

# **ANÁLISIS CONCEPTUAL DEL MARKETING TRADICIONAL VERSUS MARKETING DIGITAL. UNA APLICACIÓN AL SECTOR BANCARIO**

**M<sup>a</sup> Jesús López Miguens** - Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidade de Vigo  
**Encarnación González Vázquez** - Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidade de Vigo  
**Lorenzo Rodríguez Comesaña** - Facultad de Empresariales y Turismo. Universidade de Vigo

## **RESUMEN**

Las entidades financieras (banca privada, cajas de ahorros y cooperativas de crédito), que operan bajo el marco de banca universal, han estado sometidas a transformaciones ambientales históricas que han propiciado la evolución de la implantación de las actuaciones estrategias de marketing. El presente trabajo realiza una exposición conceptual del marketing y en particular de su perspectiva tradicional que, por ocurrencias del entorno, evoluciona hacia un paradigma relacional, que prioriza el establecimiento y mantenimiento de relaciones de largo plazo obteniendo beneficios simultáneos para los participantes, y el marketing digital u holístico, dominante en la realidad actual. La investigación se contextualiza en el sector bancario español y presenta un recorrido por la evolución de la aplicación del marketing hacia el marketing bancario digital.

## **PALABRAS CLAVE:**

marketing transaccional, relacional, digital, banca.

## **ABSTRACT**

Financial institutions (private banks, savings banks and credit unions) operating under the framework of universal banking, have been subject to historical environmental changes which have led to the evolution of the implementation of marketing strategies performances. This paper is a conceptual presentation of marketing, particularly of its traditional perspective that, by occurrences in the environment, evolves towards a relational paradigm giving priority to the establishment and maintenance of long-term relationships with simultaneous benefits for participants, and marketing digital or holistic, dominant in today's reality. The research based on the Spanish banking sector and aims to present an evolution overview of marketing applied to the digital bank marketing.

## **KEYWORDS:**

marketing transactional, relational, digital, banking.

## 1. INTRODUCCIÓN

El planteamiento de la relación de intercambio en la concepción del marketing entre las organizaciones y sus clientes ha evolucionado a lo largo de los años. Lendrevie (2000) identifica cinco etapas para abordar el desarrollo que ha seguido el marketing. La primera se corresponde con los años del siglo XIX y principios del XX. Fue denominada «artesanal», por la composición de la economía de la época y la reducida dimensión del mercado. Se trataba del desarrollo de un marketing intuitivo, individualizado y relacional, limitado a ámbitos de carácter local. La siguiente fase, denominada «industrial» se prolongó hasta la década de los años 30 del siglo pasado. El desarrollo de los medios de transporte favorece la aparición de los mercados masivos, cobrando importancia la consecución de precios bajos, por lo que marketing utilizado se reducía a la distribución y la venta. Se seguía una orientación al producto. El siguiente período tiene lugar entre los años 40 y 50. Las empresas se orientan al «consumidor», pues le consideran esencial para su estrategia. Así, partiendo de sus especificaciones particulares, les ofrecen una determinada combinación de marketing mix. Posteriormente surge la etapa del «valor» (años 70 y 80), donde la perspectiva pasa de ser transaccional (fase anterior) a relacional y la clave está en fidelizar al cliente. Con ese fin se persiguen crear y consolidar relaciones con los clientes en un período temporal de largo plazo en base a un marketing más individualizado. Grönroos, 1990, señala que esta nueva visión no implica que los elementos del marketing mix pierdan importancia, sino que se adicionan a los nuevos conceptos de relevancia en la comercialización. La etapa más reciente por la que atraviesa el marketing es la «digital». Se inició en los años 90 del siglo XX y continúa en vigor en la actualidad. La personalización que otorgan las nuevas tecnologías, en especial Internet, es total, permitiendo el desarrollo de un marketing basado en el establecimiento de relaciones muy próximas en un entorno virtual de gran extensión.

Esta evolución, seguida por el marketing general, ha ido marcando el rumbo del enfoque de gestión del marketing aplicado en la banca que, por sus características y entorno concreto, requiere de un marketing específico que identificamos como banca de relaciones digital. Por una parte, el negocio bancario se define de acuerdo a unas particularidades. Se sustenta en las actividades que ponen en contacto a quienes poseen recursos (los ahorradores) con quienes los necesitan (inversores) en distintos mercados (bancarios, monetarios y de capitales). Los activos financieros objeto de intercambio se transmiten utilizando instrumentos variados (teléfono, Internet, etc.), muchos de los productos que se ofrecen en este mercado están poco diferenciados y el riesgo percibido para los implicados en la relación es elevado (Barrutia *et al.*, 2005). Por otra parte, para responder con eficacia a los rápidos cambios del entorno, las entidades financieras, como otras muchas empresas, han recurrido a las tecnologías de la información (TI) para mejorar su productividad y la competitividad (Kannabiran y Narayan, 2005).

En ese contexto, la banca no puede permitirse estar en el mercado sin tener una orientación al cliente. La buena gestión de los clientes se convierte en un elemento clave de distinción frente al resto de los competidores, siendo la fidelización de los clientes la vía clave para la rentabilidad y supervivencia futura. Además, Internet ofrece muchos de los elementos que pueden ayudar a construir relaciones estables entre las empresas y sus clientes. Por ejemplo, la interactividad, bidireccionalidad, globalidad, comodidad, rapidez, capacidad de segmentación, posibilidad de un feedback inmediato, entre otras, son algunas de las características de este medio que provoca que un consumidor se comprometa con su proveedor financiero y muestre un comportamiento y actitud de lealtad (intención de recompra o revisita futura, recomendación a terceras personas, preferencia en la elección del distribuidor como primera alternativa respecto a otros, aceptación de precios superiores, etc.). En la literatura de marketing ha sido ampliamente demostrado que la conducta

propia de un cliente leal provoca beneficios para las organizaciones (Szymanski y Henard, 2001; Maxham y Netemeyer, 2002 y Karatepe, 2006). Destacamos el incremento del nivel de gasto del consumidor, la compra por parte de éste de una mayor diversidad de productos, lo que se conoce como ventas cruzadas, la repetición de compra, su disposición a pagar más como consecuencia de la menor sensibilidad al precio y las recomendaciones y comunicación boca-oído favorables, que dan lugar a nuevos clientes. Todo esto implica para la organización una minoración de los costes para servir a los clientes, mayor facilidad para atenderlos y un aumento de la cifra de ventas, tanto en el contexto físico, como en el contexto electrónico, entre otras ventajas (Reichheld y Sasser, 1990; Reichheld, 1996; Zeithaml, Berry y Parasuraman, 1996; Sirohi *et al.*, 1998; Moe y Fader, 2002, 2004a y 2004b; Johnson *et al.*, 2003 y Harris y Goode, 2004).

