

DIEZ REFLEXIONES SOBRE CALIDAD DE SERVICIO EN LA BANCA DE PARTICULARES. ANALISIS CUALITATIVO DE LA REALIDAD ESPAÑOLA (*)

Sonia M. Rodríguez Parada

La recesión económica que venimos viviendo estos últimos años obliga a nuestras empresas a esforzarse, más que nunca, por ser competitivas. En este sentido, la calidad de nuestros productos y servicios, la calidad de nuestra gestión y, también, la calidad de nuestros recursos humanos puede ser una buena carta de presentación para destacar en mercados nacionales e internacionales, y para iniciar la tan deseada reactivación de la economía española.

I. LA CALIDAD: UN VALOR EN ALZA

Si en sus inicios su origen fue estadístico y su aplicación estrictamente industrial, más tarde el impacto de la calidad alcanzaría también a las empresas de servicios, avanzando hacia concepciones más progresistas e integrales, que la convertirían en verdadera cultura de empresa. Una cultura que tiene como principio inspirador la satisfacción del cliente y que fortalece tanto la posición competitiva de la organización que la asume, como debilita la de las empresas que son ajenas a la misma.

La calidad aplicada a la actividad financiera significa una nueva forma, poco tradicional en banca, de orientar el negocio financiero y de competir en el sector; un estilo de prestación que busca, sobre todo, consolidar una relación duradera, intensiva e integral con el cliente. De este modo, se propicia una banca de relaciones (es decir, de vinculaciones estables con la clientela), superando la simple concepción tradicional de una banca de productos. No dudamos en calificar este propósito como auténtico desafío en entornos competitivos, pero, de igual forma, como acierto y oportunidad estratégicos en el contexto financiero actual.

En España, la difusión y aplicación de la calidad llega con cierto retraso al sector financiero. No en vano nuestras instituciones vivieron una larga y cómoda etapa de proteccionismo, donde no era tan necesario ni urgente competir. En la actualidad, sin embargo, la situación es bien distinta y la banca ha dejado de ser el negocio fácil de tiempos pasados, que podía mantenerse al margen de los deseos del mercado.

Ciertamente, la liberalización progresiva de la oferta financiera actual, impulsada en gran medida por la Unión Europea, provoca una fuerte presión competitiva que premia las actuaciones más eficientes.

De hecho, en los últimos años, la actividad financiera española ha experimentado (y, en nuestra opinión, seguirá experimentando) una transformación profunda. Los procesos de liberalización, desintermediación e innovación financiera (todavía no concluidos) se suceden y superponen, configurando un nuevo escenario competitivo, donde clientes (más cultos), empleados (más profesionales), productos y servicios (variadísimos), canales de distribución (múltiples), competidores (más numerosos, pertenecientes incluso a sectores ajenos al propio negocio financiero), tecnologías (sorprendentes y revolucionarias), legislaciones (liberalizadoras) y políticas comerciales (agresivas hasta límites insospechados) confieren gran incertidumbre y dinamismo a todo el sistema, y exigen un esfuerzo profundo de adaptación a las entidades financieras que pretenden asegurar, con éxito, sus niveles competitivos actuales y futuros.

Algunas de las alternativas para mantener dichos niveles demuestran ser poco eficaces en la práctica: por ejemplo, la innovación de productos es una estrategia que los competidores suelen asimilar fácilmente; por otra parte, los nuevos procesos y tecnologías son, incluso, más difíciles de proteger que los nuevos productos; y, finalmente, la competitividad basada en el factor precio tampoco es demasiado difícil de igualar (1), aspecto, este último, que en el sector financiero español se traduce en un irremediable estrechamiento de márgenes que nos acerca más a Europa.

Todas estas evidencias sugieren dirigir la planificación estratégica de las empresas de servicios hacia la calidad, cuyo poder de diferenciación, implementado con eficiencia económica y asumido como cultura empresarial, sí puede representar, a nuestro juicio, una ventaja competitiva sostenible para entidades financieras. La permanencia de esta ventaja se basa en el hecho de que la calidad es,

sin duda alguna, el factor más difícilmente imitable de toda la actividad financiera. Además, la calidad de servicio aporta a las instituciones flexibilidad y profesionalidad, agilidad y dinamismo y, sobre todo, una estabilidad envidiable en las relaciones entre proveedor y cliente.

