

# Gestión de la experiencia del cliente y el efecto en retorno de la inversión en innovación

## Customer experience management and the effect on return on investment in innovation

ANDINO, Gracia M.<sup>1</sup>

### Resumen

El objetivo de esta investigación es analizar el efecto de la gestión de la experiencia del cliente en el retorno de la inversión en innovación. A través del modelo PLS-SEM se comprobó cómo la capacidad de la empresa, mentalidad cultural y dirección estratégica determinan la gestión de la experiencia del cliente, así como el gasto en innovación, crecimiento orgánico y desempeño financiero son determinantes del retorno de la inversión en innovación. La investigación es transversal- exploratoria, y fue posible validar una escala de medida aplicada a 90 empleados de las instituciones de banca comercial. Se logró comprobar que existe una fuerte relación entre la gestión estratégica de la experiencia del cliente y el retorno de la inversión en innovación; el crecimiento del negocio y uso de aplicaciones móviles orientadas al cliente respaldan las decisiones de inversión de las instituciones bancarias con un mayor desempeño financiero.

**Palabras clave:** experiencia del cliente, crecimiento orgánico, gasto en innovación, desempeño financiero

### Abstract

The objective of this research is to analyze the effect of customer experience management on the return on investment in innovation. Through the PLS-SEM model, it was verified how the company's capacity, cultural mentality and strategic direction determine customer experience management, as well as how innovation expenditure, organic growth and financial performance are determinants of the return on investment in innovation. The research is cross-sectional - exploratory, and it was possible to validate a measurement scale applied to 90 employees of commercial banking institutions. It was possible to prove that there is a strong relationship between the strategic management of customer experience and the return on investment in innovation; business growth and the use of customer-oriented mobile applications support the investment decisions of banking institutions with higher financial performance.

**Key words:** customer experience, organic growth, innovation spending, financial performance

---

<sup>1</sup> Doctorando en Dirección Empresarial de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH). Docente de: Administración de Proyectos, Administración de Créditos, Globalización Bancaria; Departamento de Banca y Finanzas, de la UNAH. Máster en Administración de Empresas. Head de Medios de Pago y Servicios Financieros en Banco Hondureño del Café. Email: gracia.andino@unah.edu.hn. <https://orcid.org/0000-0002-3247-4636>

## 1. Introducción

Ante un entorno cada vez más desafiante, enmarcado en inflación sostenida, tasas de interés más altas, menor gasto de los consumidores y mayores advertencias de recesión, las instituciones deben armonizar las necesidades actuales y futuras de sus clientes con el fin de retenerlos y mantener los ingresos actuales y futuros. Un estudio realizado por Capgemini (2017) reveló que más del 80% de los consumidores están dispuestos a pagar más por una mejor experiencia, de allí la importancia de la gestión de la experiencia del cliente (CEM), como uno de los enfoques de gestión más prometedores para la industria (Homburg et al., 2017).

De acuerdo con Gartner (2022) la gestión de la experiencia del cliente es la disciplina de comprender a los clientes e implementar planes estratégicos que permitan esfuerzos multifuncionales y una cultura centrada en el cliente para mejorar la satisfacción, la lealtad y la promoción. Según Claudia & Han (2021) la gestión de la experiencia del cliente requiere un seguimiento y una reevaluación continua de las relaciones existentes y nuevas entre las partes interesadas. En este contexto, el seguimiento de los patrones cambiantes de comportamiento del cliente mediante nuevas tecnologías permite a las empresas predecir la rentabilidad por cliente a futuro (KPMG, 2021).

La evidencia sugiere que gestionar la mejora de la experiencia del cliente tiene un efecto en los rendimientos de las empresas; aumenta los ingresos entre un 10 % y un 15 % y reduce los costos entre un 15 % y un 20 % (Conway, 2017). Para Netitude (2021) las implementaciones tecnológicas deben vincularse a indicadores de rendimiento clave sobre los conocimientos del cliente y la eficacia del proceso comercial de la empresa. El reto para las instituciones de la banca comercial es medir el impacto específico que están teniendo en su estrategia de inversión y de desarrollo de nuevos productos y servicios para satisfacer las necesidades de clientes actuales y futuros; sobre todo porque con la entrada de nuevos competidores con modelos de negocio digitales y eficientes, se proyecta la pérdida de la rentabilidad financiera de los bancos tradicionales en hasta un 4.6% en 2024 (Finnovating, 2019).

Esta investigación tiene como objetivo analizar el efecto de la gestión de la experiencia del cliente en el retorno de la inversión en innovación (ROI2) y analizar los indicadores de rentabilidad de los bancos comerciales en los últimos 5 años. El artículo se presenta en cinco capítulos. En el primer capítulo contiene la revisión de literatura. En el segundo capítulo se presenta el marco metodológico, los instrumentos y técnicas de recolección de datos. En el tercer capítulo se explica el análisis estadístico de los resultados. Y finalmente, se presentan las conclusiones, las limitaciones y las líneas de trabajo futuro, así como las referencias bibliográficas.

### 1.1. Revisión de la literatura

En esta sección se elaboró una revisión bibliográfica de los conceptos generales, principios y teorías a partir de los cuales se sustenta la gestión de la experiencia del cliente. Los conceptos a considerar son: gestión de la experiencia del cliente, retorno de la inversión en innovación, entre otros.

#### Gestión de la experiencia del cliente

La gestión de la experiencia del cliente o Customer Experience Management (CEM) es un proceso administrativo estratégico de la experiencia total del cliente (Schmitt, 2003). Para Meyer & Schwager (2007), la gestión de la experiencia del cliente está compuesta por procesos que recopilan la opinión de los clientes sobre la compañía, y al transformar estas opiniones revelan información a las partes interesadas. Una tercera perspectiva es la de Homburg et al., (2017) quien lo conceptualizó como una visión integral que aplica de forma sistemática los conceptos de mercadeo en evolución con el objetivo de crear valor para el cliente y generar lealtad a largo plazo.