De acuerdo a la situación presentada, el objetivo principal de este trabajo es efectuar una revisión de la literatura proporcionando los detalles acerca de la evolución del marketing como ciencia del intercambio, especialmente en el ámbito de la banca electrónica. Para lograr ese fin el artículo se ha organizado en cuatro bloques. En la siguiente sección presentamos la evolución de la perspectiva del marketing de transacciones hacia un marketing de relaciones. A continuación, en el apartado dos, revisamos el paradigma relacional digital u holístico, surgido como consecuencia del impacto de la evolución tecnológica en la gestión empresarial. Seguimos con la presentación de la evolución del marketing bancario para exponer, en la última sección, las conclusiones más relevantes alcanzadas.

## **2. DEL MARKETING DE TRANSACCIONES AL MARKETING DE RELACIONES**

En 1974, Bagozzi, formula una teoría que origina una línea de investigación en la que se considera el marketing como ciencia del intercambio o transacción. Para este autor el marketing se ocupa de analizar el comportamiento que se produce en los encuentros de intercambio y todos los asuntos que se asocian a él.

La visión tradicional del marketing conocida como marketing transaccional, concebía el intercambio como la continua captación de nuevos clientes, buscando la obtención de ventas discretas, la satisfacción del cliente en una transacción concreta y una participación elevada de la empresa en el mercado. Todo ello, apoyándose en los principios del marketing mix (introducidos por McCarthy, 1960 y basados, como señala Grönroos, 1990, en los trabajos de Borden, 1965 y Culliton, 1948) que pretenden la conciliación entre las necesidades de los consumidores y la oferta comercial de la empresa.

En las últimas décadas hemos asistido a un proceso de reforma respecto a la gestión y comprensión de la relación de intercambio de la empresa con sus clientes. Por una parte, la conceptualización tradicional del marketing ha sido cuestionada por parte de varios investigadores dada la falta de eficacia de su aplicación en el logro de ventajas competitivas sostenibles para las organizaciones que pretenden la competitividad y supervivencia futura en el largo plazo y su falta de rentabilidad. Por otra, se han producido numerosas transformaciones en el entorno, tales como la intensificación de la competencia a nivel nacional y mundial, la recesión económica, la concepción de los mercados como redes, el desarrollo tecnológico, la volatilidad y saturación de los mercados financieros, la globalización, la desregulación (Sánchez *et al.*, 2000 y Kannabiran y Narayan, 2005), entre otros. Estas condiciones, que definen un entorno intensamente competitivo en el que la oferta supera, en prácticamente todas las industrias, a la demanda, han provocado en las empresas nuevos comportamientos estratégicos orientados a lograr conductas y actitudes que reporten beneficios para la firma.

Consecuentemente, como respuesta a las críticas volcadas sobre el enfoque tradicional y a la nueva realidad del mercado, el marketing de relaciones modifica el enfoque anterior (Ganesan, 1994), no sustituyéndolo sino complementándolo (Vázquez *et al.*, 1999). Así, el marketing, dirigido tradicionalmente a un mercado de masas

ha evolucionado hacia una orientación en la que se presta mayor atención a los clientes existentes y la relación con éstos se conforma sobre un vínculo más personalizado. Esta nueva relación entre la empresa y clientes tiene como particularidad su condición de largo plazo, poniendo énfasis en la fidelización del cliente o la cuota en la cartera del cliente (Barrutia y Echebarria, 2002) y en los beneficios que los clientes a largo plazo trasladan a la compañía. En consecuencia la labor de retención de los clientes que pertenecen a la cartera de clientes actual se acentúa frente a la captación incesante de otros nuevos (Reichheld, 1996 y Barroso y Martín, 1999).

El origen del término marketing relacional se adjudica a Berry, que en el año 1983 utilizaba el vocablo de un modo formal por primera vez en su trabajo (Grönroos, 1990). Como autor precursor, Berry vincula el planteamiento de este nuevo término a una perspectiva de largo plazo frente al enfoque del marketing de transacciones (Grönroos, 1990; Payne, *et al.*, 1998 y Proença y Castro, 1999). Defiende que una firma preocupada por la gestión de un marketing de relaciones persigue atraer, mantener e intensificar las relaciones con los clientes. En otras palabras, busca forjar una alianza de carácter duradero con los clientes.

No obstante lo anterior, se acepta de un modo generalizado, que el origen conceptual del marketing de relaciones se deriva de dos escuelas de investigación surgidas a partir de los años 70 en Escandinavia. La primera de ellas es la Escuela Nórdica de Servicios (Grönroos, 1983 y Grönroos y Gummesson, 1985), y la segunda, el Industrial Marketing and Purchasing Group, también conocido como IMP (Häkansson, 1982; Johansson y Mattsson, 1985 y Turnbull y Valla, 1986). Ambas corrientes aproximan el marketing al establecimiento y la gestión de relaciones entre compradores y vendedores (Barroso y Martín, 1999) y sentaron las bases sobre las que otros investigadores fueron desarrollando el llamado paradigma relacional del marketing, que ha generado importantes cambios en las reglas de hacer negocios (Peppers y Rogers, 1995).

En las últimas décadas la investigación y la práctica en la disciplina de marketing se han desarrollado en torno al concepto de marketing de relaciones (Payne *et al.*, 1998). La proliferación de este tipo de estudios dentro del ámbito del marketing ha tenido su mayor desarrollo a partir de la década de los 90, hasta el punto en que en la actualidad el marketing relacional es considerado un elemento clave para el éxito futuro de una empresa. De hecho, la definición de marketing que aprobó recientemente la American Marketing Association (A.M.A.) en 2007 «*Marketing es la actividad llevada a cabo por organizaciones e individuos, que opera a través de un conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas al mercado que tienen valor para los compradores, clientes, comerciantes y la sociedad en general*» deja de lado los instrumentos del marketing mix sobre la que se basaba su definición tradicional enunciada en 1985, proponiendo como idea central la creación de valor a las partes implicadas en una relación.

De acuerdo con lo anterior, la estrategia sobre la que se basa este nuevo paradigma implica desarrollar y posteriormente mantener relaciones de carácter duradero con los clientes, atendiéndoles de una manera más individualizada. Se trata, en definitiva, de gestionar adecuadamente relaciones con el cliente, consiguiendo crear valor en vida para la entidad (Kotler, 1999), en términos de incrementos de la rentabilidad y logro de ventajas competitivas mutuamente beneficiosas, sostenibles y defendibles (Fournier *et al.*, 1998) y simultáneamente beneficios relacionales valiosos para los clientes. Es decisivo, por tanto, que la relación forjada proporcione provecho y valor a todas las partes implicadas, de lo contrario, podría ser formalizada con apariencia efímera.

