



La experiencia del cliente como modelo de negocio en la era digital: El caso del sector financiero

Lily (Xuehui) Gao

*Personal investigador en formación.
Universidad de Zaragoza
lilygao@unizar.es*

Iguácel Melero Polo

*Profesora ayudante doctora.
Universidad de Zaragoza
imelero@unizar.es*

F. Javier Sese

*Profesor titular.
Universidad de Zaragoza
javisesese@unizar.es*

Este trabajo ha obtenido el accésit del Premio Estudios Financieros 2019 en la modalidad de Marketing y Publicidad.

El jurado ha estado compuesto por: don Ubaldo Cuesta Cambra, doña Mercedes Esteban Bravo, doña Beatriz Lapastora Domingo, doña María Lázaro Ávila y don Juan José López García.

Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato de los autores.

Extracto

Ante los avances tecnológicos y la proliferación de nuevos canales de compra y comunicación, asistimos a una transformación fundamental en la manera en la que las empresas interactúan y se relacionan con los consumidores. En este nuevo paradigma, valoramos el papel activo del cliente en los procesos de creación de valor, con un mayor nivel de exigencia y unas expectativas superiores, así como la mayor transparencia de los mercados y el incremento en el número y complejidad de los puntos de contacto entre cliente y empresa. Todo esto ha provocado un nuevo patrón de comportamiento del consumidor. Ahora, sus decisiones se fundamentan no solo en los aspectos materiales y funcionales de los productos o servicios, como la calidad o el coste, sino en la obtención de experiencias personalizadas, únicas y satisfactorias.

En este estudio, basándonos en la literatura de marketing de relaciones y experiencial, proponemos un nuevo modelo de negocio que sitúa la experiencia del cliente en el epicentro con el fin de mejorar la comprensión sobre los determinantes (por ejemplo, equidad del cliente, influencia social) y las consecuencias (por ejemplo, rentabilidad del cliente) de la experiencia del cliente. Con datos transversales de 1.990 clientes, validamos empíricamente el modelo conceptual en el sector de servicios financieros. De este modo, contribuimos al avance del conocimiento en el ámbito tanto académico como empírico.

Palabras clave: equidad del cliente; influencia social; experiencia del cliente; rentabilidad del cliente; sector financiero.

Fecha de entrada: 03-05-2019 / Fecha de aceptación: 15-07-2019

Cómo citar: Gao, L., Melero Polo, I. y Sese, F. J. (2019). La experiencia del cliente como modelo de negocio en la era digital: El caso del sector financiero. *Revista de Marketing y Publicidad. CEF*, 2, 35-66.





The customer experience as a business model in the digital age: The case of the financial sector

Lily (Xuehui) Gao

Iguácel Melero Polo

F. Javier Sese

Abstract

Given the advances in technology and the proliferation of new purchase and communication channels, we are witnessing a fundamental transformation in the way in which companies interact with consumers. In this new paradigm, it is increasingly important to acknowledge the active role of customers, with a high level of requirement and expectation, as well as the greater market transparency and the increase in the number of complexity of touchpoints between customers and firms. All these have caused a new pattern of consumer behavior to evolve. Now, their decisions are based not only on the material and functional aspects of the products or services, such as quality or price, but on obtaining personalized, unique and satisfactory experiences.

This study integrates research in customer relationship management (i. e., customer equity framework) and customer experience management and offer a unifying framework to understand the linkages between the three equity drivers (i. e. value equity, brand equity, relationship equity), social influence, the customer experience, and its ultimate impact on performance. Using a combination of perceptual and transactional data for a sample of 1,990 customers, we empirically test the framework in the financial services industry. In this way, we expect to contribute to the advancement of knowledge in both academic and empirical fields.

Keywords: customer equity; social influence; customer experience; customer profitability; financial sector.

Citation: Gao, L., Melero Polo, I. y Sese, F. J. (2019). The customer experience as a business model in the digital age: The case of the financial sector. *Revista de Marketing y Publicidad*. CEF, 2, 35-66.

Sumario

1. Introducción
 2. La experiencia del cliente en el sector financiero
 - 2.1. El modelo conceptual de la experiencia del cliente
 - 2.2. El concepto de la experiencia del cliente
 - 2.3. Los determinantes de la experiencia del cliente
 - 2.3.1. La equidad del cliente
 - 2.3.2. La influencia social
 - 2.4. La rentabilidad del cliente como consecuencia de la experiencia del cliente
 3. Metodología
 - 3.1. Datos y muestra
 - 3.2. Las variables del estudio
 - 3.3. El modelo econométrico
 4. Análisis de resultados
 5. Conclusiones e implicaciones
 - 5.1. Implicaciones teóricas y prácticas
 6. Limitaciones y futuras líneas de investigación
- Anexo
- Referencias bibliográficas

Nota: Los autores son miembros del grupo de investigación Generés (<<http://generes.unizar.es/en/>>) y aprecian el apoyo financiero recibido de los proyectos ECO2017-83993-P (MICINN, FEDER), SS54_17R (Gobierno de Aragón y Fondo Social Europeo) y JIUZ-2018-SOC-11 (Fundación Ibercaja). Los nombres de los autores que han contribuido aparecen en orden alfabético.

1. Introducción

Debido a la aparición de nuevas tecnologías y a la proliferación de nuevos canales de compra y comunicación, hemos asistido a un gran cambio en la manera en la que las empresas interactúan y se relacionan con los consumidores y en el control ejercido por parte de las organizaciones en la relación con los clientes.

Primero, los continuos avances tecnológicos, apoyados fundamentalmente en los nuevos dispositivos digitales (por ejemplo, *smartphones*, *tablets*, redes sociales, realidad virtual, inteligencia artificial), han supuesto un importante aumento tanto en el número y complejidad de los puntos de contacto entre el cliente y la empresa como en la demanda de un papel más activo por parte del cliente en los procesos de creación de valor. El mayor nivel de exigencia del cliente y unas expectativas superiores, junto con la mayor transparencia de los mercados, han dado como resultado un nuevo patrón de comportamiento del consumidor. Ahora, las decisiones de los consumidores se fundamentan ya no en los aspectos materiales y funcionales de los productos o servicios, como la calidad o el coste, sino en la obtención de experiencias personalizadas, únicas y satisfactorias.

Las decisiones de los consumidores se fundamentan ya no en los aspectos materiales y funcionales de los productos o servicios, como la calidad o el coste, sino en la obtención de experiencias personalizadas, únicas y satisfactorias

Segundo, el tradicional control que las empresas han ejercido sobre el proceso de decisión de compra a través de la gestión de las variables estratégicas y tácticas de marketing está siendo transferido a los propios consumidores, quienes, con la ayuda de las nuevas tecnologías, y especialmente de las redes sociales, están asumiendo el control de las relaciones (Beckers, Risselada y Verhoef, 2014). La mayor parte de los consumidores se informa antes de usar un producto, pero lo hace en foros o en blogs que contienen comentarios y opiniones de otros consumidores. La información que proporcionan las empresas suele suscitar algún tipo de desconfianza en los consumidores (Libai *et al.*, 2010). En consecuencia, el comportamiento del consumidor se ve significativamente cada vez más afectado por información y contenidos no producidos, ni controlados, por las organizaciones empresariales. Es decir, por la influencia social.

La confluencia de estos elementos supone que la interacción entre el consumidor y la empresa es ahora: (1) más compleja y difícil de entender; (2) menos controlable por parte de las organizaciones, y (3) menos predecible. Todo esto supone que los modelos tradicionales

de gestión de relaciones y del comportamiento del consumidor, basados en la gestión aislada de los productos o servicios, la marca y la relación con los clientes, tengan que ser sustituidos por un nuevo paradigma que le permite a la empresa gestionar de forma integrada tanto los aspectos tangibles como los intangibles. Mientras que el marketing de relaciones ha supuesto un avance importante para las empresas con el objetivo de garantizar a sus clientes una buena experiencia de compra, ahora también las organizaciones tienen que desarrollar nuevas estrategias y modelos de marketing asumiendo que los consumidores se vuelven cada vez más exigentes y buscan personalizar las compras.

En este contexto, comprender y asegurar la provisión de una experiencia personalizada, consistente y satisfactoria se ha convertido en el factor diferencial, o el nuevo santo grial en palabras de Duncan, Fanderl, Maechler y Neher (2016), para poder asegurar el crecimiento empresarial y alcanzar una ventaja competitiva sostenible. La experiencia del cliente, entendido el concepto como la evaluación subjetiva que hace el individuo de su relación con la organización a través de todas las interacciones y puntos de contacto llevados a cabo a lo largo del tiempo, se ha convertido, por tanto, en el nuevo modelo de negocio para alcanzar una ventaja competitiva en la era digital (Bolton, Gustafsson, McColl-Kennedy, Sirianni y Tse, 2014).

