

# La influencia de las TIC en el Marketing Bancario

**Autor:** David de la Antonia López

Doctor en Economía e Ingeniero en Informática

## Resumen

Este artículo analiza la evolución del marketing bancario debido a la influencia de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC). Partiendo del *marketing-mix*, las TIC han representado la principal herramienta para cambiar el marketing hacia un nuevo paradigma basado en redes relacionales. También describe el significativo papel que las nuevas tecnologías juegan en el objetivo del marketing de los bancos de servir a los clientes mejor con menor coste, mayores beneficios, ofreciendo a los clientes una variedad de productos a más bajo precio y servicio personalizado. También destaca cómo las TIC permiten el uso de estrategias de CRM (*customer relationship management*) o *gestión de las relaciones con el cliente* para llevar a cabo relaciones duraderas y rentables para las partes que intervienen en el intercambio.

*Palabras clave:* Tecnologías de la información y de la comunicación (TIC), marketing, sector bancario, sociedad de la información, marketing-mix, redes relacionales, uno a uno, CRM.

### **Abstract**

This paper analyses the banking marketing evolution due to influence of information and communication technologies (ICT). These new technologies have represented the main tool for changing marketing paradigm from marketing-mix to a new based in relational networks. It describes the quintessential role played by ICT in fulfilling banks' marketing objective of servicing customers better at less cost and thereby reaping more profits, offering their customers a variety of products, lower prices, and personalized service. It also highlights how new technologies permit the use of strategies of customer relationship management and data mining in making long-lasting and profitable relationships with customers.

*Key words:* Information and communication technologies (ICT), marketing, banking sector, information society, marketing-mix, relational networks, one-to-one, CRM.

Recibido: 02.11.2008

Aceptado: 05.11.2008

---

## **I. El paradigma del Marketing de las 4 pes**

Cuando finalizó en 1945 la Segunda Guerra Mundial, las restricciones originadas por el conflicto bélico se terminaron y se abrió una nueva situación de reconstrucción que dio paso a una impulsión generalizada del comercio mundial que duró tres décadas, hasta la llamada *Crisis del petróleo*. La expansión se inició primero en los Estados Unidos y un poco más tarde en Europa y Japón. Base de esta expansión también fue la mejora de los transportes, de las comunicaciones y la aparición de la televisión.

Este mundo cambiante de comercio masivo dio a las empresas enormes posibilidades, pero al mismo tiempo demandaba importantes adaptaciones, pruebas y riesgos, no sólo a las compañías sino a sus gerentes de marketing. Como consecuencia, se produjo una gran cantidad de nuevas ideas en el marketing, lo que ha llevado a que muchos autores (Vargo y Lusch, 2004; Shaw y Jones, 2005; Staelin 2005, Webster, 2005) consideren que en esta etapa se produjo el establecimiento de un paradigma en el pensamiento del marketing. Wilkie y Moore (2003) señalan que se trata “*primero, de una nueva corriente que se apoya en la ciencia como base para desarrollar el pensamiento del marketing y, segundo, que se dedica a investigar la disciplina desde la perspectiva de los gerentes para ayudarles a emprender programas de marketing beneficiosos*”.

Como resultado, el marketing se introdujo en todos los campos del mundo de los negocios y, aún más, pasó a ser de interés y aplicabilidad a muchas entidades socia-

les. La concepción del marketing, pasó de la transferencia de bienes a la satisfacción de necesidades. Las empresas comenzaron a modificar su enfoque de gestión, mirando al mercado para detectar la existencia de segmentos apropiados, adaptarse a ellos y poder ofrecer productos de acuerdo con las necesidades de los consumidores.

Alderson (1965) expandió el concepto de transacción de una compra y venta en un mercado determinado hacia una teoría general del intercambio. Miraba el proceso como un conjunto de transacciones desde el vendedor original de materias primas hasta el consumidor final, pasando a través de todos los vendedores y compradores intermedios. La idea del intercambio como eje central de la disciplina se fue configurando con aportaciones como la de Kotler (1972) que exponía que: “*El marketing está relacionado con la forma en que las transacciones son creadas, estimuladas, facilitadas y valoradas. La esencia del marketing está en la transacción, definida como el intercambio de valores entre partes*”.

El concepto de *marketing-mix* fue utilizado por primera vez en Alexander *et al.* (1940). Aunque expuesto de manera menos clara que los textos posteriores, estos autores esbozaron ya los principios elementales: canales de distribución, precio, planificación del producto, venta y publicidad. Sin embargo, se considera que el concepto de *marketing mix* fue introducido por Neil Borden cuando daba sus clases en 1947. Borden definía al ejecutivo del marketing como un *decisor* y un *mezclador de ingredientes*. Hacía una lista de 12 ingredientes o elementos de marketing: planificación del producto, precio, marca, canales de distribución, venta personal, publicidad, promociones, embalaje, exposición, servicio, manipulación física y análisis. Sin embargo, su intención no era realizar una definición exacta y detallada sino, más bien, a modo de ejemplo de los ingredientes que debía mezclar el ejecutivo de marketing. No obstante, la idea que se abrió fue la conocida de cuatro elementos, las *cuatro pes*: *product, place, promotion, price*, (en español: producto, precio, distribución y comunicación) descrita por McCarthy en 1960.

Como señaló Kotler (1967), la reducción de los 12 elementos propuestos por Borden a los sólo cuatro de McCarthy se debería más bien a una cuestión de tipo pedagógico (facilidad para comprender la mezcla) que a un razonamiento lógico. Asimismo, indicaba Kotler que la cuota de mercado de una compañía responde directamente a la efectividad de su *marketing-mix* y responde inversamente al de sus competidores. Como quiera que fuese, el *marketing-mix* como combinación de estos recursos e instrumentos, desde que se expuso ha tenido un papel primordial en la gestión de la disciplina.

Esta etapa se caracteriza porque se hizo un gran esfuerzo por analizar el concepto del marketing, por aplicar conocimientos provenientes de otras disciplinas y por ver las repercusiones del marketing en la sociedad. Todo ello, hizo que se pensase en el marketing como una disciplina dedicada al intercambio, orientada a los consumidores, preocupada por saber el comportamiento de éstos, aplicable también a las organizaciones no lucrativas y gestionado por los profesionales de forma científica. Como

consecuencia, la *American Marketing Association* dio una nueva definición en 1985: “El marketing es el proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación del precio, promoción, distribución y comunicación de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y de las organizaciones”. De hecho, esta definición significaba el reconocimiento del paradigma de las 4 pes.

Mientras que otros sectores fueron implementando a lo largo del siglo XX técnicas de marketing, el sector bancario, por el contrario, tardó en implementarlas. Alcaide y Soriano (2005) señalan, hasta 1985, tres etapas:

- 1) *El banco orientado hacia dentro*. Durante la primera mitad del siglo XX los bancos se construyen como fortalezas. Poseedores de una cultura de empresa donde su principal preocupación era demostrar su solvencia y seriedad, como si nada de lo que acontecía fuera les fuese a cambiar su trayectoria. Como la oferta de servicios bancarios era menor que la demanda, los bancos no tenían que hacer esfuerzo alguno para atraer y acercarse a sus clientes. Esto inducía a los bancos a actuar de espaldas al mercado.
- 2) *Adopción del marketing por el sector bancario*. A comienzos de los sesenta algunos bancos empezaron a utilizar las técnicas del marketing para mejorar sus negocios. Aunque el marketing hasta entonces se había fundamentado en los productos de consumo, empezaron a ver que muchos conceptos podían ser reconsiderados y adaptados a las características de los bancos. De esta forma, los servicios bancarios básicos comenzaron a ser llamados *productos*; las redes de sucursales llamadas *distribución*; se adaptó el enfoque de las *4Pes* del *marketing-mix*; se aplicaron los mismos enfoques de venta que se utilizaban en la comercialización de los productos; la decoración de oficinas, la colocación de carteles, etc., pasó a llamarse *merchandising*; y las oficinas de atención al público se llamaron *puntos de venta*. España, aunque retrasada, poco a poco fue incorporándose a esta tendencia.
- 3) *El banco orientado al producto*. La década de los setenta coloca al producto como la piedra angular de la empresa. Se basa en la idea de que los consumidores y usuarios adquirirán sólo aquellos productos que sean fácilmente accesibles y tengan un bajo coste. Siguiendo esta tendencia, en muchos bancos se creó la figura del *product manager* o gerente de productos.