El eje sobre el que se construye la filosofía de gestión de relaciones se desprende del análisis de las fuentes de las que resulta la demanda de una empresa y que ésta debe vigilar: los nuevos clientes, que pueden ser clientes totalmente nuevos o clientes atendidos actualmente por la competencia, y los clientes existentes (Kotler *et al.*, 2007). En épocas pasadas el contexto en el que actuaban las empresas se caracterizaba por un mercado en expansión que permitía a las empresas perder clientes, por la facilidad en que éstos podrían ser sustituidos por otros nuevos. Sin embargo, la

realidad actual difiere de la anterior y presenta tasas de crecimiento bajas o nulas para algunos sectores, llegándose a producir en muchas industrias la saturación del mercado. Además, la globalización, gran turbulencia y dinamismo del mercado, el acelerado ritmo de expansión de la tecnología y un conjunto de clientes cada vez más sofisticados, formados y exigentes dibujan un entorno donde el cliente pasa a ser un bien escaso<sup>1</sup>, y al que se debe preservar y valorar. Zeithaml, Berry y Parasuraman (1996) sostienen además, que la captación de clientes a otras empresas también es una opción costosa. En consecuencia, esta nueva filosofía persigue generar demanda manteniendo y conservando los clientes actuales, a través de la inversión de tiempo y esfuerzos empresariales y de marketing en las relaciones rentables a largo plazo, por tratarse de una opción que genera menores costes de comercialización por cliente (Grönroos, 1990) y por lo tanto es más rentable que intentar adquirir nuevos. Los primeros provocan más beneficios en un periodo más largo de tiempo, aunque como matizan Zeithaml, Berry y Parasuraman (1996) en los primeros momentos de la relación los clientes no siempre resultan rentables.

### 3. EL MARKETING DIGITAL

Internet, la globalización de la economía y la intensificación de la competencia, entre otros, han transformado los mercados y la forma de hacer negocios. De un modo especial, Internet ha sido uno de los avances que más cambios ha provocado. Respecto a los consumidores, Internet ha supuesto un incremento importante en conveniencia y alternativas de compra disponibles, provocando que el consumidor pueda estar mejor informado y posiblemente se comporte de un modo más exigente, sustentando el poder de una relación que antaño era dominada por los oferentes. Para las empresas ha posibilitado la expansión a nuevos mercados, la oferta de nuevos canales o servicios y la posibilidad de competir con empresas incluso de mayor dimensión. Bello (2004) defiende, para esta etapa que él mismo define como «*la nueva economía*», la aplicación del paradigma digital, sustentado en un conjunto de principios que distinguen o más bien completan los conceptos aceptados y empleados para explicar el marketing tradicional y relacional: el marketing individualizado (marketing one-to-one), el marketing relacional, la clientización y personalización, el valor vitalicio del cliente (lifetime value), la cuota del cliente (customer share) y la base de datos de clientes y el marketing de base de datos (customer database e database marketing).

El primer pilar es el marketing individualizado (marketing one-to-one) y surge de la convergencia del marketing relacional, el marketing directo y el database marketing o marketing de base de datos (Peppers *et al.*, 1999 y Chaffey *et al.*, 2000), propiciado por el impacto tecnológico en los sistemas de información y comunicación y en respuesta a un mercado globalizado y en expansión (Pitta, 1998 y Brito, 2000). Permite a las empresas atender y satisfacer de un modo individualizado a los clientes del mercado (segmentos de un único individuo), frente a la satisfacción de los clientes en épocas pasadas, planteada por segmentos (Peppers y Rogers, 1995 y Dibb, 2001). El desarrollo de este marketing de carácter individualizado exige la superación de cuatro etapas secuenciales (Peppers *et al.*, 1999). La primera de ellas supone identificar al cliente, conociéndole con detalle y analizar toda la información registrada por la empresa en el transcurso de la relación. La siguiente exige distinguir a cada cliente, atendiendo al valor que cada uno aporta a la compañía o a sus necesidades. En base a esta discriminación la empresa orienta la definición de sus estrategias y la aplicación de sus esfuerzos. La tercera fase implica interactuar con cada cliente de un modo eficiente en términos de costes, por ejemplo empleando canales convenientes como Internet, no duplicando el registro de la misma información o no iniciar la relación con el cliente en cada interacción. Por último, la estrategia de marketing individualizado evidencia la necesidad de personalizar los productos para cada cliente. Pese a que a nivel teórico puede ser fácilmente comprensible que no hay dos clientes iguales y se requiere, por lo tanto, una atención individual, la implantación de esta idea no es sencilla (Bello, 2004).

<sup>1</sup> - Kotler y Armstrong (2007) cifran el coste de captación de un cliente entre cinco y diez veces por encima del coste de mantener satisfecho a uno existente.

El segundo pilar que sustenta el marketing digital es el marketing relacional. Como se ha mostrado en el epígrafe anterior, esta forma de marketing ha surgido como consecuencia del progreso experimentado por el marketing tradicionalmente conceptualizado, y su aplicación atiende a criterios selectivos y no generalistas. Así, este nuevo paradigma, que según Berry, 1995 estaría llegando a su etapa de madurez, puede utilizarse de un modo simultáneo al marketing de transacciones, y será empleado por las entidades hacia aquellos clientes que resulten rentables para la compañía y que además muestren interés en mantener relaciones de largo plazo con su proveedor.

La idea central sobre la que se sustenta el tercer principio del marketing digital, la clientización y personalización consiste en tratar de un modo diferente a unos clientes que también son diferentes. En este sentido Kotler *et al.* (2002) distinguen tres tipos de estrategias de clientización; adaptativa (oferta estandarizada con opciones), cosmética (producto genérico adaptado a las necesidades de cada usuario) y transparente (ofertas personalizadas a cada individuo). Según Pitta (1998), la asociación del proceso de producción con el feedback de la empresa con el cliente proporcionará la principal ventaja competitiva de la empresa.

El valor vitalicio del cliente (lifetime value) es el siguiente principio del marketing digital. Kotler *et al.* (2007) admiten que la política de algunas empresas consiste en evaluar el resultado de una transacción específica y puntual con el cliente. Otras, sin embargo, están pendientes de lograr beneficios por cliente, acumulando las rentabilidades recibidas durante la totalidad de la relación que se establece con éste, es decir, obteniendo valor vitalicio del cliente individual. Esta última solución es la que adoptan aquellas empresas que se encuentran inmersas en la ideología del marketing digital. En esta línea Brito *et al.* (2000) señalan como clientes más valiosos los que presentan un mayor valor a lo largo de su vida.

El próximo pilar del marketing digital se fundamenta en el concepto de cuota del cliente (customer share). Este indicador refleja la proporción de transacción, en relación a todas las efectuadas por el consumidor para una categoría de producto o servicio, que es atendida por el proveedor. El propósito de una organización que aplica la estrategia de marketing digital es capitalizar el mayor número posible de operaciones del consumidor. Pretende no sólo ser el único proveedor del cliente para un determinado periodo sino también suministrarle todo lo que él compra. Las nuevas tecnologías posibilitan además el desarrollo de promociones de ventas de productos complementarios y de ventas cruzadas durante la relación y un tratamiento individual al cliente potencial.

