6.5.3.1.	Diagrama del modelo estructural de estudio.	403
6.5.3.6.	Coefficientes <i>path</i> del modelo de estudio.	406
6.5.3.11.	Diagrama de efectos indirectos.	410
7.2.1.2.	Relación degresiva entre satisfacción y fidelidad.	428

APÉNDICES.

APÉNDICE A: Cuestionario de la encuesta de calidad de servicio de la marca "premium".

A continuación se muestra el cuestionario de la encuesta de calidad de servicio de la marca "premium", que ha sido modificado para eliminar todos aquellos elementos que pudieran permitir identificar a la marca o a sus vehículos.

PRESENTACIÓN:

P. 1. Buenos días / tardes / noches, mi nombre es... de ..., empresa de Estudios de Mercado. ¿Es usted el Sr. / Sra. ...?

1. Sí
 2. No

P. 2. Estamos llevando a cabo una encuesta de opinión para 'marca premium' en relación a la calidad de los servicios Postventa ofrecidos por sus talleres oficiales. ¿Podría hacerle algunas preguntas relacionadas con este asunto?

1. Sí
 2. No

CONFIRMACIÓN DE DATOS

P. 3. En primer lugar, me gustaría confirmar el coche que Ud. conduce habitualmente:

1. Modelo 1
 2. Modelo 2
 3. Modelo 3
 4. Modelo 4
 5. Modelo 5
 6. Modelo 6
 7. Modelo 7
 8. Modelo 8
 9. Modelo 9
 10. Modelo 10
 11. Modelo 11
 12. Modelo 12
 13. Modelo 13
 14. Modelo 14

15. Modelo 15
 16. Modelo 16
 17. Modelo 17
 18. Modelo 18
 19. Modelo 19
 20. Modelo 20
 21. Otra marca

P. 4. También me gustaría que me confirmara si Ud. llevó y recogió personalmente su coche de taller (MENCIONAR TALLER Y MUNICIPIO DE LA BASE DE DATOS)

1. Sí
 2. No

P. 5. ¿Me confirma que estuvo usted en este taller con motivo de un mantenimiento o reparación el día FECHA DE REPARACIÓN EN BD?

1. Sí
 2. No

P. 6. ¿Es un coche particular o de empresa?

1. Particular
 2. Empresa

P. 7. ¿En qué año se matriculó este vehículo por primera vez?

SERVICIO RÁPIDO

P. 8. En esta visita al servicio oficial, ¿la intervención a su coche la ha realizado el servicio rápido?

1. Sí
 2. No
 3. No sabe

P. 9. En caso de servicio rápido: ¿le hicieron sólo la intervención de servicio rápido, o le hicieron además otros trabajos distintos?

1. Sí
 2. No

TIPO DE REPARACIÓN Y CITA PREVIA

<p>P. 10. ¿La última vez que llevó su coche al taller fue para...?</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Sólo Revisión/Mantenimiento</p> <p><input type="checkbox"/> 2. Sólo Reparación</p> <p><input type="checkbox"/> 3. Revisión incluyendo reparación</p> <p><input type="checkbox"/> 4. Reparación de Carrocería y Pintura</p> <p><input type="checkbox"/> 5. Otros</p> <p>P. 11. ¿Pagó Ud. este trabajo?</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Sí, todo.</p> <p><input type="checkbox"/> 2. Sí, sólo una parte.</p> <p><input type="checkbox"/> 3. No</p> <p>P. 12. En caso de que no lo pagara usted, ¿este trabajo lo cubrió principalmente...?</p> <p><input type="checkbox"/> 1. La garantía</p> <p><input type="checkbox"/> 2. Fue una atención o deferencia</p> <p><input type="checkbox"/> 3. Lo cubrió un contrato de mantenimiento</p> <p><input type="checkbox"/> 4. Lo cubrió un seguro</p> <p><input type="checkbox"/> 5. No pagó por otros motivos</p>	<p>P. 13. Para llevar su coche al taller, ¿le dieron cita previa en la fecha que Ud. deseaba?</p> <p><input type="checkbox"/> 1. No pedí ninguna fecha concreta, me daba igual</p> <p><input type="checkbox"/> 2. Me dieron la cita en la fecha que yo quería</p> <p><input type="checkbox"/> 3. No me dieron la cita en la fecha que yo quería</p> <p><input type="checkbox"/> 4. No fui con cita previa</p> <p>P. 14. ¿Qué plazo le dieron para llevar el coche al taller? ¿Cuántos días laborables?</p> <p>P. 15. (Si no le dieron cita cuando quería). El plazo que le dieron al final, ¿cuántos días excedía la fecha que Ud. quería?, es decir, ¿cuántos días laborables más tuvo que esperar?</p>
---	--

