

Percepción de los Clientes Bancarios sobre las Acciones de Recuperación del Servicio en Chile

Perception of the Retail Banking Customers Regarding the Service Recovery Efforts in Chile

Freddy Valenzuela A.¹, Orlando Llanos C.²

¹Ph.D. Afiliado a University of New England (School of Business, Economic and Public Policy) y Universidad de Talca, Armidale NSW 2351, Australia. E-mail: fvalenzu@une.edu.au. ²MBA. Universidad Católica de la Santísima Concepción, Alonso de Ribera 2850, Lomas de San Andrés. Concepción, Chile. E-mail: ollanos@ucsc.cl

RESUMEN. El artículo valida, desde el punto de vista de los clientes bancarios, seis acciones que los bancos deberían tomar para manejar los reclamos de los clientes. Ellas son la corrección de los errores, la indemnización, la atención a los consumidores, el tiempo que se demoran los bancos en dar una respuesta al reclamo y el tiempo y esfuerzo que los propios consumidores tienen que invertir para buscar una respuesta a sus reclamos. La investigación revela también que las dos dimensiones más importantes son las peor evaluadas por los clientes bancarios y que no existe diferencia significativa en la evaluación realizada por hombres y mujeres, clientes con diferentes niveles de educación y por clientes de diversos bancos.

Palabras clave: Recuperación de servicio, satisfacción del consumidor, industria bancaria.

ABSTRACT. The article validates, from banking customers' point of view, six actions that banks should take to manage customer complaints. They are reversing bank mistakes, compensation, customer service, the time banks take to respond to the complaints and the time and efforts customers have to invest in order to find a solution to their complaints. The investigation shows also that the two most important dimensions are the worst evaluated by banking customers and that there is no significant difference between the evaluation made by men and women, clients with different levels of education and by clients of different banks.

Keywords: Service recovery, customer satisfaction, banking industry.

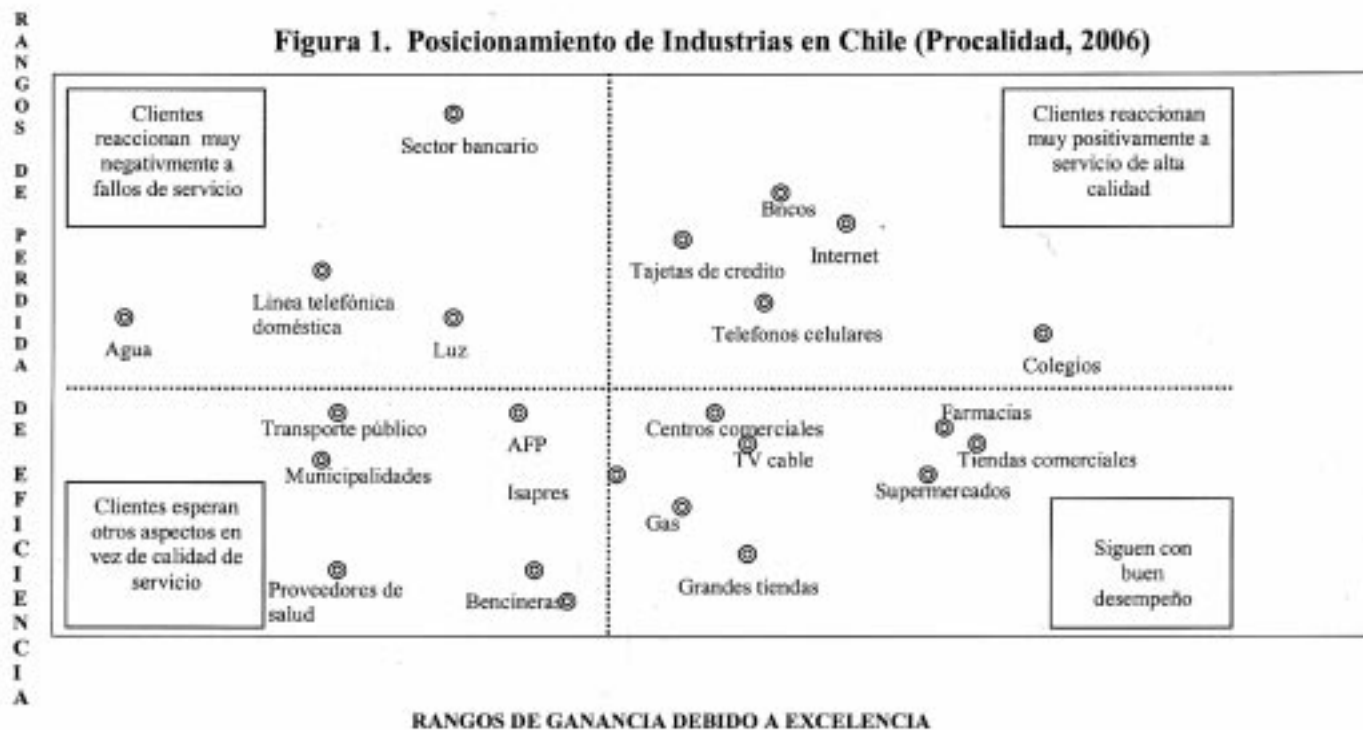
(Recibido: 18 de abril de 2008. Aceptado: 23 de junio de 2008)