## II. Marketing de la Sociedad de la Información

A partir de 1989 las entidades bancarias españolas empezaron a utilizar de forma muy intensa las acciones de marketing. Bocigas (2001) señala que: “A partir de 1989, el esfuerzo de marketing fue creciente, destacando, sobre todo, el realizado en los años 1990 y 1993. La causa fue la lucha competitiva que desató el Banco Santander al buscar la diferenciación de sus productos a través del precio... Tuvieron lugar tres explosiones

publicitarias desencadenadas por el conjunto de los grandes bancos. La primera en 1989, debida esencialmente a la campaña publicitaria del lanzamiento de la –Supercuenta- del Banco Santander. La segunda en 1990, debida, sobre todo, a la inversión destinada a la –guerra de las cuentas corrientes de alta remuneración-. La tercera en 1993, debida fundamentalmente a la inversión realizada en las –guerras- de las libretas de ahorro remuneradas y de las hipotecas”.

En el mismo sentido que Bocigas, en la tabla 1, Aparicio de Castro (2005) describe las guerras entre entidades bancarias desatadas a partir de 1989.

**Tabla 1. Las guerras entre entidades bancarias**

| Año  | Acción comercial  |
|--|---|
| 1989   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Banco Santander lanza su <i>supercuenta</i>, desencadenando la primera guerra de precios en el sector.</li> </ul>   |
| 1990   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El BBVA lanza el <i>libretón</i>, iniciativa seguida años más tarde, en 1993, por la mayoría de las grandes entidades, desencadenando la denominada <i>guerra de las superlibretas</i>.</li> </ul> |
| 1991   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se lanzan agresivas campañas sobre fondos de inversión.</li> </ul>   |
| 1992 y 1993                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La <i>guerra hipotecaria</i>.</li> </ul>   |
| 1994   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La <i>guerra del crédito al consumo</i>.</li> </ul>  |
| 1995   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La <i>guerra de los depósitos a largo plazo y los tipos de interés creciente</i>.</li> </ul>   |
| Segunda mitad de la década de los años noventa | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las guerras en productos y precios quedan relegadas a un segundo plano. La variable competitiva más importante se centra en la mejora del servicio al cliente.</li> </ul>                          |

Fuente: Aparicio de Castro (2005).

El inicio de esta actividad de fuerte competencia coincide con el comienzo del *marketing de la sociedad de la información* desarrollado a partir de 1985. El sector bancario, que en el pasado estuvo retrasado en la aplicación de las corrientes de marketing, se convierte en esta etapa en un sector de vanguardia a la hora de aplicar los nuevos enfoques de marketing.

La *Sociedad de la Información* es un nuevo entorno humano donde los conocimientos, su creación y propagación, son el elemento fundamental de las relaciones entre los individuos y entre las naciones. La entrada en escena de esta *revolución del conocimiento* supone un nuevo sistema para la creación de riqueza, que lleva consigo

importantes cambios sociales, técnicos y económicos. Asimismo, conlleva una forma diferente de invertir, producir y consumir, lo que desemboca en nuevos patrones de comportamiento de todos los agentes económicos. La base material de esta Sociedad de la Información consiste en una revolución tecnológica liderada por las TIC (Tecnologías de la Información y de la Comunicación), que son utilizadas de forma masiva en la actividad económica, lo que ha supuesto un nuevo impulso en los usos productivos de las nuevas tecnologías, así como nuevas relaciones entre proveedores y clientes. Hoy, muchas transacciones económicas, especialmente las financieras, no se realizan en un mercado físico sino a través de Internet, es decir el mercado es la red.

El paradigma tradicional del marketing, basado en las transacciones y el *marketing mix*, proporcionó herramientas válidas y efectivas para el entorno social y empresarial en el que se había desarrollado. En este contexto, el enfoque transaccional del marketing, que enfatizaba la promoción y las ventas, era muy adecuada para los bienes de gran consumo, donde las relaciones entre el productor y el consumidor final son mínimas o inexistentes. Sin embargo, a medida que el entorno competitivo se empezó a volver más complejo, el marketing transaccional y del *mix* de las *cuatro pes* empezó a mostrar sus carencias. El crecimiento global de la oferta, el consiguiente incremento de la competencia y la sofisticación de las demandas de los clientes requerían instrumentos de gestión más elaborados y completos. Por otra parte, el paradigma tradicional se realizaba en base a personal dedicado exclusivamente al marketing y organizados en un departamento específico. Esto dificultaba la implantación de una cultura empresarial centrada en el cliente donde era necesario que todo el personal de la empresa quedara vinculado con el nuevo enfoque (Iglesias, 2004).

La liberalización de los mercados y el aumento de la competencia incrementan las exigencias de los clientes, que desean un mejor servicio, más adaptado a sus necesidades y más personalizado. Por ello, el marketing de la sociedad de la información trata de integrar al cliente en la empresa para crear una relación permanente y beneficiosa entre ambos, que sirva, además, de referencia para la captación de nuevos clientes. Para llevar a cabo esto se necesita disponer de grandes bases de datos interactivas tanto de clientes actuales como potenciales, incluso en grandes mercados de consumo. Esto solo ha sido posible cuando el desarrollo de las TIC ha dotado a los profesionales del marketing de potentes sistemas informáticos (Santesmases, 2004).

Por su parte, Martínez y Luna (2008) consideran que las repercusiones que las TIC han tenido para el marketing pueden ser agrupadas en tres categorías:

- A) *Cambios en la manera en la que las variables de marketing-mix son utilizadas.* Las TIC han brindado a los bancos la posibilidad de incrementar significativamente la capacidad de comunicación y distribución, lo que ha supuesto nuevas oportunidades de acción para conseguir mejores resultados en las relaciones de intercambio con sus clientes.

- B) *Cambios en la naturaleza y uso de la información de marketing.* La capacidad que poseen las TIC para gestionar grandes volúmenes de datos de forma rápida y precisa contribuyen a mejorar sustancialmente la eficiencia de los procesos de marketing.
- C) *Cambios en el tamaño y estructura de la función de marketing.* Las TIC han permitido que los nuevos enfoques de marketing pongan al cliente como objetivo central de los bancos. Esta tarea no puede ser restringida exclusivamente a la función de marketing, sino que es necesario que todas las áreas de la empresa asuman también esa responsabilidad.

Durante esta etapa de la *sociedad de la información* se han desarrollado varios enfoques de marketing, siendo los más significativos: el *marketing de redes*; el *marketing de servicios*; el *marketing relacional* y el *marketing uno a uno*.

