

EL MARKETING FINANCIERO COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD

La creciente competencia en el sector de servicios financieros está forzando a los bancos y cajas a utilizar cada vez más el *marketing* en el diseño de sus estrategias comerciales. Sin embargo, estas estrategias han sido, hasta ahora, fundamentalmente a corto plazo y en respuesta a actuaciones de la competencia, pero no han tratado de anticiparse a los cambios previstos del entorno. **Miguel Santesmases Mestre** pretende en este artículo exponer los fundamentos del *marketing* financiero y cómo debe utilizarse adecuadamente en un entorno competitivo. La tesis que sostiene es que en el futuro las entidades financieras sólo podrán ser competitivas con estrategias a largo plazo, que impliquen el establecimiento de relaciones estables con sus clientes mediante la mejora de la calidad del servicio. Para conseguirlo, las entidades financieras deberán incrementar sus programas de formación del personal y desarrollar sistemas de información y control orientados a la gestión comercial. Asimismo, y con el fin de contrarrestar la previsible disminución de beneficios, deberán adoptar estrategias de integración y especialización.

I. INTRODUCCION

EN el sector de servicios financieros, han tenido lugar importantes cambios en los últimos años: liberalización, aumento de la competencia, innovación tecnológica y cambios en el comportamiento del usuario. Asimismo, dentro de las entidades financieras, se han producido mejoras en la gestión, se han generalizado los cajeros electrónicos, se ha ampliado la gama de productos, se han racionalizado las sucursales, se ha intensificado la capacitación profesional de los empleados y, en general, se ha incrementado la orientación al cliente (Bueno y

Rodríguez, 1990; Meidan y Moutinho, 1993).

El aumento de la competencia es, sin duda, el fenómeno más destacado de los ocurridos en los últimos años en el sector de servicios financieros. En un entorno de tales características, la competitividad es una condición esencial para subsistir. La competitividad de una entidad financiera puede medirse por su capacidad para persuadir a los consumidores y usuarios a elegir sus productos y servicios en lugar de los de la competencia (Roth y van der Velde, 1991). Pero, para conseguir tal capacidad, deben desarrollarse estrategias que estén orientadas a satisfacer las nece-

sidades de los consumidores y se adapten a los cambios del entorno. Esta es, precisamente, la función del *marketing* financiero. En el cuadro n.º 1, se relacionan las principales causas que justifican la aplicación del *marketing* a los servicios financieros.

El *marketing* financiero, en particular, y el *marketing* de servicios, en general, han tenido un desarrollo impresionante en los últimos años (1). Este auge se explica por las posibilidades de desarrollo que tiene el *marketing* en una situación competitiva, como la que se ha producido en los últimos años en el sector de servicios financieros. Esta situación en España es relativamente reciente. Se inicia con la entrada de la banca extranjera, se fortalece con la liberalización de tipos de interés y comisiones en 1987, y se intensifica a partir de septiembre de 1989, cuando el Banco Santander ofrece una mayor remuneración por los saldos de las cuentas corrientes a la vista. A partir de este momento, y después de una tardía reacción inicial de los bancos competidores, empiezan a librarse encarnizadas batallas entre los bancos —y, en menor medida, entre las cajas— con nuevos diseños de productos actuales (fondos de inversión, hipotecas y libretas de ahorro, fundamentalmente) comercializados con precios atractivos, nombres sugerentes («superlibreta», «libretón», «superhipoteca», «paraíso fiscal», etc.) y, sobre todo, fuertes campañas publicitarias, apoyadas con personajes famosos, programas-concursos de televisión, y atractivos premios y regalos.

Pero el *marketing* financiero no es sólo publicidad y promociones. Aunque ésta es la parte más visible, y la que más han utilizado hasta ahora los bancos y las cajas, el *marketing* financiero con-

CUADRO N.º 1

RAZONES QUE JUSTIFICAN LA APLICACION DEL *MARKETING* A LOS SERVICIOS FINANCIEROS

1. Liberalización del mercado, lo que implica mayor competencia.
2. Segmentación del mercado.
3. Mayores exigencias de consumidores y usuarios, tanto en productos como en calidad del servicio.
4. Aparición de nuevos competidores.
5. La innovación tecnológica, que rompe barreras de entradas.
6. El desarrollo de sistemas de información que facilitan las relaciones con los clientes.
7. Disminución de los márgenes de beneficio.
9. Incremento de la formación profesional —especialmente comercial— de los empleados de las entidades financieras.

siste en muchas más cosas, que no se limitan a acciones a corto plazo. En los siguientes apartados se van a tratar de explicar.

II. CONCEPTO Y FINES DEL *MARKETING* FINANCIERO

El *marketing*, en general, tiene como finalidad analizar las necesidades de los consumidores y usuarios con el fin de satisfacerlas del modo más efectivo posible. Para ello, se vale de cuatro instrumentos básicos: el propio *producto*, cuya política comporta la diferenciación (de la competencia) e identificación (con marcas y símbolos), así como la mejora constante de las prestaciones y calidad del producto actual, y el desarrollo de otros nuevos; el *precio*, que debe adaptarse del mejor modo a la capacidad económica del mercado objetivo; la *distribución*, para llegar de modo eficiente a los intermediarios y consumidores finales, y la *promoción*, que, mediante la venta personal, la publicidad, la promoción de ventas y las relaciones públicas, permite comu-

nicarse con el mercado objetivo, con el fin de informarle, persuadirle y recordarle las cualidades de los productos ofrecidos y la existencia de la propia entidad que los ofrece.

El *marketing* financiero es, ante todo, *marketing* de servicios, y como tal se distingue del *marketing* de bienes por los productos comercializados. Los servicios presentan características típicas que los diferencian, y que pueden resumirse en las cuatro siguientes: *intangibilidad*, *inseparabilidad*, *variabilidad* y *caducidad*. Estas diferencias suponen, en general, una mayor dificultad de comercialización, aunque, en algunos aspectos, el *marketing* de servicios presenta ventajas con respecto al de bienes de consumo o industriales.

La *intangibilidad* es la principal dificultad. El servicio no se puede patentar y, por lo tanto, puede copiarse fácilmente. Además, cuando se le promociona, al no poderse percibir el servicio por los sentidos, hay que apoyarse fuertemente en los beneficios que reporta para el usuario y asociarle

algo tangible o visible. Por otra parte, la fijación de su precio no depende únicamente de los beneficios que reporta el servicio, sino también del tiempo necesario para prestarlo y de la calidad del mismo.

Si bien la intangibilidad plantea problemas en la comercialización de servicios, la *inseparabilidad* entre producción y venta, en cambio, que implica una relación directa entre el usuario y el que presta el servicio, supone una facilidad para conocer de forma directa e inmediata las reacciones y el grado de satisfacción del cliente con el servicio recibido (Donnelly, Berry y Thompson, 1989; Santesmases, 1992a). Sin embargo, en los últimos años, con el desarrollo masivo de las tarjetas de crédito y de débito, se han transformado considerablemente las relaciones entre las entidades financieras y sus clientes. Estas tarjetas pueden utilizarse como medio de pago, para obtener crédito y para operar con los cajeros automáticos y otras operaciones que en el futuro se podrán realizar con las nuevas tarjetas que incorporan un *chip* (López Callejón, 1993). Esto supone, en definitiva, que ya no es necesaria la prestación directa del servicio por la entidad, y puede hacerse a través de intermediarios (por ejemplo, el comerciante que acepta una tarjeta de crédito como medio de pago). Esta separación en la prestación del servicio, si bien permite un incremento notable del negocio bancario, tiene como contrapartida la pérdida del contacto personal entre la entidad y el cliente.