Según Neslin et al. (2006), los clientes son impulsados por una combinación de experiencias que evolucionan con el tiempo, desde la búsqueda de experiencias, la compra, el consumo y la posventa, permitiendo que las

empresas identifiquen sus necesidades. Para Lemon & Verhoef (2016), es importante ser consciente de cómo las experiencias pasadas en estas diversas fases afectan las experiencias actuales. En este contexto, como afirma Homburg et al., (2015), la interacción con el cliente en el punto de contacto también representa una experiencia acumulativa. A medida que avanza la globalización, las empresas construyen relaciones a través de varios puntos de contacto, y deben ser capaces de capturar información relevante en estas interacciones para crear valor en sus servicios y productos.

Investigaciones anteriores han explorado las implicaciones de la gestión de la experiencia del cliente; Schmitt, B.H. (2003) delineó 5 pasos: (1) analizar el mundo experiencial del cliente, (2) construir la plataforma centrada en la experiencia, (3) diseñar la experiencia de marca, (4) estructurar la interfaz con el cliente, (5) comprometerse con la innovación continua. Lemon & Verhoef (2016) resaltaron tres aspectos específicos de la gestión de la experiencia del cliente: el viaje del cliente y el punto de contacto, el diseño del viaje del cliente, el papel de las alianzas y los socios de la red y la organización interna.

La gestión de la experiencia del cliente propuesta por Homburg et al., (2017) es un enfoque de gestión para toda la empresa que implica tres categorías principales: la cultura empresarial en torno a la experiencia del cliente, enfoque estratégico del diseño de la experiencia del cliente y las capacidades empresariales para renovar continuamente la experiencia del cliente. Un estudio de KPMG (2021), reveló que las empresas líderes en gestión de experiencia del cliente que han logrado conectar sus procesos de soporte como: desarrollo estratégico, procesos de gestión, control de versiones del mapeo de experiencia, entrega y diseño del recorrido del cliente así como procesos de medición, han desarrollado una ventaja competitiva sobre sus rivales.

### **Retorno de la inversión en innovación**

Las empresas tienen como objetivo obtener una rentabilidad sobre la inversión, bien sea en términos monetarios o reportes de otra naturaleza. Parte del mecanismo de control de las empresas, es su interés particular en el rendimiento sobre la inversión de los distintos bienes y en la eficacia en su administración; esta puede cuantificarse con base en el retorno sobre la inversión (ROE por sus siglas en inglés: Return On Equity), aplicable a una serie de respuestas generadas por las interacciones con clientes, desde una llamada a una venta en cualquier punto de contacto y no únicamente en una relación directa o cara a cara con los clientes (Rodríguez Varona et al., 2010).

Por lo general, tanto los indicadores operativos (RSI o ROI) como los resultados financieros (RSC o ROE) se determinan en función de la utilidad neta (Contreras, 2006). El ROE se conoce como una razón o indicador financiero que mide por medio del ingreso la relación con los activos el rendimiento de las entidades (Cuevas Villegas, 2001); es decir, “su capacidad para generar ganancias” (Van Horne & John M. Wachowicz, 2010).

A su vez, Anaya (2018), señala que los indicadores de rentabilidad, también llamados indicadores clave de desempeño, sirven para medir la efectividad de la gestión de la empresa en términos de costos y gastos al tratar de convertir más ingresos en ganancias. Para Van Horne & John M. Wachowicz (2010), el rendimiento sobre la inversión (ROE) establece la eficiencia global de acuerdo con las utilidades generadas con activos disponibles; denominado por ellos como el poder productivo del capital invertido. Es importante mencionar que parte de la estrategia empresarial y de acuerdo con lo que sugieren todos los indicadores, entre mayor es el conocimiento sobre el retorno de la inversión y el análisis métrico, mayor es su capacidad de competir en el mercado (Rodríguez Varona et al., 2010).

Estas métricas basadas en el rendimiento, pueden ser usadas para alimentar suposiciones en el cálculo del ROE (Huang et al., 2021)(Farris et al., 2015). Algunas métricas de rendimiento actuarán como impulsores de los beneficios cuando se establezca una correlación directa entre la métrica y los beneficios reales. Contreras,



## **Dirección estratégica**

Según Warner & Wäger (2019), las empresas ágiles son capaces de renovarse estratégicamente a través de nuevos modelos de negocio que incorporan nuevas tecnologías en la vida cotidiana de la organización. Toda decisión estratégica involucra el ciclo de vida del cliente y cómo las empresas permanecen presentes en sus vidas apalancándose en la tecnología (KPMG, 2021). El uso de tecnologías inmersivas dentro del contexto comercial normalmente son elementos aislados y no están bien integrados en la experiencia del cliente (M. Claudia & Danny Han, 2021). Para Homburg et al., (2017) la dirección estratégica del diseño de la experiencia del cliente implica: cohesión temática, consistencia, sensibilidad al contexto y conectividad de puntos de contacto.

*H1: La dirección estratégica influye positivamente en la gestión de la experiencia del cliente.*

## **Mentalidad cultural**

Generalmente, la alta dirección debe enfrentar el reto de encontrar nuevas formas de capitalizar las innovaciones que optimicen las necesidades y experiencias de los clientes (Warner & Wäger, 2019). Para entregar una experiencia de cliente excepcional, Lemon & Verhoef (2016) resaltaron la necesidad un equipo de trabajo con un enfoque coordinado que incorpore a los aliados estratégicos de la organización. En este sentido, la orientación de respuesta, orientación del recorrido del cliente y orientación de alianza son los elementos centrales de una organización que posee una cultura enfocada en la experiencia de cliente (Homburg et al., 2015).

*H2: La mentalidad cultural de la institución influye positivamente en la gestión de la experiencia del cliente.*

## **Capacidad empresarial**

Las empresas necesitan construir fuertes capacidades para crear rápidamente y transformar los modelos de negocio emergentes y seguir siendo relevantes en la denominada economía digital (Warner & Wäger, 2019). El recorrido del cliente o customer journey como paradigma asociado, debe ser compatible con los procesos de diseño, inclusive con la Industria 4.0 (Oztemel & Gursev, 2020). En este contexto, Meyer & Schwager (2007) resaltaron la importancia de la Gestión de las relaciones con los clientes o Customer relationship management (CRM) como un sistema que proporciona información y herramientas necesarias para monitorear y gestionar la relación con el cliente. El diseño y monitoreo de recorridos del cliente en los puntos de contacto, la priorización y adaptación de puntos de contacto son el punto de partida para las empresas desarrollen capacidades enfocadas en la experiencia del cliente (Homburg et al., 2017).