El *marketing de redes* emerge como un enfoque de gestión de las relaciones entre organizaciones, que permite la coordinación de actividades entre múltiples partes para obtener beneficios mutuos e intercambio de recursos. Se considera al grupo IMP<sup>1</sup> como el principal impulsor de esta escuela. Tenían en común el interés por el estudio del marketing industrial. A ellos no les satisfacía el paradigma dominante de la época basado en los bienes de consumo, donde la acción del marketing consistía en estimular desde la distancia la respuesta del consumidor sin una relación cercana con él. Estos jóvenes investigadores estaban observando que en el contexto europeo del marketing industrial prevalecía el marketing entre empresas, a menudo entre diferentes organizaciones de diferentes países, que tenían una larga historia de relaciones en común. En estos mercados el comprador era tan activo como el vendedor, los clientes no consistían en un mercado masivo anónimo, sino en un número limitado de organizaciones conocidas. Se trataba de negocios donde eran llevados en base a una relación de confianza y duradera entre el vendedor y el comprador. Como consecuencia, el grupo IMP propugna un modelo de interacción basado en los intercambios y adaptaciones entre las empresas así como la colaboración y cooperación entre participantes. Las principales aportaciones conceptuales de este modelo basado en la teoría de redes se centran en su carácter dinámico, interdependencia y conectividad, donde las redes de ordenadores como Internet adquieren un papel vital como elemento integrador de la gestión de las relaciones entre organizaciones<sup>2</sup> (Bigné *et al.*, 2005).

<sup>1</sup> El grupo IMP (*Industrial Marketing and Purchasing Group*) fue fundado a principios de la década de 1970 por jóvenes investigadores académicos de Suecia, Inglaterra, Alemania, Francia e Italia.

<sup>2</sup> Quizás la red entre organizaciones bancarias más conocida sea TARGET (*Trans-European Automated Real-Time Gross Settlement Express Transfer System*). En base a las posibilidades ofrecidas por las TIC, la Unión Europea desarrolló esta red como sistema de pagos del euro. Su finalidad es proporcionar un mecanismo fiable de liquidación bruta en tiempo real de los pagos transfronterizos, incrementar la eficacia de los mismos entre los países de la Unión Europea, así como responder a las necesidades de la política monetaria del Sistema Europeo de Bancos Centrales.



El *marketing de servicios*<sup>3</sup> surge cuando algunos autores aprecian que el objeto de intercambio en el sector servicios tiene distinta naturaleza que el de los sectores de productos manufacturados. El marketing de servicios se refiere a la aplicación del marketing en la concepción y comercialización de un producto intangible<sup>4</sup> como núcleo del intercambio. La intangibilidad es una característica inherente a la actividad bancaria, puesto que el resultado de la misma no es un objeto físico o material sino un servicio.

Aunque los principios básicos y fundamentales del marketing son comunes para cualquier campo específico de su aplicación, algunas estrategias y tácticas utilizadas habitualmente en el marketing de bienes resultan inadecuadas para los servicios. Por ello, el debate marketing de bienes versus marketing de servicios tuvo un momento crucial cuando, el entonces vicepresidente del Citibank, Lynn Shostack (1977)<sup>5</sup> escribió un artículo en el *Journal of Marketing*, donde decía: "Los managers de marketing de empresas del sector servicios requieren urgentemente conceptos y estrategias que se correspondan con sus situaciones reales. La disciplina del marketing ha estado siempre dominada por las prácticas de productos manufacturados, especialmente por los productos empaquetados de consumo masivo... Muchos de los conceptos del marketing de bienes o productos no son directamente aplicables al sector servicios. Si se requiere que el marketing sea eficaz en el sector servicios es necesario que desarrollemos nuevos conceptos".

Según Brown *et al.* (1994), en 1985 quedaron establecidas las bases de las áreas en que se subdivide el marketing de servicios: la calidad de servicio, la gestión de los contactos con el cliente y el marketing interno. La *calidad de servicio*, toma sus ideas del campo de la *Gestión de la Calidad Total*. Concepto que es el resultado de un largo recorrido que se extiende desde los comienzos de la humanidad y que en su concepción moderna se desarrolla a partir de la Segunda Guerra Mundial, fundamentalmente en base a las experiencias llevadas a cabo en Japón. Las teorías de Juran, Ishikawa, Deming, Shingo, Taguchi, etc., fueron asumidas por las empresas americanas y europeas<sup>6</sup>. Hoy la calidad queda determinada desde la perspectiva del cliente y en función del nivel de satisfacción alcanzado por éste. Con este concepto, la gestión de la calidad afecta a la totalidad de la empresa y es el patrón director de todas las deci-

<sup>3</sup> Los primeros artículos sobre marketing de servicios aparecieron en el *Journal of Marketing* en 1963 y se debieron a Regan. Este autor afirmaba que en Estados Unidos se había producido una *revolución de los servicios* y eso contribuiría al cambio del comportamiento de los consumidores. En 1974 apareció el primer artículo sobre servicios en el *European Journal of Marketing*, que fue escrito por Blois.

<sup>4</sup> A diferencia de los productos, los servicios son *intangibles*, es decir, impalpables y no corporales, lo que significa que cuando una persona desee adquirir un servicio no podrá probarlo antes de comprarlo.

<sup>5</sup> El artículo de Shostack provocó un gran impacto debido a que no se trataba de un hombre del mundo académico, sino de un ejecutivo que conocía bien la problemática real y demandaba una urgente resolución a los problemas del marketing en las empresas del sector servicios. En definitiva, el debate lo clarificaba un profesional de los servicios que requería soluciones a su actividad cotidiana.

<sup>6</sup> La aplicación de estos conceptos al marketing de servicios se debe fundamentalmente: a los trabajos elaborados en Europa por Grönroos (1983), al artículo de Lehtinen y Lehtinen (1982) y al desarrollo de la teoría de la *satisfacción del cliente*, uno de cuyos trabajos más notorios es el de Oliver (1980).



siones y actuaciones de la misma, derivando en una filosofía de gestión conocida como gestión de calidad total.

La *gestión de los contactos con el cliente* o encuentros de servicio es la segunda de las subdivisiones del marketing de servicios. Se trata de la gestión de las interacciones existentes entre el cliente y el proveedor del servicio. Carlzon (1987) señala que la eficacia del marketing en una empresa de servicios, como en nuestro caso, depende de una adecuada gestión de los *momentos de la verdad* o *encuentros de servicio*, que se pueden definir como el período de tiempo durante el cual un cliente interactúa directamente con un servicio. Sin embargo, todos los contactos no son igual de importantes ni tienen los mismos efectos. Por ello, es necesario gestionar adecuadamente el contacto del cliente con cualquiera de los elementos involucrados en la prestación del servicio, personas o ambiente físico. En las entidades bancarias son muchos los empleados que entablan contactos con los clientes, aunque no pertenecen al área de marketing. Gummesson (1987) acuñó el término *part-time marketers*<sup>7</sup> para designar a los empleados que, sin pertenecer al área de marketing, tenían contactos con el cliente y eran muy importantes para el éxito de la relación con el cliente. También señalaba que en los mercados industriales y de servicios era considerablemente mayor el número de empleados que realizaban acciones de marketing a tiempo parcial que aquéllos que lo hacían a tiempo completo y, por añadidura, había veces que sólo actuaban en la relación los de tiempo parcial.