Utilizando una escala de 1 a 5 donde 1 es 'muy Insatisfecho' y 5 'muy satisfecho', por favor puntúe:

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
16. La capacidad del taller para fijar la cita en un plazo razonable:	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
17. El esfuerzo del taller para adaptarse al día y la hora que a Ud. más le convenía.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
18. El tiempo de espera desde su llegada al taller hasta que le atendieron	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

<p>P. 19. ¿Le comentaron todos los trabajos necesarios que iban a realizar en su coche antes de que los realizaran?</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Sí</p> <p><input type="checkbox"/> 2. No</p> <p><input type="checkbox"/> 3. No era necesario</p>

RECEPCIÓN: Hablemos de sus primeras impresiones sobre el taller. Usando la escala anterior, por favor puntúe a su taller sobre:

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
20. La amplitud de los días y horarios de apertura.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
21. La localización, situación adecuada del taller.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
22. La facilidad para aparcar.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
23. Zona de espera confortable.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
24. La limpieza general de la zona de espera.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
25. Las comodidades disponibles, ej. Bebidas, revistas, TV	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

ASESOR DE SERVICIO: Hablemos ahora del asesor del servicio o de la persona que le atendió. Usando la misma escala, por favor puntúe:

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
26. El asesoramiento recibido sobre sus necesidades de servicio (referido a este servicio, otros y a cualquier otro tipo de consejos).	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
27. La amabilidad y trato del personal	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
28. Credibilidad del personal	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
29. Los conocimientos y experiencia	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
30. La atención prestada a sus preguntas (estuvieron atentos a mis preguntas y explicaciones)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
31. Aclararon sus dudas o necesidades.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
32. Entendieron los problemas de su vehículo.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
33. El cumplimiento del servicio acordado (citas, trabajos, plazos,...)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

ESTIMACIÓN DE COSTES

<p>P. 34. ¿Le dieron una estimación de costes, antes de efectuar los trabajos?</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Sí, por escrito</p> <p><input type="checkbox"/> 2. Sí verbal</p> <p><input type="checkbox"/> 3. No, y era necesario</p> <p><input type="checkbox"/> 4. No fue necesario</p>	<p>P. 35. ¿Cuáles de los siguientes medios de transporte estaban disponibles para Ud. cuando fue a su taller autorizado?</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Servicio de recogida y entrega (traslado del cliente)</p> <p><input type="checkbox"/> 2. Un vehículo de alquiler (con cargo al cliente)</p> <p><input type="checkbox"/> 3. Un vehículo prestado (sin cargo al cliente)</p> <p><input type="checkbox"/> 4. No había nada disponible</p> <p><input type="checkbox"/> 5. Otros</p>
---	---

RECOGIDA: Hablemos ahora de la recogida de su coche tras el servicio.

<p>P. 36. ¿Cuántos días laborables tuvo usted que esperar desde que dejó su coche en el taller hasta la fecha en que su coche estuvo listo para recogerlo?</p>	<p>P. 38. ¿Le llamaron desde el taller para informarle sobre algún imprevisto, como trabajos adicionales imprevistos o retrasos en la entrega?</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Hubo imprevistos y me llamaron</p> <p><input type="checkbox"/> 2. Hubo imprevistos y NO me llamaron</p> <p><input type="checkbox"/> 3. No hubo imprevistos</p>
<p>P. 37. Usando la misma escala de 1 a 5, ¿cuál es su grado de satisfacción con el tiempo empleado en la reparación o mantenimiento que le han realizado?</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Muy insatisfecho</p> <p><input type="checkbox"/> 2. Insatisfecho</p> <p><input type="checkbox"/> 3. Ni satisfecho ni insatisfecho</p> <p><input type="checkbox"/> 4. Satisfecho</p> <p><input type="checkbox"/> 5. Muy satisfecho</p>	<p>P. 39. ¿Le explicaron lo que costaban los trabajos realizados, ya sea el esperado o algún coste adicional?</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Sí</p> <p><input type="checkbox"/> 2. No</p> <p><input type="checkbox"/> 3. No hubo costes</p>

