DISTRIBUCION BANCARIA ESPAÑOLA: PRINCIPALES CANALES

Ana Isabel Rodríguez Escudero

RESUMEN.— El aumento de las presiones competitivas en los últimos años ha hecho que el marketing sea considerado como una nueva prioridad empresarial en la banca. Uno de los elementos integrantes de la estrategia de marketing de cualquier empresa, y en este caso de las instituciones bancarias, es la distribución. En el establecimiento de los canales de distribución hay que tener presente como elemento diferenciador de la distribución de servicios, y más concretamente de la distribución bancaria, la simultaneidad entre la producción y la distribución de los mismos. Esta particularidad hace que los canales de distribución directos —sin intermediarios— sean la forma predominante de distribución. Y sin embargo, las entidades bancarias pueden crear sus propios intermediarios siempre que sea posible salvar el problema de la intangibilidad de los servicios prestados. De ahí que a pesar de la preponderancia de los canales sin intermediarios —la oficina, como más característico— podamos referirnos también a la presencia en el mercado de canales con intermediarios: cajeros automáticos, TPVs y «banca en casa», principalmente. Con el transcurso del tiempo y la necesidad de adaptarse a los cambios que de forma constante se producen en los consumidores, es de esperar que, en orden a satisfacer los deseos del mercado y con la adecuada colaboración tecnológica, surjan en el futuro nuevos y más sofisticados canales de distribución.

1. INTRODUCCION

El nuevo escenario al que se enfrenta el sector bancario de este país como consecuencia de la política de desregulación, la globalización de los mercados y la constante innovación financiera y tecnológica, así como la incorporación a la Comunidad Europea, nos impulsa a plantearnos la cuestión de la competitividad bancaria española.

En este sentido se reconoce que el aumento de las presiones competitivas en los últimos años ha hecho que el marketing sea considerado como una nueva prioridad empresarial en la banca. La supervivencia a medio plazo de las diferentes entidades pasa no sólo por el desarrollo continuado de nuevos productos, sino también por la revisión de los métodos comerciales y distributivos hasta ahora utilizados (Manso, 1987). El marketing convenientemente utilizado[1], junto a la renovación permanente de los productos financieros, puede ser la clave del éxito para enfrentarse al endurecimiento presente y futuro de la competencia.

La *orientación al marketing*, vista con cierto recelo por algunas empresas bancarias debido a los importantes costes que comporta, supone reconocer el poder del cliente frente a la institución financiera y su influencia en la determinación de las políticas empresariales a seguir. No se trata de decir al cliente lo que tiene que comprar, sino de detectar con suficiente anticipación sus necesidades y tratar de adaptar a ellas los productos financieros ofrecidos. La única manera posible de transformar con éxito una organización con una *orientación a la venta* en otra con una *orientación al marketing*, es mediante la introducción de un cambio en la cultura de la misma (Manso, 1987); un cambio de mentalidad que modifique el modo de operar, al mismo tiempo que se introducen en los productos financieros las innovaciones necesarias impulsadas por la voluntad de ajustarse a los deseos del cliente. El marketing bancario es algo más que nuevas tecnologías al servicio de la administración, como podía desprenderse de un banco con una *orientación a la venta*: es una forma de pensar y de operar, una filosofía al servicio del cliente.

En su irrupción en el campo del marketing, las instituciones financieras están obligadas a definir una estrategia determinada que incluya los elementos necesarios para obtener una ventaja competitiva suficiente. Uno de los elementos integrantes de la estrategia de marketing de cualquier empresa, y en este caso de las instituciones bancarias, es *la distribución*. La importancia de la misma radica en que se trata de la variable que pone en contacto a la entidad bancaria con el usuario de la misma, controlando la llegada del producto al cliente en condiciones de tiempo y de lugar «irresistibles» para la compra.

En las páginas siguientes y una vez manifestada su importancia, se hace un recorrido general a través de la distribución bancaria. En el primer epígrafe se analiza el significado y las implicaciones más características

1 Es primordial que en el uso que se hace del marketing no se olvide que el objetivo final es hacer más rentable a la institución bancaria. Todos los desembolsos realizados para el análisis y mejor conocimiento del mercado y de los consumidores, así como la creación de múltiples puntos de venta, deben contribuir no exclusivamente a aumentar la cifra de ventas y a proyectar una imagen de modernidad, lo cual sería una actitud suicida por sí misma, sino a la generación de beneficios y, por tanto, a la rentabilidad futura de la empresa. Debemos abogar porque al marketing se le dote convenientemente de medios, teniendo presente que hay que hacer un uso moderado de los mismos.

de la misma, interesándonos, en un segundo epígrafe por los principales canales de distribución, tanto por los tradicionalmente más utilizados (oficinas), como por los más innovadores (distribución electrónica). Finalmente y para cerrar el trabajo, se presenta un apartado resumen en el cual se incluyen las principales conclusiones.

2. LA DISTRIBUCION EN LA BANCA

La distribución bancaria, y en general la distribución de servicios, es un concepto difícil de establecer desde el punto de vista tradicional, ya que tropieza con las dificultades añadidas de la intangibilidad dominante de los servicios[2] y la imposibilidad de mantener *stocks*. En este sentido, se hace especialmente complicado entender que algo intangible sea capaz de recorrer un determinado camino hasta llegar al consumidor.

Esta peculiaridad de los servicios —la intangibilidad— tiene como consecuencia la simultaneidad entre la producción (o al menos la fase final del proceso de producción), la distribución y la venta de los mismos, que hace injustificable, en la mayoría de los casos, la presencia de intermediarios[3] (Sánchez Guzmán y Santesmases, 1991), y que configura a la oficina como el principal punto de distribución/venta de sus productos. En resumen, el consumidor está presente y forma parte del proceso productivo y, por tanto, el sistema de distribución debe ir al mercado o el consumidor venir al sistema de distribución; en esta situación las localizaciones del mercado y los lugares de operatoria son comunes (Manso, 1987).

2 A lo largo del presente trabajo se utiliza los términos «productos y servicios financieros», o bien, de forma individual, «productos financieros» y «servicios financieros». La diferencia fundamental entre productos y servicios es que los primeros tienen una naturaleza básicamente tangible frente a los segundos de carácter intangible, pero no obstante ambos son una combinación de tangibles e intangibles. Levitt (1980) propone la utilización del concepto «producto total» como suma del «producto en sí mismo» y de los servicios que incorpora, de ahí que se haya generalizado el uso del término «producto» para designar tanto productos como servicios. Aun cuando en este texto se utilizan todas las expresiones señaladas no hay que olvidar que en el sector financiero el peso fundamental corresponde a los servicios.

3 Otra de las razones que, en el caso de los servicios bancarios, permite prescindir del intermediario es el amplio surtido de productos financieros ofrecidos por las diferentes entidades, surtido que además tiende a incrementarse. El consumidor cuando va a comprar a una tienda quiere poder elegir entre una diversidad de productos complementarios. Un banco puede ofrecer una amplia variedad de productos financieros haciendo innecesaria la función clásica del intermediario de reunir productos de diversos fabricantes que se adapten a las situaciones de compra o utilización del cliente. Esta función está perfectamente realizada por el propio banco; es más, la evolución de la oficina hacia el concepto de «supermercado financiero», profundiza en la tendencia a ampliar la oferta de servicios, en definitiva, contribuye a la creación de surtido.