Por último, la aplicación del marketing digital exige la tenencia, por parte de la empresa, de una potente base de datos de clientes, en la que irá añadiendo la información que recibe, y la consiguiente puesta en marcha del marketing de base de datos (customer database e database marketing). Uno de los instrumentos más utilizados para impulsar la gestión de las relaciones con los clientes es el sistema CRM (Customer Relationship Management). Se refiere al uso de tecnología de la información en la implementación de estrategias de marketing relacional (Ryals y Payne, 2001). La empresa busca y obtiene información del cliente, y después le transmite ofertas en base a la información que posee del mismo. Como consecuencia del desarrollo de las nuevas tecnologías y las redes sociales, el concepto de CRM evolucionó y dio lugar al SCRm, o Social Customer Relationship Management. Este nuevo concepto combina los valores del CRM y su aplicación en el Social Media (representadas por las redes sociales, facebook, twenty, twitter, google, etc.). De este modo, el SCRm no sólo pretende entender los gustos y necesidades de los clientes, sino establecer un vínculo emocional con éstos aproximándose y dialogando con el fin de que colaboren e interactúen con la empresa. Esto genera beneficios para la empresa y para los clientes. Para la primera, supone lograr la vinculación emocional y fidelización de los clientes. Para éstos, implica recibir una atención, productos y/o servicios personalizados, así como acceso a mejores ofertas.

#### 4. EL MARKETING BANCARIO O BANCA DE RELACIONES

La actividad bancaria encaja la comercialización de un conjunto de productos, no siempre de naturaleza financiera: operaciones de activo (entrega de dinero y riesgo por la entidad), operaciones de pasivo (recepción de fondos de los clientes), medios de pago (futuros, tarjetas, cheques, pagarés) y otros servicios (valores, fondos de inversión, seguros). El desarrollo de cualquiera de estas acciones en las que se ramifica la actividad de una entidad financiera se traduce en la prestación de un servicio. Por lo tanto, la estrategia de marketing que deberían aplicar estas compañías es la que conocemos como marketing de servicios. Sin embargo esta actividad contiene peculiaridades diferenciales que la llevan a aplicar un marketing específico, el marketing bancario, diferenciado y definido dentro del contexto del marketing general (Barrutia *et al.*, 2005).

El sistema financiero español en los últimos tiempos ha experimentado cambios significativos, provocados fundamentalmente por fenómenos como la expansión de la actividad bancaria, la desregulación, la desintermediación, la intensa competencia, la concentración de entidades, las nuevas tecnologías, la regulación a nivel europeo o la globalización (entre otros, Pérez y Maudos, 2001; Carbó, 2004; Martín *et al.*, 2005, Bravo *et al.*, 2007 y Garrido, 2007). En lo que respecta a las nuevas tecnologías, su impacto en el sector bancario respecto a otros sectores ha sido mayor (Bughin, 2004 y eMarketer, 2000). Éstas han propiciado importantes transformaciones en el modo en que la banca desarrolla su actividad y en cómo los clientes interactúan con ella. Así la inversión en tecnologías de información ha posibilitado el desarrollo de canales de distribución alternativos al tradicional basado en oficinas (cajero automático, banca por teléfono y electrónica), con las ventajas de conveniencia y calidad que supone para el usuario (Carbó, 2004 y Gerard y Cunningham, 2003) y para el conjunto del sector. El desarrollo tecnológico también ha favorecido la entrada de otras instituciones, financieras y no financieras en el negocio bancario, lo que ha potenciado todavía más el nivel de competencia (Garrido, 2007). También el cliente bancario español ha sufrido importantes cambios en los últimos años en relación a sus comportamientos y aspiraciones (tabla 1). Nos encontramos ante un cliente que dispone de una mayor cultura financiera que antaño y con una situación económica y financiera difícil de afrontar por la crisis mundial en la que España se encuentra inmersa.

Tabla 1: Características del nuevo cliente bancario actual.

Tiene más cultura y está más educado.
Tiene más conocimientos sobre los productos financieros.
Tiene más capacidad de ahorro.
Tiene mayor capacidad de endeudamiento.
Busca productos y servicios a la medida personal.
Tiene una mayor disponibilidad de equipos tecnológicos y hace un uso más frecuente de los mismos.
Muestra una creciente demanda de mantenerse debidamente informado.
Realiza contacto frecuente con los bancos, aunque ello no implique una visita a la oficina.
Valora cada vez más la rapidez en las operaciones (el ahorro de tiempo es más valorado debido a la mayor prisa con que se vive).
Se preocupa más por el precio y la calidad de los servicios recibidos.
Hace un mayor uso de instrumentos internacionales.
Es cada vez más consciente de que tiene derecho a recibir un buen servicio.
Es menos fiel a una institución (la norma es que utilice más de un banco).
Tiene ante sí un mayor abanico de posibilidades para elegir (los productos y servicios se han multiplicado).
Plantea necesidades más diversa y menos homogéneas a nivel social.
Han disminuido sensiblemente sus niveles de credibilidad hacia los medios de comunicación de masas.

FUENTE: Alcaide y Soriano, 2005, p. 19.