El *marketing interno*<sup>8</sup> es la tercera de las subdivisiones del marketing de servicios y se basa en la noción de que el personal es el primer mercado interno de la empresa. Si los productos, servicios y campañas de marketing externos no se centran en este grupo interno, como primer objetivo, el marketing final dirigido a los clientes no dará sus frutos (Grönroos, 1994a). Es decir, los primeros clientes de una empresa son sus propios empleados, y si los empleados comprenden y apoyan de forma incondicional los objetivos del marketing de su empresa, entonces tendrán más en cuenta a los clientes externos. Se trata de que los productos y servicios, así como las campañas específicas de marketing, han de centrarse, primero, en los empleados antes de dirigirse a los clientes finales, porque todas las empresas u organizaciones tienen un mercado interno de empleados del que hay que ocuparse en primer lugar y si esto no se hace de una forma adecuada peligrará el éxito de las actuaciones de la empresa con sus clientes finales<sup>9</sup>.

<sup>7</sup> Comerciales a tiempo parcial.

<sup>8</sup> El concepto de *marketing interno* empieza a formularse cuando se constata que el trato que se da a los empleados y directivos de una empresa debe ser similar al que se dispensa a los clientes (Eiglier y Langeard, 1976; Donnelly y George, 1981).

<sup>9</sup> En base a esto, el concepto de marketing requiere que la empresa lleve a cabo no solamente un *marketing externo*, sino también un *marketing interno*. Éste tendría como tareas de contratar, entrenar y motivar al personal para que sirva bien a los clientes. Se debería seleccionar los mejores profesionales, darles una formación en valores corporativos que fundamenten una cultura de servicio y búsqueda de la excelencia en la relación con el cliente, y motivarles para que cumplan con los objetivos del marketing externo planificado. De hecho, el marketing interno debe preceder al marketing externo (Kotler, 2000).

Finalmente, hay que señalar que el marketing de servicios también desarrolló los conceptos de *retención de clientes* y *marketing relacional*, pero estos conceptos rápidamente tomaron fuerza y originaron un nuevo enfoque de marketing: **el marketing relacional**<sup>10</sup>. Las causas de la aparición de este enfoque hay que buscarlas en las ineficiencias del marketing tradicional para dar respuesta a las necesidades del sector servicios y de los negocios entre empresas. Éste, que había proporcionado herramientas útiles para el ámbito de los bienes estandarizados de consumo masivo, se demostraba incapaz para resolver los problemas que demandaban las nuevas formas de organización empresarial. Por ello, el marketing relacional es un concepto ubicado en un contexto más amplio que el intercambio transaccional, donde los participantes del intercambio son identificados para evaluar su honestidad, fiabilidad o fidelidad, y donde las relaciones se extienden desde el pasado hasta el futuro.

En el intercambio relacional las partes aprenden de las experiencias pasadas y sobre esa base anticipan el futuro, dando lugar al surgimiento de la confianza y la cooperación. No se discute el concepto de intercambio como objeto central del estudio del marketing, sino lo que se matiza es la forma de realizarlo (Hernández y Rodríguez, 2001). Así pues, el marketing no debe basarse sólo en las transacciones, sino en la implicación personal de la empresa hacia los clientes a través de la construcción de relaciones consistentes, duraderas y relevantes con ellos. Es decir, con la incorporación de las tecnologías digitales, la introducción del comercio electrónico y la creciente complejidad de los mercados competitivos dinámicos, las empresas se plantean relaciones con sus clientes y proveedores a largo plazo, con el fin de obtener ventajas competitivas en base a una relación honesta, fiel y satisfactoria.

Para las entidades bancarias, Barrutia (2005) describe la secuencia de la relación, de menor a mayor, en base a siete categorías: consumidor de primera compra, consumidor de compra reiterada, cliente, defensor, miembro, socio y copropietario (ver tabla 2).

---

<sup>10</sup> Las primeras investigaciones formales del marketing relacional fueron desarrolladas por Grönroos en 1982 que, como resultado de sus trabajos, propuso el nombre de *marketing interactivo*. Al año siguiente, Berry acuñó el término *marketing relacional*. Este enfoque del marketing relacional se desarrolla fundamentalmente en los países del norte de Europa (Suecia y Noruega) donde el carácter menos individualista de su sociedad hace de la colaboración entre las partes el medio en el que tienen lugar los intercambios. Además, observaron que la tendencia en el mundo de los negocios era que los intercambios no se producían sobre una base de competencia perfecta, sino en el contexto de relaciones estables y duraderas.

Tabla 2. Secuencia de la relación

| Categoría                         | Cliente particular  | Cliente empresa   |
|-----------------------------------|---|---|
| 1. Consumidor de primera compra   | El consumidor coloca una imposición a un plazo fijo   | La empresa descuenta una remesa de papel comercial  |
| 2. Consumidor de compra reiterada | El consumidor renueva la imposición plazo fijo e incrementa el importe inicial  | La empresa y el banco cumplen sus compromisos (precio, volumen porcentaje de impagados, agilidad, eficacia, atención d dudas, información, etc.) y se descuentan remesas sucesivas.   |
| 3. Cliente                        | El consumidor adquiere progresivamente otros productos del banco (cuenta vista, domiciliación de recibos, domiciliación de nómina, tarjetas de débito y de crédito, plan de pensiones, seguro multirriesgo hogar) | La empresa comienza a trabajar con el banco en otras líneas (préstamo, comercio exterior, avales, banca electrónica).   |
| 4. Defensor                       | El cliente recomienda el banco a sus amigos y conocidos. El banco capta nuevos consumidores a través de la recomendación de su defensor   | La empresa muestra en los foros de directivos su satisfacción con el banco. Se obtienen nuevos consumidores de primera compra. La empresa trabaja con el banco en todas sus líneas de negocio. Es uno de sus principales banqueros.   |
| 5. Miembro                        | El cliente de la relación es miembro del club de clientes del banco. El banco tiene atenciones especiales con el cliente, que aumentan a medida que incrementa su relación con el banco                           | El banco incluye a la empresa en un club de clientes al que otorga atenciones especiales.   |
| 6. Socio                          | El cliente le habla al banco de la competencia. Le ensalza o critica actuaciones de la competencia. Le sugiere líneas de crecimiento  | El banco se convierte en el banco pagador del cliente. Los pagos a los proveedores se canalizan a través del banco. La empresa favorece la domiciliación de las nóminas de sus trabajadores en el banco. El banco pide opinión a la empresa en el desarrollo de nuevos productos. |
| 7. Copropietario                  | El banco convierte al cliente en accionista. El banco convierte al cliente en colaborador y le compensa por los clientes que trae al banco.   | Banco y cliente crean una oficina virtual con los empleados de la empresa y sus proveedores. Comparten beneficios.  |

Fuente: Barrutia (2005)

Peppers y Rogers (1993) escribieron un libro enmarcado dentro de la corriente del marketing relacional. Para estos autores, debido a las importantes bases de datos que ya disponen las empresas, se puede establecer un *marketing uno a uno*. Se busca contraponer este *marketing uno a uno* al marketing masivo tradicional, de manera que mientras éste desarrolla productos y busca posteriormente clientes para él, el *marketing uno a uno* desarrolla clientes y busca productos para ellos. De esta forma, la base ya no debe ser la cuota de mercado, sino la cuota de cliente. Se trata, según los autores, de una reversión de la cadena de valor. Antes las empresas podían permitirse el lujo de iniciar el proceso productivo examinando sus propias capacidades internas, viendo qué sabían hacer, diseñando procesos e infraestructuras para hacerlo, buscando canales adecuados y llegando a unos clientes, ahora el proceso cambia totalmente. Ahora va a ser preciso fijarse no en lo que la empresa sabe hacer, sino en lo que el cliente necesita. Una vez examinadas estas necesidades del cliente, es preciso buscar unos canales que se adapten, pero no al producto, sino a ese cliente (Dans, 2001).