La política de distribución, al margen de especificidades, tratará de establecer los canales adecuados para el acercamiento de los productos y servicios bancarios a la clientela actual y potencial, de forma que se genere satisfacción en la misma y rentabilidad para la empresa. Hay que tener presente la repercusión positiva de un acertado canal de distribución sobre las ventas de la empresa y su consiguiente contribución al beneficio de la misma.

No se debe descuidar, en el establecimiento de una política de distribución, la conjunción de dos elementos fundamentales: 1) la determinación de los *segmentos prioritarios de mercado* considerados como objetivo, bien para toda la empresa o bien para cada uno de los puntos de venta[4]; y 2) la adopción de todas las *innovaciones tecnológicas* que permitan mejorar los sistemas de distribución de los servicios y llegar a diferentes tipologías de clientes.

En relación al primero de los dos elementos fundamentales anteriormente señalados, es esencial precisar los segmentos de mercado a los que se va a dirigir la entidad y perfilar las líneas de actuación a seguir en cada uno de ellos, ya que, mediante la determinación de las necesidades de cada individuo y la consiguiente adaptación de los canales de distribución, se contribuye a mejorar la calidad del servicio prestado. Por tanto, no resulta apropiado operar en un mercado como si fuese homogéneo. Por ejemplo, será adecuado abrir una oficina bancaria temporal en la costa buscando atender de forma específica el cambio de moneda extranjera, o bien localizar cajeros automáticos en los lugares de gran tráfico peatonal, entre otras posibilidades.

El factor servicio, potenciado por la segmentación, puede ser la manera más eficaz de ganarse al cliente, dado que el precio del dinero, tanto en operaciones activas como pasivas similares, no es una variable crucial de diferenciación (Vázquez, 1987). En la misma línea que el comentario anterior dice Manso en 1987: «La mejor manera de defenderse de la competencia es mediante la diferenciación del servicio que presta el personal, ya que los productos son copias de unos bancos a otros y además no tienen una importancia clave frente a los prestaciones complementarias que

4 La entidad bancaria puede poner en práctica una Banca universal y no dedicarse en exclusiva a un segmento de mercado; y no obstante, las diferentes sucursales según sus características de localización, acondicionamiento y personal pueden centrar su actividad en algún grupo de consumidores con necesidades homogéneas, en algún segmento. Esta política viene facilitada por la tendencia a descongestionar los ordenadores centrales de los bancos que, en la actualidad, están realizando un volumen de transacciones en el límite de su capacidad. De esta forma se trata de redistribuir las bases de datos a cada una de las sucursales para que operen con mayor autonomía. Así, en los últimos años ha aumentado de forma notable el número de terminales instaladas en las sucursales. La tendencia a la autonomía, que convierte a la oficina en la unidad de negocio básica, facilita la especialización en diferentes segmentos de mercado de cada una de las oficinas y la universalidad en la estrategia de la entidad bancaria.

incorporan; la dimensión de calidad en el servicio es, en muchos casos, más importante que la dimensión técnica. En definitiva, el objetivo del marketing es hacer todo lo posible para que al cliente no le parezcan los productos de nuestro banco sustitutivos perfectos de los productos del resto de bancos».

Hay que decir al respecto que el actual proceso de automatización no resuelve el problema de la calidad en la prestación del servicio al cliente, aunque si libere al personal de tareas administrativas y permita su concentración en la atención al cliente. Lo que si hace disponible es una herramienta fundamental para discriminar entre clientes con diferentes características: la información. La mayoría de los bancos poseen importantes referencias sobre los clientes que, en algunas ocasiones, por no haber sido tomadas de manera adecuada, no permiten relacionar los datos disponibles con los necesarios. Tienen dificultades, fundamentalmente informáticas, para utilizar todo su potencial informativo y así conseguir una segmentación precisa del mercado en el que operan.

No obstante, y en general, los grandes bancos no tienen adscripciones rígidas a unos segmentos de mercado o a unos servicios concretos, sino que tienen una vocación universal y quieren atender a casi todos los mercados[5]. Esto no impide que especialicen sus diferentes puntos de venta en función de consideraciones geográficas y funcionales. Si bien en el caso español no existen especializaciones rigurosas, sí se ha considerado la heterogeneidad de los clientes y se puede distinguir entre una banca orientada a la realización de operaciones con particulares y pequeñas empresas, con un saldo medio por cliente de escasa cuantía (banca al por menor), y una banca preocupada por las necesidades a largo plazo de las grandes empresas (banca al por mayor). Podemos hablar de estrategia de marketing concentrada en un sólo segmento en el caso de pequeños y medianos bancos, a los cuales, por razones de dimensión, les resulta especialmente dificultoso poner en práctica el concepto de banca universal y tratan de dirigir sus servicios a un nicho de mercado.

En última instancia, la finalidad de la segmentación debe ser mejorar la rentabilidad de la empresa aumentando la eficiencia del sistema de distribución mediante la adaptación de los canales a las necesidades de los clientes de los segmentos objetivo.

El segundo de los elementos considerado como trascendental para el establecimiento de una política de distribución es la adopción de todas las

5 El acercamiento progresivo que se observa hacia la banca universal o de servicios plenos no significa que se ignore el concepto de segmentación. Ofrecer una amplia gama de productos, cuando cada producto ofrecido se adapta a las necesidades específicas de un segmento, no implica tratar al mercado como un todo homogéneo. La banca universal reconoce la existencia de diferentes segmentos y lo que pretende es dirigirse a todos ellos —marketing diferenciado—, para lo cual tiene que realizar un importante esfuerzo ya que se la exige una completa oferta de productos y servicios, así como la puesta en práctica de diferentes políticas de comercialización y de comunicación.

innovaciones tecnológicas que permitan mejorar los sistemas de prestación. Dada la situación de permanentes innovaciones que vivimos, parece claro que los avances tecnológicos, sobre todo en el terreno de la informática y de las telecomunicaciones, van a ser fundamentales en el futuro de la distribución ya que otorgan la posibilidad de prestar servicios fuera de la oficina de forma semiautomática. No obstante, parece ser este un campo reservado a los servicios repetitivos y estandarizados, en los que la participación del personal trabajador es simple y puede ser sustituida por una máquina. Así el servicio prestado se convierte en más cómodo, rápido y eficaz y el personal sobrante puede dedicarse a otras tareas que requieran una relación interpersonal y una adaptación a las necesidades del cliente, tareas que, al menos con la tecnología actual, no pueden ser automatizadas.

Las innovaciones tecnológicas no sólo han aumentado la capacidad y rapidez para acceder al cliente, produciendo extraordinarios aumentos de productividad, sino que han modificado las actividades tradicionales de la banca y las estructuras en las que se desarrollan. Es más, el notable avance en el campo informático ha permitido la expansión bancaria sin unos incrementos prohibitivos de costes, ya que en gran parte tales costes se han trasladado al cliente. Al reconocer los clientes que de la informatización de la actividad han obtenido un beneficio directo en forma de mayor eficacia y comodidad, han aceptado que se cobren los servicios de información y transferencia (Quintas, 1989).