INTRODUCCION

Las fallas en el servicio son inevitables y ocurren tanto en los procesos como en la entrega del servicio (Lewis & McCann, 2004). Producto de esto las empresas deben estar listas para responder a sus clientes cuando ellos expresen su disconformidad producto de fallas en el servicio. En este contexto, todas las acciones que una organización pueda tomar para rectificar una falla en el servicio son consideradas como un esfuerzo en la recuperación del servicio (Andreassen, 2001). Distintos estudios en Estados Unidos y Europa han estudiado la recuperación del servicio, sin embargo, muy poco es conocido respecto de este tema en Sudamérica y Chile en específico, donde existen diferencias culturales y socioeconómicas de fondo. La cultura tiene un impacto visible en las expectativas de recuperación del servicio (Furrer, Liu, & Sudharshan, 2000; Kanousi, 2005; Malhotra, Ulgado, Agarwal, Shainesh, & Wu, 2004; Mattila, 1999) y es ampliamente aceptado que no se puede transferir modelos conceptuales desarrollados en un contexto cultural y ambiente socio-económico particular directamente a otro (Menguc, 1996; Spreng & Chiou, 2002; Yavas, Karatepe, Avci, & Tekinkus, 2003). Consecuentemente, las empresas chilenas carecen de información válida sobre la cual basar decisiones

respecto de recuperación del servicio.

La razón principal para seleccionar la industria bancaria para este trabajo de investigación fue el hecho que investigaciones previas en países desarrollados han evaluado la recuperación del servicio en la Industria Bancaria. Boshoff (1999), por ejemplo, considera el sector bancario como un ambiente ideal para probar modelos de recuperación de servicios debido a su naturaleza sumamente competitiva, sus altos niveles de contacto con el consumidor, y las relaciones de un plazo relativamente largo con el cliente. En esta línea, Buttle (1996) menciona que en un mercado altamente competitivo es más rentable retener clientes a través del desarrollo de relaciones, que dedicar altos niveles de esfuerzo de marketing para adquirir nuevos clientes. Además, como muestra la **figura 1**, los clientes en la industria bancaria son más sensibles a fallos de servicio y reaccionan muy negativamente ante ellas, por ello están más dispuestos a comentar negativamente y reducir sus intenciones de permanecer con el banco (ProCalidad, 2006). Para minimizar estos efectos negativos, los bancos chilenos deben estar preparados para responder de manera efectiva a los reclamos de clientes que surgen de fallas del servicio. El sector bancario chileno posee ciertas características que lo hacen ideal para el estudio de



la evaluación del cliente de los esfuerzos del banco en la recuperación de servicio. En Chile, el sector financiero ha crecido más rápido que cualquier otra área de la economía en los últimos años (Latin-Focus, 2004), y ha mostrado fortaleza en un ambiente económico débil durante el último año. Eso se debe parcialmente a la liberalización del mercado de capitales en 2001, lo que trajo la introducción de nuevas herramientas financieras, incluyendo créditos hipotecarios, instrumentos de futuros y opciones, factoring, leasing y tarjetas de débito. En consecuencia, el sector bancario chileno es ahora uno de los más desarrollados y sofisticados de Sudamérica. Por eso, las relaciones con el mercado se han convertido en un tema de suma importancia para el sector, particularmente en lo relacionado con calidad y recuperación de servicio.

Como se mencionó antes, no existe mayor información sobre el tema "recuperación de servicio" que sea relevante para Chile, por lo que las empresas que operan en dicho medio tienen que basar sus decisiones en información obtenida en países con culturas muy distintas, lo cual puede inducir a tomar decisiones equivocadas. Considerando los elementos discutidos en los párrafos anteriores, esta investigación buscó recoger información acerca de la percepción de los clientes bancarios sobre las acciones que los bancos toman como respuesta a los reclamos. Esto con el objetivo de explorar las formas por medio de las cuales esta industria puede mejorar su desempeño en la recuperación del servicio, teniendo en cuenta el contexto cultural en el que se encuentra inserta. Además, el estudio buscó determinar si existían diferencias significativas en la percepción respecto la forma en que los bancos están manejando reclamos, que tienen clientes de distintos bancos, de distinto género y de distinto nivel de educación.

METODOLOGÍA

El estudio contempló un cuestionario que fue aplicado a 360 clientes chilenos a la entrada o salida de una oficina bancaria. El tamaño de la muestra fue igual a 10 veces el número de ítems en el cuestionario, lo cual es el tamaño mínimo de muestra requerido para analizar los datos por medio de ecuaciones estructurales (SEM) (Hair et al., 1998).