Como resultado de la combinación de estas corrientes de pensamiento y tecnologías, la *American Marketing Association* dio una nueva definición del marketing en el año 2004: “El marketing es una función de la organización, así como un conjunto de procesos ejecutados con el fin de crear, comunicar y entregar valor a los consumidores, y para gestionar las relaciones con los consumidores de tal manera que beneficien a la organización y a sus stakeholders”

### III. CRM bancario

Para que la orientación al cliente en los bancos modernos tenga éxito, es necesario que la infraestructura tecnológica y los procesos de planificación del banco se alineen con los objetivos de la orientación al cliente, de tal manera que puedan proveer la funcionalidad correcta y dar apoyo preciso a las iniciativas estratégicas. Para llevar a cabo la orientación al cliente en la práctica operativa de los bancos, Alcaide y Soriano (2005), hacen una descripción de las cuatro etapas necesarias:

- 1) Identificar y clasificar los clientes en función de sus necesidades y del valor que tienen para el banco.
- 2) Integrar toda la información disponible sobre los clientes, que tenga de las diferentes unidades operativas, en una única base de datos
- 3) Como consecuencia de los hallazgos obtenidos del análisis de los datos contenidos en esa base de datos, orientar toda la organización para que asuman las estrategias, tácticas y acciones a aplicar en las relaciones con los clientes.
- 4) Medir rigurosamente las reacciones de los clientes ante las iniciativas estratégicas de la organización y actuar en consecuencia

Para llevar a cabo los objetivos de orientación al cliente se han desarrollado los llamados CRM<sup>11</sup> (acrónimo de las palabras inglesas *Customer Relationship Management*). Estas siglas, aunque a veces se identifican con una aplicación informática, en realidad se corresponden con una estrategia empresarial, destinada a maximizar la rentabilidad de nuestros esfuerzos de negocio y a fidelizar a los clientes que más valor aportan a la empresa. En los últimos años, todas las entidades bancarias españolas, sin excepción, han implementado estrategias de negocio para la gestión de las relaciones con los clientes basadas en CRM.

Para Greenberg (2003), el “CRM es una estrategia de negocios disciplinada de la que la tecnología es el motor de dicha estrategia”. Por su parte, García y Torres (2006) afirman que “El concepto CRM comprende la metodología, disciplina y tecnología (materializada bajo la forma de sistemas de software) que tiene por objeto automatizar y mejorar los procesos de negocio asociados a la gestión de la relación de la empresa con el cliente, principalmente en las áreas de venta, marketing, servicios de atención al cliente y soporte, con el fin último de incrementar los beneficios de la empresa mediante la optimización, personalización y diferenciación de dicha relación con el cliente”.

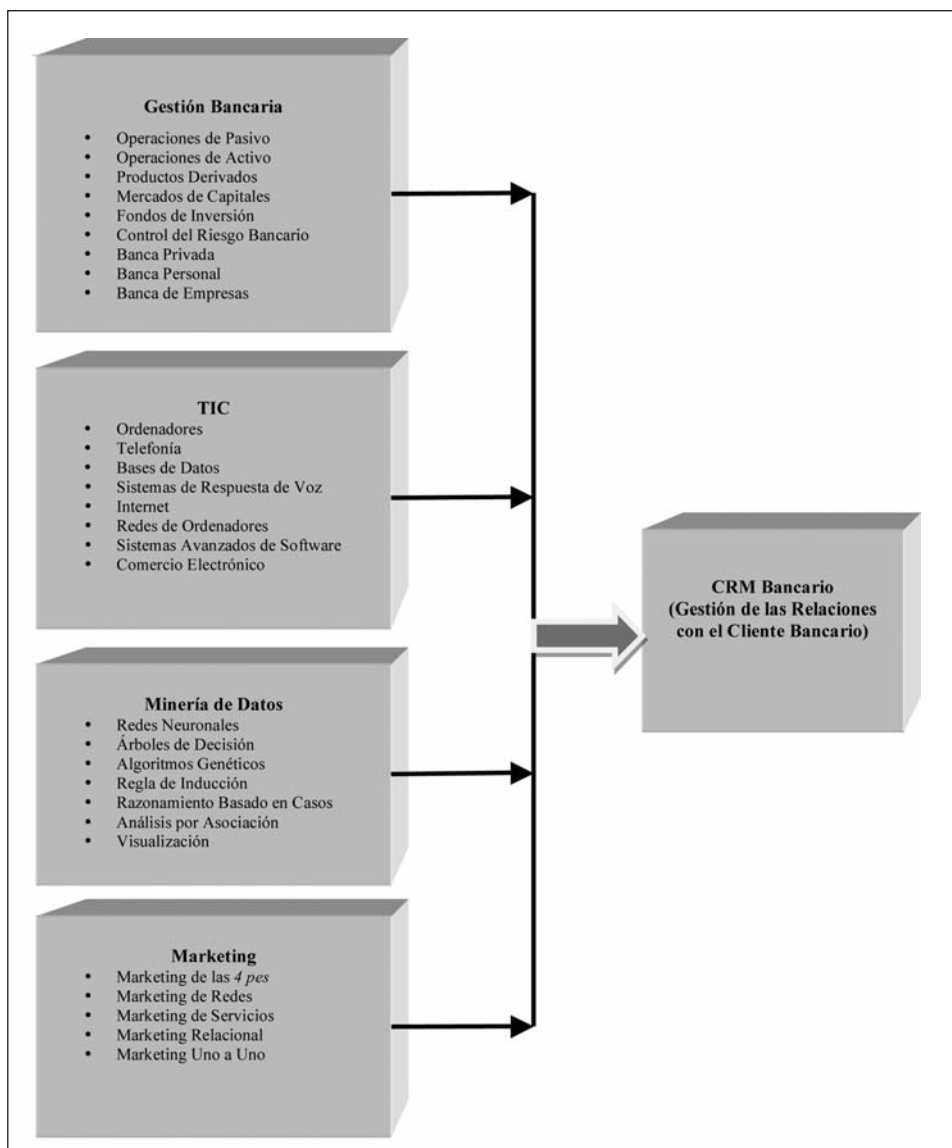
Aprovechando las enormes facilidades que ofrece el uso de las TIC, la filosofía del CRM trata de poner en práctica todo el acervo de conocimientos aportados por los años de desarrollo del marketing y que nosotros hemos esbozado más arriba. Con este enfoque, las entidades bancarias hacen del cliente el núcleo de la organización y se orientan a maximizar la rentabilidad, los ingresos y la satisfacción del cliente mediante la coordinación de sus interacciones a través de los distintos canales. Se trata de optimizar la relación cliente-banco para alcanzar a través de la personalización de cada cliente, una estrategia de marketing *uno a uno*.

Sin embargo, para poder llevar a cabo esta estrategia de negocios de CRM donde se incorporan los conceptos actuales de marketing, ha sido necesario que se desarrollen e integren otras disciplinas, como se detalla en la figura 1. En primer lugar, hay que destacar la significativa evolución del conocimiento de la *gestión bancaria*. Así, a la profundización en las clásicas *operaciones de pasivo y activo*, se le han unido el desarrollo de los *productos de derivados*, la modernización de los *mercados de capitales*, el estudio del comportamiento de los *fondos de inversión*, la implementación de las normas sobre el *riesgo bancario* y mejor conocimiento de los segmentos de *Banca Privada, Personal o de Empresas*.

---

<sup>11</sup> CRM (*Customer Relationship Management*) Gestión de las relaciones con el cliente.