Tanto es así que varios informes recientes de prestigiosos organismos internacionales sitúan la experiencia del cliente en el epicentro del nuevo modelo de gestión de los negocios que debe revitalizar las economías mundiales y contribuir a la consecución de ventajas competitivas sostenibles. En un estudio llevado a cabo por Accenture (2017), un 77 % de los 787 ejecutivos entrevistados procedentes de empresas líderes mundiales en el sector financiero indicó que la experiencia del cliente constituye una de sus prioridades estratégicas para los próximos años. El informe de Watermark Consulting (2019) ofrece otro dato revelador: las empresas que apuestan por un modelo de negocio basado en el marketing de experiencias orientado al cliente obtienen unos resultados mucho mayores que el resto de las organizaciones. En concreto, llegan a superar en casi un 30 % el resultado promedio obtenido por las empresas del índice S & P 500. Es más, un informe reciente desarrollado por Temkin (2018) parece indicar que la experiencia del cliente se ha convertido en un mandato estratégico: de los 10.000 consumidores estadounidenses entrevistados procedentes de 318 compañías diferentes de 20 industrias, los que tuvieron una experiencia muy buena son 3,5 veces más propensos a recomprar y cinco veces más propensos a recomendar la compañía a amigos y familiares que si hubieran tenido una experiencia pobre (Temkin, 2018). Por el contrario, la no adopción e implementación del marketing de experiencias está amenazando la supervivencia de otros negocios, puesto que debilita uno de los pilares fundamentales en los que reside el futuro de la relación: la lealtad del cliente.

Varios informes recientes de prestigiosos organismos internacionales sitúan la experiencia del cliente en el epicentro del nuevo modelo de gestión de los negocios que debe revitalizar las economías mundiales y contribuir a la consecución de ventajas competitivas sostenibles

Desde un punto de vista académico, la relevancia de la experiencia del cliente viene avalada por diferentes asociaciones científicas internacionales como el Marketing Science Institute (MSI) (2018), que establece el estudio de la gestión y desarrollo de experiencias («Delivering integrated, real-time, relevant experiences in context») como una prioridad en la investigación en la disciplina de marketing para los años 2018-2020. Igualmente, con carácter reciente, el tema de estudio ha sido objeto de números especiales en revistas líderes en el ámbito del marketing. Además, ha sido también objeto de reuniones científicas específicas, como Thought Leaders in Customer Experience (2015), donde el foco principal fue la experiencia del cliente. Finalmente, es preciso destacar un dato muy relevante: de los 20 artículos más citados en el área de marketing entre los publicados en los años 2013-2017, seis abordan de manera directa la temática de las experiencias a través de cuestiones como las interacciones, el *customer engagement* o la cocreación de productos y servicios.

Pese a la gran trascendencia de este tema, en el ámbito académico destaca la ausencia de trabajos de investigación que aborden de manera sistemática el estudio de la experiencia del cliente como medio de entregar un valor superior y establecer relaciones exitosas con los consumidores. En la práctica, se destaca una brecha significativa entre la expectativa empresarial y la ejecución de la estrategia de la experiencia del cliente. Como evidencia, el reciente informe de Accenture (Wollan, Barton, Ishikawa y Quiring, 2017) indica que solo el 22 % de los clientes globales reconoce que las compañías con las que mantienen relaciones personalizan su experiencia basada en un profundo conocimiento de las necesidades, preferencias e interacciones pasadas.

Atendiendo a esta situación, el presente estudio pretende facilitar un modelo conceptual integrado para comprender los antecedentes y las consecuencias de la experiencia del cliente y analizarlos en el contexto del servicio financiero. Para ello, se parte del concepto de la equidad del cliente propuesto por Rust, Lemon y Zeithaml (2004), que sirve de base para establecer que las percepciones del valor (equidad de valor), la marca (equidad de marca) y la relación con el cliente (equidad de relación) se presentan como determinantes principales de la calidad de la experiencia del cliente.

Aparte de los factores bajo el control de la empresa, consideramos simultáneamente el papel de la influencia social en la creación de la experiencia del cliente, ya que la experiencia es social en la naturaleza (Lemon y Verhoef, 2016). Por otro lado, con el fin de verificar el impacto económico de la experiencia del cliente, establecemos el vínculo con el desempeño financiero. Y, a fin de contrastar las hipótesis propuestas, se analiza una muestra de consumidores del sector bancario. Los resultados obtenidos confirman la validez del modelo y nos permiten proporcionar un vínculo directo entre las inversiones en el valor, la marca y las relaciones por parte de la empresa y la percepción experiencial de los consumidores. Lo más importante es que nos permiten ofrecer por primera vez la evidencia de las implicaciones financieras de la experiencia del cliente.

2. La experiencia del cliente en el sector financiero

El sector financiero vive una evolución profunda y estructural impulsada por la transformación digital, que ha traído consigo un nuevo perfil de cliente que se apoya en la tecnología para marcar los ritmos de la empresa y exigir un mejor servicio a menor coste. El cliente digital, con sus nuevos hábitos, se ha convertido en un consumidor más exigente, tal como indica el informe elaborado por BBVA Research (Casadas, Corcoran, Sebastián, Segovia y Urbiola, 2017), que analiza las nuevas exigencias, riesgos y preocupaciones de los consumidores de servicios financieros. Según dicho informe, este nuevo perfil de cliente exige un trato personalizado, requiere servicios 24 horas, siete días a la semana, y quiere que se comprendan sus necesidades de forma proactiva y transparente. Las entidades financieras, para adaptarse a una velocidad vertiginosa a los cambios internos y externos que demandan los clientes, deberían adoptar la experiencia del cliente como el elemento clave de un nuevo modelo de negocio sostenible y competitivo.

El sector financiero vive una evolución profunda y estructural impulsada por la transformación digital, que ha traído consigo un nuevo perfil de cliente que se apoya en la tecnología para marcar los ritmos de la empresa y exigir un mejor servicio a menor coste

2.1. El modelo conceptual de la experiencia del cliente

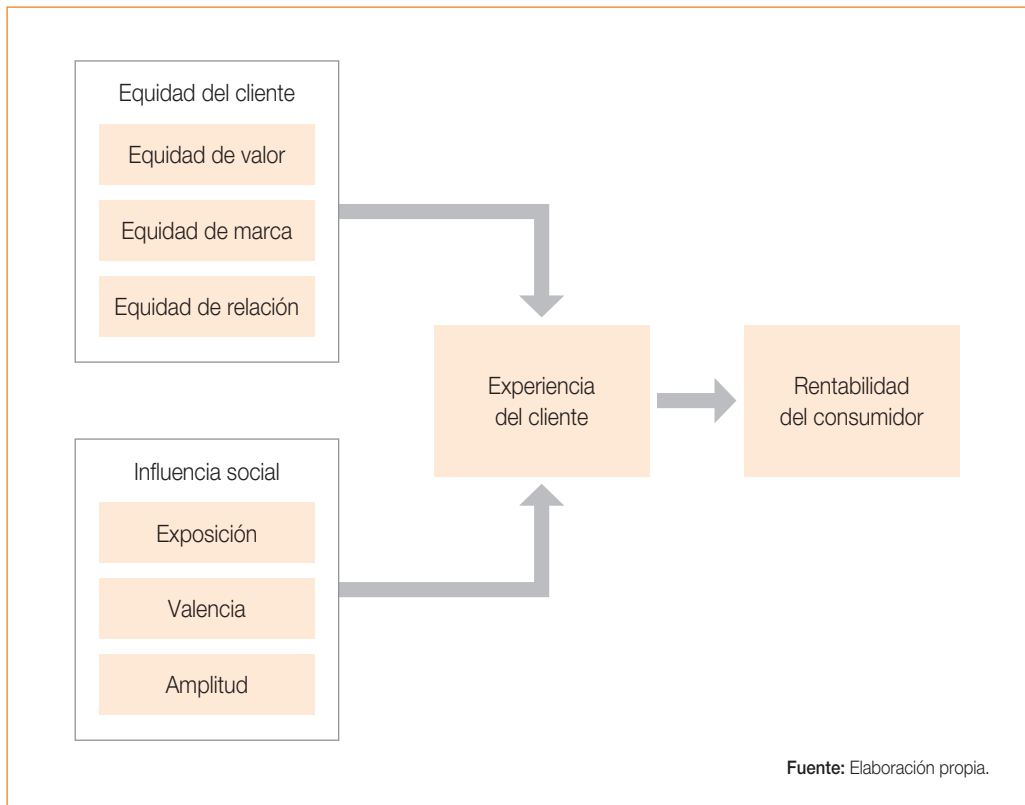
En este epígrafe, desarrollamos un modelo conceptual para comprender los impulsores y las consecuencias de la experiencia del cliente. Nos basamos en los modelos previos en la gestión de las relaciones con los consumidores (CRM) y la gestión de la experiencia del cliente y ofrecemos una visión integradora de los vínculos entre las inversiones de marketing en el valor, la marca y la relación, la experiencia del cliente y los resultados de rendimiento. Específicamente, nos basamos en el modelo de la equidad del cliente, desarrollado por Rust *et al.* (2004), según el cual, las percepciones de las inversiones en el valor, la marca y las relaciones de los clientes afectan a las actitudes y a los comportamientos y, a su vez, a los resultados de desempeño de la empresa. Por lo tanto, proponemos que los tres impulsores de la equidad del cliente (es decir, equidad de valor, equidad de marca y equidad de relación) serán fundamentales para comprender la experiencia del cliente.