En respuesta a las características particulares del sector bancario y a las transformaciones descritas experimentadas por el mismo, el aumento del número de investigaciones teóricas y empíricas sobre ese sector en España ha sido notable, fundamentalmente desde una óptica de las entidades (oferta) descuidando en muchos casos la perspectiva del consumidor (Bravo *et al.*, 2007) y la naturaleza de las relaciones entre compradores y vendedores (Proença y Castro, 2000). Por su parte las entidades financieras han respondido ante estos cambios aplicando internamente un enfoque de gestión orientado al marketing y la orientación al mercado (Gómez, 2000). De hecho, en sólo dos décadas han pasado prácticamente de la ausencia total de marketing a la utilización de un marketing altamente sofisticado. Basándonos en las propuestas de Aguirre (2000), Barrutia y Echevarria (2002) y Martín *et al.* (2005) revisamos la evolución seguida por la banca de relaciones en cuatro etapas. La primera finaliza en 1986, con la incorporación de España a la C.E.E. Se caracteriza por contar con clientes muy poco exigentes, con baja formación financiera, escasa rivalidad entre las empresas que operan en el mercado, una oferta financiera homogénea y márgenes de intermediación muy elevados. Todo esto conforma un escenario para las entidades cuya única preocupación es la captación de nuevos clientes, persiguiendo transacciones puntuales con los mismos y sin importarles su satisfacción ni su permanencia en la cartera de clientes. Se aplica un enfoque producto, orientando la gestión del marketing hacia la apertura de oficinas en busca de accesibilidad y productividad interna. La segunda etapa se extingue en 1993. Como respuesta a la posible entrada de competidores extranjeros y de otras organizaciones no pertenecientes al sector, las entidades financieras aplican una orientación a la venta. El precio y la cobertura del mercado son las variables decisivas de compra, el sistema de investigación recoge información en forma de largas listas que contienen fundamentalmente nombres, direcciones y operaciones realizadas, surge un nuevo canal de distribución basado en los cajeros automáticos y la comunicación se concentra en la publicidad. La siguiente etapa llega hasta el año 2000. Se desarrolla en un mercado muy competitivo y con una baja tasa de crecimiento. Pese a que la captación de clientes era una práctica habitual hasta este momento, algunas entidades reparan en que una primera compra esporádica puede no ser rentable a la entidad y que la captación de un nuevo cliente o la restitución de los insatisfechos o perdidos suponen costes importantes. Por consiguiente, resulta más rentable invertir en mantener y fidelizar a los clientes que captar nuevos que, muy probablemente, ya operan con otra entidad debido a la elevada bancarización del mercado español. Todas estas circunstancias han propiciado cambios en la gestión empresarial, concluyendo así la primera etapa de «reactividad», en la que la institución financiera atiende a las peticiones que va efectuando el cliente y dando lugar a un nuevo ciclo de «proactividad», donde la estrategia de marketing cambia. En esta etapa se emplea intensa y activamente el sistema de información para la gestión de los clientes y la segmentación del mercado, se incorpora el componente intangible a los productos y se amplía la gama, los precios se igualan y se busca la diferenciación en otros elementos. La empresa maneja instrumentos de comunicación diferentes a la publicidad, aunque ésta siga siendo la principal, y los canales de distribución adoptan nuevas formas en base a la tecnología (teléfono fijo, teléfono móvil, Internet, etc.). Se incorpora progresivamente el enfoque de marketing a las entidades financieras, lo que se interpreta como «banca de relaciones». La entidad analiza el stock de los clientes (entradas menos salidas) y persigue mantener a los clientes que ya tiene, interesándose por aquéllos que son más valiosos y desarrollando con ellos relaciones satisfactorias y basadas en la confianza, que promuevan vínculos de lealtad duraderos y que mitigarán sin duda los costes de captación y recuperación de clientes. En la cuarta y última etapa identificada y que los autores acuerdan denominar «de nuevos retos y nuevas tendencias», se produce la «generalización» del enfoque de marketing en el conjunto del sistema bancario (que camina hacia el *marketing one-to-one* y el desarrollo de la banca online). Se emplean y se hacen más sofisticadas todas las técnicas de marketing. El producto se constituye en base a elementos de carácter tangible e intangible. La oferta se hace indiferenciada, básicamente por la proliferación y extensión de los nuevos canales. Se desarrolla el canal de distribución online proporcionando indicadores por debajo de lo esperado, lo que ha provocado que la comunicación

se oriente hacia el «*training*» o «*la educación de los clientes*», por ejemplo en el manejo de la banca electrónica. El desarrollo pleno del marketing, es decir, la orientación a marketing total y el marketing one-to-one será posible en el sector cuando la información esté totalmente automatizada y los sistemas CRM o SCRM estén capacitados para identificar y responder, de un modo personalizado a cada cliente y «*puedan detectar posibles intercambios*» con aquellos clientes que proporcionen mayor valor durante la relación. En esta línea, Furness (2001) destacó que la parte esencial del proceso de CRM es la aplicación del análisis para entender y predecir el comportamiento de los clientes.

## 5. CONCLUSIONES

El desarrollo de la actividad de una entidad financiera exige la aplicación de un marketing específico, denominado marketing bancario o banca de relaciones (Barrutia *et al.*, 2005). Esto se ha justificado atendiendo a las características diferenciales del sector bancario, pero también en respuesta a los cambios ambientales que, a nivel competencia del mercado bancario se han producido en todo el mundo, como la desregulación del mercado, el desarrollo del mercado de capitales, la concentración de entidades o la innovación tecnológica, entre otros (Ennew *et al.*, 1990 y Trethowan *et al.*, 1997). La banca de relaciones consiste en un modelo para la gestión de los clientes bancarios (Aguirre, 2000) y se propone transformar los compradores en clientes. Tiene como objetivo básico el desarrollo de un vínculo duradero y satisfactorio entre los clientes rentables y la entidad financiera, basado en la creación de fidelidad (Barrutia y Echebarria, 2002). Su evolución ha estado estrechamente ligada a las circunstancias del entorno actuales y sobre todo al desarrollo de Internet que, aplicado a las relaciones empresa-cliente, ha posibilitado la aplicación del marketing digital en el sector. El futuro de la banca de relaciones está supeditado a la victoria o derrota del uso de la banca a través del canal electrónico (Barrutia y Echevarria, 2002). Si tenemos en cuenta que Bughin, (2004) señala que el impacto del comercio electrónico ha sido evidente en el sector bancario en comparación con otros sectores de la industria y que la AIMC (Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación) publica que en el año 2008, el grado de adopción de la banca online se aproxima al 65%, se espera que el desarrollo del marketing bancario siga vinculado a Internet.

La diferenciación en el momento actual en base a las relaciones con sus clientes y la entrega de un servicio de alta calidad son importantes fuentes de ventajas competitivas sostenibles para el sector, frente a la tendencia tradicional de emplear las variables como el producto, el precio y la tecnología, fácilmente imitables (Aguirre, 2000 y Alcaide y Soriano, 2005), y en consecuencia, generadores de potenciales ventajas con carácter temporal. Este cambio en la estrategia de marketing de la banca se sustenta en los beneficios relacionales que el cliente recibe y se explica en última instancia, por las ventajas relacionales que redundan en la entidad. Es decir, las entidades financieras obtienen beneficios de los clientes satisfechos, con los que mantienen relaciones en el largo plazo y que adquieren diversos productos de la entidad. En este sentido estamos en condiciones de afirmar que «*la continuidad en el tiempo es una característica estructural de las relaciones en banca*» (Proença y Castro, 2000). En consecuencia, como señalan Barrutia y Echebarria (2002), en la actualidad «*satisfacer al cliente es una labor rentable*» y como pronostica Martínez (2000), «*invertir en la relación con el cliente también será rentable en el futuro*».

A modo de corolario el sector financiero no se ha mantenido al margen de la filosofía y técnicas del marketing de relaciones y digital. La aplicación del marketing de relaciones ha conseguido la valoración positiva de numerosos investigadores y una actuación clave en la teoría y práctica de marketing (Kotler, 1994) como un ejercicio propicio para la gestión eficiente de los recursos de la empresa y la consecución de sus ventajas competitivas (Hunt y Lambe, 2000). La nueva economía exige a las entidades financieras el diseño y aplicación de estrategias de marketing que generen un valor superior a los clientes, con independencia del contexto offline u online que atienda, a través de la gestión eficaz de las relaciones a largo plazo, cuidando, cultivando y consolidando cada relación (Bello, 2004 y Alcaide y Soriano, 2005).