Figura 1. Bases conceptuales para el desarrollo del CRM bancario



Fuente: Elaboración propia

En segundo lugar, ha sido necesario disponer del espectacular desarrollo de las TIC, con ordenadores, telefonía fija y móvil, bases de datos relacionales, sistemas de respuesta de voz, Internet, redes de ordenadores, sistemas avanzados de software y comercio electrónico.

En tercer lugar, se tiene la evolución de la matemática y la estadística, que ha posibilitado lo que se conoce como *minería de datos* (en inglés, *data mining*). Según Berson *et al.* (2006), las técnicas más comúnmente usadas en *minería de datos* son:

- *Redes Neuronales*. Se trata de sistemas altamente evolucionados que proporcionan modelos predictivos que aprenden a través del entrenamiento y se asemejan a la estructura de una red neuronal biológica. Esta técnica se ha usado, por ejemplo, para detectar potenciales transacciones fraudulentas con tarjeta de crédito.
- *Árboles de decisión*. Estructuras de forma de árbol que representan conjuntos de decisiones. Estas decisiones generan reglas para la clasificación de un conjunto de datos. Métodos específicos de árboles de decisión incluyen: Árboles de Clasificación y Regresión (CART, *Classification And Regression Tree*) y Detección de Interacción Automática de Chi Cuadrado (CHAI, *Chi Square Automatic Interaction Detection*)
- *Algoritmos genéticos*. Técnicas de optimización que usan procesos tales como combinaciones genéticas, mutaciones y selección natural en un diseño basado en los conceptos de evolución.
- *Regla de inducción*. Técnica de extracción de datos basados en significado estadístico. Las reglas de inducción se utilizan para entender las relaciones existentes. Un ejemplo podría ser: *el 20 por ciento de las veces que una persona contrata una tarjeta de crédito, también contrata un seguro de vida*.
- *Razonamiento basado en casos*. Este método utiliza casos históricos para reconocer patrones. Cada caso nuevo entrante lo relaciona con los ya existentes y asocia con un modelo patrón.
- *Análisis por asociación*. Este método utiliza un conjunto especializado de algoritmos que hacen selecciones en grandes conjuntos de datos y expresan reglas estadísticas entre elementos.
- *Visualización*. Representa los datos en mapas gráficos o tridimensionales, permitiendo así al usuario que identifique tendencias, modelos y relaciones.

Finalmente, en cuarto lugar, tenemos las aportaciones del marketing:

1. *Marketing de las 4 pes*, adecuado para una estrategia de orientación a la transacción.
2. *Marketing de redes*, debido especialmente a las investigaciones del grupo IMP que, con su foco de atención centrado en las interacciones entre la empresa proveedora con sus clientes industriales y el enfoque de redes, desarrollaron un enfoque donde los negocios entre empresas se entienden como interacciones en una red de relaciones.
3. *Marketing de servicios*, a través de sus líneas de desarrollo: la calidad de servicio, la gestión de los contactos con el cliente y el marketing interno.



4. *Marketing relacional*, con su enfoque de que los intercambios deben realizarse en un entorno de relaciones estables y duraderas, donde las partes que intervienen obtengan rentabilidad.
5. *Marketing uno a uno*, enfoque que, en base al profundo conocimiento del cliente que posibilita el uso de las TIC, propone una relación personalizada con los clientes, de forma que el objetivo ya no es la cuota de mercado, sino la cuota de cliente.

Grönroos (1994b) señala que si hacemos una representación simbólica a lo largo de un eje, como en la figura 2, que él denomina *strategy continuum*, se pueden representar las diferentes aproximaciones estratégicas que una empresa es capaz de adoptar en cuanto a sus relaciones. En un extremo de este eje se encuentra el marketing relacional cuyo foco de atención se centra en la construcción y en el mantenimiento de relaciones. En el otro extremo del eje se encuentra el marketing transaccional, donde el énfasis está puesto en cada una de las transacciones independientes que se realizan.

**Figura 2. Orientaciones de marketing según Strategy Continuum**

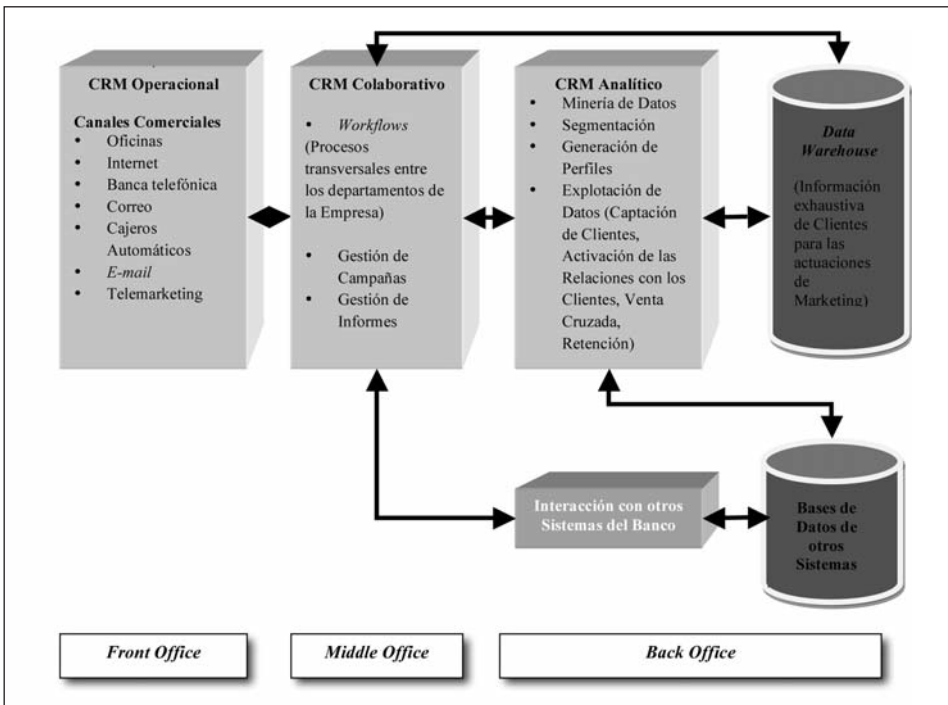


Fuente: Elaboración propia a partir de Grönroos (1994b)

Iglesias (2004) sostiene que en una misma organización pueden coexistir enfoques de marketing relacional y de marketing transaccional. Es decir, el marketing relacional no sustituye al marketing transaccional, sino que los dos enfoques conviven y son parte de un mismo paradigma. Las empresas enfatizan más un enfoque u otro en función del tipo de negocio en el que están inmersas. Este autor afirma que las empresas que producen bienes de consumo masivo se aproximan a su mercado mediante una orientación más transaccional que las empresas de servicios y las que tienen clientes industriales. En el caso de las entidades bancarias, además de llevar a cabo prácticas de marketing relacional y propuestas personalizadas, también desarrollan de forma paralela algunas prácticas de marketing transaccional. Así pues, ambas prácticas u orientaciones no son mutuamente excluyentes, sino que conviven en el seno de las entidades bancarias.

En la figura 3 se representa conceptualmente un sistema para la aplicación de una estrategia de CRM. Este sistema puede concebirse como un ecosistema formado por Procesos, Canales de Contacto, Organización y TIC (Busquets, 2004). Está compuesto por tres subsistemas de información claramente diferenciados por sus funciones y objetivos: el CRM operacional (o de interacción con el cliente), el CRM analítico (o de conocimiento del cliente), y el CRM colaborativo (o de difusión del conocimiento en la compañía).