En cuanto a las dimensiones de recuperación de servicio consideradas en el estudio, la investigación consideró seis, las cuales fueron el resultado de un

estudio exploratorio realizado por Valenzuela (2008). Las dimensiones fueron las siguientes:

Factor 1: Revertir errores bancarios. Este factor se relaciona con las acciones tomadas por el banco para revertir, no solamente el fallo de servicio que ocurrió con un cliente en particular, sino que también la corrección de los procedimientos de la entrega del servicio, para asegurar que el error no se vuelva a repetir. Los clientes esperan una explicación en cuanto a por qué ocurrió el fallo en el servicio, ya que esto sería visto como un indicador de que el banco conoce la causa del problema y podría, por lo tanto, ser capaz de repararlo.

Factor 2: Indemnización al cliente. Este factor incluye tres tipos de indemnizaciones que los clientes esperan de sus bancos: primero, por sus pérdidas financieras debido al error del banco, segundo, por tiempo durante el cual tuvieron que esperar mientras el banco buscaba una solución a sus reclamos y, finalmente, debido a la molestia que experimentaron por causa del reclamo.

Factor 3: Tiempo y esfuerzo del cliente. Este factor se relaciona con el tiempo y esfuerzo que los clientes tienen que gastar para encontrar una solución a su reclamo. Este es el único factor que se refiere directamente a la participación de los clientes en la búsqueda de una solución a sus reclamos, en lugar de examinar solamente el comportamiento de los empleados del banco.

Factor 4: El tratamiento del cliente. Este factor contiene citas relacionadas con el comportamiento del empleado en el manejo de reclamos. Los clientes esperan que los ejecutivos del banco se comporten con honestidad, cortesía y que muestren preocupación respecto de su problema, además esperan que éste proyecte empatía cuando se encuentra resolviendo su problema. Los ejecutivos deben también preocuparse de escuchar la historia desde el punto de vista del cliente.

Factor 5: Tiempo de manejo del reclamo. Este factor se relaciona con el tiempo que demoran los bancos en reconocer los reclamos de sus clientes y el tiempo que se toman para entregar una solución.

Factor 6: La capacidad de los ejecutivos bancarios en la toma de decisiones. Este factor se refiere a la capacidad que tienen los funcionarios bancarios para tomar decisiones en relación a los reclamos. Los clientes esperan hablar con un número mínimo de

empleados cuando están buscando una solución a sus reclamos; no quieren ser mandados desde un lugar a otro.

Para medir cada una de las dimensiones de la recuperación del servicio anteriormente señaladas,

fueron considerados diversos ítems, los cuales se incluyeron en el cuestionario en forma "positiva" (tabla 1). Adicionalmente, y con el ánimo de obtener una evaluación global sobre la satisfacción de los clientes bancarios respecto la recuperación del servicio, se agregaron tres ítems (satisfacción global 1, 2 y 3).

Tabla 1. Dimensiones de Recuperación de Servicios (Artículos)

Items
Revirtiendo errores bancarios (Alpha = 0,94)
sr.1 Los esfuerzos realizados por el banco para evitar la repetición del problema
sr.2 Los cambios realizados por el banco para garantizar que el error no ocurre nuevamente
sr.3 Revirtiendo la consecuencia negativa del error del banco
sr.4 La mejora en servicio debido al reclamo
sr.5 Revirtiendo el fallo de servicio y sus consecuencias
Indemnización (Alpha = 0,92)
sr.6 La indemnización entregada por el banco por la molestia provocado por el reclamo
sr.7 La indemnización entregada para cubrir sus pérdidas financieras
sr.8 La indemnización entregada por el banco por el tiempo que Ud. pasó buscando una solución a su reclamo
sr.9 La indemnización entregada por el banco debido a sus pérdidas financieras
sr.10 La indemnización entregada por el banco por el esfuerzo que Ud. tuvo que hacer debido al reclamo
sr.11 La forma en que el banco manejó las pérdidas financieras que le resultaron por causa del error del banco
Tiempo y esfuerzo gastado por el cliente (Alpha = 0,83)
sr.12 El tiempo que gastó buscando una solución a su reclamo
sr.13 El esfuerzo que Ud. dedicó a buscar una solución a su reclamo
sr.14 El tiempo que Ud. tuvo que dedicar a solucionar el problema
sr.15 El esfuerzo que tuvo que hacer para solucionar el problema
sr.16 El esfuerzo que tuvo que hacer para encontrar una solución a su problema
Tratamiento de los clientes (Alpha = 0,84)
sr.17 El respeto con el cual Ud. fue tratado por los empleados del banco
sr.18 La veracidad de los empleados del banco
sr.19 La claridad de empleados del banco en su comunicación con Ud.
sr.20 La manera que el banco le dio una oportunidad para dar su opinión en relación al reclamo
sr.21 La oportunidad que el banco le dio a Ud. para expresar su opinión acerca del reclamo
Tiempo que el banco tomó para solucionar el problema (Alpha = 0,81)
sr.22 La rapidez con la cual su reclamo fue solucionado
sr.23 El tiempo tomado por el banco en reconocer el reclamo
sr.24 La rapidez con la cual el banco respondió a su reclamo
Capacidad para tomar decisiones (Alpha = 0,84)
sr.25 Un número reducido de empleados manejando su reclamo
sr.26 Un número reducido de empleados con quienes tuvo que reclamar para solucionar su problema