La *variabilidad* en la prestación de los servicios hace más difícil su estandarización, e implica una mayor dificultad en el control de la calidad de los mismos. Por úl-

timo, la *caducidad* de los servicios plantea problemas en situaciones de demanda irregular, por cuanto los servicios no pueden almacenarse. Tampoco pueden inventariarse y, por lo tanto, contabilizar su valor y reflejarlo en el balance de la entidad.

A medida que el mercado financiero se ha ido liberalizando e incrementando la competencia, se ha adquirido una mayor conciencia de la importancia del *marketing*, como instrumento para desarrollar estrategias competitivas. El *marketing* se considera, cada vez más, como una forma de hacer negocios, y no sólo una función empresarial. Una forma de hacer negocios que deben tener presentes todos los miembros de la organización. Todos sus integrantes deben estar orientados hacia el mercado. Se ha de tener, sobre todo, vocación de servicio al cliente. El modo más efectivo de conseguir una ventaja competitiva y una sólida posición en el mercado es diseñar relaciones con los clientes basadas en la confianza, la responsabilidad y la calidad (McKenna, 1991a y 1991b).

Para desarrollar estas sólidas relaciones con los clientes, la entidad financiera debe concentrarse en segmentos de mercado específicos, a los que pueda servir de un modo efectivo, y supervisar constantemente la calidad del servicio prestado (Coskun y Frohlich, 1992). Conservar un cliente exige dedicarle tiempo, estudiar los comportamientos y tendencias del mercado, solucionar las quejas, anticiparse a sus necesidades y buscar ocasiones (incluso cuando reclama) para ofrecerle nuevos productos y servicios, y realizar venta cruzada (2). También se debe motivar e incentivar al personal y, finalmente, ser paciente, porque los progra-

mas para conseguir la satisfacción y fidelidad de los clientes requieren tiempo y continuos ajustes (Deutsch, 1992; Furlong, 1993; Slywotzky y Shapiro, 1993).

El *marketing* de relaciones es una consecuencia de los cambios del entorno. En una situación competitiva, en la que los consumidores o usuarios pueden elegir entre muchas opciones, es muy difícil conseguir su lealtad. La solución es desarrollar un *marketing* que integre el cliente en la empresa, para crear una relación permanente entre ambos. El *marketing* no debe ser manipulador, la información no debe fluir en un sólo sentido, sino que debe ser una auténtica comunicación de doble sentido, con participación del cliente en el proceso de desarrollo y adaptación de los productos y servicios (McKenna, 1991b). Esta comunicación es posible si se dispone de sistemas de información adecuados.

La gestión comercial ya no puede seguir desarrollándose actualmente alrededor de los productos que ofrece la entidad financiera, sino de los clientes a los que sirve. Es necesario, por supuesto, ofrecer buenos productos y servicios, pero la orientación hacia el mercado implica que estos productos estén diseñados pensando en las necesidades de los clientes actuales y potenciales, de acuerdo con lo que éstos desean y esperan. Este cambio en la actividad de las entidades financieras significa pasar de una banca organizada y gestionada por productos a otra que gira alrededor de los clientes (Manso, 1987 y 1992; Barallat, 1992). Pero este cambio en la organización y gestión comercial bancarias no es fácil de adoptar: exige, en primer lugar, un nivel mucho mayor de información sobre el mercado, para conocer sus necesidades,

comportamientos y tendencias, y en segundo lugar, requiere una mayor formación del personal, para que pueda prestar el servicio con los niveles de calidad que el mercado demanda.

III. EL MERCADO Y LOS RETOS DEL ENTORNO

El mercado y el entorno evolucionan, y hay que conocer los cambios que se producen en ellos para localizar oportunidades de negocio y diseñar estrategias de *marketing* efectivas. Estos cambios pueden agruparse en cuatro categorías (Santesmases, 1992b):

- a) Cambios en las características demográficas de la población.
- b) Cambios en el entorno económico y competitivo.
- c) Cambios en el entorno cultural y social.
- d) Cambios en el entorno tecnológico.

Los cambios demográficos son debidos, principalmente, a la disminución del crecimiento de la población y al consiguiente envejecimiento de ésta. El entorno económico seguirá viéndose afectado por el proceso liberalizador estimulado por el desarrollo de la Unión Europea, con lo que aumentará la competencia, se estrecharán los márgenes de las entidades financieras y será precisa una mayor especialización (Barallat, 1992; Gabarda, 1992). Los niveles educativos de los individuos continuarán incrementándose en los próximos años, lo que, unido a la progresiva incorporación de la mujer al trabajo, hará aumentar el poder adquisitivo de la familia, y dará lugar a un usuario de servicios bancarios

con más necesidades y mayor cultura financiera. Los valores y estilos de vida seguirán también su progresiva transformación. Los cambios tecnológicos, por su parte, facilitarán nuevas vías de acceso a la distribución de productos y servicios bancarios, y resaltarán importancia a la red de oficinas como ventaja competitiva. En el cuadro n.º 2, se detallan los principales cambios del entorno y sus previsibles consecuencias.

IV. ESTRATEGIAS A CORTO PLAZO

La mayor parte de las acciones de *marketing* realizadas actual-

mente por las entidades financieras son fundamentalmente de corto plazo, combinando producto, precio y promoción. También, en la mayoría de los casos, obedecen más a reacciones ante los cambios del entorno, o de la actuación de la competencia, que a una anticipación ante los cambios previsibles de ese entorno.

Hasta 1987, con unos precios controlados y márgenes elevados, la estrategia comercial se limitaba prácticamente a la apertura de sucursales y a alguna tímida oferta de nuevos productos. A partir de la liberalización de intereses y comisiones en 1987, cabía esperar que en algún momento se rompiera el *statu quo* y se iniciara

una guerra de precios. Sólo la banca extranjera, las segundas marcas de los bancos principales (como el Banco de Comercio y el Bankinter) y la Caja Postal ofrecían una mayor remuneración por los saldos en cuenta corriente a la vista. Ni unos ni otros habían conseguido con este producto una alta cuota de mercado. La banca extranjera y las segundas marcas de los bancos nacionales apenas disponían de red de oficinas para su comercialización. La Caja Postal, si bien disponía de red, no efectuó una intensa promoción de la «supercuenta» (que así se denominaba el producto que ofrecía), y ésta apenas era conocida. En septiembre de 1989, uno de los grandes bancos (el

CUADRO N.º 2

CAMBIOS PREVISTOS DEL ENTORNO Y SUS CONSECUENCIAS

CAMBIO DEL ENTORNO	CONSECUENCIAS
Reducción de la tasa de crecimiento de la población.	Envejecimiento de la población, pero con mayores ingresos. Menor número de jóvenes: — Menor número de activos laborales y cotizantes a la seguridad social. — Inmigraciones de terceros países (países del Magreb y Este europeo).
Unión Europea. Liberalización de la economía.	Mayor competencia: — Guerras de precios. — Productos con ciclo de vida más corto. — Nuevos competidores.
Mayor igualdad entre sexos: — Mayor incorporación de la mujer al trabajo.	Mayor renta disponible en el hogar. Igualación de comportamientos financieros entre hombre y mujer. Menor tiempo disponible para realizar las operaciones bancarias.
Nuevos valores.	Mayores preocupaciones sociales y medioambientales.
Aumento en los niveles educativos: mayor cultura financiera de los clientes.	Más necesidades y mayor sofisticación en las mismas. Mayor segmentación del mercado. Mayores exigencias de los clientes. Mayor capacidad para adaptarse a los cambios tecnológicos. Reducción de la importancia de la sucursal para la prestación de servicios. Cansancio y menor credibilidad de la publicidad.
Nuevas tecnologías.	Dificultad de adaptación/rechazo. Mayor aceptación por los jóvenes. Reducción del trato personal y de la importancia de la sucursal.