Figura 3. Estructura conceptual del CRM



Fuente: Elaboración propia

El CRM *operacional* se constituye en el *rostro* que la compañía muestra a sus clientes, generalmente requiere de la automatización de la fuerza de ventas, la automatización del marketing empresarial, y de sitios *front-office* (oficinas, Internet, banca telefónica, correo, cajeros automáticos, *e-mail*, telemarketing). El CRM operacional gestiona las interacciones con los clientes y permite generar una visión unificada de ellos<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> Las entidades bancarias están implementando Centros de Atención al Cliente. Por ejemplo, en el año 2005, Caja Madrid con el objetivo de integrar sus diferentes canales, constituyó un único Centro de Atención Multicanal en el que trabajan más de 500 personas. Caja Madrid renovó todas las plataformas tecnológicas del Centro de Atención al Cliente o *Contact Center*, para convertirlo en un centro pionero en atención multicanal

El creciente uso de Internet tanto en el terreno empresarial como en el doméstico ha hecho que la presencia de la banca comercial y la prestación de servicios financieros a través de la red se hayan expandido en los últimos años. Hoy todo el sector bancario español utiliza Internet como canal comercial y de prestación de servicios complementarios al canal tradicional basado en una extensa red de oficinas. Esta presencia en Internet mejora la calidad en la prestación del servicio de la oferta de ciertas actividades y transacciones a las que los usuarios pueden acceder a distancia. Pero no sólo los bancos utilizan la red como canal complementario, sino que, aprovechando las posibilidades que ofrecen las TIC, han aparecido los llamados *bancos virtuales* o *bancos online*, cuya característica común es el uso de Internet como el canal principal en la prestación de servicios bancarios y financieros. Partiendo de cero y sin grandes inversiones en activos, estos bancos virtuales ofrecen la posibilidad de alcanzar cuotas significativas de mercado.

El CRM *analítico* permite a la empresa analizar información con objeto de aprender el comportamiento del cliente. Mediante la minería de datos (*data mining*), permite explotar datos para poder calcular el valor o rentabilidad del cliente, para segmentar o para diseñar actuaciones como campañas de marketing o programas de fidelidad. Se han desarrollado aplicaciones que pueden capturar datos del cliente a partir de diversas fuentes y almacenarlos en un repositorio de datos de clientes para, más tarde, utilizar cientos de algoritmos que analizan e interpretan los datos según sea necesario. El valor de estas aplicaciones no está sólo en los algoritmos y en el almacenamiento de datos, sino también en la capacidad de personalizar individualmente las respuestas utilizando esos datos. Algunos de los usos que los bancos hacen de la minería de datos son los siguientes:

Para establecer campañas de captación de clientes. Analizando qué productos permiten captar los clientes, qué zonas geográficas tienen mayor potencial de captación, qué tipo de acciones comerciales captan clientes menos volátiles y con mayor potencial de vinculación, qué proveedores de bases de datos de clientes potenciales ofrecen información de mayor valor, etc. (Bellido, 2004).

Para identificar los segmentos de clientes óptimos y ofrecer productos y precios diseñados específicamente para ellos que permitan mayores beneficios (Ravi, 2008).

Para establecer programas de retención de clientes. Los bancos con frecuencia tienen problemas con clientes que inician un proceso de abandono, bien sea porque encuentran en la competencia productos que les satisfacen más o bien por decepciones del servicio prestado por su banco. Ante este problema, mediante análisis de minería de datos, como la *modelización estática*, los *acontecimientos de riesgo* o el *análisis de las sendas de riesgo*, que indican qué clientes se están desvinculando, el banco puede reaccionar y ofrecer productos y servicios que satisfagan y retengan al cliente.

---

(teléfono, web, correo electrónico, SMS, Intranet, etc.) con las últimas tecnologías. Este *Contact Center* presta servicios a los distintos colectivos de interés de la entidad (clientes, empleados, proveedores, comercios, agentes, etc.).

Para establecer programas de fidelización de los clientes mediante oferta de productos y servicios personalizados.

Para establecer una gestión de ciclo de vida predictivo. Ayuda a los bancos en cada servicio y segmento a predecir el valor del tiempo de vida de cada cliente (Ravi, 2008).

Favorecer la venta cruzada<sup>13</sup>. En el caso de empresas multiproducto como el sector bancario, se pueden aplicar técnicas de venta cruzada para incrementar la penetración de los diversos productos entre la base de clientes. La tenencia de ciertos productos puede indicar cierta propensión a la compra de otros productos. La utilización de estos datos permitirá a la empresa colocar nuevos productos de forma más económica, así como mejorar su relación con los clientes a través de una mayor vinculación de éstos, ya que se le han vendido los productos que el cliente necesitaba a lo largo de su ciclo de vida (Bellido, 2004).

Para detectar cuándo se está realizando un blanqueo de dinero. Con el desarrollo de la economía global y los bancos por Internet, se prevé que los delitos de blanqueo de dinero serán más comunes. Mediante el seguimiento de determinadas transferencias de dinero, la minería de datos permite detectar estos delitos.

El CRM *colaborativo* funciona a manera de arteria, buscando simplificar los canales de comunicaciones para que la información del cliente fluya adecuadamente a través de todos los estamentos de la institución. Es decir, el CRM colaborativo facilita el despliegue de procesos transversales entre departamentos que permiten el trabajo en equipo entre los profesionales de marketing, ventas y atención al cliente. Asimismo, se encarga de la interacción con otros sistemas del banco.

Finalmente, hay que destacar que, debido al uso de las TIC, las entidades bancarias para llevar a cabo su cometido empresarial disponen hoy de mucha más información que en el reciente pasado. Sin embargo, ante la crisis generalizada mundial del sector financiero y bancario, cabe preguntarse si esta mayor información tiene utilidad. Pues bien, la respuesta debe buscarse en las inadecuadas medidas regulatorias o en las malas prácticas de algunas entidades bancarias y no en la enorme y positiva capacidad que hoy tienen los bancos para analizar a clientes, mercado y entorno.

En este sentido, conviene recordar las palabras de Botín (2008): “*El problema ha sido el mismo que ha originado otras crisis anteriores: Los excesos y la pérdida de referentes en un entorno extraordinariamente favorable, que ha llevado a olvidar los fundamentos de la banca, que son: a) La necesidad de conocer muy bien a los clientes y a los productos que se intermedian; b) La prudencia para no aceptar niveles de endeudamiento desproporcionados al riesgo que se asume al financiarles; c) La valoración adecuada de todos los riesgos en que se incurre; y d) La existencia de ciclos económicos y financieros*”.

---

<sup>13</sup> Las ventas cruzadas se definen como la venta de dos o más productos, normalmente complementarios, en un *paquete* que se ofrece a un precio global inferior a la suma de los precios de cada uno de los productos por separado.

#### IV. Conclusiones

Las TIC han permitido almacenar mucha más información sobre los clientes, lo que ha posibilitado personalizar las actividades de marketing hasta extremos anteriormente insospechados. Por ello, las TIC han influido en el desarrollo de nuevos enfoques de marketing aplicables al sector bancario como el de *servicios, redes, relaciones* y *uno a uno*, que han transformado el paradigma tradicional del *marketing-mix*.

Las TIC han permitido que los nuevos enfoques de marketing pongan al cliente como objetivo central de los bancos.

Estos enfoques de marketing extienden las relaciones duales a una concepción más amplia, basada en el desarrollo de una red de relaciones. Esta red incluye las relaciones que cualquier entidad bancaria pueda establecer, además de con sus clientes, con cualquier agente de su entorno (empresas colaboradoras, proveedores, competidores, etc.), así como dentro de la propia organización, con el objetivo final de la creación de un mayor valor para todos los agentes implicados en la misma.