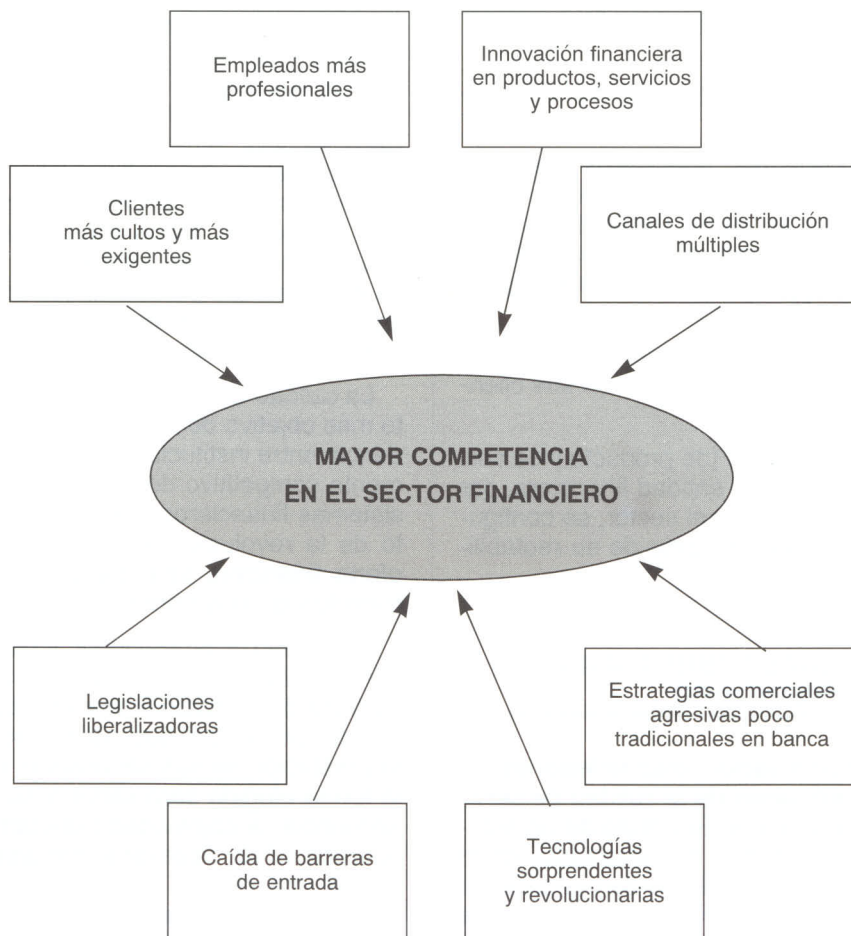
En definitiva, la calidad representa, hoy por hoy, una auténtica oportunidad para competir en el nuevo entorno financiero. En un sector dominado por el cambio, donde ninguna posición es definitiva, serán entidades financieras exitosas aquellas que reaccionen lo más rápidamente posible a las exigencias del mercado y, con imaginación e inteligencia, conviertan al cliente en la esencia misma de su actividad empresarial.

Naturalmente, el cliente no es ajeno al poder de negociación que posee en el sector y su nivel progresivo de exigencia y expectativas, respecto al servicio que demanda, así lo demuestra. En una oferta cada día más liberalizada y competitiva, el cliente busca, de forma racional, la satisfacción de sus necesidades financieras; es, entonces, cuando la

calidad de servicio se convierte en un criterio importante de diferenciación y vinculación financieras. Frente a otros factores competitivos más fácilmente imitables, aunque con indudable poder de atracción en el entorno financiero actual, la calidad proporciona a la institución poder de diferenciación frente a la competencia y poder de vinculación (fidelización) frente al cliente (interno y externo); y lo hace de una forma sostenible, esto es, con proyección a medio y largo plazo.

No podemos negar, sin embargo, el poder de vinculación que también tiene una estrategia agresiva en precios. Ignorar su fuerza competitiva sería engañoso. Ahora bien, si la entidad financiera se centra, de forma exclusiva, en la variable precio estará originando una vinculación básicamente especulativa con el cliente, y como tal, transitoria e incierta. (¿No busca esta vinculación el mejor precio del mercado?, ¿se mantendría si un competidor alternativo ofreciese un precio más atractivo para el cliente?). Es evidente, por tanto, que calidad y precio originan dos tipos distintos de relación con la

EL NUEVO ENTORNO FINANCIERO



clientela: la primera, de carácter estable, basada en la oferta de un buen servicio al que el cliente no está dispuesto a renunciar; la segunda, derivada de la aplicación de los precios más agresivos del mercado, que no genera fidelidad hacia ninguna institución en particular, sino únicamente hacia el precio más atractivo de una oferta que se percibe indiferenciada desde el punto de vista cualitativo.

Existen, además, otros factores decisivos en este sentido: la progresiva equiparación en la retribución de activos y pasivos motivada por la libre circulación de capitales en Europa, la homogeneidad normativa y la existencia de una estructura de costes muy similar entre entidades financieras contribuirán a eliminar diferencias notorias en el precio y otorgarán a la calidad un matiz claramente diferenciador, frente a aquél, en las estrategias de posicionamiento en el mercado (2). En suma, se puede observar cómo las nuevas coordenadas que definen el sector financiero español conceden plena vigencia a esta ventaja estratégica, que las previsiones califican de decisiva en el contexto comunitario. En este sentido, las evidencias y pronósticos son suficientemente claros al respecto:

— El cliente, todavía hoy, permanece descontento con algunos servicios que recibe. En España, en concreto, un 19,8 por 100 (3) se declara poco satisfecho o indiferente con el servicio de su primer proveedor.

— Los servicios serán progresivamente más especializados y sofisticados.

— Nuevos competidores financieros atacarán segmentos específicos utilizando la calidad como arma competitiva. Por su parte, minoristas procedentes de otros sectores aprovecharán su contacto con el consumidor para desarrollar su *marketing* de productos y servicios financieros.

— Las instituciones tradicionales necesitarán concentrarse en fortalecer el vínculo con sus clientes.

Por ello, el nivel de calidad (de producto y de servicio) que pueda ofrecer una entidad financiera, por encima de su competencia en el sector, se configura como una variable determinante de su rentabilidad a medio y largo plazo (4).