Nos basamos en los modelos previos en la gestión de las relaciones con los consumidores (CRM) y la gestión de la experiencia del cliente y ofrecemos una visión integradora de los vínculos entre las inversiones de marketing en el valor, la marca y la relación, la experiencia del cliente y los resultados de rendimiento

Es importante destacar que considerar los tres impulsores de la equidad y, por lo tanto, las inversiones en las actividades empresariales

dedicadas a los productos y servicios (es decir, el valor), la marca y la relación, nos permite incluir simultáneamente la gran variedad de determinantes que han sido sugeridos en la literatura de marketing (Lemke, Clark y Wilson, 2011; Lemon y Verhoef, 2016; Verhoef *et al.*, 2009). También nos basamos en los modelos recientes sobre la gestión de la experiencia del cliente (De Keyser, Lemon, Klaus y Keiningham, 2015; Lemon y Verhoef, 2016), que reconocen que la experiencia del cliente se ve significativamente influenciada por los elementos que están fuera del control de la empresa. El entorno social (Verhoef *et al.*, 2009) y, en particular, la influencia ejercida por otros consumidores al compartir sus propias experiencias (Lemon y Verhoef, 2016; Lemke *et al.*, 2011) representan una fuerza importante que puede afectar a la experiencia del cliente. Partiendo de los estudios previos (De Vries, Gensler y Leeflang, 2012; Godes y Mayzlin, 2004; Nitzan y Libai, 2011; Weinberg y Pehlivan, 2011), distinguimos entre tres dimensiones importantes de la influencia social ejercida por otros: (1) la exposición, (2) la valencia y (3) la amplitud. Se propone también que la influencia social tenga un efecto directo en la experiencia del cliente. Combinamos estas ideas en la figura 1, en la que ofrecemos una representación gráfica del modelo propuesto.

Figura 1. Modelo conceptual



2.2. El concepto de la experiencia del cliente

A pesar de que la experiencia del cliente ha sido un concepto muy destacado recientemente en la literatura de marketing, su origen se remonta a la década de 1980, cuando Holbrook y Hirschman (1982) mencionaron por primera vez que el consumo tiene aspectos experienciales. Siendo pioneros de la teoría experiencial, ellos fomentaban una visión más amplia del comportamiento humano, especialmente reconociendo el aspecto emocional de la experiencia en la toma de decisiones, ya que, hasta entonces, los investigadores de marketing se centraban principalmente en el aspecto cognitivo. Más tarde, la experiencia del cliente se convirtió en un concepto más relevante en la década de 1990 cuando Pine y Gilmore (1999) publicaron el libro titulado *La economía de la experiencia*, en el que presentaban la experiencia como el nuevo paradigma de la economía. Ellos conceptualizaron las experiencias como respuestas inherentemente personales, que ocurren solo en la mente de un individuo que ha estado involucrado en un nivel emocional, físico, intelectual o, incluso, espiritual. Siguiendo este camino, la experiencia del cliente ha sido definida de diferentes maneras en múltiples estudios¹.

En general, estas definiciones entienden la experiencia del cliente como una construcción holística, que incorpora un conjunto de interacciones que tienen lugar entre el cliente y la empresa a través de diversos puntos de contacto a lo largo del tiempo (Gentile, Spiller y Noci, 2007; Verhoef *et al.*, 2009), lo cual provoca una reacción que es estrictamente personal y conlleva la implicación del consumidor

a diferentes niveles (racional, emocional, sensorial, físico y espiritual). Siguiendo esta línea de pensamiento, Lemke *et al.* (2011) definieron la experiencia del cliente como «la reacción subjetiva al conjunto de contactos con la empresa de forma directa e indirecta» (p. 848). Argumentaron además que, al igual que las percepciones de la calidad del producto y el servicio, los individuos pueden articular las diferencias en la calidad de las experiencias al evaluar su excelencia o superioridad. A continuación, los autores presentaron el concepto de calidad de la experiencia del cliente, que ha sido propuesto en nuestra investigación debido a sus contribuciones más relevantes. La calidad de la experiencia del cliente se refiere al «valor percibido sobre la excelencia o superioridad de la experiencia del cliente» (Lemke *et al.*, 2011, p. 849). Es un concepto superior, ya que puede ayudar a discriminar entre diferentes experiencias en función de la excelencia o superioridad y, por lo tanto, «vincularse más fuertemente a las relaciones con los clientes» (Lemke *et al.*, 2011, p. 849).

La calidad de la experiencia del cliente se refiere al «valor percibido sobre la excelencia o superioridad de la experiencia del cliente»

¹ Vid. Lemon y Verhoef (2016) para una revisión de varias conceptualizaciones del constructo.

2.3. Los determinantes de la experiencia del cliente

2.3.1. La equidad del cliente

En uno de los primeros intentos de conectar las inversiones de marketing con los resultados de rendimiento, Rust *et al.* (2004) propusieron un modelo conceptual para comprender el impacto de las actividades de marketing en las percepciones y preferencias del cliente que, a su vez, afectan al comportamiento del mismo y, en última instancia, a su valor (valor de vida del cliente –CLV–). Este modelo de la equidad del cliente considera las inversiones estratégicas en tres categorías principales: (1) el valor (equidad de valor); (2) la marca (equidad de marca), y (3) la relación (equidad de relación). La equidad de valor se refiere a «la evaluación objetiva que hace el cliente de la utilidad de los productos o servicios basada en las percepciones de lo que se paga por lo que se recibe» (Vogel, Evanschitzky y Ramaseshan, 2008, p. 99). El valor de la marca considera «la evaluación subjetiva e intangible del cliente sobre una marca, más allá de su valor percibido objetivamente» (Rust, Zeithaml y Lemon, 2000, p. 57). Finalmente, la equidad de relación se refiere a la «visión del cliente sobre la fortaleza de la relación entre el cliente y la empresa» (Rust *et al.*, 2000, pp. 55-56).

Proponemos que los tres elementos de la equidad del cliente (equidad de valor, equidad de marca y equidad de relación) serán fundamentales para comprender la experiencia del cliente. La teoría de equidad de Adams (1965) señala que la equidad percibida produce estados afectivos positivos que conducen a actitudes positivas hacia las empresas. De este modo, la empresa conseguirá una evaluación positiva sobre la calidad de la experiencia del cliente cuando sus consumidores reciban mejores percepciones del valor de los productos o servicios, la marca y la relación con la empresa.

Con respecto a la equidad de valor, Holbrook (1994) la define como «la base fundamental para toda actividad de marketing» (p. 22), ya que el valor superior percibido de los productos o servicios es una de las principales motivaciones que determina la decisión de compra posterior y la relación establecida con la empresa. Además, cuando se percibe una equidad de alto valor, lo que lleva es a una mayor satisfacción con las ofertas de una empresa (Ou, De Vries, Wiesel y Verhoef, 2014) y, así, a la percepción de una experiencia favorable.

Sobre la equidad de marca, Schmitt (1999) señala que la marca es un rico recurso fuente de asociaciones sensoriales, afectivas y cognitivas que dan lugar a experiencias memorables y gratificantes con la misma. En relación con esto, Gentile *et al.* (2007) afirman que una buena marca conduce a un fuerte vínculo emocional con los consumidores, que involucra a su sistema afectivo a través de la generación de estados de ánimo, sentimientos y emociones. Por lo tanto, cuando el valor de la marca percibido es sólido, los consumidores deberían estar más vinculados emocionalmente con la empresa, ya que consideran que las experiencias son positivas.

Finalmente, sobre la equidad de relación, trabajos como Chaiken y Eagly (1976) pusieron de manifiesto ya a comienzos de los años setenta del siglo pasado que las mejores percepciones de la relación influyen positivamente en los sentimientos que los consumidores asocian con la empresa y contribuyen a la formación de una actitud favorable. Igualmente, el trabajo de Vogel *et al.* (2008) apunta que la alta equidad de relación implica que los consumidores estén bien tratados y cuidados por la empresa y se sientan familiarizados con la organización y sus empleados, lo que proporciona importantes beneficios psicosociales y una experiencia superior.

Atendiendo a las ideas expuestas previamente, es posible formular las siguientes hipótesis de investigación:

- H_{1a}: La equidad de valor tendrá un impacto positivo en la calidad de la experiencia del cliente.
- H_{1b}: La equidad de marca tendrá un impacto positivo en la calidad de la experiencia del cliente.
- H_{1c}: La equidad de relación tendrá un impacto positivo en la calidad de la experiencia del cliente.

2.3.2. La influencia social

Si bien el mayor foco de la literatura existente ha estado en la interacción entre la empresa o sus empleados con el cliente, Lemon y Verhoef (2016) enfatizan que los académicos y los gestores empresariales deberían ser conscientes de que la interacción entre los consumidores puede tener efectos profundos en la experiencia del cliente. Los consumidores pueden afectarse unos a otros de forma directa o indirecta (Verhoef *et al.*, 2009). Esta influencia ejercida por otros, o influencia social, se conceptualiza como «la transferencia de información de un consumidor [o un grupo de consumidores] a otro consumidor [o grupo de consumidores] de manera que tiene el potencial de cambiar sus preferencias, el comportamiento de compra, o la forma en que interactúan con otros» (Libai *et al.*, 2010, p. 269). En los últimos años, la influencia social se ha ido incrementando debido a las nuevas tecnologías, el uso de dispositivos móviles y la difusión de redes sociales, que han facilitado la mayor y más frecuente interacción entre los consumidores. En esta situación, consideramos que es imprescindible tener en cuenta el impacto de la influencia social en el nuevo campo de la experiencia del cliente. En esta investigación, basándonos en estudios anteriores (De Vries *et al.*, 2012; Godes y Mayzlin, 2004; Nitzan y Libai, 2011; Weinberg y Pehlivan, 2011), distinguimos tres dimensiones centrales de la influencia social: (1) la exposición, (2) la valencia y (3) la amplitud.