La capacidad que poseen las TIC para gestionar grandes volúmenes de datos de forma rápida y precisa han contribuido a mejorar sustancialmente la eficiencia de los procesos de marketing.

En las entidades bancarias, además de llevar a cabo prácticas de marketing relacional y propuestas personalizadas, también desarrollan de forma paralela algunas prácticas de marketing transaccional. Debido a las TIC ambas prácticas u orientaciones no son mutuamente excluyentes, sino que conviven en el seno de estas entidades.

La implementación de estrategias de CRM en las entidades bancarias ha hecho que la labor de interacción con el cliente, que tradicionalmente era realizada por el departamento de marketing, trascienda de este departamento y se haya convertido en una estrategia que afecta al funcionamiento de toda la empresa, desde las operaciones hasta las finanzas.

Las estrategias de CRM permiten reunir toda la información del cliente en un sistema integrado y global. En su trabajo, el personal del banco está accediendo a una información integral, actual e histórica del cliente y esta información se enriquece en cada interacción con el cliente. Todas las áreas del banco pueden acceder a esa información para servir al cliente desde cualquier canal y dispositivo (ordenador fijo o portátil, móvil, oficina, Internet, centro de llamadas, etc.). Con esta estrategia el banco ve un solo cliente y el cliente un solo banco.

#### Bibliografía

- ALCAIDE, J.C. y SORIANO, C. (2005): *Marketing bancario relacional*, Madrid: McGraw-Hill.
- ALDERSON, W. (1965): *Dynamic Marketing Behaviour*, Homewood.II: Richard D. Irwin.
- ALEXANDER, R.S., SURFACE, F.M., ELDER, R.F. y ALDERSON, W. (1940): *Marketing*, New York: Ginn & Company.

- APARICIO DE CASTRO, M.G. (2005): "Marketing de servicios. Marketing bancario". En *Marketing en sectores específicos*. Madrid: Editorial Pirámide.
- BARRUTIA, J. M. (2005): *Marketing bancario en la era de la información*. Madrid: Editorial Pirámide.
- BELLIDO, C. (2004): "Explotación de datos para marketing relacional". En *Temas clave en marketing relacional*. Coordinador: Manuel Alfaro. Madrid: Editorial McGraw Hill.
- BERSON, A., SMITH, S. y THEARLING, K. (2006): *Building Data Mining Applications for CRM*. New York: McGraw-Hill.
- BIGNÉ, J.E., ANDREU, L. y RUIZ, C. (2005): "El marketing de redes ". En *Marketing en Internet*. Coordinadores: Ana María Gutiérrez Manuel Sánchez-Franco. Madrid: Editorial Pirámide.
- BOCIGAS, O. (2001): *El Banco de Santander, motor del marketing entre los grandes bancos españoles*. Publicaciones de la Universidad Pontificia de Comillas. Madrid.
- BOTÍN, E. (2008): "El papel del sistema financiero en la economía", *Conferencia de Banca Internacional*. 16 octubre. Boadilla del Monte. Madrid.
- BROWN, S.W., FISK, R.P. y BITNER, M.J. (1994): "The Development and Emergence of Services Marketing Thought", *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 5. No. 1, pp. 21-48.
- BUSQUETS, X. (2004): "CRM: Estrategia de cliente y sistemas de información". En *Temas clave en marketing relacional*. Coordinador: Manuel Alfaro. Madrid: Editorial McGraw Hill.
- CARLZON, J. (1987): *Moments of Truth*. London: Ballinger Books.
- DANS, E. (2001). "Sobre modas y realidades CRM o el nuevo Marketing digital". *ICE*, mayo, número 791.
- DONNELLY, J. y GEORGE, A (1981): "Internal Marketing: An Integral Part of Marketing Theory", citado por Christian Grönroos en *Marketing y Gestión de Servicios*, pág.217.
- EIGLIER, P. y LANGEARD, E. (1976) : *Principes politique marketing pour les entreprises des services*. Wg. Paper. Institute Administration des Enterprises.
- GARCÍA, S. y TORRES, M. (2006): *CRM. Gestión de la relación con el cliente*. Master de Comercio Electrónico y Marketing Directo. ICEMD.
- GREENBERG, P. (2003): *Las claves de CRM. Gestión de relaciones con los clientes*. Madrid: McGraw-Hill.
- GRÖNROOS, Ch. (1983): *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*. London: Lexington Books.
- GRÖNROOS, Ch. (1994a): *Marketing y gestión de servicios. La gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. Madrid: Editorial Díaz de Santos
- GRÖNROOS, Ch. (1994b): "From Marketing Mix to Relationship Marketing

- Towards a Paradigm Shift in Marketing”, *Management Decision*. Volumen 32. Núm.2, pp.4-20.
- GUMMESSON, E. (1987): “The New Marketing. Developing Long-Term Interactive Relations”, *Long Range Planning*, volumen 20, 4: 10-20.
- HERNÁNDEZ, M. y RODRÍGUEZ, A. (2001): “El objeto de estudio de la disciplina de marketing”. *Revista colombiana de marketing*. Año 2, número 3, diciembre.
- IGLESIAS, O. (2004): “Las relaciones y las redes: la estructura fundamental del marketing relacional”. En *Temas clave en marketing relacional*. Coordinador: Manuel Alfaro. Madrid: Editorial McGraw Hill.
- KOTLER, P. (1967): *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*. New York: Prentice –Hall.
- KOTLER, P. (1972). “A Generic Concept of Marketing”, *Journal of Marketing*. Vol.36, (Abril), 46-54.
- KOTLER, P. (2000): *Dirección de marketing*. Madrid: Prentice Hall.
- LEHTINEN, J.R. y LEHTINEN, U. (1982): “Service Quality: A Study of Quality Dimension”, Unpublished Working Paper. Service Management Institute, Helsinki.
- MARTÍNEZ, F.J. y LUNA, P. (2008): *Marketing en la Sociedad del Conocimiento*. Delta Publicaciones. Madrid.
- OLIVER, R.L. (1980): “A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions”, *Journal of Marketing Research*. Vol. 17, Noviembre, pp.460-9.
- PEPPERS, D; ROGERS, M. (1993): *The One-to-One Future*. Chicago: Piatkus.
- RAVI, V. (2008): *Advances in Banking Technology and Management: Impacts of Ict and Crm*. Idea Group Inc. New York
- SANTESMASES, M. (2004): *Marketing. Conceptos y estrategias*. Madrid: Editorial Pirámide.
- SHAW, E. y JONES, D.G.B. (2005): “A history of schools of marketing thought”, *Marketing Theory*. Volumen 5(3): 239-281.
- SHOSTACK, G.L. (1977): “Breaking Free from Product Marketing”, *Journal of Marketing*. Vol. 41, Abril, pp. 73-80.
- STAELIN, R. (2005): “Eras III and IV: My Reflections”, *Journal of Public Policy & Marketing*. 24 (primavera), 146-149.
- WEBSTER, F. (2005): “A Perspective on the Evolution of Marketing Management”, *Journal of Public Policy & Marketing*. Vol. 24 (1) primavera, pp.121-126.
- VARGO, S. y LUSCH, R. (2004): “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing”, *Journal of Marketing*. Vol. 68, enero, pp. 1-17.
- WILKIE, W.L. y MOORE, E. (2003): “Scholarly Research in Marketing: Exploring the 4 Eras of Thought Development”, *Journal of Public Policy & Marketing*. Vol. 22, pp. 116-146.