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- AECE (Asociación Española de Comercio Electrónico). “Estudio sobre Comercio Electrónico B2C”. Disponible en [www.aece.es](http://www.aece.es).
- AGUIRRE, M.S. (2000). *Marketing en sectores específicos*. Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, s.a.), (pp. 129-158).
- AIMC (Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación) (2008). *Navegantes en la Red*. 10ª Encuesta AIMC a Usuarios de Internet. Disponible en: [www.aimc.es](http://www.aimc.es)
- ALCAIDE, J.C.; SORIANO, C. (2005). *Marketing bancario relacional*. McGraw- Hill/Interamericana de España, S.A.U. Madrid.
- BAGOZZI, R.P. (1974). “What is a Marketing Relationship?”, *Der Markt*, vol. 51, pp 64-69.
- BAGOZZI, R.P. (1974). “Marketing as an Organized Behavioral System of Exchange”, *Journal of Marketing*, vol. 38, núm. 4, p. 77-81.
- BAGOZZI, R.P. (1995). “Reflections on relationship marketing in consumer markets”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, núm. 4, pp 272-277.
- BANCO DE ESPAÑA. [www.bde.es](http://www.bde.es).
- BARROSO, C. (1995). *Marketing bancario. Un enfoque estratégico*. Esic editorial. Madrid.
- BARROSO, C.; MARTÍN, E. (1999). *Marketing Relacional*. Esic Editorial, Madrid.
- BARRUTIA, J. M. (2002). *Marketing bancario en la era de la información*. Madrid. Pirámide-ESIC.
- BARRUTIA, J.M.; CHARTERINA, J.; GILSANZ, A. (2005). “Descentralización, autonomía y rendimiento comercial: evidencias en el caso de la banca en España”. *XVII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Madrid. Ed. ESIC, Madrid, (pp. 847-864).
- BARRUTIA, J. M.; ECHEVARRIA, C. (2002). “Banca de Relaciones: de la declaración de intenciones a la implantación real”, *Boletín Económico de ICE*, núm. 2737 (del 29 de julio al 1 de septiembre de 2002).
- BELLO, A. M. (2004). “Os rumos do marketing no novo milenio”, *XIV Jornadas Hispanolusas de Gestão Científica*, Azores, pp. 1984-1994.
- BENDAPUDI, N.; BERRY, L.L. (1997). “Customers’ motivations for maintaining relationships with service providers”, *Journal of Retailing*, vol. 73, núm. 1, pp. 15-37.
- BERNAD, C.; FUENTELES, L.; GÓMEZ, J. (2005). “Consolidación, expansión y localización de las oficinas bancarias en España”, *Perspectivas del Sistema Financiero*, vol. 83, pp. 55-66.
- BERRY, L.L. (1983). *Relationship Marketing*, eds. L. L. Berry; G. L. Shostack y G. Upah: *Emerging Perspectives Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago, pp. 25-28.
- BERRY, L.L. (1995). “Relationship marketing of services, growing interest, emerging perspectives”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, núm. 4, pp. 236-245.

- BITNER, M. J. (1995). "Building service relationships: It's all about promises", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, núm. 4, pp. 246-251.
- BLACKWELL, S. A.; SZEINBECH, S. L.; GARNER, D. D.; BARNES, J. H.; BUSH, V. D. (1999). "Relationship marketing: A missing component in customer loyalty", *Journal of Pharmaceutical Marketing & Management*, vol. 13, núm. 2, pp. 1-25.
- BORDEN, N. H (1965). *The Concept of the Marketing Mix*, *Science in Marketing* Ed. Wiley, New York.
- BRADY, M.K.; CRONIN, J.J. (2001). "Customer orientation. Effects on customer service perceptions and outcome behaviors", *Journal of Service Research*, vol. 3, núm. 3, febrero 2001, pp. 241-251.
- BRAVO, R.; MONTANER, T.; PINA, J.M. (2007). "La imagen corporativa de las entidades financieras: formación e impacto en el consumidor". *XIX Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Vigo. Ed. ESIC, Madrid, p.202.
- BRITO, C.; LENCASTRE, P. (Coordinador) (2000). *Os Horizontes do Marketing*, Editorial Verbo. Lisboa.
- BUGHIN, J. (2004). "Attack or convert? Early evidence from European on-line banking", *Omega*, vol. 32, núm. 1, pp. 1-7.
- CARBÓ, S. (2004). "Diez hechos estabilizados del sector bancario en España (1980-2004)", *Papeles de Economía Española*, núm. 100, vol. I, pp. 232-245.
- CHAFFEY, D., MAYER, M., JOHNSTON, K.; CHADWICK, F.E. (2000). *Internet Marketing: strategy, implementation and practice*. London: Prentice-Hall.
- CHIESA, C. (2005). *CRM. Las cinco Pirámides del Marketing Relacional*. Ediciones Deusto. Barcelona.
- COMISIÓN EUROPEAN (2009). "Los europeos y la crisis económica", *Dirección General de Comunicación*. Unidad de Seguimiento de la opinión pública.
- CULHTON, J.W (1948). *The Management of Marketing Costs*, The Andover Press, Andover, MA.
- DANAHER, P. J.; WILSON, I. W.; DAVIS, R. A. (2003). "A comparison of online and offline consumer brand loyalty", *Marketing Science*, vol. 22, núm. 4, pp. 461-476.
- DANIEL, E. (1999). "Provision of e-banking in the UK and the Republic of Ireland", *International Journal of Bank Marketing*, vol. 17, núm. 2, pp. 72-82.
- DIBB, S. (2001). "New millennium, new segments: moving towards the segment of one?", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 9, pp. 193-213.
- DWYER, F. R., SCHURR, P. H.; OH, S. (1987). "Developing buyer-seller relationships", *Journal of Marketing*, vol. 41, abril, pp. 11-27.
- EMARKETER (2000). The check is in cyberspace. Retrieved February 20, 2005. Disponible en: <http://www.emarketer.com/estates/081699-data.html>
- ENNEW, C.; WATKINS, T.; WRIGHT M. (1995). *Marketing financial services*, Oxford: Butterworth Heinemann.