Con respecto a la primera de las dimensiones señaladas, la exposición se refiere al número de personas en la red social personal de un cliente al que un consumidor puede estar potencialmente expuesto (Nitzan y Libai, 2011). Tanto Rogers (2002), con su teoría

sobre la difusión de productos, como otros estudios previos en el ámbito de la sociología (Weaver, Garcia, Schwarz y Miller, 2007), sugieren que los individuos que están más relacionados con otras personas tienen una mayor probabilidad de ser afectados por otros consumidores, ya que suelen recibir más información sobre un producto o servicio en cuestión. Además, si los consumidores continúan recibiendo una gran cantidad de exposiciones similares, serán más fáciles de convencer, ya que varios trabajos señalan que la simple repetición puede aumentar la creencia de los sujetos en su validez (Nitzan y Libai, 2011). Del mismo modo, la mera cantidad de exposiciones puede interpretarse como una señal de popularidad (Weaver *et al.*, 2007) y, por lo tanto, independientemente de la naturaleza de la información, conlleva una mayor preferencia y una mejor evaluación de la empresa y la experiencia.

En cuanto a la valencia, esta dimensión de la influencia social indica si el tono principal de los mensajes a los que un consumidor está expuesto en su propia red social es positivo o negativo (De Vries *et al.*, 2012). Estar expuesto a comentarios positivos (negativos) sobre experiencias con la empresa puede aumentar la probabilidad de que los consumidores busquen la información positiva (negativa) que confirme sus expectativas previas formuladas con base en opiniones de otros (Shin, Song y Biswas, 2014) y, por lo tanto, esa influencia social influirá en sus experiencias percibidas de manera similar a la valencia de los mensajes. Por otro lado, la información que recibe un consumidor en general proviene de su propia red social personal, en la que confía, y, por lo tanto, tiende a alinear su opinión con los comentarios de otros (Hu y Van den Bulte, 2014). Así que esperamos que la exposición a información positiva (negativa) conduzca a un aumento (disminución) de la calidad de la experiencia del cliente.

Finalmente, la amplitud se refiere a la cantidad o diversidad de temas y perspectivas que pueden argumentar los consumidores en torno a sus experiencias con las compañías en las conversaciones o interacciones con otros miembros de su red social (Godes y Mayzlin, 2004; Weinberg y Pehlivan, 2011). Se espera que la amplitud de la influencia social conduzca a una disminución de la calidad de la experiencia del cliente. Nuestra perspectiva se basa en la teoría de procesamiento de la información, mostrando la capacidad cognitiva limitada de los clientes al procesar la información (Puccinelli *et al.*, 2009). Es preciso citar, según el modelo de accesibilidad-diagnóstico (Puccinelli *et al.*, 2009), que, cuando la información se percibe como amplia y extensa, se considera más ambigua y menos diagnóstica y, en consecuencia, se ignora o se descarta más fácilmente. Por lo general, cuando surge una gran variedad de argumentos en una conversación entre los consumidores, a la hora de procesar la información, estos requerirán un mayor esfuerzo cognitivo. Eso podría terminar en una experiencia frustrante y desagradable. En conclusión, la amplitud de la influencia social tendrá un efecto negativo en la evaluación de la calidad de la experiencia del cliente.

En función de las ideas previas, es posible plantear las siguientes hipótesis de investigación:

H_{2a} : La influencia social en términos de exposición tendrá un impacto positivo en la calidad de la experiencia del cliente.

H_{2b} : La valencia positiva de la influencia social tendrá un impacto positivo en la calidad de la experiencia del cliente.

H_{2c} : La influencia social en términos de amplitud tendrá un impacto negativo en la calidad de la experiencia del cliente.

2.4. La rentabilidad del cliente como consecuencia de la experiencia del cliente

Además de investigar los determinantes de la experiencia del cliente (la equidad del cliente e influencia social), en este estudio analizamos sus consecuencias en términos de la generación de la rentabilidad del cliente para la empresa. Específicamente, investigamos en qué medida la calidad de la experiencia del cliente puede afectar a una medida de rendimiento individual: la rentabilidad del cliente. La rentabilidad del cliente se entiende como la diferencia entre los ingresos y los costes del cliente, que son componentes centrales en el cálculo del CLV. Al establecer los vínculos entre la calidad de la experiencia del cliente y su rentabilidad, este estudio pretende proporcionar una conexión entre las inversiones en actividades de marketing para mejorar el valor, la marca y la relación, y las medidas financieras empresariales (Rust *et al.*, 2004).

Los trabajos previos en el ámbito de la experiencia del cliente sugieren que proporcionar experiencias superiores a los clientes es un determinante clave del éxito a largo plazo, que lleva al desarrollo de relaciones sólidas entre el consumidor y la empresa e, incluso, a la creación de una ventaja competitiva (De Keyser *et al.*, 2015; Lemon y Verhoef, 2016). En cuanto al consumidor, esperamos que los consumidores que perciben sus experiencias con la compañía como de alta calidad estén más dispuestos a desarrollar comportamientos y actitudes favorables hacia la empresa (por ejemplo, compra de nuevos productos, compras cruzadas, mayor uso de productos o servicios). Asimismo, se aspira a que conduzcan simultáneamente a mayores ingresos y menores costes, lo que influiría positivamente en la rentabilidad de la empresa. Teniendo en cuenta todas las ideas discutidas anteriormente, planteamos la última hipótesis de investigación:

H_3 : La calidad de la experiencia del cliente tendrá un impacto positivo en la rentabilidad del cliente de la empresa.

3. Metodología

3.1. Datos y muestra

El trabajo de campo de esta investigación se llevó a cabo mediante la recopilación de datos de un banco nacional muy arraigado que ofrece una gran diversidad de servicios

financieros (por ejemplo, cuentas de ahorro, préstamos, hipotecas, planes de pensiones, etc.) a clientes individuales (B2C). Los datos combinan la información transaccional y perceptiva con actividades de marketing específicas y con datos demográficos para obtener una imagen completa sobre los consumidores que nos permite validar empíricamente el modelo conceptual. Cabe señalar que la información perceptiva ha sido obtenida a partir de una encuesta que se realizó con los clientes del banco colaborador por una empresa de investigación de mercado en diciembre de 2012. La participación en la encuesta fue de carácter voluntario y se presentó al cliente de la entidad por vía telefónica. La empresa de investigación contactó con un total de 5.848 clientes representativos del banco de los cuales se disponía de información transaccional. Se obtuvo finalmente una muestra efectiva de 1.990 cuestionarios, lo que constituye una tasa de respuesta del 34,19 %. Se garantizó la confidencialidad y el anonimato, y la empresa de investigación de mercados trató de evitar que los clientes respondieran de forma artificial o deshonesto (Podsakoff, MacKenzie, Lee y Podsakoff, 2003). Los datos recogidos por el cuestionario aparecen reflejados en la ficha técnica.

Cuadro 1. Ficha técnica

Universo	Clientes del banco.
Marco muestral	Clientes del banco colaborador.
Método de recogida de información	Encuesta por vía telefónica.
Procedimiento de muestreo	Método probabilístico.
Número de encuestas	5.848 clientes (1.990 encuestas válidas). Tasa de respuesta: 34,19 %.
Periodo de recogida de información	Diciembre de 2012.

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al diseño del cuestionario, se introdujeron separaciones y pausas entre las diferentes variables de manera que los encuestados no pudieran usar sus respuestas anteriores en las posteriores. El diseño de la encuesta también aseguró que los participantes no pudieran establecer vínculos causa-efecto entre las variables dependientes e independientes. Antes de lanzar la encuesta, se realizó un pretest con usuarios de servicios financieros (estudiantes e investigadores de varias universidades) para verificar la comprensión y la adecuación de todos los elementos. Dado el uso de la información perceptiva, fue necesario asegurarse de que el sesgo del método común no fuese una cuestión crítica. Para ello, se aplicaron

varios métodos estadísticos y de procedimiento (Podsakoff *et al.*, 2003), incluyendo un análisis factorial exploratorio en el que todos los ítems se cargaron en sus respectivas variables.

Además de la información perceptiva, tal como hemos señalado anteriormente, se tuvo también acceso a datos objetivos sobre las transacciones realizadas por los clientes, las actividades de marketing específicas desarrolladas por el banco, la rentabilidad del cliente y la información demográfica del cliente. Para garantizar la causalidad en nuestros modelos, se utilizó la información de 2012 para medir la actividad de transacción del cliente (por ejemplo, compra cruzada, número de canales utilizados, duración de la relación), así como cualquier actividad de marketing dirigida por el banco (es decir, marketing directo) que pudiera afectar a las actitudes de los clientes al final del año (información recogida en la encuesta). La rentabilidad del cliente se midió a principios de 2013 (enero a marzo).