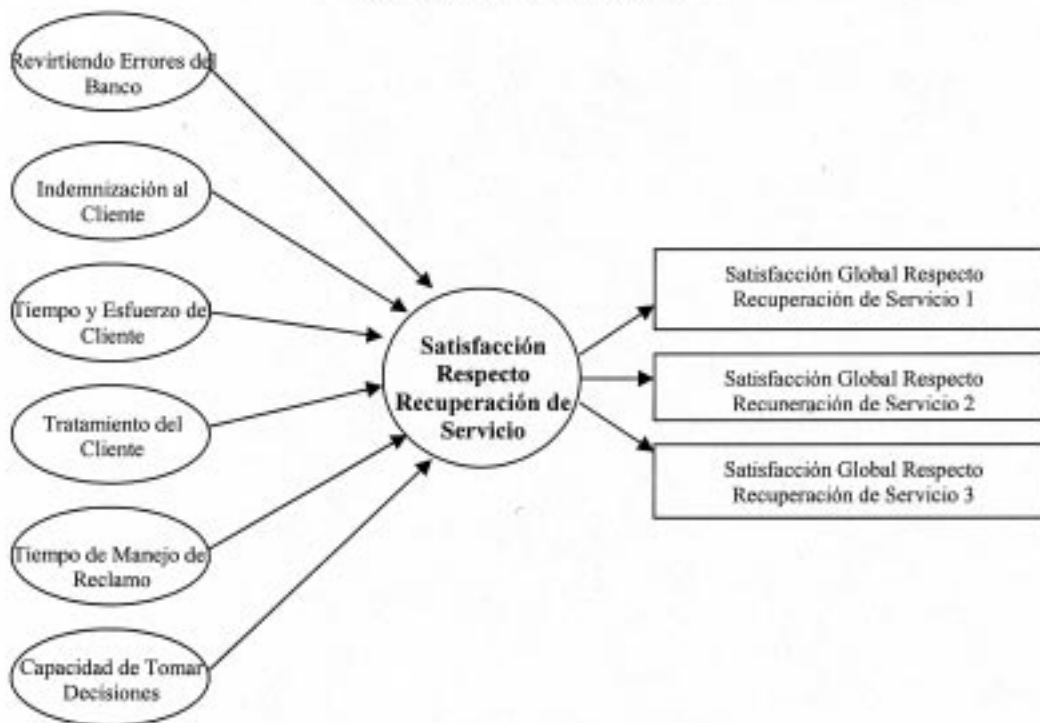
Fuente: Datos de la investigación

En esta investigación se solicitó a los encuestados que evaluaran el desempeño del banco en la gestión de dicha variable. Para esto, se usó una escala de cinco puntos, de *muy pobre* a *muy bueno* (el punto central era *ni bueno ni malo*).

En relación al análisis de los datos y con el fin de determinar si existía una relación estructural entre los 3 ítems de evaluación global de recuperación de

servicio y las dimensiones de recuperación de servicio, se siguió el enfoque de dos pasos recomendado por Anderson y Gerbing (1998). El primer paso involucró el uso de análisis factorial confirmatorio para desarrollar un modelo de medición aceptable para la recuperación de servicio. El segundo paso involucró el uso de análisis de ecuaciones estructurales para probar el modelo. La **figura 2** muestra el modelo que se testeó.

Figura 2. Relación entre la Evaluación Global de la Recuperación de Servicios y las Dimensiones de Recuperación de Servicio



Se calcularon cuatro estadísticos de bondad de ajuste para determinar si el análisis factorial confirmatorio y el modelo que estaba siendo probado debería ser aceptado o rechazado. Estos índices fueron: GFI, AGFI, CFI y RMSEA. Para las primeras tres pruebas estadísticas se consideró un valor sobre 0.90 como aceptable, mientras que para el último un valor superior del intervalo de confianza de 90% menor de 0.8 fue considerado un indicador de bondad de ajuste excelente. Se usaron estos cuatro estadísticos de bondad de ajuste porque son los más encontrados en la investigación académica SEM y, además, los valores mínimos o máximos esperados para cada estadístico fueron recomendados por Byrne (2001:79-88), porque muestran un modelo que se considera

aceptable como medio de representación de los datos.

En relación con la evaluación de los esfuerzos de recuperación de servicio de bancos chilenos, se obtuvo una evaluación global usando la pregunta cuatro del cuestionario, en la cual se les solicitó a los encuestados dar su opinión global respecto de qué pensaban en relación con la manera en que el banco había manejado su último reclamo. También se determinó una evaluación promedio para cada dimensión tomando en cuenta las diferentes variables dentro de cada uno de las dimensiones. Además, se realizó MANOVA unidireccional para determinar si existían diferencias estadísticas en la evaluación de esfuerzos de recuperación de servicio entre distintos

bancos, o según género o nivel de educación.