- ENNEW, C. T.; WRIGHT, M.; WATKINS, T. (1990). "New competition in financial services". *Longe range planning*, vol. 23, núm. 6, pp. 80-90.
- EVANS, J. R.; LASKIN, R. L. (1994). "The relationship marketing process: A conceptualization and application", *Industrial Marketing Management*, vol. 23, pp. 439-452.
- FOURNIER, S.; DOBSCHA, S.; MICK, D. G. (1998). "Preventing the premature death of relationship marketing", *Harvard Business Review*, enero-febrero, pp. 6-21.
- FUNDACIÓN BBVA (2008). "Estudio Fundación BBVA: Internet en España", *Departamento de Estudios Sociales*. Mayo.
- FURNESS, P. (2001), "Techniques for Customer Modeling in CRM", *Journal of Financial Services Marketing*, vol. 5, núm. 4, pp 293-307.
- GANESAN, S. (1994). "Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationship", *Journal of Marketing*, vol. 58, pp. 1-19.
- GARRIDO, A. (2007). "Sistema financiero". En García Delgado, J.L. y Myro, R. (Dir.). *Lecciones de Economía Española*. Editorial Aranzadi, S.A. (8ª edición), Cizur Menor (Navarra).
- GERRARD, P.; CUNNINGHAM, J.B. (2003). "The diffusion of Internet banking among Singapore consumers", *The International Journal of Bank Marketing*, vol. 21, núm.1, pp. 16-28.
- GÓMEZ, M. (2000). "Banca de relaciones y banca de transacciones: un análisis de las decisiones de marketing relacional en la banca corporativa española desde la perspectiva de los recursos", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 9, núm. 3, pp. 157-170.
- GRÖNROOS, C. (1983), *Strategic management and marketing in the service sector*, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- GRÖNROOS, C. (1989). "Defining marketing: a market-oriented approach", *European Journal of Marketing*, vol. 23 núm. 1, pp. 52-60.
- GRÖNROOS, C. (1990). "Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface", *Journal of Business Research*, vol. 20, enero, pp. 3-11.
- GRÖNROOS, C. (1994a), "Quo Vadis, Marketing? Toward a Relationship Paradigm", *Journal of Marketing Management*, vol. 10, pp. 347-360.
- GRÖNROOS, C. (1994b). "From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing", *Management Decision*, vol. 32, núm. 2, pp. 4-20.
- GRÖNROOS, C. (1996). "Relationship marketing: strategic and tactical implications", *Management Decision*, vol. 34, núm. 3, pp. 5-14.
- GRÖNROOS, C. (2000). *Service management and marketing. A customer relationship management approach* (2ª edición). West Sussex. United Kingdom, John Wiley & Sons.
- GRÖNROOS, C.; GUMMESSON, E. (1985). The Nordic school of service marketing. En Grönroos; Gummesson, (eds.). *Service Marketing-Nordic School Perspectives*, Stockholm University, Sweden, pp. 6-11.

- GROSSMAN, R. P. (1998). "Developing and managing effective consumer relationships", *Journal of Product and Brand Management*, vol. 7 núm. 1, pp. 27-40.
- GRUEN, T. W. (1995). "The outcome set of relationship marketing in consumer markets", *International Business Review*, vol. 4, núm. 4, pp. 447-469.
- HÅKANSSON, H. (1982). *International marketing and purchasing of industrial goods*. New York: Wiley.
- HARRIS, L. C.; GOODE, M. H. (2004). "The four levels of loyalty and the pivotal role of trust: A study of online service dynamics", *Journal of Retailing*, vol. 80, núm. 2, pp. 139-158.
- HARRISON, T. (2000). *Financial Services Marketing*. Edinburgh: Pearson Education.
- HENNING-THURAU, T.; GWINNER, K. P.; GREMLER, D. D. (2002). "Understanding relationship marketing outcomes: An integration of relational benefits and relationship quality", *Journal of Service Research*, vol. 4, núm. 3, pp. 230-247.
- HOFFMAN, D.L.; NOVAK, T.P. (1996). "Marketing in hypermedia computer-mediated environments: Conceptual foundations", *Journal of Marketing*, vol. 60, Julio, pp. 50-68.
- HOFFMAN, D.L.; NOVAK, T.P.; CHATTERJEE, P. (1996). "Commercial scenarios for the web: Opportunities and challenges", *Journal of Computer-Mediated Communication*, vol. 1, núm. 3. Disponible en: <http://www.ascusc.org/jcmc/vol1/issue3/hoffman.html>.
- HUNT, S.; LAMBE, J. (2000). "Marketing's contribution to business strategy", *International Journal of Management Review*, vol. 2, núm. 1, pp. 17-44.
- HUNT, S.; MORGAN, R.M. (1994). "Relationship marketing in the era of networks competition", *Marketing Management*, vol. 3, núm. 1, pp. 19-28.
- JARUWACHIRATHANAKUL, B.; FINK, D. (2005). "Internet banking adoption strategies for a developing country: the case of Thailand", *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, vol. 15, núm. 3, pp. 295-311.
- JOHANSON, J.; MATTSON, L.G. (1985). "Marketing investment and market investment in industrial networks", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 2, pp. 185-195.
- JOHNSON, E. J.; BELLMAN, S.; LOHSE, G. L. (2003). "Cognitive lock-in and the power law of practice", *Journal of Marketing*, vol. 67, núm. 2, pp. 62-75.
- KANNABIRAN, G. Y NARAYAN, P.C. (2005). "Deploying Internet Banking and e-Commerce-Case Study of a Private-Sector Bank in India", *Information Technology for Development*, vol. 11, núm. 4, pp. 363-379.
- KARATEPE, O.M. (2006). "Customer complaints and organizational responses: the effects of complainants' perceptions of justice on satisfaction and loyalty", *Hospitality Management*, vol. 25, pp. 69-90.
- KEENEY, R.L. (1999). "The value of internet commerce to the customer", *Management Science*, vol. 45, núm. 4, pp. 533-42.
- KOPF, D. (2000). "CRM: who ya gonna call?", *Business Communication Review*, vol. 30, núm. 12, pp. 52-6.

- KOTLER, P. (1994). *Marketing Management*. London, Prentice Hall. KOTLER, P. (1999). *El marketing según Kotler. Cómo crear, ganar y dominar los mercados*. Editorial Paidós Empresa, Barcelona.
- KOTLER P.; AMSTRONG, G. (2007). *Marketing*. Prentice Hall (10ª Edición). Madrid.
- KOTLER, P.; JAIN, D.C.; MAESINCEE, S. (2002). *Marketing Moves*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- KÜSTER, I. (2002). “La venta de relaciones”, *Investigación y Marketing*, vol. 74, marzo, pp. 41-46.
- LASSALA, C.; RUIZ, C.; SANZ, S. (2007b). “Los servicios financieros en Internet: un estudio de las decisiones de compra”. *Boletín económico de ICE*, núm. 2906, (del 01 al 15 de marzo), pp. 19-36.
- LEE-KELLEY, L.; GILBERT, D.; MANNICOM, R. (2003). “How e-CRM can enhance customer loyalty”, *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 21, núm. 4, pp. 239-248.
- LENDREVIE, J. (2000). “A roda do marketing: do artesanal ao digital”, *Marketeer*, núm.47, pp. 66-73.
- MCCARTHY, E. J. (1960). *Basic Marketing*. Irwin. Homewood. IL
- MARTÍN, M.; EIZAGUIRRE, A.; LAKA, J.P. (2005). “Evolución del marketing bancario en el periodo 1975-2000 en España”. *Boletín de Estudios Económicos*, vol. LX, núm. 184, abril, pp. 17-34.
- MARTÍNEZ, J. (2000). “Las nuevas tendencias en marketing bancario”, *Dirección y Progreso*, núm. 170, pp. 50-57.
- MAXHAM, J.G.; NETEMEYER, R.G. (2002). “Modeling customer perceptions of complaint handling over time: the effects of perceived justice on satisfaction and intent”, *Journal of Retailing*, vol. 78, pp. 239-52.
- MOE, W. W.; FADER, P. S. (2002). “Modeling online store visit patterns as a measure of customer satisfaction”, *Documento de trabajo*, Wharton Marketing Department.
- MOE, W. W.; FADER, P. S. (2004a). “Capturing evolving visit behavior in clickstream data”, *Journal of Interactive Marketing*, vol. 18, núm. 1, pp. 5-19.
- MOE, W. W.; FADER, P. S. (2004b). “Dynamic conversion behavior at e-commerce sites”, *Management Science*, vol. 50, núm. 3, pp. 326-335. Disponible en: <http://fourps.wharton.upenn.edu/ideas/pdf/00-023.pdf>.
- ONTSI (Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la SI). (2008). “La sociedad en red”. Informe anual 2007. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Disponible en [www.red.es](http://www.red.es).
- OPINÁTICA (2002): *Estudio sobre los usos y usuarios de Internet en España*. Febrero. Disponible en: <http://www.aui.es>.
- PALMER, A.; BEJOU, D. (1994). “Buyer-seller relationships: a conceptual model and empirical investigation”, *Journal of Marketing Management*, vol. 10, pp. 495-512.
- PAMPILLÓN, F. (2000). “Consideraciones sobre la estructura financiera: una aproximación al sistema financiero español”, *Papeles de Economía Española*, núm. 84-85. pp. 46-61.
- PAYNE, A.; CHRISTOPHER, M.; CLARK, M.; PECK, H. (1998). *Relationship Marketing for Competitive Advantage. Winning and Keeping Customers*. Butterworth Heinemann.