*H3: La capacidad empresarial de la institución influye positivamente en la gestión de la experiencia del cliente.*

## **Rendimiento de la inversión en innovación (ROI2)**

### **Gasto en innovación**

Es imposible hablar de crecimiento en las utilidades de las empresas sin enfatizar que en una proporción menor debe existir un gasto en innovación. En las palabras de Larrán Jorge & Muriel de los Reyes (2007), las instituciones financieras están obligadas a innovar y para ello deben realizar fuertes inversiones de capital para proporcionar a sus clientes plataformas interactivas con tecnologías de punta cumpliendo en su totalidad con sus marcos regulatorios. La obsolescencia es fenómeno de gran crecimiento en la sociedad de la información (Vega & Antonio, 2012), en consecuencia las instituciones financieras deben realizar esfuerzos con propósito de ser competitivos para que sus productos y servicios sean competitivos realizando gastos en innovación sin perder de vista el objetivo principal que es generar rendimientos por medio de sus ingresos, mejorar la rotación de activos y garantizar su crecimiento orgánico.

## Crecimiento orgánico

El crecimiento orgánico está relacionado con la generación de las utilidades, cuando nos referimos a rentabilidad está directamente relacionado con sus activos y pasivos (Rodríguez Inciarte, 2008). Por tal razón las entidades desarrollan pronósticos y proyecciones financieras basadas en indicadores financieros con el objetivo de incrementar las ganancias por medio de un incremento en las ventas y un adecuado control de costos y gastos. Por otra parte Vergiú & Bendezú (2007), menciona que las empresas generan valor agregado por medio del costo de capital que los inversionistas incorporan en su situación financiera. De manera que todos los aspectos financieros, relaciones entre costos - beneficios tienen una relación directa con la liquidez y solvencia de las entidades financieras y por medio de un adecuado desempeño generen un adecuado crecimiento orgánico.

## Desempeño financiero

Para Klink et al., (2021), la gestión de la experiencia del cliente genera un efecto positivo sobre los resultados financieros a medida que aumentan las turbulencias tecnológicas. Empleando las palabras de Madsen & Kræmmergaard (2016), a nivel organizacional la preocupación es cómo integrar canales y migrar a los clientes de canales tradicionales a canales más rentables, por lo tanto el movimiento de clientes a canales en línea son argumentos para reducir costos, mejorar el servicio o ambos (Kernaghan, 2013). Al vincular el desempeño financiero (ROE, ROA) con el gasto anual en proyectos de innovación y los rendimientos financieros de esos proyectos la organización puede apreciar el panorama de las estrategias que conllevan retornos más altos y confiables (Kandybin, 2009).

*H4: La gestión de la experiencia del cliente influye positivamente en el ROI2 de las instituciones.*

## 2. Metodología

### Población y muestra

De acuerdo con el informe de las Instituciones Supervisadas en Honduras por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS) al mes de Marzo 2022, el total de funcionarios y empleados de los bancos comerciales ascendió a 20,203 a nivel nacional (CNBS, 2022b). Para estimar la muestra representativa se utilizó la fórmula:

$$n = \frac{NZ^2pq}{E^2(N-1) + Z^2pq}$$

Donde:

- N = población total
- Z = distribución normalizada
- p = proporción de aceptación deseada para el producto
- q = proporción de rechazo
- E = porcentaje deseado de error

Obteniendo como resultado:

- N = 20,203
- Z = 1.96
- p = 95%
- q = 5%
- E = 5%

$$n = 73 \text{ personas a encuestar}$$

Con la ayuda del software para la recolección de datos Google Forms, se distribuyó la escala de medida, logrando recopilar 81 respuestas válidas para el análisis de resultados.

## Participantes

Con el fin de filtrar los empleados de la banca comercial, se clasificaron los 14 bancos en 3 grupos, con la intención de que los encuestados identificaran la institución para la cual laboran; esta clasificación permitió a los encuestados anonimato en sus respuestas y la certeza de responder a un instrumento que estudia un sector y no a una empresa específicamente. La clasificación de la banca comercial en 3 grupos se realizó de acuerdo al ranking de utilidades reportadas al mes de junio del 2022 (CNBS, 2022). Si la opción seleccionada fue “Ninguno” se descartó el participante de forma automática en el proceso de levantamiento de información. Las características demográficas más representativas de la muestra se presentan a continuación:

**Tabla 1**  
Información demográfica de la muestra

Ítems	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Género	Masculino	37	41,1%
	Femenino	53	58,9%
Edad	24 años o menos	8	8,9%
	de 25 a 34 años	46	51,1%
	de 35 a 44 años	24	26,7%
	de 45 a 54 años	9	10,0%
	de 55 a 64 años	3	3,3%
	Nivel de Educación	Educación Media	18
	Educación Superior	72	80,0%
Grupo al que pertenece la institución para la cual labora	Grupo1	58	64,4%
	Grupo2	10	11,1%
	Grupo3	13	14,4%
	Ninguno	9	10,0%

Fuente: elaboración propia

En el proceso de recolección de información, se logró obtener una muestra representativa de las diferentes áreas funcionales que integran las instituciones bancarias y se muestran a continuación:

**Tabla 2**  
Información área funcional en la que laboran los encuestados

AreaFuncional	Frecuencia	Porcentaje
Administración	9	10,0%
Servicio al cliente	17	18,9%
Mercadeo	3	3,3%
Operaciones / Contabilidad	4	4,4%
Desarrollo de proyectos/Innovación	7	7,8%
Negocios / Ventas	12	13,3%
Cumplimiento	7	7,8%
Tecnología	5	5,6%
Créditos	3	3,3%
Riesgos	2	2,2%
Auditoría	10	11,1%
Recursos Humanos	2	2,2%
Perdidos Sistema	9	10,0%
Total	90	100%

Fuente: elaboración propia

Del total de respuestas obtenidas, el 64.2% de los encuestados ocupan mandos medios y altos dentro de las instituciones.