II. DIEZ REFLEXIONES SOBRE CALIDAD DE SERVICIO FINANCIERO

Se formulan, a continuación, diez reflexiones relacionadas con la aplicación de la calidad de servicio en la actividad financiera. Son fruto de un estudio meditado sobre el tema, documentado, entre otras fuentes, en una investigación de mercado de carácter cualitativo realizada en el mes de marzo de 1993 a nivel nacional. En él se recoge la participación de 23 entidades financieras que operan en la

actualidad en España (5), seleccionadas en función de su cuota de mercado y de su grado de implicación explícita en proyectos y actividades relacionadas con la gestión de la calidad total.

Las diez consideraciones que se exponen seguidamente pretenden destacar la conveniencia estratégica de orientar el negocio financiero actual hacia la mejora progresiva del servicio e intentan resaltar las grandes implicaciones que supone la aplicación de la calidad a nivel empresarial. Asimismo, se presenta un primer marco referencial sobre la situación actual en España de la calidad en la prestación de servicios financieros.

1.^a Tres dimensiones principales integran el servicio financiero: dimensión humana, dimensión tecnológica y dimensión propiamente financiera. Bajo una perspectiva de calidad, estas tres dimensiones deben orientarse hacia la satisfacción del cliente, respetando la eficiencia económica que toda gestión rentable procura.

Basándonos en este dimensionamiento inicial, podemos distinguir dos categorías distintas de calidad en la actividad financiera: calidad técnica (que integra, a su vez, la calidad tecnológica y financiera del servicio) y calidad organizacional.

La calidad técnica del servicio financiero se relaciona específicamente con sus dimensiones tecnológica y financiera. En definitiva, trabajar con calidad técnica supone ofrecer una buena prestación al cliente desde el punto de vista tecnológico y financiero, es decir, ofrecer una amplia gama de productos y servicios; ofrecer flexibilidad y conveniencia en las condiciones financieras, personalizar el servicio... (aspectos, todos ellos, relativos a la calidad financiera) y ofrecer, también, un soporte tecnológico moderno que permita el correcto y eficaz funcionamiento de la entidad como empresa de servicios (calidad tecnológica).

La calidad técnica representa, por tanto, el aspecto más objetivo de la calidad de servicio y su coincidencia entre instituciones es notoria. El ritmo fuertemente competitivo del sector, la influencia de otros sistemas financieros más desarrollados y el impacto de la revolución tecnológica han hecho que la oferta financiera sea, salvo excepciones tan sólo transitorias, muy homogénea en términos técnicos.

La calidad organizacional, a diferencia de la anterior, se relaciona específicamente con la dimensión humana del servicio financiero. La definimos como el estilo propio con que cada entidad decide realizar la prestación de sus servicios o, en otras palabras, la forma elegida para servir a su clientela. En consecuencia, la objetividad estrictamente técnica desaparece, al ser necesaria, por una parte, la existencia de una cultura empresarial orientada hacia el cliente y, por otra, la participación humana intensiva en el proceso (participación que representa el aspecto más humano de la prestación financiera al

incorporar aspectos tales como competencia, capacidad de respuesta, amabilidad, disponibilidad, confianza..., etc.).

Toda empresa de servicios personaliza la prestación a través de un estilo propio de «servir» que, no obstante, está condicionado por sus recursos y capacidades, y por las oportunidades y riesgos del entorno. Al personalizar su oferta, la entidad se diferencia del resto de la competencia, definiendo un modo propio de prestación financiera que le singulariza frente a sus competidores más directos.

En un negocio orientado cada día más hacia las personas, como es el financiero, esta categoría de calidad ocupa un puesto destacado y resalta, básicamente, la dimensión humana del servicio. Y es que «la mejora del servicio es con mucho una iniciativa humana» (6). Por eso, aunque hoy en día nadie duda del vertiginoso avance tecnológico que domina el sector financiero, ni de las grandes posibilidades que ofrece su continuo progreso, estamos convencidos de que la búsqueda y conquista de la excelencia en la actividad financiera sigue siendo, sobre todo, un logro que podemos atribuir al personal de la institución.

En consecuencia, la calidad organizacional, que implica la determinación y el compromiso de todas las personas de la entidad por satisfacer al cliente, representa una diferencia en la prestación que el cliente percibe y valora, y que la propia entidad debe potenciar como rasgo distintivo de su «buen hacer financiero». Cuando la calidad deja de ser una cuestión puramente técnica y se asume como verdadera cultura de empresa, la institución se convierte en auténtica empresa de servicios y el cliente se sitúa en el centro mismo de su organización.

El cuadro núm. 1 resume el análisis dimensional de la calidad aplicada al servicio financiero. En ella se indican algunas de las variables de calidad (técnica y organizacional) a considerar en la actividad financiera. Teniendo en cuenta el alcance ilimitado de la excelencia, se comprenderá fácilmente que esta relación de variables no tiene intención exhaustiva. Sólo responde a un primer intento que pretende concretar, nunca restringir, el significado y alcance de la calidad de servicio; bien planteada, esta relación inicial de atributos de calidad será objeto de revisión y enriquecimiento progresivos.