Efectos de la calidad de servicio y la satisfacción del cliente sobre la fidelidad a los servicios oficiales de postventa de automoción españoles

Usando la misma escala, por favor puntúe a su taller sobre:

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
40. La puntualidad para tener su coche listo cuando le prometieron.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
41. La explicación del trabajo realizado en su coche.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
42. La atención en explicarle los costes del trabajo realizado (si hubo)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
43. El proceso de pago por el servicio (si pagó) (agilidad para pagar la intervención, medios de pago admitidos,...)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
44. La limpieza y aspecto de su coche cuando se lo entregaron.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
45. La cantidad de tiempo que le llevó pagar y recoger su coche.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
46. Su capacidad para diagnosticar los problemas del coche.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
47. La Calidad del trabajo realizado en su coche (a nivel técnico, de taller).	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
48. El esmero, el cuidado en cumplir todo lo solicitado.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
49. La disponibilidad de piezas de repuesto necesarias para esta intervención.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
50. Hasta qué punto le transmitieron confianza y fiabilidad.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

VALORACIÓN GLOBAL

<p>P. 51. El motivo por el que Ud. fue al taller ¿se solucionó a la primera?</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Sí <input type="checkbox"/> 2. No</p> <p>P. 52. En caso negativo, ¿Qué razones le dieron?</p> <p><input type="checkbox"/> 1. No se pudo diagnosticar el problema <input type="checkbox"/> 2. El trabajo realizado no arregló el problema <input type="checkbox"/> 3. El vehículo se averió de nuevo tras ser reparado <input type="checkbox"/> 4. Este taller sólo hizo una parte del trabajo solicitado <input type="checkbox"/> 5. Este taller causó nuevos problemas <input type="checkbox"/> 6. No había piezas de recambio disponibles (en stock) <input type="checkbox"/> 7. Otros</p> <p>P. 53. ¿Cuántas visitas adicionales a este taller fueron necesarias para conseguir que se hiciese el trabajo?</p> <p><input type="checkbox"/> 1. 1 <input type="checkbox"/> 2. 2 <input type="checkbox"/> 3. 3 <input type="checkbox"/> 4. 4 <input type="checkbox"/> 5. 5 o más.</p>	<p>P. 54. A día de hoy ¿se han resuelto los problemas?</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Sí <input type="checkbox"/> 2. No</p> <p>P. 55. Después de realizar los trabajos, ¿el taller ha contactado con Ud. por teléfono, SMS o e-mail, para saber si estaba Ud. satisfecho con el trabajo realizado?</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Sí <input type="checkbox"/> 2. No</p> <p>P. 56. ¿Cómo valora su nivel global de satisfacción con el servicio recibido durante la visita al taller?</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Muy insatisfecho <input type="checkbox"/> 2. Insatisfecho <input type="checkbox"/> 3. Ni satisfecho ni insatisfecho <input type="checkbox"/> 4. Satisfecho <input type="checkbox"/> 5. Muy satisfecho</p> <p>P. 57. ¿Recomendaría usted este taller a un amigo o familiar?</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Sí <input type="checkbox"/> 2. No</p>
---	---