Con el proceso de desregulación bancaria las barreras de entrada legales, las más importantes durante mucho tiempo en este sector, han ido desapareciendo, dando entrada a barreras de tipo económico —economías de escala y de gama—. La informática ha sido considerada una barrera de entrada significativa cuando existen empresas con un volumen de operaciones elevado presentes en el mercado, ya que el coste unitario de los servicios prestados por cajeros automáticos es muy sensible al volumen de operaciones realizadas en ese cajero, y, por tanto, las empresas pequeñas tendrán costes superiores. En la actualidad, la considerable reducción en el precio de los equipos informáticos y la posibilidad de que varias empresas compartan su coste, pone en entredicho la existencia real de esa barrera y la posibilidad de realizar economías de escala. En general, las barreras de entrada no deben ser muy importantes cuando, desde el ámbito del sector servicios, gran cantidad de empresas están penetrando en el mercado bancario tradicional.

No obstante, tanto si los costes de instalación informáticos son muy elevados como si resultan moderados para las disponibilidades de la empresa, los bancos saben que si no se mantienen en la cresta de la ola, adaptándose al entorno con suficiente rapidez, se pueden quedar con estructuras competitivas obsoletas.

Según Sánchez Asiaín (1984), y para concluir, se puede afirmar que no van a existir limitaciones tecnológicas en orden a satisfacer las necesida-

des financieras del cliente. Las limitaciones las impondrá, por un lado, la clientela aceptando o rechazando los nuevos métodos de prestación, y por otro, la relación coste-beneficio de los equipos instalados, ya que las nuevas tecnologías no son sustantivas por sí mismas sino por la rentabilidad que generan para la empresa.

3. CANALES DE DISTRIBUCION BANCARIOS

Abandonando las generalidades sobre distribución bancaria que han ocupado el apartado anterior y prosiguiendo de una forma lógica, iniciamos ahora el estudio de los principales canales.

Un canal de distribución es una estructura formada por todas las partes que intervienen en el proceso de intercambio del producto o servicio a vender, siendo cada una de estas partes un intermediario. Según definición de Donnelly (1989), un intermediario de servicios es toda organización o persona independiente, situada entre el productor del servicio y sus usuarios potenciales, que puede ser utilizado para hacer disponible o de acceso más fácil el servicio. La generalización más usual que se hace en el caso de los servicios, dadas sus particularidades, es considerar que los canales son principalmente directos; no obstante, existen situaciones en las cuales aparecen intermediarios, tratándose en estos casos de canales preferentemente cortos.

Hemos señalado como elemento diferenciador de la distribución de servicios, y más concretamente de la distribución bancaria, la simultaneidad entre la producción y la distribución de los mismos, que exige la presencia física del productor en el momento de su venta. Esta particularidad hace que los canales de distribución directos —sin intermediarios— sean la forma predominante de distribución. Si además consideramos que el producto bancario, dada su intangibilidad, en la mayoría de los casos no puede trasladarse al domicilio del cliente, hemos de concluir que el lugar de realización de la venta será, de manera fundamental, el lugar de producción del mismo, es decir, la oficina bancaria.

Sin embargo, las entidades bancarias pueden crear sus propios intermediarios siempre que sea posible salvar el problema de la intangibilidad de los servicios prestados. Por ejemplo, la tarjeta de crédito representa la parte tangible del servicio de crédito que otorga el banco a sus clientes, de forma que se puede acceder a este servicio fuera de la oficina bancaria. Son nuevas formas de distribución —en este caso indirectas— que utilizan intermediarios electrónicos. La distribución indirecta y electrónica es posible porque se modifica el proceso de producción de los servicios. Los servicios que eran producidos conjuntamente por el personal de la empresa y por el cliente, pasan a ser producidos de forma semiautomática mediante la utilización por parte del cliente de elementos de autoservicio (Perdiguer, 1990).

A continuación y tratando de ofrecer una visión integradora de la distribución por canales, analizaremos con mayor detenimiento, en primer lugar, las oficinas como representación más significativa de la distribución bancaria directa y tradicional, y en segundo lugar, la intermediación electrónica —distribución electrónica— como manifestación de la importancia de las últimas innovaciones tecnológicas para la competitividad de la distribución bancaria y, por tanto, para la competitividad de la banca misma.

3.1. La oficina bancaria y otras formas de venta directa

3.1.1. *La oficina bancaria*

La oficina, durante mucho tiempo canal casi exclusivo de relación con el cliente, ya no puede entenderse como un simple instrumento de captación de pasivos y concesión de créditos, sino como un auténtico punto de venta de servicios (Ballarín, 1987). En relación a lo señalado, son fundamentales en su análisis tres tipos de consideraciones que trataremos a continuación: la *localización* idónea en función de las condiciones del mercado, el *acondicionamiento* de la misma desde una óptica de marketing y la *capacidad comunicativa* del personal.

En la *localización* de los puntos de venta hay que considerar dos dimensiones: geográfica —número de habitantes— y funcional —tipo de actividad y características socioeconómicas de los mismos—. Teniéndolas presentes, la estrategia de cada entidad financiera fijará el lugar concreto en el que ha de ubicarse cada punto de venta y los servicios ofrecidos por el mismo. Así, por ejemplo, no tendría sentido que una oficina especializada en financiación inmobiliaria se instalase en un pueblo pequeño, dadas las condiciones socioeconómicas de los habitantes de las zonas rurales —dimensión funcional— y la escasa concentración de población —dimensión geográfica—.

Gran número de referencias sobre entidades bancarias reflejan que un elevado porcentaje de clientes trabajan con una determinada entidad por razón de la proximidad a su domicilio o bien al lugar de trabajo, de ahí que la elección de la localización de la oficina sea una de las decisiones estratégicas más importantes que se plantean en el ejercicio de la actividad bancaria.

La aceptación de esta idea por parte de las entidades bancarias ha supuesto la puesta en marcha de una política de distribución intensiva. Se trataba de alcanzar la máxima cobertura del mercado utilizando para ello todos los puntos de venta posibles, ya que se partía del supuesto de que los servicios bancarios podían ser fácilmente sustituibles por los de otra entidad si al consumidor se le exigía un esfuerzo especial de búsqueda de los mismos. No obstante, después de una etapa de proliferación del número de oficinas, como consecuencia de una aproximación de los bancos a su

clientela, las nuevas tendencias no consideran a este factor como decisivo, sobre todo si se tiene en cuenta su incidencia negativa sobre la cuenta de explotación. Esta etapa de creación importante de oficinas se extiende, en la mayoría de los países europeos, aproximadamente hasta el año 1986, como se refleja en el GRAFICO 1.