**Tabla 3**  
Información puesto de trabajo

Puesto	Frecuencia	Porcentaje
Oficial /auxiliar	29	32,2%
Supervisor	7	7,8%
Especialista	19	21,1%
Jefe	10	11,1%
Gerente	11	12,2%
Director	4	4,4%
Vicepresidente	1	1,1%
Perdidos Sistema	9	10,0%
Total	90	100,0%

Fuente: elaboración propia

Adicionalmente, se consultó a los encuestados sobre el nivel de familiarización con la estrategia de experiencia del cliente de su institución. Al validar los resultados no fue necesario descartar a ningún participante.

**Tabla 4**  
Empleados familiarizados con la experiencia del cliente

Familiarizado con la estrategia de experiencia del cliente	Frecuencia	Porcentaje
Muy familiarizado	64	80,0%
Poco familiarizado	16	20,0%
Total	80	100,0%

Fuente: elaboración propia

## Diseño

Se realizó un estudio transversal para validar la escala y extraer los resultados exploratorios mediante el uso del software SmartPLS 4.0.7.8 (Ringle et al., 2022), en el cual se incorporó el modelo reflexivo-formativo simultáneamente (Afthanorhan et al., 2020). Se utilizó el enfoque de indicadores repetidos propuesto por (Hair, Hult, et al., 2019), en el cual los indicadores se utilizan dos veces: 1) para los constructos de orden inferior 2) para los constructos de orden superior en el “Modo A” del software de SmartPLS 4.0.7.8 (Ringle et al., 2022).

## Instrumento

El formato de respuesta del instrumento consiste en una escala de Likert con cinco alternativas de respuesta que van desde 1 a 5. Los constructos de orden superior se desarrollaron en base a los conceptos teóricos de la gestión de la experiencia del cliente, propuestos por Homburg et al., (2017), y Kandybin (2009) en cuanto al retorno de la inversión en innovación. Adicionalmente se consideraron los aportes de estudios previos en el contexto de la industria de servicios realizados por: Esteban & Pinillos (2019); KPMG (2021); Klink et al., (2021). Previo al trabajo de campo se gestionó la valuación de expertos en el área de: negocios, servicio al cliente, administración de productos y gestión de proyectos, con la finalidad de garantizar el conjunto adecuado de indicadores formativos y reflectivos.



**Cuadro 1**  
Soporte teórico  
de las variables

Constructo de orden superior	Constructo de orden inferior	Elemento de medición	Evidencia Bibliográfica
Gestión de la experiencia del cliente	Capacidad Empresarial	<p>CE1 La investigación de mercados y el mapeo de preferencias de clientes a través de metodologías de diseño ágil, lideran el camino de la innovación y de mejora de la experiencia del cliente.</p> <p>CE2 Nuestro equipo cuenta con expertos en el análisis a profundidad de la experiencia del cliente, ejemplo: en minería de datos, métodos estadísticos y/o pronósticos.</p> <p>CE3 La aplicación CRM (en inglés Customer Relationship Management , o Gestión de las relaciones con clientes) es el centro de todos los datos y perspectivas del cliente.</p> <p>CE4 El perfil de nuestros clientes está creado con datos propios que recopilamos de nuestras interacciones con el cliente, autogestiones realizadas por el cliente e información recopilada de fuentes externas, y son la base para la toma de decisiones de negocio.</p> <p>CE5 Mi banco está rastreando las métricas de experiencia del cliente más relevantes en los canales o puntos de contacto.</p> <p>CE6 Contamos con equipos dedicados al mapeo y diseño de la experiencia del cliente</p> <p>CE7 La implementación y mejora de canales o puntos de contacto se logra mediante herramientas y/o procesos que se nutren en tiempo real con datos, que son considerados para la toma de decisiones en la organización.</p> <p>CE8 ¿Cuáles de las siguientes métricas de experiencia del cliente ha incorporado o planea incorporar su institución?</p>	(Homburg et al., 2015) (Lemon & Verhoef, 2016) (Homburg et al., 2017) (Esteban & Pinillos, 2019) (KPMG, 2021) (Klink et al., 2021)
	Mentalidad Cultural	<p>MC1 Mi banco tiene una cultura centrada en el cliente</p> <p>MC2 La experiencia del cliente es un objetivo estratégico de gestión en mi organización</p> <p>MC3 La lealtad del cliente ha aumentado desde que gestionamos la experiencia del cliente</p> <p>MC4 Mi banco aprovecha de manera efectiva las fuentes de datos existentes para entender el comportamiento, los deseos y las necesidades de los clientes</p> <p>MC5 Mi banco está invirtiendo en nuevas formas de mejorar el conocimiento de nuestros clientes</p> <p>MC6 La toma de decisiones en nuestra institución se basa en la cadena de valor completa del ciclo de vida del cliente</p> <p>MC7 De manera proactiva, mi institución busca atender los puntos de dolor de nuestros clientes en el rediseño de procesos.</p> <p>MC8 Junto con nuestros proveedores y aliados estratégicos orientamos nuestros esfuerzos en mejorar la experiencia del cliente</p> <p>MC9 ¿Su institución financiera tiene un director de experiencia?</p>	
	Dirección Estratégica	<p>DE1 La apariencia de todas las aplicaciones es estándar, con elementos definidos por la marca como: codificación de colores estándar, logotipos, etc.</p> <p>DE2 Los servicios y productos de nuestra institución mejoran el estilo de vida de los clientes</p> <p>DE3 Nuestros canales o puntos de contacto son fáciles de usar y el cliente puede acceder rápidamente a ellos</p> <p>DE4 La experiencia del clientes es la misma independientemente del canal o punto de contacto que utilice.</p> <p>DE5 Hemos logrado una segmentación de clientes precisa y extensa basada en datos específicos para cada cliente o individuo.</p> <p>DE6 Mi banco busca personalizar la experiencia del cliente</p>	