3.2. Las variables del estudio

Las variables empleadas en el análisis de datos y sus estadísticos descriptivos se muestran en el cuadro 1 del anexo. Los ítems empleados para medir las variables perceptivas aparecen en el cuadro 2 del anexo; todos, adaptados de estudios anteriores, como se indica a continuación. Para todas estas variables, los encuestados tuvieron que calificar las afirmaciones sobre la compañía de 1 (muy en desacuerdo) a 7 (muy de acuerdo). El cuadro 2 del anexo también muestra las alfas de Cronbach de las construcciones, que superan el umbral crítico de 0,7 (Nunnally y Bernstein, 1994). El cuadro 3 del anexo incluye la matriz de correlación para las variables de estudio. Si bien los valores de correlación entre las medidas subjetivas podrían considerarse altos, los resultados del análisis factorial exploratorio realizado utilizando SPSS, incluidas todas las escalas, llevaron a una solución de factores favorable en la que todos los ítems se cargaron en sus respectivas variables.

Para medir la calidad de la experiencia del cliente, hemos seguido la propuesta de Chen y Chen (2010), quienes midieron la calidad de la experiencia del cliente en el contexto del turismo mediante la aplicación de las escalas de calidad de experiencia desarrolladas por Otto y Ritchie (1996) con cuatro factores: hedónico, tranquilidad, participación y reconocimiento. De acuerdo con Chen y Chen (2010), el componente hedónico se asocia con respuestas afectivas (es decir, emoción, disfrute y memorización), por lo que pedimos a los clientes que valoraran el nivel de placer por ser cliente del banco. Respecto a la tranquilidad, se refiere a la necesidad de seguridad y comodidad física y psicológica (Chen y Chen, 2010). En este caso, se requirió a los clientes que examinasen el grado de comodidad al interactuar con el banco, así como la seguridad personal. La participación se refiere al deseo de tener la opción y el control en la oferta de los productos o servicios y la demanda de ser educados (Chen y Chen, 2010). Para su medición, pedimos a los clientes

que examinasen el nivel de gusto de interactuar con el banco. Finalmente, el reconocimiento está vinculado a sentirse importante y seguro (Chen y Chen, 2010). Por lo tanto, les pedimos a los clientes que evaluaran si el banco se preocupaba por mantenerlos como clientes, así como la calidad de la relación con el banco, ya que la calidad de la relación es valorada por los clientes al brindar confianza y un trato especial (Lemke *et al.*, 2011) y refleja bastante bien la calidad de la experiencia con la empresa. En total, utilizamos siete ítems para medir la calidad de la experiencia del cliente para las cuatro dimensiones mencionadas anteriormente.

En relación con las tres dimensiones de la equidad del cliente, esta se midió en función del trabajo de Vogel *et al.* (2008). Medimos el valor de la marca mediante la adaptación del trabajo de investigación de Rust *et al.* (2004). La equidad de la relación se midió utilizando las escalas propuestas por Rust *et al.* (2004) y Vogel *et al.* (2008).

Sobre la influencia social, se aplicaron medidas de un solo ítem para las tres dimensiones: la exposición, la valencia y la amplitud. En línea con el trabajo de Harrison-Walker (2001), la exposición se midió en la frecuencia en que la experiencia con el banco ha sido un tema de conversación entre un consumidor y otros individuos de su propia red social. La valencia se midió pidiéndoles a los encuestados que identificasen si el tono dominante de las conversaciones con su red social sobre las experiencias con el banco fue positivo. Finalmente, la amplitud se midió en función del trabajo de Cheung, Lee y Rabjohn (2008), al pedir a los encuestados que indicasen el grado de diversidad de temas que surgen en las conversaciones con otros clientes sobre experiencias con el banco.

Con la información proporcionada por el banco colaborador, la rentabilidad del cliente se midió por la diferencia entre los ingresos y los costes del cliente. Con el fin de establecer las relaciones causales entre la calidad de experiencia del cliente y la rentabilidad del cliente, esta variable se midió en los tres meses posteriores a la encuesta (de enero a marzo de 2013). Como información adicional, consideramos una serie de variables, que incluyen el comportamiento de compra del cliente, las actividades de la empresa y la información demográfica. Como se señaló anteriormente, se describen en el cuadro 1 del anexo.

3.3. El modelo econométrico

Con la información recopilada, hemos desarrollado un modelo de regresión de dos ecuaciones estimadas simultáneamente que nos permite testar empíricamente el modelo conceptual propuesto y las hipótesis asociadas. Según Zellner (1962), la estimación simultánea permite que los errores estén correlacionados entre ecuaciones para un individuo determinado. El modelo consiste en $j = 1 \dots m$ ecuaciones de regresión lineal para $i = 1 \dots N$ individuos. Este tipo de estimación presenta una serie de ventajas. En primer

lugar, garantiza la eficiencia en la estimación combinando información de diferentes ecuaciones. Un sistema de múltiples ecuaciones se estima de forma más eficiente cuando los términos de error de las regresiones consideradas pueden correlacionarse. En segundo lugar, «dado que algunas variables son variables dependientes e independientes en diferentes regresiones, esta técnica permite aliviar los problemas de endogeneidad» (Autry y Golicic, 2010, p. 95).

Para respetar la causalidad en la sucesión de los efectos propuestos, se incluye información objetiva a nivel de cliente entre enero de 2012 y diciembre de 2012 (t_0); datos de percepción del cliente procedentes de la encuesta en diciembre de 2012 (t_1); y la rentabilidad del cliente de enero a marzo de 2013 (t_2). El modelo consta de $j = 2$ regresiones lineales: (1) una para los antecedentes de la experiencia del cliente y (2) una para las consecuencias sobre la rentabilidad del cliente.

Para la ecuación de los antecedentes de la experiencia del cliente, la variable dependiente es la calidad de la experiencia del cliente, mientras que el conjunto de las variables explicativas incluye las tres dimensiones de la equidad del cliente, la influencia social, así como una serie de variables adicionales que controlan la heterogeneidad en la experiencia del cliente. Especificamos este modelo de regresión lineal de la siguiente manera:

$$\text{CEC}_i = \beta_0 + \beta_1 + \text{EV}_i + \beta_2\text{EB}_i + \beta_3\text{ER}_i + \beta_4\text{Exposición}_i + \beta_5\text{Valencia}_i + \beta_6\text{Amplitud}_i + \beta_7\text{Control}_i + \varepsilon_i$$

Donde CEC_i representa la calidad percibida de la experiencia del cliente por parte del cliente i ; EV_i , EB_i y ER_i capturan las tres dimensiones de la equidad del cliente: la equidad de valor, la equidad de marca y la equidad de relación, respectivamente, según la percepción del cliente i ; Exposición_i , Valencia_i y Amplitud_i representan las tres dimensiones de la influencia social; Control_i representa un vector de variables de control que incluyen el comportamiento de compra del cliente (por ejemplo, la duración de la relación, la compra cruzada), las actividades de marketing específicas y la información demográfica; y ε_i es el término de error.

En este estudio, estamos interesados principalmente en los parámetros β_1 - β_3 , que miden el impacto directo de las tres dimensiones de la equidad del cliente en la calidad de la experiencia del cliente; también, en los parámetros β_4 - β_6 , que capturan el impacto directo de las tres dimensiones de la influencia social en la experiencia del cliente.

Para la ecuación de las consecuencias, se incluyen el impacto de la calidad de la experiencia del cliente y un conjunto de variables explicativas adicionales que incorporan las actividades de marketing específicas, el comportamiento transaccional (por ejemplo, número de canales usados, duración de la relación y compra cruzada), junto con la información

demográfica sobre la rentabilidad del cliente, que es la variable dependiente. El modelo de regresión lineal se especifica de la siguiente manera:

$$RC_i = \alpha_0 + \alpha_1 \times CEC_i + \alpha_2 \text{Control}_i + \omega_i$$

Donde RC_i representa la rentabilidad del cliente i ; Control_i representa un vector de variables de control que incluyen actividades de marketing específicas, el comportamiento de compra del cliente (por ejemplo, número de canales usados, duración de la relación y compra cruzada) e información demográfica; y ω_i es el término de error para la ecuación.

Aquí, estamos interesados en el parámetro α_1 , que captura el impacto de la calidad de la experiencia del cliente en la rentabilidad del cliente.

4. Análisis de resultados

En este epígrafe presentamos los resultados del análisis econométrico. En concreto, se obtienen los coeficientes estimados de la ecuación de los antecedentes de la experiencia del cliente, así como los que reflejan las consecuencias de la experiencia del cliente en los cuadros 2 y 3, respectivamente.

Los estadísticos de ajuste indican que el modelo propuesto tiene más potencial de estimación que el modelo nulo sin variables explicativas ($p < .001$). El signo positivo (negativo) del coeficiente indica que un aumento en la variable explicativa conlleva a un aumento (disminución) en la variable dependiente (la experiencia percibida del cliente en la primera ecuación, la rentabilidad del cliente en la segunda ecuación).

Cuadro 2. Estimación de la ecuación 1

Ecuación 1	Variable dependiente Calidad de la experiencia del cliente (CEC) $R^2 = .9236^{***}$
Constante	.3079 ^{***}
Variables independientes	
Equidad de valor	.3316 ^{***}
Equidad de marca	.1341 ^{***}



Ecuación 1	Variable dependiente Calidad de la experiencia del cliente (CEC) $R^2 = .9236^{***}$
Equidad de relación	.4835 ^{***}
Exposición	.0090
Valencia	.0613 ^{***}
Amplitud	-.0607 ^{***}

Variables de control

Actividades de marketing	-.0353
Número de canales usados	.0229*
Duración de la relación	-.0023 ^{***}
Compra cruzada	.0046
Ingreso	.0122
Género	-.0606 ^{***}
Edad	.0017*

Nota: Parámetros significativos resaltados en negrita: *** $p < .01$; ** $p < .05$; * $p < .10$.