DATOS DE CLASIFICACIÓN Y COMENTARIOS

<p>P. 58. Sexo.</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Hombre</p> <p><input type="checkbox"/> 2. Mujer</p> <p>P. 59. ¿Podría decirme su edad?</p> <p>P. 60. En base a la experiencia que tiene usted hasta la fecha, ¿Podría decirme el grado de satisfacción con su vehículo?</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Muy insatisfecho</p> <p><input type="checkbox"/> 2. Insatisfecho</p> <p><input type="checkbox"/> 3. Ni satisfecho ni insatisfecho</p> <p><input type="checkbox"/> 4. Satisfecho</p> <p><input type="checkbox"/> 5. Muy satisfecho</p>	<p>P. 61. Para finalizar, ¿quiere Ud. hacer algún comentario que ayude a mejorar el servicio que presta el taller donde han intervenido a su vehículo?</p> <p>P. 62. ¿Tiene Ud. algún inconveniente en que enviemos las respuestas de esta encuesta a la marca y a su concesionario, junto con su nombre?</p> <p><input type="checkbox"/> 1. No quiere que se envíen.</p> <p><input type="checkbox"/> 2. Acepta que se envíen.</p>
---	--

APÉNDICE B: Cuestionario de la encuesta de calidad de servicio de la marca generalista de nicho.

A continuación se muestra el cuestionario de la encuesta de calidad de servicio de la marca "premium", que ha sido modificado para eliminar todos aquellos elementos que pudieran permitir identificar a la marca o a sus vehículos.

PRESENTACIÓN: Buenos días / tardes / noches, mi nombre es... de ..., empresa de Estudios de Mercado.

<p>P. 1. ¿Es usted el Sr. / Sra. ...?</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Sí</p> <p><input type="checkbox"/> 2. No</p> <p>P. 2. Estamos llevando a cabo una encuesta de opinión para 'marca generalista' en relación a la calidad de los servicios Postventa ofrecidos por sus talleres oficiales. ¿Podría hacerle algunas preguntas relacionadas con este asunto?</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Sí</p> <p><input type="checkbox"/> 2. No</p>

CONFIRMACIÓN DE DATOS

<p>P. 3. ¿Podría confirmarnos que el taller que ha visitado en el mes de (Indicar mes) es (Nombre y Municipio del Taller Autorizado)?</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Sí</p> <p><input type="checkbox"/> 2. No</p> <p><input type="checkbox"/> 3. No sabe</p> <p>P. 4. ¿Es Vd. la persona que llevó el coche al taller?</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Sí, lo llevó él o ella</p> <p><input type="checkbox"/> 2. No, lo llevó otra persona que está disponible ahora</p> <p><input type="checkbox"/> 3. No, lo llevó otra persona que no está disponible ahora</p> <p><input type="checkbox"/> 4. No, lo recogió la grúa (avería, accidente en ruta)</p> <p><input type="checkbox"/> 5. No, lo recogió el Taller Autorizado en domicilio/trabajo</p> <p><input type="checkbox"/> 6. Otros fin contacto</p> <p>P. 5. ¿Recogió Vd. personalmente el coche del Taller Autorizado o fue otra persona?</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Si, fui yo</p> <p><input type="checkbox"/> 2. No, fue otra persona</p> <p><input type="checkbox"/> 3. No, el Taller Autorizado me lo entregó en el domicilio/trabajo</p> <p>P. 6. ¿Trabaja usted en alguna Marca fabricante de vehículos, concesionario oficial o taller de reparación de coches?</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Sí</p> <p><input type="checkbox"/> 2. No</p>	<p>P. 7. Ahora me gustaría confirmar la marca y modelo del vehículo que llevó al Taller oficial (Indicar Taller Autorizado).</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Modelo 1</p> <p><input type="checkbox"/> 2. Modelo 2</p> <p><input type="checkbox"/> 3. Modelo 3</p> <p><input type="checkbox"/> 4. Modelo 4</p> <p><input type="checkbox"/> 5. Modelo 5</p> <p><input type="checkbox"/> 6. Modelo 6</p> <p><input type="checkbox"/> 7. Modelo 7</p> <p><input type="checkbox"/> 8. Modelo 8</p> <p><input type="checkbox"/> 9. Modelo 9</p> <p><input type="checkbox"/> 10. Modelo 10</p> <p><input type="checkbox"/> 11. Modelo 11</p> <p><input type="checkbox"/> 12. Modelo 12</p> <p><input type="checkbox"/> 13. Modelo 13</p> <p><input type="checkbox"/> 14. Modelo 14</p> <p><input type="checkbox"/> 15. Modelo 15</p> <p><input type="checkbox"/> 16. Modelo 16</p> <p><input type="checkbox"/> 17. Modelo 17</p> <p><input type="checkbox"/> 18. Modelo 18</p> <p><input type="checkbox"/> 19. Modelo 19</p> <p><input type="checkbox"/> 20. Modelo 20</p> <p><input type="checkbox"/> 21. Modelo 21</p> <p><input type="checkbox"/> 22. Modelo 22</p> <p><input type="checkbox"/> 23. Otra marca</p>
---	---