Constructo de orden superior	Constructo de orden inferior	Elemento de medición	Evidencia Bibliográfica
		DE7 Mi banco hace uso de tecnologías y plataformas digitales para lograr un mercadeo efectivo y personalizado para cada individuo ( redes sociales y/o motores de búsqueda) DE8 Los canales se integran mutuamente y pueden acceder a información de canales cruzados (canales en línea y fuera de línea).	
Retorno de la inversión en innovación (ROI2)	Crecimiento Orgánico	CO1 Los ingresos del banco han aumentado desde que gestionamos la experiencia del cliente total. CO2 Mi organización ha aumentado su cuota (participación) de mercado desde que gestionamos la experiencia del cliente total. CO3 El banco ha definido indicadores claves de desempeño (KPI) para los esfuerzos de mejora de la experiencia del cliente.	(Contreras, 2006) (Kandybin, 2009) (Vega & Antonio, 2012)
	Gasto en Innovación	GI1 El banco ha asignado fondos continuos para innovación GI2 ¿Cuáles son las prioridades de inversión que respaldan su estrategia de experiencia del cliente ?	
	Desempeño Financiero	DF1 En mi organización medimos el impacto económico de la mejora de la experiencia del cliente DF2 El banco ha definido indicadores claves de desempeño (KPI) para los esfuerzos de mejora de la experiencia del cliente. DF3 El banco utiliza el análisis financiero cuantitativo para comprender las implicaciones de proyectos enfocados en mejorar la experiencia del cliente.	

Fuente: elaboración propia

### Trabajo de Campo

La recolección de la información se llevó a cabo del 15 de agosto del 2022 al 27 de agosto del 2022, la cual fue distribuida a través de una plataforma de encuestas en línea profesional mediante el método de muestreo de bola de nieve. El instrumento contiene una lista de las instituciones de la banca comercial en Honduras reguladas por la CNBS (2022), las cuales fueron agrupadas en base al ranking según el reporte de Posición del Sistema de Bancos Comerciales c, tomando como base las utilidades reportadas al mes de junio del 2022. Una vez diseñada y aplicada la escala de medida, se procedió al análisis de los datos obtenidos; los cuales se realizaron con ayuda del software estadístico SmartPLS 4.0.7.8 (Ringle et al., 2022).

### 3. Resultados y discusión

Para la estimación de los constructos de orden superior, se utilizó el enfoque de indicadores repetidos propuesto por (Hair, Hult, et al., 2019), en el “Modo Automático” del software de SmartPLS 4.0.7.8 (Ringle et al., 2022). Para medir la fiabilidad y valides de constructo se utilizó los criterios propuestos por Chin (1998), quien sugiere que: las cargas factoriales y la fiabilidad compuesta (RC) deben ser superiores a 0,7, y la varianza extraída media (AVE) superior a 0,50 (Hair, Risher, et al., 2019). Aunque la carga factorial de: CE1(0,571), DE3(0,686) y MC9 (0,320) resultó inferior a 0,7 no se eliminan los ítems, ya que tienen un aporte conceptual al constructo y la confiabilidad y validez no se ve afectada.

Mediante el Alfa de Cronbach se evaluó la fiabilidad de los constructos , el resultado oscila entre 0,790 y 0,915 considerada como satisfactoria (Hair, Hult, et al., 2019, p.15). No se considera el resultado de GI1(1,000) ya que este constructo es operativo en el modelo. La fiabilidad compuesta (RC) y la varianza extraída media (AVE) son superiores a 0,50. La tabla 5 también muestra los resultado de las puntuaciones correspondientes al factor de inflación de la varianza (VIF) , en los cuales se comprueba que en el modelo de medida no hay afectación por la colinealidad estadística, ya que los resultados son menores a 5.0 (Hair, Hult, et al., 2019, p.15).

**Tabla 5**  
Fiabilidad y validez de constructo

Variable	Ítem	Carga factorial	Alfa de Cronbach	de	Fiabilidad compuesta (RC)	Varianza extraída media (AVE)	VIF
Capacidad Empresarial	CE1	0,571	0,901		0,923	0,634	1,480
	CE2	0,891					4,955
	CE3	0,834					4,070
	CE4	0,725					2,010
	CE5	0,811					2,684
	CE6	0,880					3,484
	CE7	0,816					2,317
Dirección Estratégica	DE1	0,744	0,910		0,927	0,616	1,962
	DE2	0,778					2,040
	DE3	0,686					1,854
	DE4	0,777					2,414
	DE5	0,835					2,704
	DE6	0,858					2,913
	DE7	0,818					2,564
	DE8	0,771					2,087
Mentalidad Cultural	MC1	0,857	0,915		0,933	0,618	3,571
	MC2	0,847					3,178
	MC3	0,783					2,670
	MC4	0,853					3,296
	MC5	0,790					2,927
	MC6	0,835					3,506
	MC7	0,819					3,252
	MC8	0,819					2,733
	MC9	0,320					1,158
Crecimiento Orgánico	CO1	0,753	0,790		0,878	0,707	1,643
	CO2	0,899					3,202
	CO3	0,863					2,542
Desempeño Financiero	DF1	0,888	0,830		0,899	0,747	2,484
	DF2	8,889					2,684
	DF3	0,814					3,484
Gasto Innovación	GI1	1,000	1,000		1,000	1,000	1,919

Fuente: elaboración propia

Mediante el procedimiento de re muestreo bootstrapping con 5,000 muestras, se midió la probabilidad de que el resultado obtenido presente diferencias producto del azar (Hair et al., 2019, pp.190-191). El análisis refleja que la capacidad empresarial (0,328) , mentalidad cultural (0,378) y dirección estratégica (0,326) tiene un efecto significativo ( $p < 0.05$ ) sobre la gestión de la experiencia del cliente.