2.^a La calidad de servicio financiero tiene su origen en una cultura empresarial más amplia, que constituye su soporte ideológico y su guía metodológica: *la calidad total*, que definimos como aquella cultura de empresa orientada hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, interno (empleado) y externo (destinatario final), con capacidad de diferenciación frente a la competencia y de vinculación frente al cliente, y cuyo éxito está condicionado a la total implicación del personal (y no sólo del departamento de calidad o atención al clien-

te) liderado por la dirección, y a la búsqueda constante de la excelencia como objetivo inagotable.

Basándonos en esta cultura, que determina decisiones y define actitudes dentro de la empresa, definimos *la calidad de servicio financiero* como aquel estilo de prestación que, con eficiencia económica, ofrece un nivel de servicio que cumple, como mínimo, las expectativas del cliente. En definitiva, aquella prestación que busca obtener, con eficiencia económica, clientes satisfechos.

Por tanto, la calidad de servicio debe ser definida por la entidad bajo la perspectiva prioritaria del cliente y gestionada con base en la cultura de calidad total.

3.^a Esta cultura, sumamente flexible, necesita de un programa estructurado de calidad que favorezca su implantación progresiva en la empresa. En este sentido, destacamos ocho procesos que consideramos prioritarios para su adecuado desarrollo. Estos son, investigación comercial, segmentación del mercado, innovación financiera, *benchmarking*, comunicación interna y externa, formación continuada de los recursos humanos y motivación y reconocimiento del personal.

Cada uno de estos procesos implica decisiones estratégicas de la alta dirección. De ahí que el liderazgo de los puestos directivos en la conquista de la calidad sea indispensable; sin embargo, también es necesario el compromiso asumido de todas las personas que trabajan en la entidad financiera, de todos y cada uno de los puestos de trabajo que la integran.

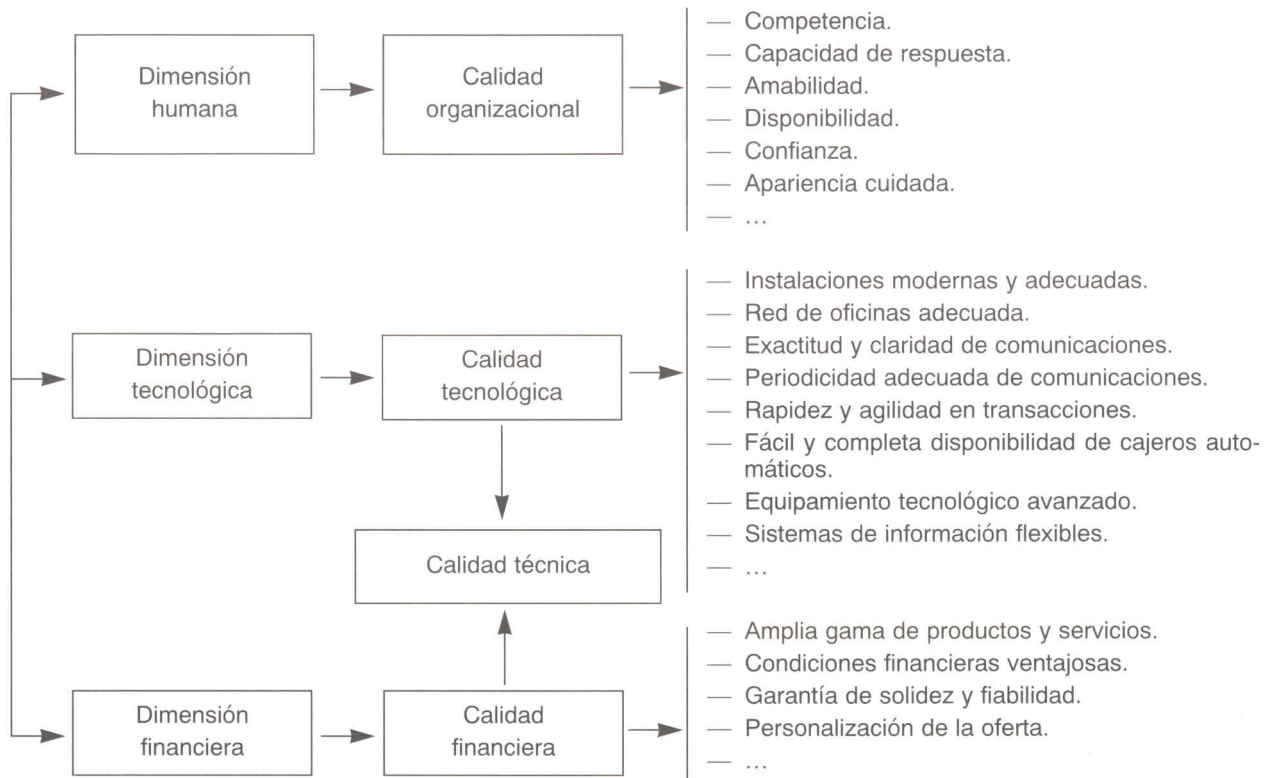
4.^a El cliente (segmento de particulares) valora de forma significativa la calidad de servicio que recibe de su proveedor y puede estar dispuesto, incluso, a cancelar definitivamente su relación financiera cuando considera que los niveles ofrecidos por su entidad no son los adecuados.

Además, la calidad es también un factor decisivo en la elección de proveedor financiero (sea éste banco o caja de ahorros); aunque nunca tan determinante como la no calidad en la decisión de desvinculación financiera.