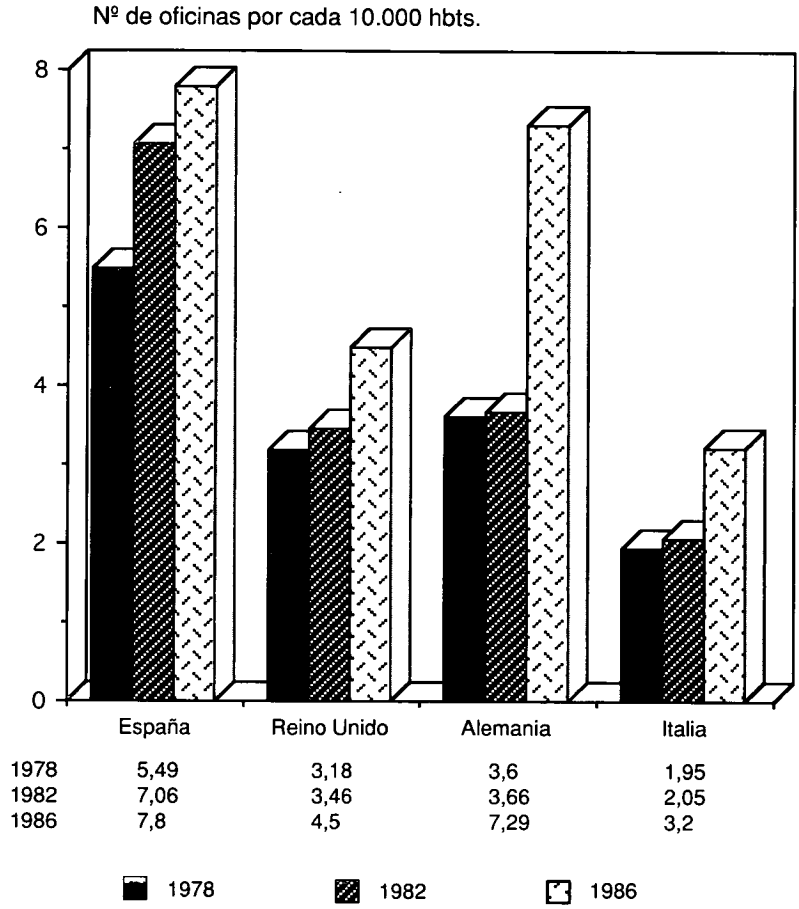

GRÁFICO 1. *Evolución del número de oficinas*
Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos por Roldán Jiménez (1985), Vázquez Casielles (1987) y Ballarín (1988).

A pesar de que no se han podido obtener datos más recientes sobre los países en cuestión que completen el gráfico, en la actualidad se está generalizando la adopción de una estrategia de concentración de oficinas y cierre de las menos rentables que permita incrementar los niveles de productividad, así como promover actividades dirigidas a segmentos específicos del mercado. La banca del futuro será una banca con menos oficinas o con una localización selectiva de las mismas (Vázquez, 1987).

En relación a la segunda de las consideraciones diremos que para colaborar al reforzamiento de la imagen de la entidad se plantea como necesario la realización de un adecuado *acondicionamiento* de la oficina, actividad que, desde una óptica de marketing, implica tener en cuenta tanto los aspectos físico y ambiental que permiten crear un clima agradable al cliente, como las innovaciones tecnológicas que incrementan la información al cliente y mejoran la eficacia de la gestión. Un acondicionamiento adecuado es el resultado de una pertinente consideración del concepto de *merchandising* como una técnica que, puesta en práctica en el punto de venta, es capaz de influir en el resultado de la compra. Cuando, apoyándonos en el concepto de *merchandising*, se intenta adecuar la red de oficinas a las necesidades de los clientes, es importante considerar los antiguos puntos de venta como fuente inagotable de experiencias.

Pero la oficina, y abordamos ya el tercer punto a tratar, además de integrante del sistema de distribución y como reflejo de la actividad en ella realizada, desempeña una función de *comunicación,* realiza una contribución importante a la creación de una determinada imagen del Banco que representa. La oficina y, por extensión, el personal que la integra, son los principales soportes físicos del servicio prestado, y ambos deben ser buenos comunicadores.

En relación al personal y dadas las características de intangibilidad dominante de los servicios, cobra especial importancia el profesional que los presta. Según Sánchez Guzmán y Santesmases (1991), incluso por encima de las innovaciones en instalaciones y equipos, la eficacia de una oficina depende de la experiencia, competencia técnica y capacidad comunicativa del personal; el cliente juzgará a la entidad por el trato que recibe, la rapidez y la calidad del servicio. Una fuerza de ventas[6] inexperta puede fácilmente empañar la imagen de la compañía, aunque también hay que considerar que en las pequeñas oficinas no existe un nivel de negocio suficiente que justifique la presencia de especialistas. La fuerza de ventas juega un papel decisivo, sobre todo cuando se trata de vender innovaciones financieras o productos complejos y de buscar, por tanto, los que mejor se ajustan a las necesidades del cliente. De ahí que los recursos destinados a la formación continuada de la plantilla sean inversiones que contribuyen a la generación de beneficios por medio de una mejor atención al cliente. A pesar de lo anterior, se han visto frenados los continuos intentos de mejorar el servicio personal por la utilización de pantallas de seguridad y de bandejas de depósitos para disuadir de los atracos, y es únicamente en las operaciones menos habituales en las cuales se puede intentar obtener un servicio personalizado.

6 Al hablar de fuerza de ventas se incluyen, tanto los trabajadores que desempeñan su trabajo desde la oficina en contacto permanente con el cliente (zona conocida como *front office*), como los promotores comerciales ligados a la misma.

En la actualidad, de los estudios sobre el sistema de distribución español, la característica más sobresaliente es la sobreabundancia de puntos de venta en relación a los índices que se observan en otros países (Ballarín, 1988; Channon, 1991; Vázquez Casielles, 1987; Roldán Jiménez, 1985; Lerena, 1985; ver también el GRAFICO 1). Es una situación heredada de un pasado caracterizado por una fuerte regulación en los precios de los productos financieros, que dificultaba la diferenciación del bien ofrecido; la única posibilidad de diferenciación de la competencia la ofrecía la distribución, y la forma de ganar la batalla distributiva era situar el producto más próximo al cliente que nuestro competidor. En definitiva, la elección de la entidad bancaria por parte del cliente se hacía fundamentalmente en función de su ubicación física y no del producto o servicio ofrecido, colaborando de esta forma a la proliferación del número de oficinas y del negocio al por menor.

Otro factor que ha contribuido al desarrollo de grandes redes de oficinas ha sido el bajo tipo de interés, con frecuencia prácticamente nulo, que se pagaba sobre los saldos en cuenta corriente. La baja retribución a las cuentas corrientes hacía más barato al pequeño cliente que a los mercados monetarios, provocando así una concentración en la banca al por menor. Como consecuencia de esta concentración en el negocio al por menor, la banca española se ha caracterizado tradicionalmente por unos elevados costes de transformación y un amplio margen financiero.