Respecto al coeficiente de determinación  $R^2$  se probó el valor predictivo de la muestra, el resultado obtenido fue 0.996 mayor a 0.75 considerado como importante. El tamaño del efecto  $f^2$  al intentar medir la fuerza estadística de las relaciones entre gestión de la experiencia del cliente y rendimiento sobre la inversión en innovación (ROI2) encontramos que el resultado (0,909) está por encima de 0,025 considerado como grande. Adicionalmente se evaluó la magnitud de los valores  $R^2$  mediante el procedimiento blindfolding con el fin de obtener el valor de

Stone-Geisser  $Q^2$ , el cual es un valor predictivo fuera de la muestra, el valor obtenido de  $0.508 > 0.50$  considerado como importante en cuanto a la relevancia predictiva.

**Tabla 6**  
Resultados del modelo estructural

Constructos	Coefficientes path	P Valores	R <sup>2</sup>	f <sup>2</sup>	Blindfolding y Q <sup>2</sup> ,
Gestión Exp.Cliente -> ROI2	0,902	0.000	0.996	0,909	0.508

Fuente: elaboración propia

Los resultados del modelo estructural permitieron confirmar las cuatro hipótesis propuestas (H1, H2,H3,H4) presentadas a continuación:

**Tabla 7**  
Prueba de hipótesis

N	Coefficiente de trayectoria	Coefficientes path	P Valores	Decisión
H1	H1:La dirección estratégica influye positivamente en la gestión de la experiencia del cliente	0,326	0,000	No se rechaza
H2	H2: La mentalidad cultural de la institución influye positivamente en la gestión de la experiencia del cliente	0,378	0,000	No se rechaza
H3	H3:La capacidad empresarial de la institución influye positivamente en la gestión de la experiencia del cliente	0,327	0,000	No se rechaza
H4	La gestión de la experiencia del cliente influye positivamente en el rendimiento de la inversión en innovación	0,902	0,000	No se rechaza

Fuente: elaboración propia

Como dato relevante, las instituciones de la banca comercial utilizan métricas de satisfacción en productos y servicios (30%), satisfacción en canales de servicio o puntos de contacto (27%) y tiempos de respuesta (27%) para monitorear el recorrido del cliente.

**Tabla 8**  
Análisis ROA, ROE

Periodo	Grupo 1		Grupo 2		Grupo 3	
	ROA	ROE	ROA	ROE	ROA	ROE
2017	1,28	14,12	2,48	9,72	0,66	6,46
2018	1,27	13,87	2,75	11,23	0,37	4,07
2019	1,35	14,90	3,05	14,70	0,29	3,28
2020	0,87	9,98	1,25	7,84	-2,14	-22,22
2021	1,15	13,67	2,10	16,28	-1,95	-17,06
Promedio	1,18	13,31	2,33	11,95	-0,55	-5,09

Fuente: elaboración propia a partir de CNBS, (2022a)

Para llevar a cabo este análisis seguimos el precedente en la mayoría de los estudios de estrategia y marketing y elegimos capturar las percepciones de los mandos altos de las instituciones (jefes, gerentes y directores) en cuanto a prioridades de inversión que respaldan su estrategia de experiencia del cliente para establecer una correlación con los ratios ROA y ROE.

El retorno sobre los activos (ROA) es una ratio que muestra la rentabilidad sobre los activos totales y cuanto contribuyen a generar utilidad; dicha rentabilidad se cuantifica en el Estado de Resultados de las instituciones

financieras. En cuanto a la interpretación del ROA se debe comprender que por cada Lempira que la empresa invierte en activos cuanto devuelven en utilidades. Al validar los periodos fiscales del 2017 al 2021, el ROA promedio del grupo 1 es igual 1.18, para el grupo 2 se obtuvo un resultado 2.33 y para el grupo -0.55. El grupo más rentable es el número 2, ya que por cada L. 1.00 invertidos en activos se obtienen L. 2.33 cuantificados en utilidades y en el caso del grupo 3 se obtiene indicador negativo de -0.55, debido a que una institución financiera cerró dos periodos fiscales con pérdida en su resultado integral.

Al contrarrestar el ROA del grupo 2 se validó que el 100% de los mandos altos que respondieron la encuesta, coinciden con que el crecimiento del negocio es la prioridad principal en las decisiones de inversión que respaldan su estrategia de experiencia del cliente, seguido en un 75% de inversiones en: automatización del flujo de trabajo en el front, middle y back office, privacidad y seguridad de los datos del cliente, comprensión más profunda de las relaciones con los clientes, tendencias digitales y tecnologías emergentes así como cambio y/o actualización Core bancario.

La rentabilidad sobre la inversión (ROE) es uno de los ratios más utilizados por las entidades para medir el beneficio que generan las entidades partiendo de la estructura del capital y sus reservas. La solidez de las instituciones se basa en el residual de activos menos pasivos que se conoce como patrimonio conformado por las aportaciones de los accionistas en capital y de las reservas que se van constituyendo de las utilidades anuales. El indicador debe interpretarse que por cada Lempira invertido en capital y reservas deben convertirse en utilidades. En consecuencia, el ROE promedio del grupo 1 es igual 13.31, para el grupo 2 dio como resultado 11.95 y para el grupo se obtuvo un resultado de -5.09. El grupo más rentable es el número 1, ya que por cada L. 100.00 invertidos en capital y reservas se obtienen L. 13.31 cuantificado en utilidades y en el caso del grupo 3 se obtiene indicador negativo de -5.09, debido a que una institución financiera cerró dos periodos fiscales con pérdida en su resultado integral. Al correlacionar las respuestas de los mandos altos del grupo 1, en cuanto a las decisiones de inversión que respaldan su estrategia de experiencia del cliente, encontramos que es el 87% de los encuestados coinciden que el uso de aplicaciones móviles orientadas al cliente es la principal iniciativa priorizada, seguido de la automatización del flujo de trabajo en el front, middle y back office así como el crecimiento del negocio en un 80%.