Banco Santander), que disponía de una amplia red de sucursales, se decidió a ofrecer la cuenta corriente de alta remuneración con fuerte apoyo publicitario. El éxito inicial obtenido en las primeras semanas se fortaleció después, al no haber una reacción inmediata de la competencia. Pasaron seis meses hasta que algunos de los demás grandes bancos (BBV, Banesto e Hispano) ofrecieran productos similares. La experiencia de las supercuentas sirvió para que algunos bancos aprendieran la lección de que es perjudicial tardar en reaccionar. Cuando posteriormente se ofertaron los fondos de inversiones, las «superlibretas» y las «superhipotecas», todos reaccionaron rápidamente.

Las entidades financieras se han dado cuenta de que con una combinación adecuada de producto, precio y promoción, junto con la distribución (los cuatro instrumentos básicos del *marketing*), puede estimularse la demanda del mercado. Pero el hecho de que, cada vez más, un número mayor de bancos y cajas adopten estrategias de *marketing* similares hace que éstas dejen de constituir una ventaja competitiva.

Las estrategias de *marketing* a corto plazo, sin embargo, seguirán siendo necesarias. Se deberá seguir ofreciendo nuevos productos, precios atractivos y promociones sugerentes, con el fin de reforzar el recuerdo y evitar que los clientes se olviden de utilizar los servicios de la entidad. Pero ninguna de ellas que quiera ser competitiva podrá confiar únicamente en tales estrategias, porque todos los demás bancos y cajas las llevarán también a cabo, lo que dará lugar a la no existencia de diferencias entre las entidades por la realización de dichas prácticas comerciales. Todas las entidades financieras tendrán pro-

ductos prácticamente idénticos, precios similares, harán publicidad de sus productos y realizarán intensas promociones. Esta intensificación de la competencia encarecerá los costes de comercialización. Todo ello, junto con la progresiva disminución del margen financiero, reducirá el beneficio de los bancos y cajas.

V. ESTRATEGIAS A LARGO PLAZO

¿Qué tendrán que hacer además las entidades financieras para competir más eficazmente y ser rentables? Sin duda, mejorar el servicio, situarse más próximas a sus clientes, preocuparse más por sus necesidades (3). En definitiva, comunicarse con el mercado al que pretenden conquistar. Muy pocas entidades financieras se preocupan de sondear a sus clientes, de preguntarles su opinión y conocer su grado de satisfacción con el servicio recibido. No basta con abrir una ventanilla de reclamaciones. No hay que esperar a que el cliente esté insatisfecho con el servicio recibido y reclame. Hay que adelantarse. Muchos clientes no se quejan, simplemente retiran sus fondos, dejan de realizar operaciones y se van a otra entidad. Con una mayor capacitación profesional de sus empleados y con la ayuda de sistemas de información, las entidades financieras podrán ofrecer un servicio de mayor calidad y mantener relaciones estables con sus clientes.

Pero las entidades financieras tendrán también que reducir los costes de transformación, mediante la integración y la especialización. Es decir, siendo más productivas y eficaces. Todas estas acciones constituyen estrategias a largo plazo, cuya reali-

zación requiere un gran esfuerzo, constancia y tiempo.

Las principales estrategias de *marketing* financiero que, a largo plazo, deberán llevar a cabo las entidades financieras pueden agruparse en cuatro categorías: 1) integración de redes; 2) especialización; 3) sistemas de distribución, y 4) calidad del servicio.

1. Integración de redes

La estrategia de *marketing* de muchas instituciones financieras está evolucionando hacia la integración y distribución de nuevos productos junto con los tradicionales. La reducción de márgenes, los cambios del entorno, la competencia y la desregulación estimulan el desarrollo de productos y servicios que permitan el cobro de comisiones. El banco se convertirá, en gran medida, en un gestor de inversiones en distintos activos financieros, que cobrará unas comisiones por tal gestión.

A las actividades bancarias propias (depósitos, préstamos, etc.), las entidades financieras añadirán las de seguros, asesoramiento inversor, viajes, etc., bien procedentes de empresas del grupo o concertadas con otras ajenas. La oficina bancaria típica tendrá que transformarse en un centro financiero, en el que se ofrezca una gran diversidad de productos y servicios financieros o relacionados, pero la oferta será realizada por unidades de negocio separadas y especializadas. La integración de nuevos productos y servicios requiere una adecuada formación técnica del personal y una adaptación a las características y necesidades de los clientes de la entidad (Levison, 1992).

2. Especialización

La integración de redes no ha de suponer la reducción de la oferta de productos ni la prestación de idénticos servicios a todos los segmentos de mercado. Al contrario, en un entorno competitivo, la mayor capacidad de elección del consumidor o usuario le permite ser más exigente y selectivo, y tiende a elegir aquellos productos y servicios más adaptados a sus necesidades y características.

No todos los clientes quieren el mismo nivel de servicio. Tampoco están dispuestos a pagar lo mismo por él, ni a obtenerlo de una única manera. El mercado es heterogéneo, y la entidad financiera debe conocerlo y aprovechar esta diversidad para adaptarse mejor al mercado. Tiene que aplicar la segmentación de mercados.

La segmentación es un proceso de división del mercado en subgrupos homogéneos, con el fin de llevar a cabo una estrategia comercial diferenciada para cada uno de ellos, que permita satisfacer de forma más efectiva sus necesidades y alcanzar los objetivos comerciales de la organización (Santesmases, 1992a)

La segmentación de mercados ya está empezando a utilizarse como un instrumento de actuación comercial. Pero, cada vez más, las entidades financieras se están dando cuenta de que para competir de modo efectivo es imprescindible adoptar una estrategia de segmentación (Chill y Shepherdson, 1990; Schettino, 1991). Allí donde hay un grupo de personas, con características o necesidades sustancialmente distintas, con un potencial de compra identificable y medible, al que se puede acceder y servir,

la entidad financiera debe presentar una oferta diferenciada, que pueda defender de la competencia. Para conseguir esta diferenciación, y la posición del liderazgo en este segmento de mercado, la entidad financiera debe diseñar productos específicos adaptados a las necesidades de sus integrantes, formar y preparar a su personal comercial para proporcionar el servicio de calidad requerido por este segmento de mercado y, finalmente, establecer un flujo de comunicación continua con este segmento, que proporcione información sobre los cambios en las necesidades y comportamientos de tal segmento.

El resultado de la aplicación de una estrategia de segmentación es el de que la oferta bancaria tiende a diferenciarse; los productos y servicios se dirigen a segmentos específicos, y no a la totalidad del mercado. Para ser eficaces, las entidades financieras tienen que segmentar sus bases de clientes. El entorno competitivo, por otra parte, fuerza a buscar nichos de mercado cada vez más estrechos y a diseñar productos y servicios más adaptados a los mismos (Stern, 1989).