Cuadro 3. Estimación de la ecuación 2

Ecuación 2	Variable dependiente Rentabilidad del cliente (RC) $R^2 = .2592^{***}$
Constante	-320.5067

Variables independientes

Calidad de la experiencia del cliente	19.2771 ^{***}
---------------------------------------	------------------------

Ecuación 2	Variable dependiente Rentabilidad del cliente (RC) $R^2 = .2592^{***}$
Variables de control	
Actividades de marketing	-56.7905
Número de canales usados	-44.1516 ^{***}
Duración de la relación	-1.8468 ^{**}
Compra cruzada	94.3025 ^{***}
Ingreso	87.8675 ^{***}
Género	65.7991 ^{***}
Edad	.9005

Nota: Parámetros significativos resaltados en negrita: *** $p < .01$; ** $p < .05$; * $p < .10$.

Los resultados obtenidos confirman que cada uno de los componentes de la equidad del cliente tiene un impacto positivo y significativo en la calidad de la experiencia del cliente ($\beta_1 = .3316, p < .01$; $\beta_2 = .1341, p < .01$; $\beta_3 = .4835, p < .01$). Estos resultados son coherentes con el planteamiento de la importancia de la equidad de valor, de marca y de relación en la creación de experiencias favorables.

Así, de acuerdo con los trabajos de Rust *et al.* (2004) y Ou *et al.* (2014), la percepción que tiene un cliente hacia el valor de los productos o servicios, de la marca y de la relación son mecanismos importantes a través de los cuales los consumidores juzgan la calidad de las experiencias obtenidas con la empresa.

Con respecto a las tres dimensiones de la influencia social, en general, los resultados son acordes con el planteamiento inicial menos el efecto de la exposición ($\beta_5 = .0613, p < .01$; $\beta_6 = -.0607, p < .01$). La influencia social presenta un peso importante sobre la percepción de la calidad de la experiencia de otros consumidores. Cuando los comentarios que recibe un cliente de sus amigos o familias tienden a ser positivos, la experiencia de este consumidor con la empresa suele ser favorable. Al contrario, ante la gran diversidad de experiencias compartidas por otros clientes, lo más probable es que esa influencia

social ejerza un efecto negativo. Sin embargo, la exposición no tiene un efecto significativo en la experiencia del cliente.

En cuanto a la influencia de las variables de control, cabe destacar lo siguiente: el número de canales utilizados y la edad tienen un impacto positivo en la variable dependiente (número de canales utilizados: $\beta = .0229, p < .1$; $\beta = .0017, p < .1$), mientras que el género tiene una influencia negativa y significativa en la calidad de la experiencia ($\beta = -.0606, p < .01$). También encontramos que la duración de la relación tiene un impacto negativo y significativo en la calidad de la experiencia del cliente ($\beta = -.0023, p < .01$).

En la ecuación de la consecuencia de la calidad de la experiencia del cliente, los resultados son acordes con nuestras expectativas. La calidad de la experiencia del cliente es un factor clave que conduce a mejores resultados en forma de mayor rentabilidad del cliente, ya que la calidad de la experiencia del cliente tiene un impacto positivo y significativo en dicha rentabilidad ($\alpha_1 = 19.2711, p < .01$).

Adicionalmente, en línea con los análisis anteriores de la rentabilidad del cliente (Bowman y Narayandas, 2004), los resultados también demuestran que el comportamiento de compra del cliente (por ejemplo, el número de canales usados, la duración de la relación y la compra cruzada) y las variables demográficas (como pueden ser el ingreso y el género) son factores que ejercen una mayor influencia a la hora de identificar los clientes más rentables en el sector bancario.

5. Conclusiones e implicaciones

El entorno digital ha cambiado radicalmente la manera en la que consumidores y empresas interactúan y se relacionan. Cada vez es más frecuente usar distintos canales para informarnos antes de comprar un producto. La proliferación de nuevos canales de marketing y comunicación ha aumentado de forma relevante el número de puntos de contacto entre el cliente y la empresa, y también entre los propios consumidores. Gracias al desarrollo de nuevas tecnologías y a la mayor transparencia de los mercados, los clientes adquieren un papel más activo y protagonista. Este «empoderamiento» de los consumidores los sitúa en una posición dominante en la relación que da como resultado un incremento en sus expectativas y aspiraciones, al demandar experiencias únicas con las que lograr la máxima satisfacción posible.

Todo esto provoca un nuevo patrón de comportamiento del consumidor que es cada vez más complejo y difícil de seguir y predecir (Edelman y Singer, 2015), además de una mayor complejidad en la gestión de las relaciones comerciales. Ante este contexto, al ofrecer un nuevo paradigma en la gestión de la experiencia del cliente, la presente investigación conlleva una serie de contribuciones. En el ámbito académico, hemos contribuido

al avance del conocimiento sobre los antecedentes y consecuencias de la experiencia del cliente. En el ámbito práctico y empresarial, los resultados generados nos permiten proporcionar a las organizaciones unas pautas sobre cómo deben administrar sus inversiones de marketing de forma óptima para promover experiencias favorables y superiores frente a sus competidores, al mismo tiempo que les permiten obtener resultados rentables.

5.1. Implicaciones teóricas y prácticas

Este estudio ha establecido la conexión entre el marketing experiencial y el marketing de relaciones al proporcionar un modelo unificado que conecta las inversiones realizadas por la empresa en las tres palancas estratégicas del valor de productos o servicios, la marca y las relaciones con la evaluación que los clientes hacen sobre la calidad de su experiencia con la empresa.

Siguiendo la propuesta de Rust *et al.* (2004), este trabajo propone que la equidad del cliente, compuesta por tres dimensiones: equidad de valor, de marca y de relación, es un elemento central en la creación de una experiencia favorable del cliente. Adicionalmente, nos basamos en modelos de gestión de la experiencia del cliente que enfatizan sobre el papel central que desempeñan los elementos que quedan fuera del control de la compañía (De Keyser *et al.*, 2015) y, en particular, la importancia de la influencia social (Verhoef *et al.*, 2009).

Al combinar estas dos perspectivas, establecemos un modelo comprensivo que considera simultáneamente las percepciones de los clientes hacia las inversiones en el valor, la marca y las relaciones por parte de las organizaciones y la influencia social. De esta forma, se puede capturar la naturaleza multidimensional de la experiencia del cliente a través de inversiones en diferentes niveles estratégicos (Gentile *et al.*, 2007; Lemon y Verhoef, 2016; Schmitt, 1999) y analizar el impacto del factor que esté fuera del control de las empresas: la influencia social en la experiencia del cliente. En este sentido, ofrecemos una mejor comprensión de los factores que impulsan la calidad de la experiencia del cliente, lo que nos permite abordar la cuestión central de la investigación sobre este tema (Lemon y Verhoef, 2016). El análisis de 1.990 clientes bancarios confirma seis de las siete hipótesis planteadas del trabajo. De esta forma, se demuestra empíricamente que tanto los factores bajo el control de la empresa (por ejemplo, el valor de productos o servicios, la marca y las relaciones) como los de fuera de su control (por ejemplo, la influencia social) ejercen influencias significativas en la evaluación de la calidad de la experiencia del cliente.

Según los resultados obtenidos, las empresas pueden identificar el impacto relativo de cada palanca estratégica y, por lo tanto, priorizar sus inversiones para promover experiencias superiores. Por ejemplo, en nuestra aplicación empírica en el ámbito financiero, tanto

la equidad de relación como la equidad de valor mostraron un mayor impacto en la experiencia del cliente en comparación con la equidad de marca. Por lo tanto, si nuestra empresa, el banco en cuestión, intenta mejorar la experiencia del cliente, las inversiones en la relación y en el valor percibido de los productos y servicios producirían rendimientos más sólidos en términos de promover experiencias favorables en comparación con las inversiones en la marca. Si bien estos resultados pueden variar según el contexto específico, o el ciclo de vida de la relación, una comprensión del impacto relativo de las tres dimensiones de la equidad del cliente permitirá a las empresas priorizar sus inversiones de marketing para producir mejoras en la calidad percibida de la experiencia del cliente.