---

#### 4. Conclusiones

A través del desarrollo de la escala de medida y la vinculación empírica de la capacidad de la empresa, mentalidad cultural y decisiones estratégicas como elementos centrales propuestos por Homburg et al., (2017), se logró comprobar que existe una fuerte relación con el retorno de la inversión en innovación (ROI2) en el sector de la banca comercial en Honduras. Con los resultados de la Modelización de Ecuaciones Estructurales con el enfoque PLS, se validó la conceptualización de 3 dimensiones sugeridas por el autor, esto implica un avance del concepto de gestión estratégica de la experiencia del cliente.

La implicación gerencial de esta investigación, resalta la importancia de CEM para mejorar el desempeño financiero y crecimiento orgánico de las instituciones y con ello respaldar las decisiones de inversión en iniciativas innovadoras. Mediante los elementos que conceptualizan a CEM y al ROI2 las instituciones pueden diagnosticar su estado actual y futuro, al establecer su grado de madurez en comparación con los resultados del sector arrojados en esta investigación.

Las limitaciones de esta investigación, radican en el hecho de que al ser un estudio transversal nuevos elementos conceptuales a CEM podría incorporarse, sobre todo porque el estudio del comportamiento del consumidor no es estático y las tecnologías emergentes provocan cambios en los gustos y preferencias de los consumidores. Adicionalmente, al no contar con información pública y validada por el regulador, cuantificar las decisiones de inversión de las instituciones que gestionan la experiencia del cliente sigue siendo una zona gris para el análisis del sector. Para revelar este tipo de decisiones estratégicas nos basamos en las percepciones de los mandos

altos, la cuales pueden estar sesgadas por diferentes razones, sobre todo si no tienen una visión holística de la institución para la cual trabajan. Como línea futura de investigación, se propone contrarrestar CEM con métricas de ciclo de vida de los clientes o la rentabilidad por producto, canal o servicio centrado en el cliente.

---

## Referencias bibliográficas

- Afthanorhan, Asyraf, Zainudin Awang, and Nazim Aimran. 2020. "Five Common Mistakes for Using Partial Least Squares Path Modeling (PLS-PM) in Management Research." *Contemporary Management Research* 16(4):255–78. doi: 10.7903/CMR.20247.
- Anaya, Héctor Ortiz. 2018. "Análisis Financiero Aplicado, Bajo NIIF 16 Edición." *Análisis Financiero Aplicado, Bajo NIIF 16 Edición*. doi: 10.2307/j.ctv1dp0wtc.
- Capgemini. 2017. "The Disconnected Customer: What Digital Customer Experience Leaders Teach Us about Reconnecting with Customers By the Digital Transformation Institute." *The Digital Transformation Institute* 28. Retrieved September 3, 2022 (<https://www.capgemini.com/it-it/resources/the-disconnected-customer-what-digital-customer-experience-leaders-teach-us-about-reconnecting-with-customers/>).
- Chin, W. ... 1998. *The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling*. edited by George A. Marcoulides. Mahwah, New Jersey.
- CNBS. 2022a. "Indicadores Financieros." Comisión Nacional de Bancos y Seguros. Retrieved September 4, 2022 ([https://publicaciones.cnbs.gob.hn/boletines/\\_layouts/15/xlviewer.aspx?id=/boletines/IndicadoresFinancierosNIIF/IndicadoresFinancieros.xlsx](https://publicaciones.cnbs.gob.hn/boletines/_layouts/15/xlviewer.aspx?id=/boletines/IndicadoresFinancierosNIIF/IndicadoresFinancieros.xlsx)).
- CNBS. 2022b. "Instituciones Supervisadas Por La Comisión Nacional de Bancos y Seguros." Comisión Nacional de Bancos y Seguros. Retrieved August 16, 2022 (<https://analitica.cnbs.gob.hn/Home/Viewer/InstitucionesSupervisadas%2FListado%2F2022/1>. *Instituciones Supervisadas por la CNBS - Marzo 2022.xlsx*).
- CNBS. 2022c. "Posición Del Sistema de Bancos Comerciales." Comisión Nacional de Bancos y Seguros. Retrieved August 23, 2022 ([https://publicaciones.cnbs.gob.hn/boletines/\\_layouts/15/xlviewer.aspx?id=/boletines/RankingNIIF/Ranking.xlsx](https://publicaciones.cnbs.gob.hn/boletines/_layouts/15/xlviewer.aspx?id=/boletines/RankingNIIF/Ranking.xlsx)).
- CNBS. 2022d. "Sistema Financiero Hondureño." Comisión Nacional de Bancos y Seguros. Retrieved January 20, 2022 (<https://www.cnbs.gob.hn/sitios-relacionados-enlaces-de-interes/>).
- Contreras, Ismaira. 2006. "Análisis de La Rentabilidad Económica (ROI) y Financiera (ROE) En Empresas Comerciales y En Un Contexto Inflacionario." *Visión Gerencial* 1:13–28.
- Conway, David. 2017. "Engineering a Human Touch into a Digital Future 2017 US Customer Experience Excellence Analysis." KPMG Nunwood. Retrieved June 26, 2022 (<https://home.kpmg/uk/en/home/services/consulting/customer-consulting/customer-experience/kpmg-nunwood-experience-excellence-centre.html>).
- Cuevas Villegas, Carlos Fernando. 2001. "Medición Del Desempeño: Retorno Sobre Inversión, ROI; Ingreso Residual, IR; Valor Económico Agregado, EVA; Análisis Comparado." *Estudios Gerenciales* 13–22.
- Dunitz, Jack D., and Joel Bernstein. 1995. "Disappearing Polymorphs." *Accounts of Chemical Research* 28(4):193–200. doi: 10.1021/ar00052a005.