Sin embargo, no todos los segmentos de cliente la valoran por igual este aspecto. Dentro de la banca comercial los segmentos más sensibles a la calidad se identifican entre clientes urbanos de nivel socioeconómico alto, medio/alto y medio, con edades comprendidas entre los veinticinco y cincuenta años; se trata, a nuestro juicio, de una parte del mercado suficientemente amplia y rentable como para descuidarla, ofreciendo un servicio financiero ajeno al nivel de calidad que el cliente actual reclama.

5.^a Una aproximación a la situación actual en España de la calidad de servicio financiero (con referencia exclusiva a la actividad que dentro del sector privado prestan bancos y cajas de ahorros, y

CUADRO NUM. 1
ANÁLISIS DIMENSIONAL DE LA CALIDAD APLICADA AL SERVICIO FINANCIERO



fundamentada en la opinión de 23 entidades financieras que operan actualmente en España) refleja que:

— Las entidades financieras (7) incorporan la calidad de servicio entre los objetivos estratégicos de sus respectivas organizaciones. En el 82 por 100 de los casos se trata de un objetivo prioritario de sus planes de acción, siendo un objetivo secundario para el 18 por 100 restante.

— La calidad de servicio se considera una estrategia necesaria para competir en el mercado financiero actual (82 por 100) y una exigencia requerida por la demanda de servicios financieros (82 por 100). También, una alternativa de diferenciación frente a la competencia (60 por 100).

Ninguna entidad, por tanto, ignora la importancia de la calidad en la prestación financiera actual. Sin embargo, se trata de una preocupación relativamente reciente, como demuestra el hecho de que más del 80 por 100 de los programas actuales de calidad tienen una antigüedad inferior a cinco años. Consideramos éste un dato revelador del escaso grado de madurez alcanzado en el desarrollo de la calidad por parte de nuestras entidades financieras, en términos generales. No obstante, a nivel particular, hay determinadas instituciones que disfrutan ya de una larga tradición en su gestión y control.

— La mitad de las entidades encuestadas considera que existe coincidencia entre el nivel de calidad de servicio que proporcionan a sus clientes y el ofrecido por la competencia en el sector; curiosamente, el 50 por 100 restante estima que su nivel está por encima del que corresponde a sus competidores inmediatos.

— Los sistemas de participación activa del personal (obligatorios y voluntarios: comités de calidad, grupos de mejora, círculos de calidad, ...) son una práctica común (77 por 100) aunque reciente, y su funcionamiento es considerado positivo por aquellas instituciones con suficiente perspectiva temporal para emitir un juicio meditado sobre el tema. En cualquier caso, estos sistemas son decisivos para mantener a nivel competitivo la calidad de servicio ofrecida por la organización y así parece entenderlo la mayoría de las instituciones encuestadas. Nadie mejor que el propio cliente interno para mejorar el servicio financiero.

— Asimismo, el 68 por 100 de las entidades realiza un seguimiento efectivo de la calidad a través de un conjunto definido de indicadores (cuyo número varía significativamente: desde los 250 hasta los 10 indicadores, reflejando una gran diversidad en cuanto al grado de sofisticación alcanzado en los respectivos programas de calidad de las distintas entidades encuestadas. Únicamente el 32 por 100

posee un sistema de medición de no conformidades u otro tipo de control de la no calidad. En consecuencia, se observa que este aspecto, necesario para optimizar el empleo de los recursos aplicados a la calidad, es uno de los más descuidados por las entidades; en parte, por la gran complejidad que supone diseñar un sistema de medición de este tipo.

— Es claro el interés de las entidades por alcanzar un conocimiento preciso del mercado. Tan sólo el 9 por 100 afirma no realizar estudios de mercado en esta línea de investigación.

En general, las entidades que sí los realizan lo hacen con cierta periodicidad y contratan, usualmente, los servicios de una empresa o instituto especializado (67 por 100). Lograr un conocimiento más exacto de las necesidades y expectativas del cliente y averiguar sus niveles actuales de satisfacción (en ambos casos, el 73 por 100) son los objetivos más comunes de estos estudios de mercado.

— A nivel interno, el 77 por 100 de las entidades publica manuales o documentación propia sobre calidad. Esta circunstancia evidencia la preocupación asumida, a nivel interno, por el tema de la calidad de servicio, que pretende ser verdadera responsabilidad corporativa y no únicamente un factor transitorio o superficial dentro de las instituciones.

— Para el 82 por 100 de las entidades financieras el nivel de calidad de servicio ofrecido al cliente ha mejorado en los últimos años.

— La coincidencia es unánime cuando se afirma que el nivel de exigencia y expectativas de la demanda seguirá incrementándose en el futuro. Este hecho aconseja no descuidar, entre otros aspectos, el nivel de calidad de servicio que toda institución debe ofrecer al cliente si no desea, como es probable, perder competitividad en el mercado actual. Sin embargo, el desarrollo de la cultura de la calidad origina una serie de dificultades que las instituciones deben superar. En este sentido, conseguir el compromiso asumido de los puestos directivos intermedios es, para las entidades encuestadas, el principal obstáculo que impide su correcta consecución (50 por 100). Lograr el compromiso de los puestos de *back office* (36 por 100), adaptar la infraestructura tecnológica existente (32 por 100) y conseguir, también, el compromiso de los puestos de *front office* (32 por 100) son otras dificultades coincidentes destacadas por entidades que ya han iniciado programas de calidad en España.