RESULTADOS

Las principales características de la muestra fueron similares a la del estudio realizado por Valenzuela (2008) en cuanto: a) se buscó un porcentaje parecido de mujeres y hombres, b) aproximadamente 63% de los encuestados habían alcanzado un nivel educacional de por lo menos pre-grado universitario, c) 83% de los clientes reclamaron en relación a sus experiencias con los cuatro bancos chilenos más importantes: Banco Estado, Banco Santander/Santiago, Banco de Chile, Banco BCI, d) los encuestados usaban los siguientes productos de sus bancos: cuenta corriente (36%), tarjeta de débito de cajero automático (23%), tarjeta de crédito (19%), línea de crédito (15%), préstamo (11%) e inversiones (1%), y por último e) habían mantenido por lo menos uno de los productos de su banco un promedio de aproximadamente seis años.

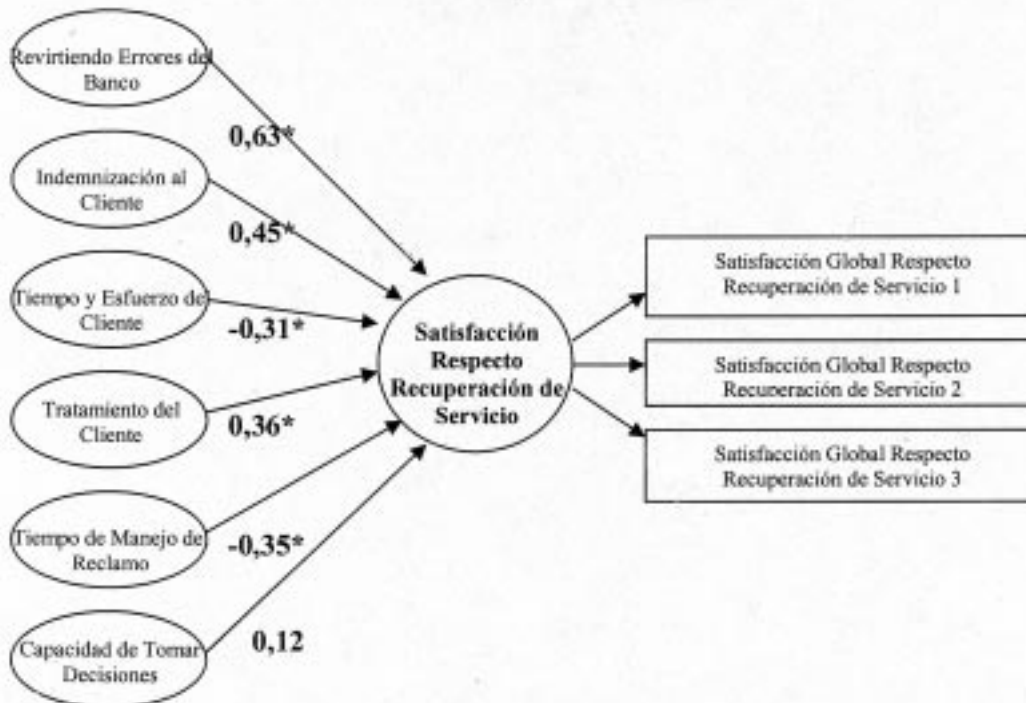
Para confirmar la existencia de una estructura de seis

factores (Valenzuela, 2008), se realizó un análisis factorial confirmatorio. Los resultados mostraron un buen nivel de adecuación, confirmando la estructura de cinco factores «CFI, GFI y AGFI tuvieron valores por sobre 0,90 (0,95, 0,94 y 0,92 respectivamente) y RMSEA tuvo un valor menor que 0,08 como se esperaba».

En cuanto a la evaluación global de recuperación de servicios, el constructo se compuso de tres ítems (esto es, evaluaciones globales de recuperación de servicios 1, 2 y 3) el cual mostró alta confiabilidad y consistencia interna (alpha de Cronbach de 0,92).

Al considerar la relación estructural entre las distintas dimensiones de recuperación de servicio y la evaluación global del mismo, se concluyó que el modelo propuesto se ajusta razonablemente bien a los datos (CFI=0,90; GFI=0,93; AGFI=0,89 y RMSEA=0,07). El coeficiente total de determinación (R^2) para todas las ecuaciones estructurales fue, en conjunto, 0,65 indicando una buena adecuación (figura 3).

Figura 3. Relación entre la Evaluación Global de la Recuperación de Servicios y las Dimensiones de Recuperación de Servicio



*P-valor < 0,01

En término de las relaciones entre el constructo de la evaluación de recuperación de servicio y las seis dimensiones de recuperación de servicio, solamente una dimensión no era significativamente relacionada con el constructo de la evaluación de recuperación de servicio. En cuanto al tipo de relación entre las dimensiones de la evaluación de la recuperación de servicio y el constructo de satisfacción global, se puede indicar que cuatro dimensiones arrojaron una relación positiva y dos una negativa. En relación a los cuatro primeros, se puede concluir que la evaluación respecto la forma en que los bancos manejan reclamos aumenta a medida que se reversan los errores, se indemniza a los clientes, se trata bien a los clientes y se les da poder a los empleados para que tomen decisiones respecto a los reclamos (esta última dimensión resultó ser no significativa). En cuanto a las dos dimensiones que arrojaron una relación positiva, se puede desprender que la percepción de los clientes respecto de las acciones tomadas por los bancos para manejar sus reclamos empeora en la medida que los clientes gastan más tiempo buscando una solución a sus problemas, y cuando los bancos toman mucho tiempo para dar una respuesta a los reclamos de los clientes.