La solución que aparece como inmediata, en un intento de reducir costes para no perder competitividad, es el cierre de aquellas oficinas que muestran una menor rentabilidad, de forma que se consiga mejorar los resultados del conjunto[7]. No obstante, es cuestionable que con esta política aumente la competitividad a largo plazo de la entidad, ya que el abandono de oficinas erosiona la principal barrera de entrada que el sector bancario español ofrece a los nuevos competidores: una red de oficinas excepcionalmente tupida (Ballarín, 1988). Luego la amplia red de oficinas no sólo presenta aspectos desfavorables, entre los que son señalables su contribución al incremento de los costes de transformación y el bajo volumen de negocio administrado por empleado, sino que tiene un marcado efecto de contención de los competidores los cuales deben afrontar una fuerte inversión inicial en oficinas.

Además, y como defensa del mantenimiento de una extensa red de oficinas, Ballarín (1988) apunta la idea de que en algunas empresas de servicios es necesaria una cierta dosis de «exceso de capacidad» para poder prestar la calidad de servicios deseada. Esta necesidad deriva de la natura-

7 Hay un fuerte impedimento al cierre de oficinas y es el considerable coste social de una operación de este tipo en unos momentos en los que la banca con la adopción del concepto de marketing tiene una importante preocupación por mantener y, si es posible, mejorar su imagen pública.

leza básicamente intangible de la prestación —servicios—, en la cual resulta imprescindible la actividad realizada por el componente humano, de forma que no se puede «forzar la máquina» cuando la demanda se eleva. Cuando se sobrecarga de trabajo al personal no se puede mantener el nivel de calidad a la altura deseada; no ocurre así con algunos bienes de equipo que se pueden utilizar en condiciones óptimas para varios niveles de producción. Así por ejemplo, Heskett (1986) señala que en determinadas líneas aéreas se advierte un deterioro significativo del buen servicio —respecto a las expectativas— a partir del momento en que la utilización de la capacidad sobrepasa el 70 por 100. En los bancos ocurre algo similar al ejemplo anterior ya que, en la actualidad, en este tipo de empresas sigue siendo fundamental el factor humano.

La capacidad de distribución bancaria española, o de forma más precisa el exceso de oficinas, tiene ambiguas repercusiones, difíciles de valorar cuantitativamente.

En el GRAFICO 2 se pretende reflejar las diferentes posiciones en que se pueden enclavar las oficinas de la red de distribución de una entidad bancaria de importante tamaño que ponga en práctica una banca universal, según la amplitud de la oferta de servicios y el mayor o menor número de oficinas que ofrezcan estos servicios.

Elevado número de oficinas	I	III
Bajo número de oficinas	Oficinas especializadas en un segmento	II
	Oferta limitada de servicios	Amplia gama de servicios

GRÁFICO 2

Los grandes bancos españoles sitúan gran parte de sus oficinas en la zona III. Se trata de bancos que han desarrollado un gran número de puntos de venta, tratando de ofrecer en todos ellos una gama completa de productos y servicios bancarios, ampliando progresivamente su oferta. La diversidad de servicios ofrecidos en todas las oficinas les pone en posición de «generalistas» frente a oficinas competidoras más especializadas. Esto influye negativamente en el crecimiento de la cifra de ventas.

La tendencia actual de las entidades bancarias es desplazar las oficinas situadas en el zona III, hacia la zona I y hacia la zona II, ya que el funcionamiento de las oficinas universales resultaba caro y no era eficaz para prestar servicios específicos a un grupo de clientes particulares[8].

Las oficinas tradicionales de gran tamaño están posicionándose en la zona II y ya desde hace tiempo se acuña el término «supermercado de productos financieros» para referirse a ellas. En el futuro, no sólo se distribuirán los productos bancarios convencionales sino otros servicios, entre ellos viajes, seguros y servicios inmobiliarios[9]; el objetivo es prestar gran cantidad de servicios en una misma localización para generar un tráfico importante en la sucursal. Son auténticos puntos de venta donde cada consumidor debe encontrar la solución a la medida de sus necesidades, como si de un gran almacén se tratase.

En estos «supermercados» existirá un personal capacitado técnicamente, con información disponible sobre todos los productos bancarios, que podrá atender al cliente sin el agobio que hoy en día plantean las colas en las oficinas, ya que se contará con una zona de autoservicio para la realización de operaciones repetitivas. Así, antes de llegar al primer mostrador atendido por personas físicas será necesario cruzar un pasillo a cuyos lados se extienden multitud de máquinas que constituyen la zona de autoservicio. También se dispondrá de auténticas «boutiques» que cubran las necesidades más sofisticadas de los clientes más exigentes, expertos y complejos en sus demandas.

No hace falta decir que el concepto de «supermercado financiero» sólo tiene sentido en localizaciones óptimas que generen un importante volumen de tráfico, requisito sin el cual Channon (1991) considera este concepto como cuestionable.

¿Qué hacer con las oficinas pequeñas que no reúnen los requisitos necesarios para transformarse en «supermercados financieros»? En la

8 No confundir oficina universal con banca universal. Una entidad que oriente su política hacia la banca universal puede distribuir su amplia oferta de servicios bien utilizando sucursales especializadas en algún segmento específico del mercado o bien a través de sucursales universales o de servicios plenos.

9 En la actualidad discurre en paralelo un proceso en el que, al mismo tiempo que la banca se sale de su espacio tradicional, otras empresas no financieras se introducen en el terreno de la banca. En este proceso, los grandes almacenes o grandes empresas de distribución, las agencias de viaje, etc., se convierten en entidades financieras en el sentido de que reciben fondos y los prestan; se observa un proceso de desintermediación que pone en peligro la actividad tradicional de los bancos. La dirección a seguir por la banca, según Sánchez Asiaín (1984), es tratar de dar satisfacción al cliente, no con soluciones exclusivamente «bancarias» que otros también pueden ofrecer, sino con soluciones financieras o globales, sin permitir que los «nuevos» intermediarios financieros penetren en la cuota de mercado de los bancos.

actualidad se observa una tendencia a posicionarse en la zona I. No parece conveniente que sigan ofreciendo una gama completa de servicios debido a la carencia de especialistas en ellos; resulta más adecuado ofrecer una gama limitada de prestaciones a su grupo de clientes, tratando así de reducir el coste. Estos servicios limitados pueden prestarse por sistemas electrónicos especializados, de ahí que muchas sucursales de servicios plenos (universales) se convertirán, en el futuro, en sucursales de servicios limitados donde gran parte de los mismos se prestan de forma automatizada. La idea que subyace a esta tendencia es que cuando la frecuencia de utilización de unos servicios es insuficiente no se justifica un especialista de ese servicio en todas las sucursales, sino que, por tratarse de operaciones puntuales y de importancia suficiente para los clientes que las demandan, están dispuestos a desplazarse a la central para realizarla. El banco en lugar de descentralizar los servicios complejos trata de animar al cliente para que se desplace en su búsqueda.

Además de las oficinas de servicios limitados fuertemente automatizadas y los supermercados financieros, el GRAFICO 2 da entrada a oficinas especializadas destinadas a atender las necesidades específicas de grupos concretos de clientes, normalmente reducidos (por ejemplo, oficinas centradas en la financiación hipotecaria, oficinas especiales en zonas residenciales de alto poder adquisitivo), para lo cual sólo se precisa una oferta limitada —y en muchas ocasiones sofisticada— de servicios.