— La calidad de servicio proporciona un ahorro significativo de costes. El 86 por 100 de las entidades comparten esta opinión.

— El 91 por 100 de las instituciones financieras considera posible repercutir precios incrementados si la calidad de servicio es superior a la media del sector. De este porcentaje, el 50 por 100 limita su afirmación a los segmentos de clientela más sensibles a la calidad.

6.^a La opinión de los defensores del cliente (8) nos permite contrastar la veracidad de las conclusiones anteriores, consultando otras fuentes de información alternativas. El nivel de coincidencia es suficientemente revelador.

— Es unánime la opinión de los defensores del cliente sobre el incremento significativo que ha experimentado el nivel de cultura financiera de los españoles. Aspectos como la recepción de reclamaciones más frecuentes y mejor fundamentadas evidencian un conocimiento financiero superior por parte del cliente.

El contenido de estas reclamaciones refleja, asimismo, un grado de exigencia cada vez más refinado, favoreciendo cambios de proveedor y elevando los requisitos de elección. Todo ello combinado con un índice de bancarización superior y la proliferación de clientes multibanco.

— Los defensores del cliente coinciden en destacar un incremento elevado en el número de reclamaciones recibidas desde el inicio de su actividad, debido posiblemente a la obligatoriedad de acudir al defensor como paso previo para formular reclamaciones en el Banco de España y a la mayor información del cliente sobre el proceso a seguir en la tramitación de reclamaciones.

— Las reclamaciones más frecuentes son las correspondientes a incidencias en cuentas corrientes, intereses por operaciones de activo y retrasos en las comunicaciones a clientes. A este grupo sigue en frecuencia un segundo tipo de reclamaciones, referidas básicamente al funcionamiento de tarjetas de crédito y otros medios de pago. Ocupan el tercer lugar, las reclamaciones por cobro de comisiones, trato del personal e insuficiencia de empleados en las sucursales. Los préstamos hipotecarios se incluyen también en este tercer grupo de reclamaciones frecuentes.

7.^a El desarrollo adecuado de la calidad de servicio, en entidades financieras, reporta beneficios de naturaleza cualitativa y cuantitativa. Entre los primeros, citamos el fortalecimiento de la lealtad del cliente, la buena imagen empresarial, la integración, coherencia y flexibilidad organizativas y la baja rotación de personal. Entre los segundos, el incremento de las tasas de retención, de la tasa de intensificación y de la tasa de adhesión de clientes, el descenso de la tasa de deserciones, el ahorro de costes que propicia y la posibilidad de repercutir precios incrementados en el mercado.

En la actividad financiera, no hay duda de que trabajar con calidad es rentable.

8.^a Las principales tendencias que definen la previsible situación del sector financiero español, en el horizonte de 1996, propician y anuncian el éxito de la estrategia de diferenciación a través de la calidad de servicio.

9.^a La calidad de servicio representa una ventaja competitiva sostenible para las entidades financieras que deciden afrontarla.

Una ventaja competitiva que se fundamenta en el poder de diferenciación sostenible que proporciona la calidad frente a la competencia y en su poder de vinculación a largo plazo frente al cliente (interno y externo). También, posibilita la reducción de la elasticidad precio-demanda del servicio financiero (porque el cliente no decide sólo en función del precio, sino en función del binomio precio-calidad). Asimismo, incrementa el valor añadido del servicio favoreciendo la percepción positiva del cliente respecto a la entidad con la que trabaja. De este modo, se establece una base sólida sobre la que «edificar» relaciones duraderas e integrales con la clientela.

10.^a El cliente es una fuente de información esencial para la mejora progresiva del servicio. Por ello, debe aprovecharse todo el potencial de mejora que se oculta tras los comentarios, sugerencias, expectativas y reclamaciones de cada cliente.

En este sentido, es indispensable que la entidad financiera disponga de una base de clientes suficientemente segmentada, fiable y flexible, que suministre el máximo caudal de información y que permita profundizar en el conocimiento y sistematización de necesidades, expectativas, hábitos y comportamientos financieros de cada segmento objetivo.

Una base completa y segmentada de clientes representa, hoy por hoy, un instrumento de incalculable valor para una entidad financiera. Podemos, incluso, calificarla de necesidad básica (y urgente para aquellas entidades que todavía no dispongan de ella) para competir con eficiencia y para optimizar el resultado de toda acción comercial. En este sentido, la racionalización de los sistemas de información es una oportunidad que no debe ser desaprovechada por ninguna institución, máxime cuando las nuevas tecnologías permiten un seguimiento preciso y sutil del cliente actual y potencial, y una anticipación estratégica a sus demandas de servicio. Por tanto, la optimización de la información contenida en la base de clientes, conseguida a través de una correcta segmentación, de un desarrollo flexible de las aplicaciones informáticas y de una continua investigación de mercado (interno y externo), es un aspecto que ninguna entidad financiera debería descuidar si desea alcanzar, a través de la calidad de su servicio, el liderazgo competitivo.