Mediante la utilización de técnicas de investigación comercial, pueden delimitarse segmentos de mercado objetivo muy precisos. Para ello, debe tenerse información sobre las características, comportamientos, estilos de vida y actitudes de los usuarios. Esta información no siempre está disponible en su totalidad en las bases de datos de las entidades financieras, por lo que debe obtenerse parcialmente en el exterior. Pero no toda la información internamente disponible suele ser explotada adecuadamente para desarrollar un completo análisis de segmentación (White, 1992).

La segmentación suele hacerse actualmente en función de las características demográficas y socioeconómicas (edad, ocupación o ingresos) de los mercados objetivo. Sin embargo, en el futuro se tenderá también a segmentar por estilos de vida y necesidades de los individuos.

La gran diversidad de clientes, con necesidades opuestas a veces (por ejemplo, servicios personalizados y alta rentabilidad, demandados por los clientes de renta alta, se contraponen al coste bajo y servicios básicos y rápidos, demandados por el mercado masivo) hará muy difícil que un banco pueda prestar un servicio adecuado a todos los clientes (Gabarda, 1992). La consecuencia es que, para llevar a cabo estrategias claramente diferenciadas por segmento, se precisarán organizaciones o redes de distribución especializadas. La especialización no implica necesariamente oficinas separadas para un segmento u otro de mercado, sino productos y servicios adaptados a cada uno de ellos, personal singular y canales de comunicación específicos (terminales, teléfonos, fax, etcétera).

Algunos segmentos de mercado específicos, como el de personas mayores de 60 años, puede tener un atractivo especial, no sólo por el número de integrantes de este segmento, sino por el mayor potencial económico, cultura financiera y necesidades de servicios, en general, que van teniendo este grupo de personas. La promoción de los servicios financieros deberá destacar los aspectos a los que se muestra más sensible este segmento: conveniencia, fácil acceso, calidad, valor, servicio personal, honradez y seguridad (Legler, 1990; Holliday, 1992). Adaptando el servicio al cliente

a las necesidades y características de este segmento de mercado, la entidad financiera podrá conseguir su confianza e incrementará sus ventas (MacKenzie, 1992; Mandernach y Cohen, 1992). Los clientes maduros del mañana serán diferentes. Estarán más habituados a la tecnología, poseerán una mayor cultura financiera que les permitirá ser más activos en la administración de sus bienes y recursos, y demandar un mayor número de servicios (Sherden y Burke, 1990).

Los mercados de renta alta gozarán también de las preferencias de las entidades financieras. La estrategia a seguir consistirá, fundamentalmente, en la creación y desarrollo de servicios y organizaciones especializadas para este segmento de mercado, que valora de un modo especial la atención personalizada, por encima del servicio estandarizado que se ofrece a la mayoría de usuarios. También las empresas y otras instituciones valoran un servicio personalizado, y sobre todo eficaz, que no dé lugar a errores cuya solución puede suponer un elevado coste para el cliente.

Podrán emerger también mercados actualmente descuidados, como el de las mujeres, especialmente las de edad madura e ingresos elevados (Sullivan, 1991), o los formados por los grupos étnicos específicos, procedentes de la inmigración y con una posición económica estable (Smart, 1992). Por otra parte, la apertura de nuevos mercados geográficos que comporta la Unión Europea supondrá un reto a los proveedores de servicios financieros (Davis y Cohn, 1989). Los bancos podrán dirigirse a distintos grupos demográficos creando o adaptando productos para ellos, bien con organizaciones propias

o buscando alianzas con otras entidades nacionales.

El incremento de los costes, y la consiguiente reducción de márgenes financieros, estimulará también una mayor especialización. Los bancos se concentrarán, por tanto, en aquellos segmentos en los que se posea una verdadera ventaja competitiva. Será preferible hacer unas pocas cosas bien que muchas y mal, asumiendo riesgos innecesarios (Davidson, 1990).

3. Sistemas de distribución

A largo plazo, los sistemas de distribución de productos financieros experimentarán cambios importantes. Cada vez más, se empleará una variedad de sistemas de distribución, en lugar de uno solamente. A medida que aumentan los costes y se intensifica la competencia, resulta más difícil apoyarse en un único sistema de distribución. La tendencia es a crear «sistemas híbridos» en los que se combina el sistema de venta tradicional —en la oficina bancaria— con fórmulas complementarias o auxiliares, como el *telemarketing*, el correo, el fax, los sistemas electrónicos, las tiendas minoristas y otros revendedores, e incluso franquicias de productos financieros (4). Estos sistemas permiten una mayor cobertura a un menor coste total. Sin embargo, su gestión es más compleja, por los conflictos que pueden plantear y por la mayor dificultad de control. Los conflictos surgen por la competencia entre ellos por el cliente, y la dificultad de control se debe a que los canales indirectos están menos sujetos a la autoridad de la dirección (Moriarty y Moran, 1991).

La distribución tradicional, a través de oficinas abiertas al pú-

blico, continuará siendo, en los próximos años, el principal canal utilizado por las entidades financieras pero sufrirán importantes modificaciones. La principal será su ampliación y conversión en centros financieros que ofrezcan multitud de servicios (productos y servicios bancarios típicos, seguros, inversiones, asesoramiento, etc.). Las instalaciones de estas oficinas serán adaptables y flexibles, y los horarios de apertura y cierre se ampliarán o adaptarán a las necesidades de los públicos a los que sirvan (Metzger, 1988; Van Collie, 1991). También se instalarán oficinas en supermercados y centros comerciales (Garnett, 1990; Kelsey, 1989).

Además de los canales tradicionales, se potenciará la banca por teléfono y fax, con servicio las 24 horas, el «banco en casa», con sistemas videotex y televisión interactiva (Arndt, 1990; Whelan, 1988), los terminales de pago en los puntos de venta y los cajeros automáticos, que serán más completos y fáciles de usar (Zimmer, 1990).

El «banco en casa», mediante el sistema videotex, tiene actualmente una utilización limitada. Sólo los clientes con mayor potencial económico, mayor educación y que poseen en su hogar un número importante de aparatos electrónicos son usuarios potenciales de este sistema (DeLone y Maribojoc, 1992). Aun cuando el mercado es pequeño, los clientes que llegan a adoptar el sistema se convierten en sus mejores promotores (Rogers, 1992). En el futuro, el «banco en casa» se podrá extender en la medida en que se abaraten las terminales y la utilización de líneas telefónicas, se mejoren las prestaciones del sistema, se amplie el número de operaciones ban-

carias que se pueden realizar, y se conviertan en clientes bancarios importantes las personas más jóvenes, habituadas al uso del ordenador.

La existencia de más terminales en los puntos de venta dará lugar a un mayor uso de las tarjetas de débito (Cohen, 1991b). Este incremento en la utilización de tarjetas de débito reducirá el empleo de los cajeros automáticos para obtener dinero en efectivo y, por supuesto, también reducirá la necesidad de acudir a la sucursal bancaria.

A pesar de las ventajas de coste y rapidez que supone el autoservicio bancario —con sistemas informáticos, cajeros automáticos y terminales «banco en casa»—, está todavía lejana la implantación masiva de la «banca electrónica» mientras los clientes demanden el contacto personal para la mayoría de sus operaciones bancarias (Radding, 1988; Manso, 1992).