Como se deduce de lo anterior, en los bancos que se orientan hacia la banca universal, las nuevas tendencias en distribución mediante oficinas consisten en segmentar el mercado según la complejidad de las necesidades del cliente y la periodicidad en la utilización de los diferentes servicios bancarios, acoplando las características de las oficinas a los diferentes segmentos de mercado. La situación final, si se confirman las tendencias actuales, consistirá en una red de distribución que ofrezca gran variedad de servicios en las localizaciones óptimas para el negocio bancario y una gama limitada de servicios básicos, como reintegros, imposiciones, transferencias sencillas, etc., en el resto de ubicaciones.

3.1.2. *Otras formas de venta directa*

Además de la utilización de la oficina como forma más representativa de la venta directa, existe la posibilidad de poner en práctica esta forma de venta sin recurrir a las sucursales físicas. Cada día hay una mayor clientela compuesta por profesionales que no disponen de tiempo para acudir a la oficina bancaria cada vez que lo necesitan y que son importantes clientes potenciales para la denominada «banca por teléfono». Tal concepto ofrece al cliente la posibilidad de hacer por teléfono prácticamente todas las ope-

te, la banca directa por teléfono[10] se plantea, no como un canal exclusivo de distribución, sino como un canal complementario de los utilizados tradicionalmente. Es difícil que el cliente pueda prescindir de asistir periódicamente a su oficina bancaria, pero si utiliza esta alternativa es probable que pueda ahorrarse algunas visitas a la misma[11]. En algunos países, como otra modalidad de venta directa sin establecimiento, está cobrando importancia la recaudación de depósitos a través del correo directo impulsado por anuncios en la prensa nacional y local.

Para abordar con éxito este nuevo modo de distribuir los productos bancarios es necesario contar con un soporte informático de primer orden. Con la difusión de bases de datos integradas y la mayor precisión que ofrecen para la selección de clientes, cabe esperar que en el sector bancario los métodos de comercialización directa aumenten su importancia en el futuro. En España aún no gozan de un papel relevante.

3.2. Intermediarios electronicos

Hablar de «sistema de distribución» en lugar de «red de oficinas» supone considerar implícitamente que la oficina es sólo uno de los múltiples canales que pueden utilizarse para acercar el servicio al cliente (Ballarín, 1987). Además de la venta directa, existen canales de distribución alternativos que cuentan con la participación de intermediarios, siendo éstos de naturaleza fundamentalmente electrónica.

Tales alternativas de distribución electrónica impulsadas por la innovación tecnológica son, a través de la calidad en la prestación, una de las más importantes formas de diferenciación de los servicios bancarios, al igual que en el pasado lo fue la localización de las oficinas próximas al cliente. Nuevamente el proceso de distribución se presenta como la variable que con mayor probabilidad será utilizada para diferenciarse del competidor. Sólo en el caso en que se produzca una equiparación en la calidad de los servicios prestados, el precio puede convertirse en una variable clave de diferenciación.

10 Se puede observar que estamos hablando de un canal directo de distribución. El teléfono no es un intermediario al estilo del cajero, sino que se considera un medio de comunicación no un medio de distribución. La razón es que se precisa de la colaboración del personal de la oficina en la producción y prestación del servicio telefónico; en el caso de los cajeros es el cliente el que produce el servicio únicamente en presencia de la máquina, sin la participación de la oficina.

11 Bankinter está desarrollando en el mercado español este tipo de banca mediante la comercialización de un producto denominado Bktel. Su estrategia futura se encamina a optimizar la utilización de la red de 300 oficinas que tiene la entidad, tratando de servir al cliente utilizando canales alternativos a la oficina bancaria, como en este caso es la banca por teléfono. En el futuro si esta forma de operar tiene éxito la apertura de nuevas oficinas se hará de forma muy selectiva.

Otro ejemplo muy conocido es el Banco Directo de Argentaria.

Perdiguer (1990) clasifica los servicios bancarios distribuidos electrónicamente en función de la ubicación física de los mismos, distinguiendo entre servicios electrónicos que requieren un desplazamiento del usuario y aquellos ubicados en su propio domicilio.

3.2.1. *Servicios bancarios electrónicos que exigen el desplazamiento del cliente*

En esta primera categoría englobamos, entre otros, los cajeros automáticos, y los terminales en el punto de venta, elementos ambos que permiten acometer tareas sencillas sin la colaboración del personal de la oficina. La instalación de estos elementos electrónicos de autoservicio no queda justificada para la realización de funciones no repetitivas y complejas, donde la aportación del elemento humano es importante, ya que la ejecución esporádica de algunas actividades no compensa el esfuerzo de aprendizaje necesario para la utilización de estos elementos (Perdiguer, 1990).

Los *cajeros automáticos* son, dentro de la banca electrónica, los elementos que están experimentando mayor desarrollo y los más conocidos actualmente. En relación a los mismos, la posibilidad de situarlos lejos del recinto de las oficinas hace que, aunque la mayoría están instalados físicamente en ellas, sean considerados un sistema de prestación alternativo a las mismas. Además en los últimos años se está rompiendo la tendencia anterior y son cada vez más los cajeros situados lejos de las oficinas bancarias, en lugares con gran tráfico de clientes como centros comerciales, aeropuertos, edificios de oficinas, etc. Asimismo los cajeros ubicados físicamente en los vestíbulos de las oficinas bancarias tienden a formar parte, dentro de éstas, de auténticas salas automatizadas dotadas de complejas máquinas que realizan todo tipo de operaciones.

Los cajeros automáticos, frente a la ventaja de la comodidad, presentan el inconveniente del coste. Su instalación tiene un importante coste fijo; no obstante, se consigue una ventajosa reducción de los costes de la actividad bancaria electrónica aumentando el volumen de transacciones por cajero. Es decir, existe un fuerte efecto de reducción de los mismos proporcional al número de operaciones, de forma que en las máquinas con importante volumen de transacción el coste de cada operación individual electrónica es muy inferior al de una transacción de cajero humano (Channon, 1991).

El *terminal en el punto de venta* (TPV) es un mecanismo que permite realizar un pago electrónico en el punto de venta sin la presencia de dinero metálico. Una tarjeta magnética con un número personal permite acceder a la cuenta del titular de la misma y ordenar la transferencia electrónica de fondos a la cuenta del detallista (abierta en otro banco o en ese mismo). Todos los participantes en este canal de distribución parecen beneficiarse con la operación: el cliente compra sin disponer de efectivo y con mayor

seguridad en la transacción, el banco evita el papeleo y gastos de correo de la transacción, y el detallista puede atender compras imprevistas de clientes que en ese momento no tienen efectivo, aumentando de forma inmediata el saldo de su cuenta. Pero existe un problema que limita su extensión: el coste de desarrollo y mantenimiento de estos sistemas. Los banqueros han pretendido que los detallistas carguen con los costes de estos sistemas; es más, intentaron fijar el honorario a pagar por los mismos como un porcentaje sobre el importe de la transacción en lugar de una tarifa uniforme por cada una de ellas, como ocurre con los cheques. Esta tentativa de los bancos encontró fuerte resistencia por parte de los detallistas, lo cual frenó la implantación de este mecanismo. No obstante, el rápido crecimiento de las tarjetas magnéticas en circulación ha aumentado el interés de los comerciantes en disponer de TPVs.