III. CONCLUSION FINAL

Las diez reflexiones anteriores nos permiten concluir con la siguiente afirmación: una entidad financiera puede, a través de la mejora progresiva de la calidad de su servicio, alcanzar dos de sus misiones fundamentales: eficiencia y competitividad.

Por ello, no parece oportuno obviar la importancia de lo cualitativo en la gestión actual de instituciones financieras, sino concederle toda la trascendencia que se merece en un sector donde, tradicionalmente, ha dominado el componente cuantitativo.

NOTAS

(*) Todo el contenido y conclusiones de este artículo se enmarcan dentro de un trabajo de investigación más amplio, que fue defendido como tesis doctoral en la Universidad de Navarra, el 10 de diciembre de 1993.

(1) GHEMAWAT, P. (1987), págs. 71 y 72.

(2) Conclusión extraída del *Estudio Delphi sobre el Sector Seguros y Finanzas* realizado por FUNDESCO-INEM en septiembre de 1992. Programa TRYS, pág. 41. En él se indican las principales tendencias que definirán la previsible situación del sector financiero español en el horizonte de 1996.

(3) Específicamente, un 6 por 100 se declara «muy insatisfecho/insatisfecho» y un 13,8 por 100 se declara «indiferente», según una investigación realizada por FRS Ibérica, en octubre de 1993, sobre el *Comportamiento financiero de los particulares en España*. Base: 7.806 clientes. Error de muestreo: 1,4 por 100. Nivel de confianza: 95,5 por 100.

(4) «Quality in Financial Services», *European Retail Finance for the 90s*, pág. 8.

(5) En concreto, 13 bancos que representan en 1992 una cuota de mercado del 64 por 100, según «*Ranking de la banca*», en *Ranking de la economía española*, núm. 60, junio 1993, páginas 56-73, y 10 cajas de ahorros, con una cuota de mercado del 40 por 100 (dato facilitado por la Confederación Española de Cajas de Ahorros, con base en el criterio de débitos a clientes).

(6) BERRY, L. L.; BENNET, D. R., y BROWN, C. W. (1989), página 34.

(7) Todas las conclusiones obtenidas se refieren exclusivamente a las 23 entidades financieras que participaron en la encuesta.

(8) Conclusiones basadas en una encuesta de opinión enviada, en noviembre de 1992, a los principales defensores del cliente. En ella participaron profesionales que ocupan actualmente este cargo en 30 entidades financieras que operan en España.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ALBRECH, K., y ZEMKE, R. (1985), *Service America: Doing Business in the New Economy*, Dow Jones-Irwin, Homewood, Illinois.

ALVAREZ, J. R. (1993), «La banca española. Actualidad y perspectivas», *Papeles de Economía Española*, n.º 54.

ALVIRA, F., y GARCÍA, J. (1990), «El cliente: nuevo centro de la estrategia bancaria», *Papeles de Economía Española*, n.º 43.

AMAT, O. (1992), *Costes de calidad y de no calidad*, Ediciones 2000, S. A., Barcelona.

ASOCIACIÓN AMERICANA PARA EL CONTROL DE CALIDAD (ASQC), *Quality Progress*, mensual.

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD (AECC), *Calidad*, mensual.