Evaluación del Nivel de Dimensiones de Recuperación de Servicio

La **tabla 2** muestra la evaluación hecha por clientes chilenos de los esfuerzos bancarios de recuperación de servicio para cada dimensión medida. El estudio mostró que, en promedio, los clientes chilenos no evalúan muy positivamente la manera en que los bancos manejan los reclamos en ninguna de las dimensiones. La evaluación global de todas las

dimensiones de recuperación de servicio combinadas recibió un puntaje promedio de 2,97 sobre 5. Este resultado no es del todo bueno, si se tiene en cuenta que en la escala usada para medir el desempeño de los bancos en términos de esfuerzos de recuperación de servicio, el número 3 era “ni bueno ni malo”. En términos de la evaluación de las dimensiones de recuperación de servicio, las dimensiones mejor evaluadas fueron el “tratamiento de clientes” y “la capacidad del empleado de tomar decisiones”, por otro lado la dimensión con peor evaluación fue de “indemnización al cliente”. Sin embargo, al mirar los puntajes promedio de cada una de las dimensiones, se observa que en todas ellas la evaluación fue muy cercana al punto medio de la escala o punto neutro. Las dos variables con más distancia entre ellas fueron indemnización al cliente, que anotó el puntaje más bajo, y tratamiento del cliente, que anotó lo más alto.

Evaluación entre bancos: Para determinar si existían diferencias significativas en la evaluación de recuperación de servicio de los distintos bancos chilenos, se realizó un análisis unidireccional MANOVA. El análisis multivariado no mostró diferencias estadísticamente significativas respecto de cómo los clientes evalúan la recuperación de servicio entre los distintos bancos de la industrias considerados para este estudio ($p=0,643$). Lo anterior significa que los bancos chilenos fueron evaluados de igual manera con respecto a sus esfuerzos de recuperación de servicios.

Evaluación entre género: Al igual que en el caso anterior, se realizó análisis unidireccional un MANOVA para determinar si existían diferencias significantivas en la evaluación realizada por hombres y mujeres, respecto de los esfuerzos bancarios de recuperación

Tabla 2. Evaluación de Clientes Chilenos de Esfuerzos Bancarios de Recuperación de Servicio

Dimensiones de recuperación de servicio	Evaluación ²	Desviación estándar
Tiempo y Esfuerzo de Clientes	3,04	0,83
Tiempo de Manejo de Reclamo	2,98	0,86
Revirtiendo Errores Bancarios	2,86	0,86
Indemnización del Cliente	2,54	1,00
Tratamiento del Cliente	3,19	0,77
Capacidad de Tomar Decisiones	3,18	0,98

2: La escala iba de 1 a 5, donde 1 era muy pobre y 5 era muy bueno

de servicio percibidos por ellos. El análisis multivariado no mostró diferencias significativas en la evaluación que ambos géneros hacen de la manera en que los bancos manejan sus reclamos ($p=0,745$). Los resultados muestran que hombres y mujeres evalúan de igual manera los esfuerzos de recuperación de servicio de sus bancos.

Evaluación entre niveles de educación: Usando la misma metodología de los dos casos anteriores, se llegó a resultados similares en cuanto a la evaluación que hacen los clientes que poseen distintos niveles educacionales, respecto de los esfuerzos bancarios de recuperación de servicio, pues no se encontraron diferencias significativas en la evaluación que hacían los distintos grupos de clientes ($p=0,398$), lo que significa que clientes con distintos niveles de educación evalúan de igual forma los esfuerzos de recuperación de servicio de sus bancos.

CONCLUSIONES

En conclusión, los resultados del trabajo confirmaron la existencia de una estructura de seis factores para medir la recuperación de servicio, estos factores fueron revirtiendo errores bancarios, indemnización al cliente, tiempo y esfuerzo del cliente, tratamiento del cliente, tiempo de manejo de reclamo, y la capacidad de tomar decisiones.

Además, es posible concluir que los clientes chilenos evaluaron sus bancos como 'ni bueno ni malo' en cuanto al manejo de reclamos. En general, dieron un puntaje medio de 2,97 (5 fue el máximo posible) por la manera en que los bancos administraron su último reclamo, lo cual se encuentra en el tramo de rendimiento medio de la escala. En términos de la evaluación de las dimensiones de recuperación de servicio, los de tratamiento del cliente y de la capacidad de empleados de tomar decisiones fueron las dimensiones mejor evaluadas por clientes del sector.