- PEPPERS, D.; ROGERS, M. (1995), "A new marketing paradigm: share of customer, not market share", *Managing Service Quality*, vol. 5, núm. 3, pp. 48-51.
- PEPPERS, D.; ROGERS, M.; DORF, B. (1999). *The One-to-one Fieldbook: the complete toolkit for implementing a 1 to 1 marketing program*. New York: Currency Doubleday.
- PÉREZ, F.; MAUDOS, J. (2001). "La eficiencia del sector bancario español en el contexto Europeo". *Economistas*, núm. 89, pp. 63-70.
- PETERSON, R. A. (1995). "Relationship Marketing and the Consumer", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, núm. 4, pp. 278-281.
- PETERSON, R.A.; BALASUBRAMANIAN, S.; BRONNENBERG, B.J. (1997). "Exploring the Implications of the Internet for Consumer Marketing", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, núm. 4, pp. 329-346.
- PETRICK, J.F. (2005). "Reoperationalising the Loyalty Framework", *Tourism and Hospitality Research*, vol. 5, núm. 3, pp.199-212.
- PHILLIPS, D.; BAUMGARTNER, H. (2002). "The role of consumption emotions in the satisfaction response", *Journal of Consumer Psychology*, vol. 12, pp. 243-252.
- PICAZO, A.J. (2007). "Sector servicios", en García Delgado, J.L y Myro, R. (Dir.). *Lecciones de Economía Española*. Editorial Aranzadi, S.A. (8ª edición), Cizur Menor (Navarra).
- PITTA, D.A. (1998). "Marketing one-to-one and its dependence on knowledge discovery in databases", *Journal of Consumer Marketing*, vol.15, núm.5, pp. 468-480.
- PROENÇA, J.; CASTRO, L.M. (2000). "The Substance of business banking relationships". *Proceedings of the 16<sup>th</sup> IMP Group Annual Conference*.
- QUELCH, J.; KLEIN, L. (1996). "The Internet and International Marketing", *Sloan Management Review*, vol. 15, spring, pp. 60-75.
- REICHHELD, F. F. (1996). *The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits and lasting value*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- REICHHELD, F. F.; SASSER, W. E. (1990). "Zero Defections: Quality Comes to Services", *Harvard Business Review*, vol. 68, septiembre-octubre, pp.105-111.
- REICHHELD, F. F.; SCHEFTER, P. (2000). "E-loyalty: Your secret weapon on the web", *Harvard Business Review*, vol. 78, núm. 4, pp. 105-113.
- REINARES, P. J.; PONZOA, J.M. (2002). *Marketing relacional*. Pearson Educación, S.A. Madrid.
- REINARTZ, W.; KRAFFT, M.; HOYER, W. D. (2004). "The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance", *Journal of Marketing Research*, vol. 41, agosto, pp. 293-305.
- RICH, M. (2000), "The Direction of Marketing Relationships", *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 15, núm. 2, pp. 170-179.

- RYALS, L.; PAYNE, A. (2001). "Customer relationship management in financial services: towards information enabled relationship marketing", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 9, pp 3-27.
- SÁNCHEZ, M.; GIL, I.; MOLLÁ, A. (2000). "Estatus del marketing de relaciones", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 9, núm. 3, pp. 47-64.
- SARRO, M. M. (2001). *Marketing de las cajas de ahorros*. En Santesmases Mestre, M. (dir.). Ediciones Pirámide. Madrid.
- SHETH, J.N. (2002). "The future of relationship marketing". *Journal of Services Marketing*, vol. 16, núm. 7, pp. 590-592.
- SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. (1995). "Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, núm. 4, pp. 255-271.
- SIEBEL, T.M. (2001). *Principios del e-Business*. Ediciones Granica, S.A. Barcelona.
- SIROHI, N.; MCLAUGHLIN, E. W.; WITTINK, D. R. (1998). "A model of consumer perceptions and store loyalty intentions for a supermarket retailer", *Journal of Retailing*, vol. 74, núm. 2, pp. 223-245.
- SZYMANSKI, D.M.; HENARD, D.H. (2001). "Customer satisfaction: a meta-analysis of the empirical evidence", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 29, núm. 1, pp. 16-35.
- TRETHOWAN, J.; SCULLION, G. (1997). "Strategic responses to changes in retail banking in the UK", *International Journal of Bank Marketing*, vol. 15, núm. 2, pp. 60-68.
- TURNBULL, P.W.; VALLA, J-P. (Eds) (1986). *Strategies for International Industrial Marketing*. London: Croom Helm.
- VÁZQUEZ, R.; SANTOS, M. L.; DÍAZ, A.M.; ÁLVAREZ, L.I. (1999). "Estrategias de marketing: Desarrollo de investigaciones sobre orientación al mercado y marketing de relaciones", *Documento de trabajo*. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Oviedo, pp. 1-30.
- VERHOEF, P. C. (2003). "Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development", *Journal of Marketing*, vol. 67, pp. 30-45.
- ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. (1996). "The behavioral consequences of service quality", *Journal of marketing*, vol. 60, núm. 2, pp. 31-46.
- ZEITHAML, V. A; BITNER, M. J. (2002). *Services Marketing*. Nueva York. McGraw-Hill, pp. 174-178.
- ZEITHAML, V.A. PARASURAMAN, A.; BERRY, L.L. (1990). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: Free Press.