3.2.2. *Servicios bancarios electrónicos que no exigen el desplazamiento del cliente*

En relación a los servicios bancarios disponibles en el domicilio del cliente, denominados *«banca en casa»* (*home banking*), los dos elementos principales que permiten el contacto interactivo entre el cliente y el banco son bien el ordenador personal, o bien el terminal de videotex, conectados al ordenador del banco a través de la RTC (Red Telefónica Conmutada). Estos sistemas basados en pantallas se han desarrollado lentamente. Ha sido la actividad bancaria mediante sistemas informáticos de respuesta vocal en los cuales se emplea el teléfono[12] y no la pantalla la que ha tenido mayor difusión; no obstante, también en este caso los resultados han sido escasos.

La banca en casa, no es aún un sistema importante de prestación de servicios financieros, sino una alternativa a considerar en el corto plazo, fundamentalmente en el caso de empresas. Es básico diferenciar entre particulares y empresas al hablar de este canal de distribución, ya que las necesidades no son las mismas en ambos casos. Los particulares no sienten aún el deseo de adscribirse a sistemas como el aquí considerado, mientras que las empresas pueden sentir en breve y de forma imperiosa esta necesidad[13].

12 No se debe confundir esta modalidad de «banca en casa por teléfono», en la cual a través de una llamada teléfonica el cliente puede entrar en contacto con el ordenador de la entidad financiera y mediante el teclado del teléfono solicitar a ese ordenador la información o la realización de la operación deseada, con la que se ha denominado «banca por teléfono» en la cual se utiliza el teléfono como medio de comunicación entre el cliente y el personal de la oficina.

13 La «banca en casa» es una innovación impulsada por la tecnología, no por la demanda del mercado, al menos cuando se trata de particulares. En estos casos, la ausencia de una demanda efectiva por parte del público hace que la tasa de difusión en los primeros momentos sea extremadamente baja.

Cuando las destinatarias de estos servicios son las empresas se habla de «banca en la empresa», y en ocasiones de *cash management* (gestión de tesorería) en atención a la principal actividad realizada por la empresa utilizando este canal de distribución.

Son numerosas las situaciones de intermediación electrónica en las cuales las tarjetas de banda magnética son la llave que permite acceder al servicio bancario. Además de éstas existen en el mercado las denominadas «tarjetas inteligentes», que tienen un pequeño microcircuito capaz de almacenar y actualizar gran cantidad de información. Tales tarjetas ofrecen posibilidades muy interesantes gracias a su capacidad de memoria; por ejemplo, permiten emitir órdenes de compraventa de títulos valores desde un terminal de cajero automático.

En la medida en que la aparición de cajeros automáticos, TPVs o la utilización de la RTC configura al canal de distribución como indirecto, se plantea el problema de la cooperación con los intermediarios. En el caso de los cajeros automáticos y TPVs se ha optado por estructuras verticales coordinadas a través de la propiedad única de las operaciones de producción y distribución. Los bancos son los propietarios de muchas de las empresas titulares de las redes de intermediarios electrónicos; esto permite que todos los miembros del canal adopten un conjunto de normas de funcionamiento y de cooperación entre ellos que les permita obtener colectivamente mejores resultados que aquellos que podrían pretender aisladamente. Pero además, en este caso, los bancos han considerado conveniente ser copropietarios de las redes de intermediarios, evitando el conflicto horizontal y compartiendo los costes de desarrollo de las mismas. Han tenido presente que los beneficios no se obtienen de la lucha por mantener cajeros automáticos exclusivos, sino a través de la captación de clientes finales.

Además de los intermediarios electrónicos es posible utilizar intermediarios humanos; sin embargo, este tipo de intermediación, que nunca ha tenido una importancia significativa en la banca, en la actualidad carece de relevancia. Durante algún tiempo y en ciertas zonas rurales se ha venido utilizando la figura del corresponsal. Se trata de personas que hacen las funciones de la oficina bancaria allí donde los servicios de ésta no pueden llegar regularmente. La unión con el banco, a pesar de existir un vínculo contractual, es fundamentalmente de tipo personal y lo que estimula al corresponsal en su trabajo no son las retribuciones monetarias sino los vínculos afectivos con los trabajadores del banco, ya que debido al bajo volumen de operaciones realizado por los corresponsales los ingresos por este concepto son escasos. También los bancos competidores pueden ejercer de corresponsales de otro banco en un determinado territorio al que el segundo no puede llegar.

4. RESUMEN Y CONCLUSIONES

El aumento de las presiones competitivas en los últimos años ha hecho que el marketing sea considerado como una nueva prioridad empresarial en la banca. En su irrupción en el campo del marketing, las instituciones financieras se han visto obligadas a definir una estrategia determinada que incluya los elementos necesarios para obtener una ventaja competitiva suficiente. Uno de los elementos integrantes de la estrategia de marketing de cualquier empresa, y en este caso de las instituciones bancarias, es la distribución.

La política de distribución adoptada por estas entidades buscará la conjunción de dos elementos fundamentales como son: la determinación de los segmentos prioritarios de mercado considerados como objetivo, bien para toda la empresa o bien para cada uno de los puntos de venta, y la adopción de todas las innovaciones tecnológicas que permitan mejorar los sistemas de distribución de los servicios y llegar a diferentes tipologías de clientes. Así, un acertado empleo de los mismos posibilitará el establecimiento de los canales adecuados para el acercamiento de los productos y servicios bancarios a la clientela actual y potencial, de forma tal que se genere satisfacción en la misma y rentabilidad para la empresa.

En el establecimiento de los canales hay que tener presente como elemento diferenciador de la distribución de servicios, y más concretamente de la distribución bancaria, la simultaneidad entre la producción y la distribución de los mismos derivada de su intangibilidad, característica esta que exige la presencia física del productor en el momento de su venta. Esta particularidad hace que los canales de distribución directos —sin intermediarios— sean la forma predominante de distribución. Y sin embargo, las entidades bancarias pueden crear sus propios intermediarios siempre que sea posible salvar el problema de la intangibilidad de los servicios prestados. De ahí que a pesar de la preponderancia de los canales sin intermediarios —oficina, como más característico— podamos referirnos también a la presencia en el mercado de canales con intermediarios —cajeros, TPVs, "banca en casa"—.

En relación a la red de oficinas bancarias, durante mucho tiempo canal casi exclusivo de relación con el cliente, tienen como característica más sobresaliente, derivada de la consideración anterior, la sobreabundancia de establecimientos en relación a los índices que se observan en otros países, con el consiguiente problema de incremento en el coste operativo y reducción de la productividad que esto comporta.