4. Calidad del servicio

La preocupación por la calidad del servicio está prácticamente generalizada en el sector financiero, tanto por los efectos positivos que produce en la relación con el cliente como por la dificultad que tienen las entidades financieras en diferenciarse de un modo efectivo con la utilización de los instrumentos habituales del *marketing*. La innovación de productos se enfrenta con la posibilidad de imitación por los competidores; la actuación sobre los precios puede ser suicida; la ampliación de la red es costosa y la publicidad ha llegado a cotas importantes de saturación. Ante este panorama, la calidad del servicio se revela como una efectiva

estrategia comercial, especialmente a largo plazo.

Definir qué es la calidad del servicio no es sencillo, porque se trata de un fenómeno complejo, multidimensional, en el que es posible distinguir múltiples atributos o aspectos cuya importancia no es objetiva, sino subjetiva: depende de las percepciones de quien recibe el servicio. Es posible distinguir al menos doce atributos o dimensiones de la calidad del servicio, tal como se describen en el cuadro n.º 3.

Competir en servicios a través de la calidad supone prestar bien

el servicio a la primera, sacar provecho de los posibles fallos, tratar de exceder las expectativas del cliente y orientar toda la organización para la prestación del servicio (Berry y Parasuraman, 1991)

La calidad del servicio reporta como principales beneficios una mayor lealtad del cliente (que asegura la repetición de las ventas), una menor vulnerabilidad a la guerra de precios, una mayor capacidad para disfrutar de precios relativos más altos, unos menores costes de comercialización y un mayor crecimiento de la partici-

CUADRO N.º 3

DIMENSIONES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

1. *Fiabilidad*. Implica consistencia en la prestación del servicio. Es decir, se presta el servicio correctamente, en el momento preciso, y se cumplen las promesas.
2. *Rapidez/agilidad*. Supone no sólo prestar el servicio en el tiempo preciso, sino también en el menor posible.
3. *Responsabilidad*. Consiste en tener la disposición a proporcionar el servicio. Esta disposición debe hacerse patente, demostrando que la entidad se ocupa de los problemas del cliente.
4. *Competencia*. Significa poseer la capacidad y conocimiento requeridos para prestar el servicio.
5. *Accesibilidad*. Supone fácil acceso al servicio; por ejemplo, horarios cómodos, líneas de teléfono no ocupadas, tiempos de espera reducidos, etcétera.
6. *Cortesía*. Implica educación, respeto, consideración y trato amable, incluidos los recepcionistas, personal de ventanilla y telefonistas.
7. *Comunicación*. Se produce cuando se mantiene informados a los clientes, en un lenguaje que comprendan. Exige escuchar y adaptarse a sus demandas.
8. *Credibilidad*. Implica seriedad, veracidad, honradez y estar interesado en realidad por el cliente.
9. *Seguridad*. Supone ausencia de peligro, riesgo o duda en la prestación del servicio.
10. *Comprensión/conocimiento del cliente*. Supone hacer el esfuerzo de comprender las verdaderas necesidades del cliente y de ponerse en su lugar.
11. *Personalización*. Es un aspecto complementario del anterior. El servicio debe apoyarse en la relación personal y adaptarse a las características y necesidades del cliente, de modo que éste lo perciba como único.
12. *Tangibles*. Son los elementos del servicio que pueden percibirse por los sentidos. Hay que incluir, por tanto, evidencias físicas del servicio e indicios de su calidad: limpieza, aspecto del personal, equipos utilizados, soporte físico del servicio, pequeños obsequios, etcétera.

pación de mercado (Berry, Ben-
net, y Brown, 1989).

Pero mejorar la calidad supone incrementar la formación y motivación del personal, así como mejorar los sistemas de información e investigar los comportamientos, actitudes y nivel de satisfacción de los clientes (Bennett, 1992). La calidad del servicio tiene un elevado coste, pero es rentable. En diversos estudios empíricos, se ha comprobado que una mejora en la calidad del servicio produce, de forma consistente, un incremento en la participación de mercado y en la rentabilidad de la empresa (Shycon, 1992).

El servicio al cliente debe estar coordinado en todas las áreas operativas de la organización (Cespedes, 1992). Aspectos críticos del servicio —tales como la rapidez, ausencia de errores, nivel de información o atención personal dispensada— tienen distinta importancia según el tipo de cliente y operación efectuada. La dirección comercial debe establecer la intensidad y coordinación de todos ellos en los servicios prestados por la entidad financiera.

Si bien los bancos y las cajas de ahorros afirman estar preocupados por una mejora de la calidad del servicio, como forma más efectiva de competir en el futuro, muy poco es todavía lo que han hecho para pasar a la acción. Para conseguir una calidad de servicio efectiva, es preciso desarrollar un conjunto de acciones que constituyen requisitos previos de la misma. Estos requisitos son: planes de formación del personal, sistemas de información para la gestión comercial y sistemas de control de la calidad del servicio.

a) *Planes de formación del personal*

Para ofrecer un auténtico servicio de calidad, los empleados de la entidad financiera han de estar perfectamente capacitados. La formación debe empezar y diseñarse alrededor del personal de primera línea, el que está en contacto directo con el cliente. Un personal poco capacitado o descortés puede destruir la imagen de la entidad e imposibilitar el desarrollo de cualquier estrategia de *marketing*. El personal de una entidad financiera que presta servicio en una sucursal debe tener una clara orientación de mercado y una decidida vocación de servicio. Su formación debe ser una combinación de capacitación técnica (que le permita solucionar de modo efectivo y ágil los problemas de los clientes) y comercial (que le capacite para analizar y detectar oportunidades de negocio, y desarrolle en él la sensibilidad necesaria para prestar un servicio al cliente que responda a sus expectativas).

La formación comercial es todavía escasa en el personal de las entidades financieras. Los programas de formación ponen todavía más énfasis en los aspectos administrativos de la actividad bancaria que en los comerciales. Una formación comercial debe tener los objetivos siguientes (Andrew, 1989):

a) Ayudar a introducir un cambio cultural cara a una mayor orientación comercial de la entidad.

b) Proporcionar técnicas para desempeñar más eficazmente el trabajo comercial.

c) Indicar cómo puede contribuir cada individuo a la actividad comercial global de la entidad.

d) Conseguir el compromiso, a todos los niveles de dirección, de apoyar y formar al nivel de personal inferior.

Un sistema de gestión comercial que tenga como centro la formación debe cumplir estos requisitos: 1) que valore las inversiones en las personas más que las inversiones en tecnología; 2) que utilice la tecnología para apoyar los esfuerzos de los trabajadores de primera línea, y no simplemente para controlarlos o sustituirlos; 3) que considere la capacitación como algo esencial para todo los miembros de la organización, y 4) que relacione la retribución con el rendimiento de los empleados en todos los niveles. De este modo, no sólo se incrementará la satisfacción y lealtad de los clientes actuales, sino que también se reducirán los costes de rotación del personal (Schlesinger y Heskett, 1992).

b) *Sistemas de información*

Para poder ofrecer un servicio eficaz, ágil y especializado, la entidad financiera debe poseer también un sistema de información completo, relacional e interactivo, orientado a la gestión comercial. Este sistema ha de permitir gestionar las bases de datos de clientes, de forma interactiva, por las personas con responsabilidad comercial, para identificar necesidades no satisfechas o no suficientemente atendidas. Estos sistemas de información potenciarán la venta cruzada y la segmentación de mercados, lo que propiciará el establecimiento de relaciones estables con los clientes y mejorará la calidad del servicio (Lazos, 1991; Blattberg y Deighton, 1991).