Según los resultados obtenidos, las empresas pueden identificar el impacto relativo de cada palanca estratégica y, por lo tanto, priorizar sus inversiones para promover experiencias superiores

Otra contribución importante de este estudio es la demostración del papel que desempeña la influencia social en la experiencia del cliente (Verhoef *et al.*, 2009). En línea de los estudios previos (De Vries *et al.*, 2012; Godes y Mayzlin, 2004; Nitzan y Libai, 2011; Weinberg y Pehlivan, 2011), se demuestra que la influencia social es multidimensional y que las diferentes dimensiones (exposición, valencia y amplitud) ejercen efectos diferentes sobre la calidad de la experiencia del cliente. Se obtiene que estar expuesto a experiencias positivas de otros clientes (es decir, valencia) mejora la percepción de la calidad de la experiencia del cliente pero la exposición a una gran diversidad de temas y perspectivas discutidas en torno a la experiencia del cliente (es decir, la amplitud) produce un efecto negativo. Por lo tanto, una parte importante del juicio que los clientes hacen sobre sus experiencias con una empresa no está controlado por la empresa. Esta evidencia contribuye a refinar nuestra comprensión sobre cómo la influencia social y sus dimensiones centrales de exposición, valencia y amplitud operan para influir en las percepciones y el comportamiento de los clientes (De Vries *et al.*, 2012; Godes y Mayzlin, 2004; Nitzan y Libai, 2011; Weinberg y Pehlivan, 2011). La posible implicación práctica en este caso reside en que, a la hora de desarrollar las estrategias para promover experiencias superiores para los clientes, las empresas deben reconocer la importancia de la red social de cada individuo a la hora de diseñar estrategias para acercarse y fidelizar al cliente. En nuestro estudio, medimos la influencia social utilizando la encuesta. Sin embargo, con la creciente disponibilidad de datos en redes sociales, las empresas pueden aprovechar estas herramientas para ampliar el conocimiento de los clientes y comprender el grado de influencia ejercida por las experiencias de otros consumidores basándose en los datos públicos de los perfiles en redes sociales. En otras industrias, como las telecomunicaciones, las empresas han conseguido identificar la red social de los clientes y las dimensiones específicas de la influencia social (Nitzan y Libai, 2011; Risselada, Verhoef y Bijmolt, 2014) según las comunicaciones entre los consumidores a través de dispositivos móviles, que pueden servir como una forma de identificar una red social personal y sus dimensiones específicas (Nitzan y Libai, 2011; Risselada *et al.*, 2014).

Finalmente, este estudio también contribuye a una mejor comprensión de las consecuencias financieras de las inversiones de marketing en la experiencia del cliente (Lemke *et al.*, 2011; Lemon y Verhoef, 2016). Nuestro estudio incorpora la rentabilidad del cliente como una variable de resultado que está influenciada por las percepciones de la calidad de las experiencias que los clientes tienen con las empresas (Gentile *et al.*, 2007; Lemke *et al.*, 2011). Por lo tanto, podemos establecer un vínculo directo entre las inversiones de marketing de las empresas en las palancas estratégicas del valor, la marca y la relación, la calidad de la experiencia del cliente y el desempeño financiero. Al hacerlo, proporcionamos evidencia directa de las implicaciones financieras de las inversiones en la creación de experiencias superiores y permitimos a los profesionales de marketing cuantificar el rendimiento económico de esas inversiones (Rust *et al.*, 2004).

6. Limitaciones y futuras líneas de investigación

Este estudio presenta ciertas limitaciones. Primero, la aplicación empírica se llevó a cabo en servicios financieros utilizando datos de una sola empresa. Es necesario reconocer que los resultados pueden variar ante diferentes contextos e industrias.

En segundo lugar, las variables centrales han sido medidas con el cuestionario. Si bien se considera un método adecuado para medir la equidad del cliente y la calidad de la experiencia del cliente (Ou *et al.*, 2014; Rust *et al.*, 2004; Vogel *et al.*, 2008), la influencia social también se puede medir utilizando medidas más sofisticadas basadas en los datos de comportamiento reales que están disponibles en industrias específicas como las telecomunicaciones (Nitzan y Libai, 2011; Risselada *et al.*, 2014) o cuando los datos de las redes sociales están disponibles. Las dimensiones adicionales de la influencia social, como el tipo de relación entre los consumidores, también deben considerarse (Nitzan y Libai, 2011).

Finalmente, de acuerdo con la línea del trabajo de Lemon y Verhoef (2016), la experiencia del cliente es dinámica, ya que es el resultado de una combinación de experiencias que evoluciona con el tiempo a lo largo del camino hacia la compra final (Puccinelli *et al.*, 2009; Verhoef *et al.*, 2009; Lemon y Verhoef, 2016). Por tanto, las futuras investigaciones deberían considerar el aspecto dinámico.

Anexo

Cuadro 1. Estadísticos descriptivos

Variable dependiente	Descripción	Media	Desviación estándar
Rentabilidad del cliente	La rentabilidad del cliente (en euros) se mide como la suma del margen bruto del cliente (ingresos – costes del cliente), productos no financieros y comisiones entre enero y marzo de 2013 (t_2).	238.67	450.72
Equidad de cliente	Equidad de valor	4.84	1.66
	Equidad de marca	4.92	1.54
	Equidad de relación	4.95	1.64
	Exposición	4.64	1.96
Influencia social	Valencia	4.42	1.98
	Amplitud	3.72	1.99



	Descripción		Media	Desviación estándar
Variable mediadora	Calidad de experiencia del cliente	La calidad de la experiencia del cliente <i>i</i> se mide como el promedio de siete ítems recopilados a través de la encuesta (de 1: muy en desacuerdo a 7: muy de acuerdo) en diciembre de 2012 (t_1).	5.12	1.57
	Actividades de marketing	El número total de comunicaciones de marketing directo iniciadas por la empresa al cliente <i>i</i> de enero a diciembre de 2012 (t_0) (es decir, ofertas de productos o servicios, promociones, información, etc.).	.26	.28
	Número de canales usados	El número total de canales diferentes utilizados por el cliente <i>i</i> de enero a diciembre de 2012 (t_0).	1.82	1.11
	Duración de la relación	El número de años que el cliente <i>i</i> ha sido cliente del banco en (t_0), a diciembre de 2012.	30.39	14.76
Variables de control	Compra cruzada	El número total de productos o servicios diferentes que el cliente <i>i</i> compra o contrata de enero a diciembre de 2012 (t_0).	3.74	2.05
	Ingreso	El ingreso del cliente <i>i</i> se mide como una variable continua de acuerdo con los siguientes valores: (1) salario por debajo de 24.000 € por año; (2) salario entre 24.000 y 35.000 € por año; (3) salario entre 35.000 y 45.000 € por año; (4) salario entre 45.000 y 60.000 € por año; y (5) salario superior a 60.000 € por año. A diciembre de 2012 (t_0).	2.23	1.20
	Género	Variable ficticia (1 para hombres; 0 para mujeres).	.53	.50
	Edad	La edad del cliente <i>i</i> en (t_0), a diciembre de 2012.	53.78	13.93

Cuadro 2. Escalas utilizadas en la medición de variables centrales

Equidad del cliente	
Equidad de valor (Vogel <i>et al.</i> , 2008)	Alfa de Cronbach
1. Me quedo en este banco porque ambos (este banco y yo) podemos obtener ganancias.	.869
2. Quiero seguir siendo cliente de este banco porque es difícil encontrar otros bancos similares.	
3. Estoy contento con el servicio recibido de este banco.	
Equidad de marca (Rust <i>et al.</i> , 2004)	Alfa de Cronbach
1. Presto mucha atención a todo sobre este banco.	.866
2. Todo lo relacionado con este banco me llama la atención.	
3. Me identifico con los valores que este banco representa para mí.	
Equidad de relación (Vogel <i>et al.</i> , 2008; Rust <i>et al.</i> , 2004)	Alfa de Cronbach
1. Confío en este banco para contratar un servicio financiero.	.710
2. Siento que este banco está cerca de mí.	
3. Creo que este banco hace varias inversiones para mejorar mi relación.	
4. Percibo que este banco hace un esfuerzo por mejorar nuestra relación.	
Influencia social	
Exposición (Harrison-Walker, 2001)	Alfa de Cronbach
La mayor parte de mi entorno (familia, amigos, etc.) es cliente de este banco.	-
Valencia (Harrison-Walker, 2001)	Alfa de Cronbach
En general, las conversaciones que tengo con mi entorno sobre este banco tienen un tono positivo.	-





Influencia social



Amplitud
(Cheung *et al.*, 2008)

Alfa de Cronbach

En las conversaciones que tengo con mi entorno sobre este banco, discutimos diferentes temas (productos y servicios de la entidad financiera, rentabilidad e imagen, etc.)

–

Calidad de experiencia del cliente
(Chen y Chen, 2010; Otto y Ritchie, 1996)

Alfa de Cronbach

1. Es un placer para mí ser cliente de este banco.
2. Me siento cómodo cuando interactúo con este banco.
3. Este banco satisface mis necesidades y cubre mis expectativas.
4. Me gusta interactuar con este banco.
5. En mi opinión, este banco realmente se preocupa por mantenerme como cliente.
6. Por favor, valore la calidad de la relación con este banco.
7. Considero que la calidad de la relación con este banco ha aumentado en los últimos meses.

.955

Cuadro 3. La matriz de correlación

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Variables dependientes																
Rentabilidad del cliente	1															
Calidad de experiencia del cliente	2	.1037*	1													
Equidad de cliente																
Equidad de valor	3	.1037*	.9137*	1												
Equidad de marca	4	.0618*	.8233*	.7642*	1											
Equidad de relación	5	.0982*	.9382*	.8785*	.8138*	1										
Influencia social																
Exposición	6	.0327	.4137*	.4031*	.3918*	.4143*	1									
Valencia	7	.0934	.6591*	.6361*	.5939*	.6591*	.3992*	1								
Amplitud	8	.0401	.4893*	.4995*	.5134*	.5063*	.4464*	.5651*	1							
Variables de control																
Actividades de marketing	9	.2518*	.0499*	.0477*	.0517*	.0565*	.0464*	.0506*	.0335	1						
Número de canales usados	10	.2499*	.0289	.0147	.0054	.0041	-.0332	-.0004	-.0346	.1618*	1					
Duración de relación	11	-.0196	.0629*	.0672*	.1164*	.0743*	.2328*	.0590*	.1021*	.1685*	-.1247*	1				
Compra cruzada	12	.4541*	.0972*	.0875*	.0683*	.0844*	.0058	.0538*	.0067	.4438*	.5705*	.0040	1			
Ingreso	13	.3683*	.0866*	.0595*	.0676*	.0737*	.0250	.0636*	-.0112	.3092*	.3075*	.0708*	.3896*	1		
Género	14	.1604*	-.1075*	-.0901*	-.1054*	-.0964*	-.0204	-.0130	-.0251	.2510*	.1568*	-.0376	.2085*	.0330	1	
Edad	15	-.0112	.2169*	.2204*	.2639*	.2137*	.1353*	.1085*	.1440	.1729*	-.2754*	.5539*	-.0820*	.0174	.0087	1

Nota: * Indica coeficientes significativos en el nivel del 5%.