- Esteban, Flor de, and Raquel Pinillos. 2019. *Gestión de La Experiencia de Cliente En B2B* | Deloitte España. Madrid.
- Farris, Paul W., Dominique M. Hanssens, James D. Lenskold, and David J. Reibstein. 2015. "Marketing Return on Investment: Seeking Clarity for Concept and Measurement." *Applied Marketing Analytics* 1(3):267–82.
- Finnovating. 2019. "Impacto de Los Competidores En El ROE Bancario En 2024 | Finnovating." Finnovating USA LLC.
- García Jimenez, Omar. 2014. "Fórmula Du Pont y Su Rentabilidad, Vista Desde La Óptica Administrativa." *Inquietud Empresarial* XIV:89–113.
- Gartner. 2022. "Definición de CEM - Glosario TI | Gartner." Glosario de Gartner. Retrieved September 3, 2022 (<https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/customer-experience-management-cem>).
- Hair, Joseph F., G. Tomas M. Hult, Christian M. Ringle, and Marko Sarstedt. 2019. *Manual de Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Segunda Ed. edited by I. SAGE Publications. Los Angeles.
- Hair, Joseph F., Jeffrey J. Risher, Marko Sarstedt, and Christian M. Ringle. 2019. "When to Use and How to Report the Results of PLS-SEM." *European Business Review* 31(1):2–24. doi: 10.1108/EBR-11-2018-0203.
- Homburg, Christian, Danijel Jozić, and Christina Kuehnl. 2015. "Customer Experience Management: Toward Implementing an Evolving Marketing Concept." *Journal of the Academy of Marketing Science* 45(3):377–401. doi: 10.1007/s11747-015-0460-7.
- Homburg, Christian, Danijel Jozić, and Christina Kuehnl. 2017. "Customer Experience Management: Toward Implementing an Evolving Marketing Concept." *Journal of the Academy of Marketing Science* 45(3):377–401. doi: 10.1007/S11747-015-0460-7.
- Van Horne, J. ..., and Jr John M. Wachowicz. 2010. *Fundamentos de Administración Financiera*. décimoterc. edited by Guillermo Domínguez Chávez. Naucalpan de Juárez, Estado de México.
- Huang, X., S. Yang, and X. Shi. 2021. "How Corporate Social Responsibility and External Stakeholder Concerns Affect Green Supply Chain Cooperation among Manufacturers: An Interpretive Structural Modeling Analysis." *Sustainability (Switzerland)* 13(5):1–17. doi: 10.3390/su13052518.
- Jiménez, Juan Pablo. 2018. *Retorno de La Inversión (ROI) Para La Iniciativa NEO: Caso NEO México*.
- Kandybin, Alexander. 2009. "Which Innovation Efforts Will Pay?" *MitSloan Management Review* 51(1).
- Kernaghan, Kenneth. 2013. "Changing Channels: Managing Channel Integration and Migration in Public Organizations." *Canadian Public Administration* 56(1):121–41. doi: 10.1111/capa.12006.
- Klink, Richard R., Jason Q. Zhang, and Gerard A. Athaide. 2021. "Measuring Customer Experience Management and Its Impact on Financial Performance." *European Journal of Marketing* 55(3):840–67. doi: 10.1108/EJM-07-2019-0592.
- KPMG. 2021. "Orchestrating Experiences." PMG Nunwood. Retrieved June 26, 2022 (<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/uk/pdf/2021/10/orchestrating-experiences-global-customer-experience.pdf>).
- Larrán Jorge, M., and María Muriel de los Reyes. 2007. "La Banca Por Internet Como Innovación Tecnológica En El Sector Bancario." *Investigaciones Europeas de Direccion y Economia de La Empresa* 13(2):145–53.

- Lemon, Katherine N., and Peter C. Verhoef. 2016. "Understanding Customer Experience throughout the Customer Journey." *Journal of Marketing* 80(6):69–96. doi: 10.1509/jm.15.0420.
- M. Claudia, Tom Dieck, and Dai-in Danny Han. 2021. "The Role of Immersive Technology in Customer Experience Management." *Journal of Marketing Theory and Practice* 30(1):108–19. doi: 10.1080/10696679.2021.1891939.
- Madsen, Christian Østergaard, and Pernille Kræmmergaard. 2016. "How to Succeed with Multichannel Management." *International Journal of Public Administration in the Digital Age* 3(4):94–110. doi: 10.4018/ijpada.2016100107.
- Meyer, Chris, and Andre Schwager. 2007. "Understanding Customer Experience." *Harvard Business Review*.
- Neslin, Scott A., Dhruv Grewal, Robert Leghorn, Venkatesh Shankar, Marije L. Teerling, Jacquelyn S. Thomas, and Peter C. Verhoef. 2006. "Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management." *Journal of Service Research* 9(2):95–112.
- Netitude. 2021. "¿Qué Es La Transformación Digital? Aquí Esta Nuestra Guia." Netitude Ltd. Retrieved September 3, 2022 (<https://www.netitude.co.uk/resources/digital-transformation>).
- Oztemel, Ercan, and Samet Gursev. 2020. "Literature Review of Industry 4.0 and Related Technologies." *Journal of Intelligent Manufacturing* 31(1):127–82. doi: 10.1007/S10845-018-1433-8.
- Ringle, C. M., S. Wende, and J. M. Becker. 2022. "SmartPLS 4." Boenningstedt: SmartPLS GmbH.
- Rodríguez Inciarte, Juan. 2008. "El Sector Financiero Español. 25 Años de Transformación. Caso SANTANDER." *Universia Business Review* 30–39.
- Rodríguez Varona, Fernando, Carmen Llorente Barroso, and M. Luisa García Guardia. 2010. "Reseña: Fundamentos de La Eficacia Publicitaria y Retorno de La Inversión." *Editorial Delta* (1):44. doi: 10.7195/ri14.v12i1.657.
- Schmitt, Bernd H. 2003. *Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers*. Vol. 1.
- Vega, Colombia, and Omar Antonio. 2012. "Efectos Colaterales de La Obsolescencia Tecnológica." *Facultad de Ingeniería* 21(32):55–62.
- Vergíu, Jorge, and Christian Bendezú. 2007. "Los Indicadores Financieros y El Valor Económico Agregado ( EVA ) En La Creación de Valor." *Industrial Data* 10(1):42–47.
- Warner, Karl S. R., and Maximilian Wäger. 2019. "Building Dynamic Capabilities for Digital Transformation: An Ongoing Process of Strategic Renewal." *Long Range Planning* 52(3):326–49. doi: 10.1016/J.LRP.2018.12.001.



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons  
Atribución-NoComercial 4.0 Internacional