La mayor parte de los sistemas de información actuales de las entidades financieras se orientan

a facilitar datos contables o financieros, pero muy pocos están orientados a la gestión comercial, pese a su importancia para conseguir relaciones efectivas con los clientes y mejorar, por tanto, la calidad del servicio. Un buen sistema de información de *marketing* debe partir de una base de datos actualizada de clientes, completada con datos internos y externos relativos a la función comercial (evolución del mercado, competencia, características de los productos y servicios, precios, promociones, etc.). Todos estos datos han de poder ser analizados con instrumentos estadísticos, que permitan el desarrollo de modelos con los que se pueda explicar y predecir el comportamiento de las magnitudes más relevantes (Burns y Ross, 1991; Santasmases, 1991, Sisodia, 1992).

Las aplicaciones posibles con los sistemas de información de clientes incluyen, entre otras, las siguientes: 1) definir el perfil de los clientes de la entidad en términos tales como la antigüedad, número de productos y servicios utilizados (independientes o relacionados); 2) concentrarse en grupos de clientes que requieran especial atención; 3) analizar los clientes actuales por características demográficas y socioeconómicas; 4) estudiar el historial financiero y la rentabilidad del cliente; 5) estimar el mercado potencial para nuevos productos y servicios, y 6) llevar a cabo acciones promocionales dirigidas a los segmentos de mercado seleccionados (Sullivan, 1992).

En los próximos años, han de tener una creciente utilización los sistemas de información, con amplias bases de datos relacionales, descentralizados y fáciles de usar (Cohen, 1991a; Deutsch, 1991). Los procedimientos más sofisticados de *marketing* directo y la

potenciación de la venta cruzada dependen fundamentalmente de las bases de datos y de los sistemas que permiten comercializar productos especializados a segmentos de mercado específicos.

c) *Sistemas de control de la calidad del servicio*

Los sistemas de evaluación y control permiten conocer el nivel actual de la calidad del servicio. De este modo, podrán desarrollarse programas de mejora de la misma. Pero, para desarrollar estos programas, deben conocerse también los niveles de satisfacción de los clientes (Donnelly, 1991), y cómo incide la calidad sobre el nivel de satisfacción y la intención de compra del usuario del servicio.

Las entidades financieras deben darse cuenta de la necesidad de llevar a cabo, de un modo regular y sistemático, la evaluación de la calidad del servicio y el nivel de satisfacción del cliente, para asegurar así una adecuada prestación de servicios, que evite la marcha de los clientes a otras entidades (Lubin, 1992).

Existen diversas maneras de evaluar la calidad del servicio de una entidad financiera. Un procedimiento muy en boga, pero no el más adecuado, consiste en utilizar «compradores simulados» (*mystery shoppers*). Con estos entrevistadores profesionales, que se personan en las oficinas simulando ser un cliente potencial, se pueden localizar fallos en el servicio al cliente (Leeds, 1992). Si bien es útil este procedimiento, la información facilitada es siempre la de un experto, no la de un cliente normal, que es la que, en definitiva, interesa.

Una comunicación efectiva entre el cliente y el suministrador del servicio es el mejor modo de

controlar su calidad, puesto que permite conocer las percepciones de los usuarios acerca de los servicios, y los posibles desfases entre expectativas y realidades (Headley y Choi, 1992).

Pero, al ser la calidad del servicio un fenómeno subjetivo, basado en percepciones y preferencias de los clientes, resulta siempre difícil su medida. Algunos autores (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985 y 1988) han basado la medida de la calidad del servicio en la diferencia entre las expectativas de los clientes sobre el servicio y su evaluación de lo que realmente obtienen del mismo (5). A pesar de la difusión de este procedimiento de estimación de la calidad, ha sido ampliamente criticado recientemente, cuestionándose su validez por la dificultad de conceptualización y de definición que presenta, y por la incapacidad de reproducir las cinco dimensiones de la calidad del servicio indicadas por sus autores (tangibles, fiabilidad, responsabilidad, seguridad y empatía). Consiguientemente, se han propuesto medidas alternativas (Brown, Churchill y Peter, 1993; Parasuraman, Berry y Zeithaml, 1993; Teas, 1993). Por otra parte, se ha comprobado también que es más eficiente considerar la calidad de servicio como una actitud, y medirla con una escala simple y directa de percepción del servicio recibido (Carman, 1990; Bolton y Drew, 1991a y 1991b; Cronin y Taylor, 1992).

Aunque tanto la teoría como la evidencia empírica apoyan la importancia de la calidad de servicio, se admite también, en general, que ésta no basta por sí sola para desarrollar una eficaz estrategia de *marketing*. La calidad del servicio es, fundamentalmente, un medio para retener la clientela, pero no tanto para

atraerla. La calidad de un servicio no se puede comprobar plenamente hasta que tal servicio se utiliza. Pero hace falta atraer primero el cliente al servicio, y para ello se requieren, además de calidad, otros estímulos (gama de productos, precios atractivos, red de distribución, relaciones personales, publicidad, etc.). Ahora bien, si el servicio prestado no se corresponde con los deseos del cliente, éste acabará marchándose a la competencia. La falta de calidad del servicio no es sólo un factor de pérdida de clientes y, consiguientemente, de participación de mercado, sino también de incremento de los costes y reducción de beneficios, por los errores cometidos, y de desmotivación del personal, por las quejas de los clientes y el mal funcionamiento general del servicio.

Con el fin de conocer cómo perciben los clientes la calidad del servicio, y cómo influye tal percepción sobre el nivel de satisfacción y las expectativas de utilización de los servicios, las entidades financieras deben desarrollar sistemas específicos de evaluación de la calidad. Estos sistemas han de permitir aislar el efecto de la calidad del servicio y de los demás componentes del *marketing* de la entidad (gama de productos, precios, distribución, publicidad y promociones) sobre el nivel de satisfacción y vinculación del cliente. Tal conocimiento facilitará el desarrollo de programas de formación más adecuados, el establecimiento de sistemas de incentivos al personal vinculados al nivel de calidad ofrecido y, por supuesto, el diseño de estrategias comerciales más efectivas, adaptadas a las exigencias de los usuarios de los servicios financieros.

Un buen sistema de evaluación de la calidad del servicio requiere

una escala de medida adecuada, que sea fácil de interpretar y contestar por los encuestados, que produzca un sesgo de respuesta mínimo, que tenga un poder discriminante elevado, que sea fácil de administrar y que sus resultados sean creíbles y útiles (Devlin, Dong y Brown, 1993)

El desarrollo de la calidad en los servicios, y su evaluación continuada, es de tanta importancia para el futuro de las entidades financieras que deberá implantarse gradualmente en todas las organizaciones el puesto de responsable de calidad del servicio, integrado dentro de la dirección comercial de la entidad financiera (Colby, 1992).

VI. CONCLUSIONES

Los cambios del entorno, mucho más competitivo, han impulsado a las entidades financieras a empezar a utilizar el *marketing* en su gestión comercial. En el futuro, cabe esperar una mayor aplicación todavía, pero, sobre todo, una mayor sofisticación en las estrategias desarrolladas.