Referencias bibliográficas

- Accenture. (2017). *Domine el cambio: Lidere lo «nuevo». Banking Change Survey 2017*. Recuperado de <<https://www.accenture.com/ar-es/insight-financial-services-change-survey-banking>> (consulta: 3 de enero de 2019).
- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. En L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (vol. 2, pp. 267-299). Nueva York: Academic Press.
- Autry, C. W. y Golobic, S. L. (2010). Evaluating Buyer –Supplier Relationship– Performance Spirals: A Longitudinal Study. *Journal of Operations Management*, 28(2), 87-100.
- Beckers, S. F., Risselada, H. y Verhoef, P. C. (2014). Customer Engagement: A New Frontier in Customer Value Management. En R. T. Rust y M.-H. Huang (eds.), *Handbook of Service Marketing Research* (pp. 97-120). Cheltenham: Edward Elgard Publishing.
- Bolton, R. N., Gustafsson, A., McColl-Kennedy, J., Sirianni, N. J. y Tse, D. K. (2014). Small Details that Make Big Differences: A Radical Approach to Consumption Experience as a Firm's Differentiating Strategy. *Journal of Service Management*, 25(2), 253-274.
- Bowman, D. y Narayandas, D. (2004). Linking Customer Management Effort to Customer Profitability in Business Markets. *Journal of Marketing Research*, 41(4), 433-447.
- Casadas, V., Corcoran, E., Sebastián, J., Segovia, A. I. y Urbiola, P. (2017). *Situación economía digital*. Septiembre 2017. BBVA Research. Recuperado de <<https://www.bbva.com/public-com-puesta/situacion-economia-digital-septiembre-2017/>> (consulta: 11 de marzo de 2019).
- Chaiken, S. y Eagly, A. H. (1976). Communication Modality as a Determinant of Message Persuasiveness and Message Comprehensibility. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34(4), 605-614.
- Chen, C. F. y Chen, F. S. (2010). Experience Quality, Perceived Value, Satisfaction and Behavioral Intentions for Heritage Tourists. *Tourism Management*, 31(1), 29-35.
- Cheung, C. M., Lee, M. K. y Rabjohn, N. (2008). The Impact of Electronic Word-of-Mouth: The Adoption of Online Opinions in Online Customer Communities. *Internet Research*, 18(3), 229-247.
- Duncan, E., Fanderl, H., Maechler, N. y Neher, K. (2016). *Customer Experience: Creating Value through Transforming Customer Journeys*. McKinsey & Company. Recuperado de <<https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/customer-experience-creating-value-through-transforming-customer-journeys>> (consulta: 12 de marzo de 2019).
- Edelman, D. C. y Singer, M. (2015). Competing on Customer Journeys. *Harvard Business Review*, 93(11), 88-100.
- Gentile, C., Spiller, N. y Noci, G. (2007). How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-Create Value with the Customer. *European Management Journal*, 25(5), 395-410.
- Godes, D. y Mayzlin, D. (2004). Using Online Conversations to Study Word-of-Mouth Communication. *Marketing Science*, 23(4), 545-560.
- Harrison-Walker, L. J. (2001). The Measurement of Word-of-Mouth Communication and an Investigation of Service Quality and Customer Commitment as Potential Antecedents. *Journal of Service Research*, 4(1), 60-75.

- Holbrook, M. B. (1994). The Nature of Customer Value: An Axiology of Services in the Consumption Experience. En R. T. Rust y R. L. Oliver (eds.), *Service Quality: New Directions in Theory and Practice* (pp.21-71). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Holbrook, M. B. y Hirschman, E. C. (1982). The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. *Journal of Consumer Research*, 9(2), 132-140.
- Hu, Y. y Bulte, C. van den (2014). Nonmonotonic Status Effects in New Product Adoption. *Marketing Science*, 33(4), 509-533.
- Keyser, A. de, Lemon, K. N., Klaus, P. y Keiningham, T. L. (2015). *A Framework for Understanding and Managing the Customer Experience* (Marketing Science Institute Working Paper Series, n.º 15-121).
- Lemke, F., Clark, M. y Wilson, H. (2011). Customer Experience Quality: An Exploration in Business and Consumer Contexts Using Repertory Grid Technique. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(6), 846-869.
- Lemon, K. N. y Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.
- Libai, B., Bolton, R., Bügel, M. S., De Ruyter, K., Götz, O., Risselada, H. y Stephen, A. T. (2010). Customer-to-Customer Interactions: Broadening the Scope of Word of Mouth Research. *Journal of Service Research*, 13(3), 267-282.
- Marketing Science Institute (MSI). (2018). *Research Priorities 2018-2020*. Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute. Recuperado de <<http://www.msi.org/research/2018-2020-research-priorities/>> (consulta: 26 de enero de 2019).
- Nitzan, I. y Libai, B. (2011). Social Effects on Customer Retention. *Journal of Marketing*, 75(6), 24-38.
- Nunnally, J. C. y Bernstein, I. H. (1994). *Psychological Theory*. Nueva York: MacGraw-Hill.
- Otto, J. E. y Ritchie, J. B. (1996). The Service Experience in Tourism. *Tourism Management*, 17(3), 165-174.
- Ou, Y.-C., Vries, L. de, Wiesel, T. y Verhoef, P. C. (2014). The Role of Consumer Confidence in Creating Customer Loyalty. *Journal of Service Research*, 17(3), 339-354.
- Pine II, B. J. y Gilmore, J. H. (1999). *The Experience Economy: Work is Theatre and Every Business a Stage*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. y Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Puccinelli, N. M., Goodstein, R. C., Grewal, D., Price, R., Raghurir, P. y Stewart, D. (2009). Customer Experience Management in Retailing: Understanding the Buying Process. *Journal of Retailing*, 85(1), 15-30.
- Risselada, H., Verhoef, P. C. y Bijmolt, T. H. (2014). Dynamic Effects of Social Influence and Direct Marketing on the Adoption of High-Technology Products. *Journal of Marketing*, 78(2), 52-68.
- Rogers, E. M. (2002). Diffusion of Preventive Innovations. *Addictive Behaviors*, 27(6), 989-993.
- Rust, R. T., Lemon, K. N. y Zeithaml, V. A. (2004). Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy. *Journal of Marketing*, 68(1), 109-127.
- Rust, R. T., Zeithaml, V. A. y Lemon, K. N. (2000). *Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy*. Nueva York: Simon and Schuster.

- Schmitt, B. (1999). Experiential Marketing. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 53-67.
- Shin, D., Song, J. H. y Biswas, A. (2014). Electronic Word-of-Mouth (eWOM) Generation in New Media Platforms: The Role of Regulatory Focus and Collective Dissonance. *Marketing Letters*, 25(2), 153-165.
- Temkin. (2018). *Customer Experience Matters 2018*. Recuperado de <<https://experien-cematters.blog/2018/10/02/the-ultimate-cx-infographic-2018/>> (consulta: 21 de abril de 2019).
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. y Schlesinger, L. A. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31-41.
- Vogel, V., Evanschitzky, H. y Ramaseshan, B. (2008). Customer Equity Drivers and Future Sales. *Journal of Marketing*, 72(6), 98-108.
- Vries, L. de, Gensler, S. y Leeflang, P. S. (2012). Popularity of Brand Posts on Brand Fan Pages: An Investigation of the Effects of Social Media Marketing. *Journal of Interactive Marketing*, 26(2), 83-91.
- Watermark Consulting. (2019). *2019 Customer Experience ROI Study*. Recuperado de <<https://www.watermarkconsult.net/wp-content/uploads/2019/01/Watermark-Consulting-2019-Customer-Experience-ROI-Study.pdf>> (consulta: 30 de marzo de 2019).
- Weaver, K., Garcia, S. M., Schwarz, N. y Miller, D. T. (2007). Inferring the Popularity of an Opinion from its Familiarity: A Repetitive Voice Can Sound Like a Chorus. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(5), 821-833.
- Weinberg, B. D. y Pehlivan, E. (2011). Social Spending: Managing the Social Media Mix. *Business Horizons*, 54(3), 275-282.
- Wollan, R., Barton, R., Ishikawa, M. y Quiring, K. (2017). *Put Your Trust in Hyper-Relevance*. Accenture. Recuperado de <https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-71/accenture-global-dd-gcpr-hyper-relevance-pov-v12.pdf#zoom=50> (consulta: 2 de febrero de 2019).
- Zellner, A. (1962). An Efficient Method of Estimating Seemingly Unrelated Regressions and Tests for Aggregation Bias. *Journal of the American Statistical Association*, 57(29), 348-368.