Los encuestados evaluaron las dimensiones de tiempo y esfuerzo del cliente y el tiempo de manejo de reclamo como "ni bueno ni malo" (un puntaje de aproximadamente 3). Las otras dos dimensiones; revirtiendo errores bancarios e indemnización al cliente recibieron una evaluación entre "pobre" y "ni bueno ni malo" (puntaje de 2,86 y 2,54 respectivamente) los cuales fueron los mas bajos de entre las dimensiones de recuperación de servicio. Estas evaluaciones muestran que los clientes clasifican el tratamiento dado por los empleados y la

capacidad de los empleados de tomar decisiones, como las dos dimensiones de recuperación de servicio mas altamente estimados de entre las seis que fueron medidas.

Los análisis MANOVA mostraron que no hubo una diferencia significativa en la evaluación de recuperación de servicio que recibió cada banco, lo cual sugiere que todos los bancos chilenos están siendo percibidos de manera parecida en su manejo de reclamos. En términos de género y nivel de educación, el estudio no mostró diferencias significativas, indicando que hombres y mujeres, y personas con distintos niveles de educación, perciben que los bancos chilenos están administrando reclamos de manera muy parecida, es decir, "ni bueno ni malo". En términos de la influencia de género, los resultados reafirman lo encontrado por Duffy et al. (2006), que mostró que la satisfacción con los esfuerzos de recuperación de servicio en la industria bancaria no es influenciada por el género.

En resumen, los temas relacionados con el tratamiento de clientes y la capacidad de los empleados de tomar decisiones fueron relativamente bien evaluados por los clientes. Las cuatro dimensiones asociadas a revirtiendo errores bancarios, indemnización, tiempo del cliente, y tiempo de manejo de reclamo fueron mostradas, en particular, como las áreas que no están siendo muy bien evaluadas por clientes bancarios. Por lo tanto, son estas cuatro dimensiones en particular las que deberían ser administradas más efectivamente por los bancos.

En relación al nivel de importancia de las dimensiones de recuperación de servicio, este estudio mostró que las dimensiones más importantes para clientes en la evaluación de esfuerzos bancarios de recuperación de servicio fueron revirtiendo errores bancarios, seguida por indemnización al cliente, tratamiento del cliente, tiempo de manejo de reclamo y tiempo y esfuerzo del cliente. La capacidad de los empleados de tomar decisiones no mostró ser importante para los clientes (valor estimado de 0,12). En cuanto a los efectos de la interacción entre las dimensiones de recuperación de servicios y la evaluación global de recuperación de servicio, si un banco revierte sus errores, si indemniza a sus clientes y si trata bien a sus clientes, mejorarían su evaluación de recuperación de servicio. De manera inversa, si los bancos aumentaran el tiempo para resolver el reclamo, o si aumentaran el tiempo que los clientes tuvieran que dedicar en buscar una solución a sus

problemas, la evaluación de recuperación de servicio bajaría.

Las dos dimensiones de recuperación de servicio que parecen estar más relacionadas con recuperación global de servicio podrían ser asignadas a la categoría de justicia distributiva, esto es, revirtiendo errores bancarios y entregando indemnización. Las dimensiones de recuperación de servicio, que se podrían categorizar como de justicia de procedimiento y justicia relacional, parecen ser de igual importancia para los clientes entrevistados: tiempo del cliente, tiempo de manejo de reclamo, capacidad de los empleados de tomar decisiones, y el tratamiento de clientes, respectivamente.

IMPLICANCIAS PARA LA GESTION

A simple vista, los resultados de la investigación parecen poco sorprendentes, en cuanto a que los clientes quieren ser bien tratados y quieren perder el mínimo de tiempo posible en buscar una solución a sus problemas. Sin embargo, la investigación mostró también que los clientes esperan que los bancos reviertan las consecuencias negativas de las fallas de servicio y además esperan ser compensados, en particular cuando la experiencia significó ocupar demasiado de su propio tiempo y esfuerzo en buscar una solución a su reclamo y/o cuando el banco demoró demasiado en el manejo de un reclamo. Adicionalmente, los clientes quieren que el banco no solamente revierta su equivocación, sino que quieren ver una mejoría en el servicio entregado para que el fallo de servicio no vuelva a pasar. Los resultados se traducen en que se requiere algún tipo de compensaciones, especialmente a aquellos clientes que han ocupado demasiado tiempo debido a las consecuencias del fallo de servicio. Sin embargo, y considerando que los bancos buscan construir relaciones de largo plazo con sus clientes, más que ofrecer indemnizaciones, ellos podrían explicar a los clientes como se han mejorado los procedimientos y prácticas como respuesta a su reclamo. Considerando los resultados de este trabajo, los bancos deberían enfocarse en el desarrollo y perfeccionamiento de los modelos de mejoramiento continuo, dada la importancia que sus clientes otorgan a este aspecto. Los resultados reafirman, lo señalado por Peppers y Rogers (2004:186), en cuanto a que la recuperación de servicios provee “una oportunidad de ajuste relacional”, donde la empresa puede desarrollar una muy buena fuente de conocimiento de sus clientes, y

del funcionamiento de sus productos o servicios.