ASOCIACIÓN PARA EL PROGRESO DE LA DIRECCIÓN (1991), «Calidad

- total, la ventaja competitiva», *Dirección y Progreso*, n.º 116, marzo-abril.
- BALCELLS, J. (1993), «Los nuevos requisitos de la formación del personal para las entidades financieras», *Papeles de Economía Española*, n.º 54.
- BAND, W. A. (1991), *Creating Value for customers*, John Wiley & Sons, Inc., Nueva York.
- BARALLAT, L. (1992), *La Banca española en el año 2000*, Ediciones de las Ciencias Sociales, Madrid.
- BERRY, L. L.; BENNET, D. R., y BROWN, C. W. (1989), *Calidad de servicio. Una ventaja estratégica para instituciones financieras*, Díaz de Santos, Madrid.
- BERRY, L. L., y PARASURAMAN, A. (1991), *Marketing Services: competing through quality*, The Free Press, Nueva York.
- BOBICHON, G. (1990), *Cómo conquistar y mantener la fidelidad de su clientela. Siete métodos para el éxito*, Díaz de Santos, S. A., Madrid.
- BUENO, E., y RODRÍGUEZ, J. M. (1990), *La banca del futuro*, Pirámide, S. A., Madrid.
- BUZZELL, R. D., y GALE, B. T. (1987), *The PIMS principles: Linking strategy to performance*, The Free Press, Nueva York.
- CIAMPA, D. (1992), *Total Quality: A user's guide for implementation*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., Massachusetts.
- CLUB GESTIÓN DE CALIDAD, *Excelencia*, mensual.
- COTTLE, D. W. (1990), *El servicio centrado en el cliente*, Díaz de Santos, S. A., Madrid.
- CROSBY, P. B. (1990), *Hablemos de calidad*, McGraw-Hill, México.
- CHANNON, D. F. (1990), *Marketing y dirección estratégica en la banca*, Díaz de Santos, S. A., Madrid.
- DAVIDOW, W. H., y UTTAL, B. (1990), *El servicio integral a los clientes*, Plaza & Janés Editores, S. A., Esplugues de Llobregat.
- DAVIS, S. L. (1989), *La excelencia en banca*, CECA, Barcelona.
- DEMING, W. E. (1989), *Calidad, productividad y competitividad*, Díaz de Santos, S. A., Madrid.
- DENTON, D. K. (1991), *Calidad en el servicio a los clientes*, Díaz de Santos, S. A., Madrid.
- DONNELLY, J. H.; BERRY, L. L., y THOMPSON, T. W. (1989), *Marketing de servicios financieros. Una visión estratégica*, Díaz de Santos, S. A., Madrid.
- ELORRIAGA, A. (1993), «Calidad de servicio en las entidades financieras», *Nuevos enfoques de gestión bancaria*, Aula de Banca, Edición 1992, ESTE, Universidad de Deusto.
- (1993), «La gestión de la calidad en las entidades financieras», *Mk Marketing y ventas*, n.º 66, enero.
- FAINE, I., y TORNABELL, R. (1992), *Una nueva forma de hacer banca*, Ariel Economía, Barcelona.
- GABARDA, G. (1992), «El futuro de los servicios financieros en España», *Alta Dirección*, n.º 161, enero-febrero.
- GALGANO, A. (1993), *Calidad total*, Díaz de Santos, S. A., Madrid.
- GARVIN, D. A. (1988), «Competir en las ocho dimensiones de la calidad», *Harvard-Deusto Business Review*, segundo trimestre.
- GHEMAWAT, P. (1987), «La ventaja competitiva ha de ser sostenible», *Harvard-Deusto Business Review*, segundo trimestre.
- GÓMEZ, J. M., y GALIANA, D. (1992), «La calidad de servicio en las instituciones financieras», *Situación 1992/1*, Servicio de Estudios del BBV.
- GOOLRICK, F., y BOLTON, P. (1989), *Service quality in financial institutions: lessons for success*, Lafferty Publications, Atlanta.
- HANSEN, B. L., y GHARE, P. M. (1990), *Control de calidad: teoría y aplicaciones*, Díaz de Santos, S. A., Madrid.
- HARRINGTON, H. J. (1990), *El coste de la mala calidad*, Díaz de Santos, S. A.
- HART, C. W.; HESKETT, J. L., y SASSER, W. E. (1991), «Errores en el servicio pero clientes contentos. ¿Cómo lograrlo?», *Harvard-Deusto Business Review*, primer trimestre.
- ISHIKAWA, K. (1988), *Prácticas de los círculos de control de calidad*, Tecnologías de Gerencia y Producción y Price Waterhouse.
- JURÁN, J. M. (1987), *Manual de control de calidad*, Reverté, S. A., Barcelona.
- (1990), *El liderazgo para la calidad*, Díaz de Santos, S. A., Madrid.
- LARREA, P. (1991), *Calidad de servicio. Del marketing a la estrategia*, Asociación para el Progreso de la Dirección, Bilbao.
- LATZKO, W. J. (1989), *Calidad y productividad para directivos bancarios y financieros*, Díaz de Santos, S. A., Madrid.
- LELE, M. M., y SHETH, J. N. (1989), *El cliente es la clave*, Díaz de Santos, S. A., Madrid.
- LEWIS, B. R. (1989), «Quality in the service sector: a review», *International Journal of Bank Marketing*, vol. 7, n.º 5.
- MOUTINHO, L., y BROWNLIE, D. T. (1989), «Customer satisfaction with bank services: A multidimensional space analysis», *International Journal of Bank Marketing*, vol. 7, n.º 5.
- PETERS, T. J., y WATERMAN, R. H., Jr. (1989), *En busca de la excelencia*, Folio, Barcelona.
- ROBINSON, J. D. (1988), «Do you know me?», *Business Week*, 25 de enero.
- RODRÍGUEZ, S. M. (1994), *Calidad de servicio. Exigencia actual para entidades financieras competitivas*, Club Gestión de Calidad, Madrid.
- SCHLESINGER, L. A., y HESKETT, J. L. (1992), «La empresa de servicios orientada al cliente», *Harvard-Deusto Business Review*, número 49, abril.
- SECRETARÍA DE ESTADO DE COMERCIO (1993), *Información Comercial Española. Revista de Economía*, Calidad Total y Competitividad, n.º 724, diciembre.
- SENLE, A. (1992), *Calidad y liderazgo*, Gestión 2000, S. A., Barcelona.
- SILVERMAN, M., y YÉLAMOS, M. (1994), «Calidad de servicio y sus implicaciones estratégicas en las entidades financieras», *Nuevos enfoques de gestión bancaria*, Aula de Banca, Edición 1993, ESTE, Universidad de Deusto, Maestre-Ediban, S. L., Madrid.
- SMITH, A. M. (1989), «Service Quality: Relationships between banks and their small business clients», *International Journal of Bank Marketing*, vol. 7, n.º 5.
- SNEITHER, B. (1990), «The service organisation: Climate is crucial», *Organisational Dynamics*, USA, otoño.
- UNIVERSIDAD DE DEUSTO (1991), *Boletín de Estudios Económicos*, Filosofía y Gestión de la Calidad, vol. XLVI, n.º 143, agosto.
- ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A., y BERRY, L. L. (1993), *Delivering Quality Service*, The Free Press, Nueva York, 1990. Traducido al castellano con el título *Calidad total en la gestión de servicios*, Díaz de Santos, S. A., Madrid.