TIPO DE REPARACIÓN Y ASUNCIÓN DE COSTES

<p>P. 8. ¿Puede decirme el motivo principal por el cual dejó su coche en el taller?</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Mantenimiento, revisiones periódicas</p> <p><input type="checkbox"/> 2. Sustitución de piezas de desgaste (P. ej.: frenos, amortiguadores, escape, etc.)</p> <p><input type="checkbox"/> 3. Reparación mecánica (averías)</p> <p><input type="checkbox"/> 4. Reparación de carrocería</p> <p><input type="checkbox"/> 5. Montaje de accesorios (P. ej.: sistema de navegación, DVD, alerón, estriberas, gancho de remolque, etc.)</p> <p><input type="checkbox"/> 6. Campaña técnica de re-llamada (Carta marca, medidas de servicio)</p> <p><input type="checkbox"/> 7. Reparación en garantía</p> <p><input type="checkbox"/> 8. Otros</p>	<p>P. 9. Respecto al importe de la intervención ¿Fue cubierto por un tercero (C. Seguros, Garantía, etc.) o abonado por Ud.?</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Aboné en su totalidad</p> <p><input type="checkbox"/> 2. Aboné un parte</p> <p><input type="checkbox"/> 3. Fue cubierta por un tercero</p> <p><input type="checkbox"/> 4. NO SABE</p>
---	---

LLEGADA AL TALLER: Utilizando una escala de 1 a 5 donde 1 es 'muy Insatisfecho' y 5 'muy satisfecho', por favor puntúe:

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
10. El plazo que le dieron de cita previa para llevar el coche (si se lo dieron).	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
11. La facilidad para estacionar su vehículo a su llegada a las instalaciones.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
12. Aspecto general de las instalaciones (limpieza, organización, espacios, etc.)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13. El tiempo de espera hasta que le atendieron en la recepción del taller.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
14. La capacidad del personal de taller para escucharle, comprender sus necesidades y aclarar el motivo de su visita	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

<p>P. 15. Al ser atendido por el Asesor de Servicio, ¿se desplazó a su coche para revisarlo?</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Sí</p> <p><input type="checkbox"/> 2. No</p> <p><input type="checkbox"/> 3. No sabe</p> <p>P. 16. ¿Consideró Vd. necesario una prueba del vehículo para aclarar mejor la causa de su visita?</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Sí</p> <p><input type="checkbox"/> 2. No</p> <p><input type="checkbox"/> 3. No sabe</p>	<p>P. 17. ¿Hicieron la prueba al vehículo?</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Sí</p> <p><input type="checkbox"/> 2. No</p> <p>P. 18. ¿Le dieron una estimación o presupuesto del coste de la intervención antes del inicio de los trabajos?</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Sí</p> <p><input type="checkbox"/> 2. No</p>	<p>P. 19. ¿Le informaron del tiempo que el vehículo estaría en el taller? (si 'Sí', especificar): ¿Lo pidió Vd. o le informaron sin pedirlo Vd. directamente?</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Sí, porque lo pedí yo</p> <p><input type="checkbox"/> 2. Sí, me informaron sin pedirlo yo</p> <p><input type="checkbox"/> 3. No, no me informaron</p> <p><input type="checkbox"/> 4. No, aún habiéndolo pedido</p>
---	---	---

SERVICIO REALIZADO: Usando la escala anterior, por favor puntúe a su taller sobre:

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
20. El cumplimiento del plazo de intervención indicado, en caso de que se indicara un plazo.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
21. El trato recibido del personal de taller	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
22. El trabajo realizado en su vehículo	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
23. El servicio recibido en relación con el precio pagado.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
24. El tiempo empleado en realizar los trabajos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
25. Los consejos y sugerencias sobre el mantenimiento del coche.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
26. La limpieza del vehículo cuando se lo entregaron.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

FACTURA Y REPARACIÓN A LA PRIMERA

<p>P. 27. ¿Le explicaron la factura del trabajo efectuado cuando fue a recoger su vehículo?</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Sí <input type="checkbox"/> 2. No <input type="checkbox"/> 3. No, pese a pedirlo</p> <p>P. 28. ¿Solicitaron su consentimiento para realizar algún trabajo adicional?</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Sí <input type="checkbox"/> 2. No <input type="checkbox"/> 3. No se realizaron trabajos adicionales</p>	<p>P. 29. Después de su visita al taller ¿se puso en contacto con usted algún representante de la concesión para interesarse sobre el resultado del trabajo realizado?</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Sí <input type="checkbox"/> 2. No <input type="checkbox"/> 3. No, y era necesario</p> <p>P. 30. ¿Fue el trabajo finalizado satisfactoriamente a la primera? (Si la respuesta es 'No'): ¿Cuántas visitas adicionales fueron necesarias hasta que el trabajo fue terminado de forma satisfactoria?</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Sí <input type="checkbox"/> 2. Una visita más <input type="checkbox"/> 3. Varias visitas más</p>	<p>P. 31. ¿Sabe por qué no se realizó el trabajo satisfactoriamente en la primera visita?</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Las piezas necesarias no estaban disponibles <input type="checkbox"/> 2. El personal del taller no identificó el problema <input type="checkbox"/> 3. El taller estaba saturado y no pudieron atenderle <input type="checkbox"/> 4. El trabajo realizado no corrigió el problema <input type="checkbox"/> 5. Otros</p>
--	--	---

VALORACIÓN GLOBAL

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
32. ¿Cuál es su valoración global sobre el servicio recibido?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

INTENCIÓN DE RECOMENDACIÓN Y RETENCIÓN

	Seguro que no	Es poco probable	Es posible	Es muy probable	Seguro que sí
33. ¿Recomendaría a un amigo o familiar este taller para llevar su coche?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
34. ¿Cree Vd. que volverá al mismo taller la próxima vez que su coche necesite una intervención?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

DATOS DE CLASIFICACIÓN Y COMENTARIOS

<p>P. 35. ¿Cuántos kilómetros tiene su coche?</p> <p>P. 36. ¿En qué año se matriculó su coche?</p> <p>P. 37. ¿Es Vd. primer propietario del coche?</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Sí <input type="checkbox"/> 2. No</p>	<p>P. 38. ¿Cuál es el nivel de satisfacción con este vehículo?</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Muy insatisfecho <input type="checkbox"/> 2. Insatisfecho <input type="checkbox"/> 3. Ni satisfecho ni insatisfecho <input type="checkbox"/> 4. Satisfecho <input type="checkbox"/> 5. Muy satisfecho</p> <p>P. 39. Si fuese a comprar un vehículo en breve ¿Cómo de probable es que fuese un vehículo de la misma marca?</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Seguro que no <input type="checkbox"/> 2. Es poco probable <input type="checkbox"/> 3. Es posible <input type="checkbox"/> 4. Es muy probable <input type="checkbox"/> 5. Seguro que sí</p> <p>P. 40. ¿Me puede indicar su edad, si no tiene inconveniente?</p>	<p>P. 41. Sexo</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Hombre <input type="checkbox"/> 2. Mujer</p> <p>P. 42. Para finalizar, ¿quiere Ud. hacer algún comentario que ayude a mejorar el servicio que presta el taller donde han intervenido a su vehículo?</p> <p>P. 43. ¿Tiene Ud. algún inconveniente en que enviemos las respuestas de esta encuesta a la marca y a su concesionario, junto con su nombre?</p> <p><input type="checkbox"/> 1. No quiere que se envíen. <input type="checkbox"/> 2. Acepta que se envíen.</p>
---	--	--