La solución que aparece como inmediata, en un intento de reducir costes para no perder competitividad, es el cierre de aquellas oficinas que muestran una menor rentabilidad, de forma que se consiga mejorar los resultados del conjunto. Sin embargo, es cuestionable que con esta política aumente la competitividad a largo plazo de la entidad, tanto porque el abandono de oficinas erosiona la principal barrera de entrada que el sector

bancario español ofrece a los nuevos competidores: una red de oficinas excepcionalmente tupida (Ballarín, 1988), como porque la reducción del «exceso de capacidad» actual atenta directamente contra la calidad de servicios deseada por el cliente.

No obstante, y aún sin resolver la cuestión de si es aconsejable o no la reducción del número de oficinas, sí se plantea como necesario un cambio en el posicionamiento actual de la red de sucursales caracterizada, además de por su holgado número, por la amplitud de la oferta de servicios. La situación final, si se confirman las tendencias evolutivas actuales, consistirá en una red de distribución que ofrezca gran variedad de servicios en las localizaciones óptimas para el negocio bancario y una gama limitada de servicios básicos, como reintegros, imposiciones, transferencias sencillas, etc., en el resto de ubicaciones.

Pero como ya se ha avanzado, la oficina es sólo uno de los múltiples canales que pueden utilizarse para acercar el servicio al cliente. Además de la venta directa, existen canales de distribución alternativos que cuentan con la participación de intermediarios, siendo éstos de naturaleza fundamentalmente electrónica. Una clasificación simple de los mismos, en función de su ubicación física, nos conduce a distinguir entre los servicios electrónicos que requieren un desplazamiento del usuario —cajeros automáticos, TPVs— y aquellos ubicados en su propio domicilio —«banca en casa»—.

Estos canales más recientes en el tiempo, y posibles gracias a los avances de la telemática, junto al anteriormente analizado y más tradicional de todos ellos permiten en la actualidad a los clientes bancarios, que en definitiva somos todos, elegir entre un servicio personalizado en el interior de las oficinas cuando nos acerquemos al banco con un problema específico, las cómodas prestaciones sin restricciones horarias ofrecidas por los intermediarios electrónicos o bien, si ese es nuestro deseo, optar por realizar las operaciones bancarias desde el propio domicilio.

Además, con el transcurso del tiempo y la necesidad de adaptarse a los cambios que de forma constante se producen en los consumidores, es de esperar que, en orden a satisfacer los deseos del mercado y con la adecuada colaboración tecnológica, surjan en el futuro nuevos y más sofisticados canales de distribución.

BIBLIOGRAFIA

Arranz Moro, J. (1987): «Evolución y estructuras del sistema financiero». *Papeles de Economía Española*, nº 32.

Badoc, M. (1989): *Marketing management para bancos y compañías aseguradoras europeas*. Eada Gestion. Barcelona, 1ª ed.

Ballarin, E. (1987): «La transformación del negocio bancario». *Papeles de Economía Española. Suplementos sobre el Sistema Financiero*, nº 17.

Ballarin, E. (1988): «Distribución de servicios financieros en España: implicaciones competitivas». *Papeles de Economía Española. Suplementos sobre el Sistema Financiero*, nº 21.

Ballarin, E. y Scherk, W. (1989): «Escenarios de futuro y creación de valor económico en el sector bancario español». *Papeles de Economía Española. Suplementos sobre el Sistema Financiero*, nº 28.

Beerli Palacio, A. y García Falcón, J.M. (1992): «Alternativas estratégicas de distribución en el sector bancario». *Esic Market*, octubre-diciembre.

Boada Villalonga, C. (1987): «La estructura de negocio y la estrategia comercial en la Banca moderna». *ESIC Market*, enero-marzo.

Cervero, J. y Montane, J. (1988): *El marketing en la oficina bancaria*. Hispano Europea, Barcelona, 1ª ed.

Channon, D. F. (1991): *Estrategia global bancaria*. Ed. Díaz de Santos, Madrid.

Cheese, J.; Day, A. y Wills, G. (1988): *Handbook of Marketing and Selling Bank Services*. MCB University Press Limited. Bradford, 2ª ed.

Cowell, D. (1989): *The Marketing of Servicies*. Heineman Professional, Oxford.

Donnelly, J; Berry, L. y Thompson, T. (1989): *Marketing de Servicios Financieros*. Diaz de Santos. Madrid, 1ª ed.

Eiglier, P. y Langeard, E. (1989): *Servucción. El marketing de servicios*. Mc Graw Hill. Madrid, 1ª ed.

Flipo, J. P. (1989): *Gestión de empresas de servicios*. Eada Gestión. Barcelona, 1ª ed.

Lambin, J. J. (1991): *Marketing Estratégico*. Mc Graw Hill. Madrid, 2ª ed.

Lerena, L. (1985): «La estrategia de la banca española frente al reto del Mercado Unico». *Situación*, nº 4.

Manso, F. J. (1987): «La banca redescubre el marketing». *ESIC Market*, enero-marzo.

Massanell Lavilla, A. (1984): «La informática en la banca y cajas de ahorro, ideas de futuro». *Papeles de Economía Española*, nº 19.

Maudos, J. (1992): «El impacto del cambio tecnológico en el sistema bancario: el cajero automático». *Fundación fondo para la investigación económica y social*.

Perdiguer, M. (1990): «La distribución electrónica en el sector servicios». *Marketing y ventas para directivos*, nº 43, diciembre.

Polo Redondo, Y. (1988): «Proceso de aceptación de innovaciones: un análisis empírico para las empresas bancarias». *Papeles de Economía Española. Suplementos sobre el Sistema Financiero*, nº 21.

Quintas, J. R. (1989): «El Sistema Financiero ante el cambio tecnológico». *III Congreso Nacional de Economía*. La Coruña, 7-8-9 de diciembre.

Quintas, J. R. (1990): «La aplicación de las nuevas tecnologías en la banca», en E. Bueno y Rodríguez Antón, J.M.: *La banca del futuro*. Ed. Pirámide.

Roldán Jiménez, A. (1985): «Adhesión de España a la CEE: consecuencias para la Banca española». *Situación*, nº 1.

Ruiz Oriol, M. (1984): «La banca al por menor vista desde la experiencia de una caja». *Papeles de Economía Española*, nº 19.

Sánchez Asiáin, J. A. (1984): «Algunas reflexiones sobre la banca del futuro». *Papeles de Economía Española*, nº 18.

Sánchez Guzmán, J. R. y Santesmases, M. (1991): *Curso de Marketing Bancario*. Banco Hispano Americano y Universidad de Alcalá de Henares, Madrid.

Sanchís, J. R. (1991): «Las entidades financieras: estrategias frente al Mercado Unico». *ESIC Market*, enero-marzo.

Santesmases, M. (1991): *Marketing, conceptos y estrategias*. Pirámide, Madrid, 1ª ed.

Vázquez Casielles, R. (1987): «El marketing bancario». *Alta Dirección*, nº 132.

Vigil, C. V. (1984): «Aplicaciones de la informática en bancos y cajas». *Dirección y Progreso*, nº 77, septiembre-octubre.

Watkins, T. y Wright, M. (1986): *Marketing Financial Services*. Butterworth, Edinburgh.