Hasta ahora, las estrategias de *marketing* diseñadas por las entidades financieras han sido fundamentalmente a corto plazo, y como reacción a actuaciones de la competencia. Se han lanzado al mercado numerosos productos, que han sido adoptados prácticamente por todas las entidades financieras, se han intensificado las guerras de precios, tanto del activo como del pasivo, y se han llevado a cabo intensas campañas publicitarias, acompañadas de atractivas promociones. Pero tales acciones son realizadas, cada vez más, por un número mayor de entidades, con lo que las diferencias entre ellas

desaparecen, y es muy difícil destacar, por lo tanto, con este tipo de acciones comerciales.

En el futuro, será preciso apoyarse más en estrategias a largo plazo que impliquen una mejora en la calidad del servicio —más difícil de copiar— y permitan el desarrollo de relaciones estables con los clientes. Pero también deberán reducirse los costes de transformación, aumentando la productividad y eficacia de las oficinas y el personal empleado. Esto podrá conseguirse a través de la integración de redes, la especialización, la introducción de nuevas formas de distribución, la formación del personal y la utilización de sistemas de información más orientados a la gestión comercial. Todo ello contribuirá a mejorar la calidad del servicio y a fortalecer la vinculación del cliente con la entidad financiera.

Conseguir la calidad del servicio tiene un alto coste y precisa de mucho tiempo, esfuerzo y dedicación por parte de la dirección comercial, pero es rentable. Su desarrollo requiere no sólo un amplio programa de formación de los empleados y un eficaz sistema de información orientado a la gestión comercial, sino también un sistema de control sistemático y periódico. El sistema de evaluación y control de la calidad del servicio es el modo más efectivo de comunicarse con los clientes para conocer cómo perciben la calidad, y el impacto que ésta tiene en el nivel de satisfacción de los clientes y en el grado de utilización de los servicios.

NOTAS

(1) Algunos autores, como Berry y Parasuraman (1993); Fisk, Brown y Bitner (1993), reclaman incluso un campo de conocimiento propio para el *marketing* de servicios, separado del *marketing* en general.

(2) La venta cruzada consiste en ofrecer simultáneamente dos o más productos complementarios en un «paquete», a un precio global inferior a la suma de los precios de cada uno de los productos por separado.

(3) En el mercado de particulares, las cajas de ahorros han sabido estar más identificadas con la familia y tienen un mayor arraigo local. Como sostienen sus defensores, «los empleados de las cajas ... han tenido desde siempre una orientación más próxima a las familias. Esa orientación ha conformado una cultura organizativa en la que se ha venido dando más importancia a las relaciones personales que a la simple colocación de productos o la captación de depósitos» (Fainé y Tornabell, 1992, página 40).

(4) Recientemente, Bankinter ha empezado a utilizar el sistema de franquicias para la venta de productos financieros, pero no para las actividades bancarias tradicionales (depósitos, préstamos, descuento comercial, etcétera).

(5) El modelo de estos autores, denominado SERVQUAL, implica el cálculo de diferencias entre las expectativas y percepciones de 22 criterios, que representan cinco dimensiones de la calidad del servicio: tangibles, fiabilidad, responsabilidad, seguridad y empatía.

BIBLIOGRAFIA

- ANDREW, Kenneth (1989), *Marketing de los servicios bancarios y financieros*, Ediciones Deusto, Bilbao.
- ARNDT, Sheril Arndt (1990), «Videotext gaining popularity as insurance marketing device», *National Underwriter*, 94, 6, págs. 7-15.
- BARALLAT, LUIS (1992), *La banca española en el año 2000*, Ediciones de las Ciencias Sociales, Madrid.
- BENNETT, Rex (1992), «Gaining a competitive advantage through customer satisfaction», *Bank Marketing*, 24, 12, págs. 24-26.
- BERRY, Leonard L.; BENNET, David R., y BROWN, Carter W. (1989), *Calidad del servicio. Una ventaja estratégica para instituciones financieras*, Ediciones Díaz de Santos, Madrid.
- y PARASURAMAN, A. (1991), *Marketing services: competing through quality*, The Free Press, New York, 1991.
- (1993), «Building a new academic field - The case of services marketing», *Journal of Retailing*, 69, 1, págs. 13-60.
- BLATTBERG, Robert C., y DEIGHTON, John (1991), «Interactive Marketing: Exploiting the age of addressability», *Sloan Management Review*, 33, 1, págs. 5-14.
- BOLTON, Ruth N., y DREW, James H. (1991a), «A longitudinal analysis of the impact of service changes on customer attitudes», *Journal of Marketing*, 55, 1, págs. 1-9.
- (1991b), «A multistage model of customer assessments of service quality and value», *Journal of Consumer Research*, 17, 4, páginas 375-384.
- BROWN, T.J.; CHURCHILL, G. A., y PETER, J. P. (1993), «Improving the measurement of service quality», *Journal of Retailing*, 69, 1, páginas 127-139.
- BUENO CAMPOS, Eduardo, y RODRÍGUEZ ANTÓN, José Miguel (1990), *La banca del futuro*, Ediciones Pirámide, Madrid.
- BURNS, Darrell H., y ROSS, Edward R. (1991), «Developing data bases», *Bank Management*, 67, 12, págs. 49-51.
- CARMAN, James M. (1990), «Consumer perceptions of service quality: An assessment of the SERVQUAL dimensions», *Journal of Retailing*, 66, 1, págs. 33-55.
- CESPEDES, Frank V., «Once more: How do you improve customer service?», *Business Horizons*, 35, 2, págs. 58-67.
- COHEN, Howard (1991a), «The electronic database», *Bank Marketing*, 23, 1, págs. 29-31.
- (1991b), «Debit cards start to make their move as surprise banking product of the '90s'», *Bank Marketing*, 23, 3, págs. 22-25.
- COSKUN, A., y FROHLICH, Cheryl L. (1992) «Service: The competitive edge in banking», *Journal of Services Marketing*, 6, 1, páginas 15-22.
- CRONIN, J. Joseph, Jr., y TAYLOR, Steven A. (1992), «Measuring service quality: A reexamination and extension», *Journal of Marketing*, 56, 3, págs. 55-68.
- CHILL, Leslie, y SHEPHERDSON, Nancy (1990), «Segmentation in the '90s - Who can ignore it?», *Bank Marketing*, 22, 8, págs. 48-49.
- COLBY, Mary (1992), «The quality service manager: A new strategic direction for the '90s'», *Bank Marketing*, 24, 4, págs. 28-31.
- DAVIDSON, Marshall V. (1990), «Banks gear up for the competitive drive», *Bankers Magazine*, 173, 6, págs. 49-52.
- DAVIS, Jan L., y COHN, Jonathan (1989), «Marketing financial services in a fragmented market», *Bank Marketing*, 21, 1, págs. 25-27.
- DELONE, William H., y MARIBOJOC, Roderick G. (1992), «Educate your market for home-banking», *Bank Marketing*, 24, 11, páginas 28-33.
- DEUTSCH, Barry I. (1991), «The Pc revolution: Marketing information at the ready», *Bank Marketing*, vol. 23, 1, págs. 26-28.
- (1992), «Supplier relationships that make the difference», *Bank Marketing*, 24, 7, páginas 20-23.
- DEVLIN, Susan J.; DONG, H. K., y BROWN, Marbue (1993), «Selecting a scale for measuring quality», *Marketing Research*, 5, 3, págs. 12-17.
- DONNELLY, James H., Jr. (1991), «Customers cannot be satisfied until after they are not dissatisfied», *Bank Marketing*, 23, 1, páginas 40-41.
- BERRY, Leonard L., y THOMPSON, Thomas W. (1989), *Marketing de servicios financieros. Una visión estratégica*, Ediciones Díaz de Santos, Madrid.
- FAINÉ, Isidre, y TORNABELL, Robert (1992), *Una nueva forma de hacer banca*, Editorial Ariel, Barcelona.
- FISK, R. P.; BROWN, S. W., y BITNER, M. J. (1993), «Tracking the evolution of the services marketing literature», *Journal of Retailing*, 69, 1, páginas 61-103.
- FURLONG, Carla B (1993), «12 rules for customer retention», *Bank Marketing*, 25, 1, páginas 14-18.