Por lo tanto, los gerentes en la industria bancaria chilena deberían ver la viabilidad y la relación costo-rendimiento de entregar sistemas de recuperación de servicio suficientemente sofisticados para responder a las expectativas de los clientes chilenos de la banca de personas, que han surgido de este estudio. Dichos sistemas deberían ser diseñados y, al mismo tiempo, explicados a los empleados bancarios, para que sepan exactamente cómo reaccionar cuando los clientes presentan un reclamo y para que sean capaces de explicar los pasos que deben ser seguidos posteriormente; con esto, los clientes reducirían el tiempo que ocupan en el proceso de reclamar y, a la vez, estarían mucho más satisfechos con los esfuerzos del banco en la recuperación de servicio. Los bancos deberían establecer muy claramente dónde y cómo se puede presentar un reclamo porque de esta manera los clientes no ocuparían demasiado de su tiempo en el proceso de presentar su reclamo. Una sugerencia es que los bancos deberían dedicar más recursos en comunicar a los clientes la manera en que deben presentar sus reclamos. Los bancos tendrían que reconocer la recepción del reclamo usando por lo menos uno de los siguientes canales: correo electrónico, teléfono o en persona. Una vez hecho el contacto inicial, se debería consultar al cliente cuál es su canal preferido de comunicación. Por último, los bancos deberían informar a sus clientes exactamente cuanto tiempo demorarán en resolver su reclamo, de modo que ellos pierdan el menor tiempo posible.

LIMITACIONES DEL ESTUDIO

La principal limitación del estudio dice relación con el método utilizado para seleccionar a los encuestados, pues no se puede asegurar que todos los integrantes de la población tuvieron la misma probabilidad de participar en el estudio. Adicionalmente, se debe destacar que las personas seleccionadas en la muestra no fueron tratadas en forma diferente a como ellas son clasificadas en términos del valor monetario que representan para el banco. Esto puede ser de mucha relevancia, pues ciertos bancos manejan los reclamos de los clientes dependiendo de la valoración económica que tengan de ellos. Finalmente, se debe mencionar que el estudio contempla sólo la opinión de quienes han reclamado alguna vez a un banco, por lo que las conclusiones no son válidas para aquellos clientes que nunca han reclamado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andreassen, T. (2001). From disgust to delight: Do customers hold a grudge? *Journal of Service Research*, 4(1), 39.
- Boshoff, C. (1999). An instrument to measure satisfaction with transaction-specific service recovery. *Journal of Service Marketing*, 1(3), 236-249.
- Buttle, F. (1996). *Relationship Marketing: Theory and Practice*, Paul Chapman Publishing Ltd., London.
- Byrne, B. (2001). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*, Lawrence Erlbaum Associates. Mahwah, New Jersey, USA.
- Duffy, J., Miller, J., and Bexley, J. (2006). Banking customers' various reactions to service recovery strategies. *International Journal of Bank Marketing*, 24(2), 112-132.
- Furrer, O., Liu, B., and Sudharshan, D. (2000). The relationship between culture and service quality perceptions: Basis for cross-cultural market segmentation and resource allocation. *Journal of Service Research*, 2(4), 355-371.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., and Black, W. (1998). *Multivariate Data Analysis*, 5th ed, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Kanousi, A. (2005). An empirical investigation of the role of culture on service recovery expectations. *Managing Service Quality*, 15(1), 57-69.
- Latin-Focus. (2004). *Banking System*. Retrieved September, 14th, 2004, from http://www.latin-focus.com/latinfocus/factsheets/chile/chlfact_sectors_banking.htm
- Lewis, B. R., and McCann, P. (2004). Service failure and recovery: Evidence from the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(1), 6-17.
- Malhotra, N., Ulgado, F., Agarwal, J., Shainesh, G., and Wu, L. (2004). Dimensions of service quality in developed and developing economies: Multi-country cross-cultural comparisons. *International Marketing Review*, 22(3), 256-278.
- Mattila, A. (1999). The role of culture in the services evaluation processes. *Journal of Operation Management*, 18, 387-400.
- Menguc, B. (1996). Evidence for Turkish industrial salespeople: Testing the applicability of a conceptual model for the effect of effort on sales performance and job satisfaction. *European Journal of Marketing*, 30(1), 33-51.
- Peppers, D., and Rogers, M. (2004). *Managing Customer Relationships*, John Wiley and Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, USA.
- ProCalidad. (2006). *Índice Nacional De Satisfacción De Consumidores*. Retrieved 20 August, 2006, from <http://www.procalidad.cl/index.asp?pagina=convenio>
- Spreng, R., and Chiou, J. (2002). A cross-cultural assessment of the satisfaction formation process. *European Journal of Marketing*, 36(7/8), 829-839.
- Valenzuela, F. (2008). The Influence of Switching Barriers on Service Recovery Evaluation in the Retail Banking Industry in Chile: Construct Development and Testing. In *Proceedings of the 3rd International Conference on Services Management, USA*.
- Yavas, U., Karatepe, O., Avci, T., and Tekinkus, M. (2003). Antecedents and outcomes of service recovery performance: An empirical study of frontline employees in Turkish banks. *International Journal of Bank Marketing*, 21(5), 255-265.