- GABARDA DURÁN, Gustavo (1992), «El futuro de los servicios financieros en España», *Alta Dirección*, n.º 161, págs. 15-23.
- GARNETT, John W. (1990), «Banking on the supermarket branch», *Bankers Magazine*, 173, 2, págs. 76-79.
- HEADLEY, Dean E., y CHOI, Bob (1992), «Achieving service quality through gap analysis and a basic statistical approach», *Journal of Services Marketing*, 6, 1, págs. 5-14.
- HOLLIDAY, Karen Kahler (1992), «Marketing mutual funds to mature customers», *Bank Management*, 68, 12, págs. 42-49.
- KELSEY, Marybeth (1989), «Retail banking: Getting the goods on supermarket branches», *Bank Marketing*, 21, 11, págs. 14-15.
- LAZOS, James N. (1991), «Unleashing the power of your marketing database», *Bankers Magazine*, 174, 2, págs. 21-28.
- LEEDS, Barry (1992), «"Mystery shopping" offers clues to quality service», *Bank Marketing*, 24, 11, págs. 24-26.
- LEGLER, Robert (1990), «A close look at grandma and grandpa's bank accounts», *Bank Marketing*, 22, 8, págs. 58-59.
- LEVISON, Michael (1992), «Insurance and investment products: A strategic imperative», *Bankers Magazine*, 175, 4, págs. 20-24.
- LÓPEZ CALLEJÓN, R. (1993), «El chip prodigioso», *Actualidad Económica*, n.º 1850, 6 de diciembre, págs. 30-32.
- LUBIN, Paul C. (1992), «Keeping the bank customer satisfied», *Bankers Monthly*, 109, 6, páginas 25-26.
- MACKENZIE, Linda (1992), «Fresh views of older clients», *Canadian Banker*, 99, 6, páginas 56-58.
- MANDERNACH, Gary C., y COHEN, Steven M. (1992), «The bank and its "high value" customer», *Trusts & Estates*, 131, 11, páginas 49-53.
- MANSO CORONADO, FRANCISCO J. (1987), «La banca redescubre el marketing», *Esic-Market*, n.º 55, enero-marzo, págs. 29-61.
- (1992), «Cuestiones relevantes para un marketing estratégico en las instituciones financieras», *Esic-Market*, n.º 75, enero-marzo, páginas 29-69.
- McKENNA, Regis (1991a), «Marketing is everything», *Harvard Business Review*, 69, 1, páginas 65-79.
- (1991b), *Relationship marketing*, Addison-Wesley Publishing, Reading, Mass.
- MEIDAN, Arthur, y MOUTINHO, Luiz (1993), *Cases in marketing of services*, Addison-Wesley Publishing Company, Wokingham, England.
- METZGER, Robert O. (1988), «Speed: Retail banking's new creed», *Bankers Monthly*, 105, 12, págs. 80-82.
- MORIARTY, Rowland T., y MORÁN, Ursula (1991), «Los nuevos sistemas de distribución en el marketing», *Harvard-Deusto Business Review*, n.º 48, págs. 90-101.
- PARASURAMAN, A.; BERRY, Leonard L., y ZEITHAML, Valerie A. (1993), «More on improving service quality measurement», *Journal of Retailing*, 69, 1, págs. 140-147.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valerie A., y BERRY, Leonard L. (1985), «A conceptual model of service quality and its implications for future research», *Journal of Marketing*, 49, 4, páginas 41-50.
- (1988), «SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality», *Journal of Retailing*, 64, primavera, págs. 12-40.
- RADDING, Alan (1988), «Branch automation: It's only a tool», *Bank Administration*, 64, 12, páginas 30-33.
- ROGERS, Dan (1992), «Home banking - Recurring fad or real frontier?», *Bank Marketing*, 24, 5, páginas 38-39.
- ROTH, Aleda V., y VAN DER VELDE, Marjolijn (1991), «Customer-perceived quality drives retail banking in '90s», *Bank Management*, 67, 11, páginas 29-35.
- SANTESMASES MESTRE, Miguel (1991), «Estrategias de segmentación de mercados en banca», I Congreso Nacional de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE), Alcalá de Henares.
- (1992a), *Marketing. Conceptos y estrategias*, Ediciones Pirámide, Madrid.
- (1992b), «Tendencias en el marketing de servicios bancarios», II Congreso Nacional de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE), Jerez de la Frontera.
- SCHETTINO, Anthony M. (1991), «Segmentation helps bankers stand out from the crowd», *Bankers Magazine*, 174, 2, págs. 75-77.
- SCHLESINGER, Leonard A., y HESKETT, James L. (1992), «La empresa de servicios orientada al servicio», *Harvard-Deusto Business Review*, 49, págs. 42-57.
- SHERDEN, William A., y BURKE, Barbara J. (1990), «The mature market starts to grow up», *Bankers Magazine*, 173, 4, págs. 36-41.
- SHYCON, Harvey N. (1992), «Improved customer service: Measuring the payoff», *Journal of Business Strategy*, 13, 1, págs. 13-17.
- SISODIA, Rajendra S. (1992), «Marketing information and decision support systems for services», *Journal of Services Marketing*, 6, 1, págs. 51-64.
- SLYWOTZKY, Adrian J., y SHAPIRO, Benson P. (1993), «Leveraging to beat the odds: The new marketing mind-set», *Harvard Business Review*, 71, 5, págs. 97-107.
- SMART, James (1992), «Diverse markets mean big business for banks», *Bank Marketing*, 24, 10, págs. 23-27.
- STERN, Aimee L. (1989), «In search of micro niches», *Business Monthly*, 134, 1, páginas 60-62.
- SULLIVAN, Michael P. (1991), «Bank marketing strategy: Courting the older woman», *Bankers Monthly*, 108, 6, pág. 36.
- (1992), «Database marketing: Frill or necessity?», *Bankers Monthly*, 109, 6, pág. 34.
- TEAS, R. Kenneth (1993), «Expectations, performance evaluation, and consumers perceptions of quality», *Journal of Marketing*, 57, 4, págs. 18-34.
- VAN COLLIE, Shimon-Craig (1991), «The bank branch of the future», *Bankers Monthly*, 108, 2, págs. 34-35.
- WHELAN, Sean (1988), «Home shopping revolution: Buying by the box», *Marketing (UK)*, 24, págs. 21-25.
- WHITE, Phillip D. (1992), «Market segmentation: overcoming the problems to capitalize on the promises», *Bank Marketing*, 24, 2 y 3, páginas 28-29 y 32-33.
- ZIMMER, Linda Fenner (1990), «Reviving ATMs», *Bank Management*, 66, 6, págs. 58-61, 64.